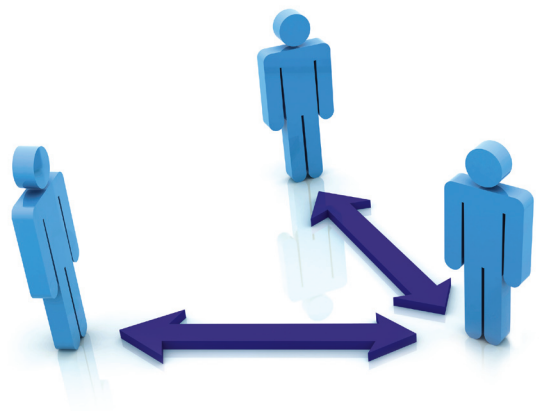




Dysgu'r Gwersi o Drosoglwyddo Tai yng Nghymru

Adroddiad CEW a gefnowyd gan i2i



Dysgu'r gwersi o drosglwyddo tai yng Nghymru

Cyflwyniad

Y canllaw hwn, a gomisiynwyd gan Adeiladu Arbenigrwydd yng Nghymru ac a ariannwyd gan Lywodraeth Cynulliad Cymru, yw ffrwyth adolygiad o lenyddiaeth yn y sector tai cymdeithasol, astudiaethau achos o gymdeithasau Trosglwyddo Stoc ar Raddfa Fawr (TSRF) yn ne Cymru a chyfarfodydd a gweithdai gyda chyfranogwyr o'r cymdeithasau hyn a Llywodraeth Cynulliad Cymru. Mae'r dogfennau ategol i'r canllaw byr hwn ar gael ar wefan Adeiladu Arbenigrwydd yng Nghymru.

Mae'r canllaw'n seiliedig ar y syniad mai'r bobl a fu drwy'r broses o drosglwyddo stoc sydd yn y sefyllfa orau i drosglwyddo'r gwersi a ddysgwyd ganddynt. Mae'r canllaw hwn yn cynnwys y gwersi hynny mewn fformat cryno er mwyn i denantiaid a gweithwyr proffesiynol yn y maes tai gael rhybudd cynnar o rai o heriau a chyfleoedd trosglwyddo stoc dai yng Nghymru. Nid cyfres o gyfarwyddiadau o'r brig i'r gwaelod sy'n dweud wrth gymdeithasau TSRF beth i'w wneud mo'r canllaw hwn. Yn hytrach, mae'n crynhoi'r cyngor defnyddiol a gynigiwyd gan y rheini a fu eisoes drwy'r broses drosglwyddo stoc ac sy'n awyddus i hwyluso profiad cymdeithasau eraill yng Nghymru. Un o'r negeseuon allweddol yw y gall cymdeithasau TSRF gael cymorth ymarferol a phenodol drwy gydweithio â'i gilydd.

Trosglwyddo

- Os caniateir i gyd-drafodaethau am drosglwyddo â'r awdurdod lleol bara'n rhy hir (dros flwyddyn, er enghraifft) yn dilyn pleidlais gadarnhaol, maent yn dechrau colli ffocws. Mae tenantiaid a staff yn wynebu cyfnod o ansicrwydd, a daw'n anodd i reolwyr yn y cymdeithasau TSRF newydd wneud y mwyaf o'r cymhelliant a ddaw fel arfer yn sgil her newydd. Efallai bydd angen i awdurdodau lleol brynu arbenigedd cyfreithiol, arbenigedd i baratoi cynllun safle ac arbenigedd caffael er mwyn hwyluso'r trosglwyddo, gan fod maint y contractau sy'n cael eu cyd-drafod a throsglwyddo'r tir ac asedau yn debygol o fod y cyntaf o'u math yn y gymdeithas.
- Yn ystod y cyd-drafodaethau hynny, dylai cymdeithasau TSRF dechreuol ddeall y rhwymedigaethau y byddant yn eu cael â stoc dai, ond hefyd sut gallai rhai ohonynt ddod yn asedau ariannol neu safleoedd i'w hadfywio yn y tymor hir. Bydd ardaloedd mawr o borfa, ardaloedd chwarae a gwaith trin carthion, er enghraifft, yn ddrud i'w cynnal a chadw. Ar y llaw arall, bydd tir y gellir ei ddatblygu yn werthfawr. Mae un gymdeithas TSRF yn argymhell caffael system gwybodaeth ddaearyddol er mwyn cyfuno data cymdeithasol ac amgylchedd manwl â data am leoliad y stoc.
- Mae llawer iawn i'r gymdeithas newydd ei wneud ar ôl pleidlais gadarnhaol. Mae maint yr her a nifer y tasgau dan sylw'n mynnu bod blaenoriaethau allweddol yn cael eu hamlygu er mwyn osgoi boddi staff dan waith. Mae cymdeithasau TSRF yn argymhell y dylid, ymhlith y blaenoriaethau hynny, cynllunio caffael cyn gynted â phosibl yn y broses drosglwyddo. Dylai canlyniadau'r holl brosiectau fod yn glir, ac mae'n syniad da trefnu sgwrs yn gynnar i drafod sut bydd prosiectau allweddol yn cael eu cydlynu a'u rheoli.
- Dengys y patrwm trosglwyddo hyd yma nad yw cymdeithasau TSRF yn debygol o gael gwybodaeth o ansawdd am gartrefi ac am berfformiad gan yr awdurdod lleol adeg trosglwyddo. Bydd angen rhoi amser ac adnoddau i gasglu'r data hwn yn gynnar ar ôl trosglwyddo, neu yn ystod y broses o drosglwyddo.

- Er bod ymgynghorwyr yn gallu cynnig cyngor amhrisiadwy am reoli, cyfathrebu a'u tebyg yn rhan o'r broses trosglwyddo stoc, maent yn tueddu i beidio â gwybod rhyw lawer am y sefyllfa wleidyddol leol a gosod modelau o rywle arall. Bydd angen i'r gymdeithas TSRF fynnu ei harbenigrwydd ac egluro'r hyn sydd ei angen arni fel cymdeithas unigol.
- Un o fanteision y model cydfuddiannol cymunedol, y gellir hefyd ei gymhwyso i waith cyfranogi cymdeithasau model traddodiadol, yw ei fod yn cynnig naratif am gyfranogiad tenantiaid ac adfywio sy'n ennyn diddordeb staff, staff posibl mae'r gymdeithas TSRF yn dymuno eu denu, tenantiaid a rhanddeiliaid eraill.
- Efallai y daw gwrthddyweddiad i'r amlwg ar ôl trosglwyddo: os yw'n ymddangos na fydd unrhyw beth yn newid, bydd tenantiaid yn meddwl tybed beth oedd diben y trosglwyddo. Os bydd popeth yn newid ar unwaith, efallai bydd staff a thenantiaid yn teimlo'n ansefydlog. I ddatrys y mater hwn, mae angen cael cydbwysedd a chyfleu'n glir y rhesymau am newidiadau sy'n digwydd.
- Gall fod yn broblemus os yw'r awdurdod lleol yn dewis meddalwedd TG i'r gymdeithas TSRF cyn trosglwyddo. Mae angen i systemau fod yn hyblyg, gan fod y gymdeithas newydd yn annhebygol o wybod yn union beth sydd ei angen arni nes iddi ddechrau gweithredu.

Pobl

- Gall recriwtio staff newydd i'r gymdeithas TSRF adfywio'r hyn a oedd adran dai flaenorol yr awdurdod lleol, gan ddod ag amrywiaeth eang o brofiad o wahanol sectorau. Gall fod yn her recriwtio staff uwch ac arweinwyr yng Nghymru, ac mae meysydd o ddiffyg sgiliau, felly efallai bydd angen cynnig hyfforddeiaethau i raddedigion. Defnyddir canolfannau asesu fwyfwy i asesu'r sgiliau a'r agweddau y daw ymgeiswyr â hwy i'r gymdeithas. Mae trosiant staff yn draddodiadol isel ar y rhan fwyaf o lefelau yn sector tai cymdeithasol Cymru, felly efallai y gwêl y gymdeithas TSRF na ddaw cyfleoedd yn aml i ddod â 'bywyd newydd' i mewn.
- Un o heriau mwyaf trosglwyddo stoc yw rheoli newid yn y gymdeithas, ond mae newid diwylliant yn bosibl. Mae'r trawsnewid yn golygu bod gan staff gyfle i ddylanwadu ar y gymdeithas maent bellach yn rhan ohoni, a bod unigolion yn y gymdeithas yn dysgu gyda'i gilydd. Dylai cymdeithasau TSRF osgoi'r temtasiwn i ystrydebu'r ddau grŵp o staff (wedi'u recriwtio ac wedi trosglwyddo). Er gwaethaf ymdrechion gorau, bydd pawb mor brysur ac yn canolbwyntio cymaint ar y dasg wrth law y gall fod yn anodd i dimau osgoi ailadrodd y gwaith seilo sy'n cael ei gysylltu'n nodweddiadol ag awdurdodau lleol.
- Mae'n bwysig bod rheolwyr, er gwaethaf eu llwyth gwaith trwm, yn gwneud eu hunain yn weladwy ac yn gwrandao ar yr holl staff yn nyddiau cynnar y trosglwyddo, yn arbennig y rheini sydd yn rheng flaen gwasanaethau'r gymdeithas TSRF. Efallai bydd yr aelodau hyn o staff yn teimlo eu bod ymhellach i ffwrdd o'r penderfyniadau a wneir yn y gymdeithas, ond y rheini y bydd y gymdeithas TSRF yn dibynnu arnynt i gyfleu negeseuon allweddol i denantiaid.
- Mae'n hanfodol deall a gwerthfawrogi profiad blaenorol staff. Dylai rheolwyr geisio amgyffred y sefyllfa hanesyddol maent yn ei hetifeddu ac mae staff, er eu bod yn gweld y dechreuad newydd y mae trosglwyddo'n ei gynnig, hefyd yn debygol o eisiau gweld parhad gyda'u gyrfaedd hyd yma. Gall staff a drosglwyddwyd hefyd gynnal cyswllt gwerthfawr â'r awdurdod lleol.
- Ni all y gymdeithas TSRF dybio y bydd staff sy'n trosglwyddo yn wybodus am y gymdeithas newydd, ei nodau a'i dulliau cyn trosglwyddo.
- Mae symud mwyafrif y staff i un swyddfa yn dod â phobl ynghyd, yn cynyddu'r cyfleoedd am ddysgu anffurfiol ac yn galluogi staff i ailystyried eu lle yn y gymdeithas newydd hon. Mae dewis lleoliad yng

nghanol tref hefyd yn gwneud staff a gwasanaethau yn hygyrch i denantiaid. Mae cyfleoedd mwy anffurfiol i staff gymysgu yn werthfawr, fel cynadleddau staff neu weithgareddau elusen.

- Canfu uwch reolwyr fod bod yn rhan o gymdeithas trosglwyddo stoc yn golygu mwy o sylw iddynt fel unigolion o gymharu â gweithio mewn awdurdod lleol. Felly, mae math penodol o bersonoliaeth yn cael ei ddenu at arwain cymdeithasau TSRF, gan fod hyn yn mynnu llawer iawn o hyder, brwdfrydedd a chymhelliant.
- Yn ogystal ag etifeddu stoc dai a staff, mae cymdeithasau TSRF yn etifeddu hanes. Gall arolygon staff a thenantiaid cynnar, felly, gynhyrchu llawer o wybodaeth, ond ni fydd y cyfan ohoni yn ystyrllon ar ei phen ei hun; gall fod yn anodd canfod pa mor hir yn ôl y digwyddodd rhai problemau, ym mha gyd-destun y digwyddasant a beth a wnaethpwyd i'w lliniaru. Efallai bydd rhai'n mynegi anfodlonrwydd, ond efallai bod y teimladau hyn wedi goroesi ers i rywbeth ddigwydd 10 mlynedd yn ôl. Fodd bynnag, bydd staff eisiau gweld camau'n cael eu cymryd ar ôl iddynt godi materion mewn arolwg staff neu byddant yn debygol o golli ffydd yn ymrwymiad y gymdeithas TSRF i ymgynghori.
- Mae un gymdeithas TSRF wedi defnyddio cwmni theatr ar gyfer hyfforddiant cydraddoldeb ac amrywiaeth a hyfforddiant rheoli salwch. Y syniad y tu ôl i'w dechneg yw bod staff yn gallu gweld y gwahaniaethau mewn dulliau cyfathrebu ac effaith ymddygiadau amrywiol. Er disgwylwyd rhywfaint o sinigiaeth gan fod hyn mor wahanol i'r math o hyfforddiant roedd pobl wedi arfer â'i gael yn y cyngor, roedd yr ymateb yn gadarnhaol iawn, i'r graddau y mae pobl yn gofyn i'r cwmni ddod yn ôl.

Cyfranogi

- Drwy ddefnyddio strategaethau cyfranogiad tenantiaid sydd wedi'u hen ddatblygu, mae cymdeithasau TSRF yn cynnig cyfle i berthyn i gymdeithas leol sydd â'r potensial i wneud gwahaniaeth go iawn i fywydau'r bobl sy'n byw yn yr ardal, ymdeimlad o berthyn sy'n grymuso pobl ac sy'n aml yn gysylltiedig â'r gair 'cymuned'.
- Bydd yn her dod o hyd i ystod eang o gyfranogwyr sy'n llawn gynrychioli demograffig y tenant, yn arbennig o ran oedran. Mae angen technegau arloesol i ymgysylltu â grwpiau anodd eu cyrraedd.
- Dylid cofnodi a mesur canlyniadau cyfranogi, er bod dulliau i asesu effaith dymor hir mathau amrywiol o gyfranogiad neu ymyriadau gan gymdeithasau TSRF yn cael eu datblygu o hyd. Gellir casglu data yn awr ar gyfer astudiaethau arhydol yn y dyfodol.
- Gall cyfranogi wneud y gymdeithas TSRF yn fwy effeithlon. Yn hytrach na phenderfynu ar gam i'w gymryd cyn darganfod yn nes ymlaen nad yw'n boblogaidd neu nad yw'n bodloni anghenion tenantiaid, gellir gwneud penderfyniadau ar y cyd sy'n ymarferol i'r gymdeithas TSRF eu cyflawni ac sy'n ystyried barnau tenantiaid.
- Gall hyfforddiant i denantiaid i ddarparu'r sgiliau a'r wybodaeth iddynt wneud penderfyniadau am gaffael neu recriwtio, er enghraifft, gael ei ddarparu gan y Gwasanaeth Cyngori ar Gyfranogiad Tenantiaid neu'n fewnol. Canfu un gymdeithas TSRF sydd wedi cyflwyno hyfforddiant yn fewnol fod hyn yn ffordd arall o ddod â staff a thenantiaid ynghyd a chryfhau eu perthynas waith.
- Mae angen datblygu amrywiaeth o ddulliau ar gyfer cyfathrebu dwyffordd (gan gynnwys clywed pobl yn sôn a chyfathrebu wyneb yn wyneb), fel bod y sianel ar agor bob amser i denantiaid roi sylwadau. Nid oes angen i denantiaid aros wedyn am yr holiadur nesaf i gael dweud eu dweud, a allai, beth bynnag, ofyn cwestiynau penodol iawn. Mae cymdeithasau TSRF wedi dysgu bod gofyn cwestiynau agored yn galluogi tenantiaid i siarad am eu barnau heb orfodi jargon tai cymdeithasol ar eu meddyliau. Er enghraifft, canfu un gymdeithas TSRF nad oedd tenantiaid yn aml yn defnyddio'r gair 'cymuned', gan ei bod yn well ganddynt ddefnyddio 'fy ystâd' neu 'fy nghymdogaeth'.

- Bydd rhai fforymau tenantiaid a staff yn naturiol yn dod i ddiwedd eu hoes ddefnyddiol ac felly nid yw'n fethiant eu dirwyn i ben ac annog tenantiaid i barhau i gyfranogi mewn ffyrdd eraill.
- Mae ymwybyddiaeth eang ymhlith staff am fanteision a'r rhesymau y tu ôl i gyfranogiad tenantiaid yn allweddol i sicrhau bod grymuso tenantiaid yn cyfrannu at holl weithgareddau'r gymdeithas TSRF.

Llywodraethu

- Byrddau sy'n cynnwys 1/3 o denantiaid, 1/3 o gynghorwyr, ac 1/3 o aelodau annibynnol a geir fel arfer yng nghymdeithasau TSRF Cymru.
- Un wers a ddysgwyd gan gymdeithasau TSRF yn Lloegr yw y dylai unrhyw gymdeithas drosglwyddo roi blaenoriaeth i archwilio gallu aelodau bwrdd a threfnu digon o hyfforddiant. Mae angen bod aelodau bwrdd yn gallu herio, cwestiynu a meddwl ar lefel strategol heb gael eu tynnu i fanylion gweithredol.
- Mae cylchoedd democratiaeth lleol (fel etholiadau llywodraeth leol) yn golygu y bydd yr unigolion a enwebir i'r bwrdd gan y cyngor yn newid yn anochel, sy'n gallu bod yn gymysglyd ac anefnyddiol wrth fagu cydlynrwydd mewn bwrdd. Mewn mannau eraill ym Mhrydain, mae rhai cymdeithasau TSRF wedi symud i strwythur bwrdd heb enwebeion cyngor.

Safon Ansawdd Tai Cymru (SATC)

- Dylai amser i gynllunio gwaith caffael a chyflawni SATC yn briodol gael ei gynnwys yn rhaglen drosglwyddo'r gymdeithas TSRF. Pan fydd y trosglwyddo wedi'i gwblhau, mae cynifer o dasgau brys i'w cyflawni fod perygl y bydd cynllunio'n cael ei osod yn ail i gyflawni.
- Gyntaf yn y byd y daw cymdeithas TSRF i wybod cyflwr llawn ei hystâd, gyntaf yn y byd y gall raglennu gwaith SATC yn gywir. Mae nifer o bethau'n rhwystro hyn. Yn gyntaf, mae maint sampl gwaharddol o fach yr arolwg prisio stoc yn annhebygol o ddarparu digon o fanylion. Yn ail, os cynhelir arolwg atodol, mae'n debygol o fod yn ddrud a llafurus. Mwyaf yr amser sy'n mynd heibio, lleiaf cywir y daw'r data a gasglwyd gyntaf. Yn drydydd, ni ddaw rhai problemau y tu mewn i'r eiddo i'r amlwg nes bod gwaith yn dechrau, er enghraifft os daw plastr oddi ar y waliau pan dynnir cypyrddau cegin i ffwrdd, neu os yw tenantiaid wedi gwneud newidiadau i eiddo sy'n ddrud eu cywiro. Mae diffyg gwybodaeth am y stoc yn arwain at anghywirdebau yn y rhaglen, sy'n bygwth cynllun busnes y gymdeithas TSRF.
- Mae'n debygol y bydd angen i gymdeithasau TSRF ddechrau gweithio'n gynnar gyda cholegau i sicrhau y gallant ddarparu'r hyfforddiant cywir i hyfforddeion wneud gwaith SATC.
- Mae rhai cymdeithasau TSRF wedi penderfynu cyflogi Swyddogion Cyswllt Tenantiaid eu hunain, yn hytrach na defnyddio'r rheini a gyflogir gan contractwyr. Gall y swyddogion hyn fod yn eiriolwyr i'r tenant, gan herio'r contractwr pan fo gofyn. Gall y swyddogion hefyd drosglwyddo llawer iawn o wybodaeth am gartrefi yn ôl i'r gymdeithas TSRF, a chyfeirio tenantiaid at wasanaethau eraill y gall fod eu hangen arnynt.
- Efallai bydd cymdeithasau TSRF cymdeithasol eu bryd yn canfod anghysondeb rhwng eu gwerthoedd hwy, fel cynhwysiant cymdeithasol, a gwerthoedd y contractwr, yn arbennig cwmnïau mwy gyda rhanddeiliaid i'w bodloni mewn hinsawdd economaidd anodd. Mae cyfathrebu o'r cyfnod cynharaf posibl, hyd yn oed cyn cyhoeddi holiaduron cyn-gymhwyso, yn allweddol i sicrhau bod cymdeithas TSRF a chontractwr yn

gweithio tuag at yr un nodau a bod y ddwy ochr yn deall 'gwerth' yn yr un modd. Bydd yn anodd datblygu perthynas onest, lle anogir her ar y ddwy ochr, ond yn y pen draw bydd yn dwyn ffrwyth o ran codi perfformiad. Mae un gymdeithas TSRF wedi datblygu Dangosydd Perfformiad Allweddol ar gyfer ei pherfformiad ei hun fel y'i mesurir gan y contractwr. Mae contractwyr mwy wedi dechrau mabwysiadu iaith adfywio, sy'n cynorthwyo cyfathrebu, ond na ddylid ei gymysgu â chontractwyr yn mabwysiadu delfrydau'r gymdeithas TSRF. Bydd rheolwr lleol y contractwr yn gwneud gwahaniaeth mawr i natur y berthynas.

- Mae'r gwelliannau amgylcheddol sydd eu hangen ar SATC yn ddrud i'w rhoi ar waith. Ni ellir cyflwyno taliadau gwasanaeth wrth edrych yn ôl i denantiaid presennol nac i breswylwyr sydd wedi prynu eu cartrefi, gan ddefnyddio Hawl i Brynu er enghraifft. Ni ellir codi tâl ar denantiaid newydd na thenantiaid presennol oni bai bod gwasanaeth newydd yn cael ei gyflwyno.
- Mae mesur a yw eiddo'n cael ei 'reoli'n dda' yn rhan o'r safon yn broblemus (gan nad oes unrhyw fesur wedi'i llawn ddatblygu).
- Gellir treialu gwaith SATC mewn eiddo gwag. Mae hyn yn galluogi'r gymdeithas TSRF i newid manylebau a nodi problemau bach heb anghyfleustra i denantiaid. Fodd bynnag, nid yw'n goresgyn un o heriau mwyaf ailwampio, sef cael crefftwyr i ddod i arfer â gweithio gyda thenantiaid yn y fan a'r lle, cael mynediad, symud eu dodrefn a lleihau llwch, baw a drafftiau, er enghraifft.
- Bydd arolygiadau a arweinir gan y tenant o waith SATC yn helpu'r gymdeithas TSRF i nodi a yw tenantiaid yn fodlon ar safon gwaith contractwyr. Fodd bynnag, mae'n anodd dod o hyd i ddigon o denantiaid i gymryd rhan mewn proses sy'n cymryd cymaint o amser.
- O ran gwella ystadau, mae angen cynllun gwella ystâd hyblyg er mwyn ymgorffori cynlluniau partneriaid eraill.
- Mae gofyniad SATC i gael lloriau gwrth-lithr mewn ceginau ac ystafelloedd ymolchi yn amhoblogaidd ymhlith tenantiaid. Mae'r llawr yn anodd ei gynnal a chadw ac mae'n dechrau edrych yn flêr wedi dwy flynedd yn unig o'i ddefnyddio.
- Gall diffyg syrfewyr fod yn risg ariannol i unrhyw gymdeithas TSRF. Mae llafur ar y safle wrth uwchraddio cartref i gyrraedd SATC yn werth degau o filoedd o bunnoedd yr wythnos, felly byddai'n gostus iawn colli wythnos o gynhyrchiant gan nad yw'r syrfewyr yn gallu ymweld â'r eiddo mewn pryd.

SATC a Mwy ac Adfywio

- 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.
- 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. Mae rhai'n ystyried mai i'w thenantiaid mae cyfrifoldeb cyntaf y gymdeithas. Drwy sicrhau bod amwynderau o fewn cyrraedd gwell mewn ardal, fodd bynnag, bydd pobl eraill yn y gymuned ar eu hennill. I lawer o bobl sy'n gweithio yn y maes tai, mae hyn yn beth da. 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 ei waith ehangach wedi effeithio ac i ba raddau - ac mae angen gwneud hyn, hyd yn oed os yw dulliau i wneud hyn yn cael eu datblygu o hyd - gallant benderfynu eu hunain a ydynt yn helpu'r bobl maent yn credu, fel cymdeithas, y dylent fod yn eu helpu.

- Dylai cymdeithasau fod yn ymwybodol o'r llifoedd cyllid niferus sydd ar gael i brosiectau adfywio. Mae angen i waith adfywio fod yn waith tymor hir a gadael etifeddiaeth barhaol, ac ni fydd hyn yn digwydd os daw cyllid ar ben yn ddisymwth.
- Mae gormod o fentrau adfywio neu gyfranogi'n ei gwneud yn anoddach i staff ganolbwyntio ar flaenoriaethau strategol, yn arbennig os na allant weld y cysylltiadau rhwng llawer o brosiectau bach a nodau cyffredinol y gymdeithas TSRF.
- Mae cynlluniau fel gosod paneli PV solar yn golygu bod ôl troed carbon y tenant yn lleihau a bod gwres yn fwy fforddiadwy, sydd felly'n gwneud yr eiddo'n fwy deniadol i denantiaid posibl ac yn ased mwy gwerthfawr. Mae llifoedd cyllid amrywiol ar gael i gynllun o'r fath, fel y rhaglen adeiladu carbon isel. Y sefyllfa gyffredinol yw bod tenantiaid yn gallu bod wedi'u gwahanu oddi wrth amrywiadau'r farchnad cyflenwi ynni. Yn ei dro, mae hyn yn gwneud cyllid y busnes yn fwy diogel gan fod y tenant yn llai tebygol o gael traferth wrth dalu biliau.

Caffael

- Mae angen i gymdeithasau TSRF gymryd cyfrifoldeb am gaffael fel cleientiaid deallus, gan ddeall effeithiau ei bryniannau ond hefyd cyfyngiadau rhai cyflenwyr posibl. I rai cymdeithasau TSRF, gall hyn olygu osgoi bod yn unig gleient neu brif gleient contractwr bach oherwydd yr effaith debygol ar fusnes ar ôl i waith SATC gael ei gwblhau.
- Dylid penderfynu cyn gynted â phosibl a fydd y gymdeithas TSRF yn caffael ei gwaith SATC drwy gonsortiw ac, os felly, pa un. Os cyhoeddir hysbysiadau cyfnodolyn swyddogol yr Undeb Ewropeaidd (OJEU) ar gyfer gwaith SATC a bod y gymdeithas TSRF yn penderfynu wedyn ymuno â chonsortiw, bydd yn rhaid i'r hysbysiadau hyn gael eu hailgyhoeddi, sy'n broses lafurus. Dylid hefyd cyfleu manteision ymuno â chonsortiw i staff fel eu bod hwy, yn eu tro, yn gallu eu hegluro i denantiaid. Dylai pob proses mewn cysylltiad â gwella cartrefi tenantiaid fod yn dryloyw. Yn anffodus, ni all cymdeithasau TSRF ddisgwyl ymuno â chonsortiw yng Nghymru a dilyn esiampl eraill ar hyn o bryd. Nid oes llawer iawn o brofiad o fframweithiau hyd yma, felly mae pawb yn dysgu wrth iddynt symud yn eu blaenau.
- Byddai'n ddoeth petai cymdeithasau TSRF yn darganfod pwy yw eu busnesau bach a chanolig, sy'n gallu cynnig am gontractau SATC, ac a fyddai'n gallu gwneud hynny gydag ychydig o gymorth. Dylid penderfynu wedyn ar strategaeth i ymgysylltu â'r busnesau hyn. Mae'r wybodaeth hon yn annhebygol o ddod o'r awdurdod lleol. Nid yw busnesau bach a chanolig yn debygol o ddeall gofynion cynhwysiant cymdeithasol y gymdeithas TSRF, ond gellir eu hannog i ddatblygu'r sgil o deilwra eu cynnig i bwy bynnag yw eu cleient, yn yr achos hwn darparwr tai cymdeithasol.
- Mae'n ddefnyddiol cyfathrebu â chymdeithasau TSRF cyfagos am yr hyn y byddant yn ei gaffael a phryd, er mwyn darparu cyfres o gontractau a hirhoedledd gwaith, yn hytrach nag un gormodedd o gontractau nad yw'r busnesau'n gallu ymdopi â hwy.
- Gellir cynnal rhaglen i 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.
- Mae cynnwys tenantiaid yn y broses gaffael yn golygu eu bod yn fwy tebygol o fod yn eiriolwyr i'r gymdeithas, y ffordd mae'n gweithredu a'r penderfyniadau a wna. Canfuwyd eu bod yn gofyn cwestiynau holgar, ac nad oes angen i gymdeithasau TSRF danbrisiu eu gallu na'u profiad. Canfu un gymdeithas TSRF, ag ôl-ddoethineb, y gellid fod wedi cynnwys y Tîm Grymuso Tenantiaid mewn caffael yn gynharach yn y broses.

- Mae cymdeithasau TSRF yn aml ar flaen y gad o ran dulliau caffael neu contractio newydd yn y sector cyhoeddus, felly'r unig ffordd o wneud iddynt weithio yw sicrhau bod partneriaid yn yr arloesiadau hyn yn wybodus.
- Yn yr un modd â phob maes adfywio cymdeithasol ac economaidd, mae angen i gymdeithasau TSRF benderfynu at bwy mae arnynt eisiau targedu eu gweithgareddau fwyaf. Pan fydd prentisiaethau, hyfforddeion a swyddi newydd-ddyfodiaid dan sylw, gall y gymdeithas TSRF benderfynu a oes arni eisiau cyflogi'r rheini a fu allan o waith hiraf, y rheini sy'n fwyaf tebygol o aros mewn gwaith, y bobl o'r ardal leol, pobl o ardaloedd Cymunedau yn Gyntaf, pobl o'i hystadau ei hun, neu gyfuniad o'r rhain i gyd. (Nid yw'r grwpiau hyn yn annibynnol ar ei gilydd).
- Mae yna gyfle, wrth gaffael SATC ac unrhyw nwyddau neu wasanaethau, i gael gwerth ychwanegol i denantiaid o bob pryniant. Bu cymdeithasau TSRF yn defnyddio Pecyn Cymorth Gallu Gwneud iZi er mwyn cynnwys recriwtio a hyfforddi wedi'u targedu yn ofynion craidd mewn contractau tai. Mae'r cymalau contract hyn yn galluogi cymdeithasau TSRF i ymrwymo contractwyr a chyflenwyr i dargedu cyfleoedd cyflogaeth a hyfforddiant at newydd-ddyfodiaid i'r farchnad lafur drwy drefniadau partneru gyda gwasanaethau paru swyddi.
- Mae un Sefydliad Gwasanaeth Uniongyrchol (SGU) blaenorol awdurdod lleol bellach ymhlith y contractwyr ar fframwaith consortiwm y gymdeithas TSRF. Mae hyn yn golygu ei bod yn bosibl, pan fydd y gwaith SATC wedi'i gwblhau, y gallai'r SGU gael ei contractio i weithio i'r sefydliadau eraill yn y consortiwm. Gwnaethpwyd llawer o waith ar gynnig yr SGU i fod ar y fframwaith. Er bod yr SGU wedi'i gymeradwyo gan OJEU yn rhinwedd bod ar y fframwaith, mae'n rhaid i'r gymdeithas TSRF weithredu cadwyn gyflenwi'r SGU mewn modd sy'n cydymffurfio'n gyfreithiol o hyd; nid yw'r SGU yn gweithredu yn union yr un modd â chontractwyr eraill ar y fframwaith.
- Gall fod yn anodd rhagamcanu cost rhedeg SGU yn seiliedig ar asesiad yr awdurdod lleol.
- Gellir dod o hyd i gydbwysedd rhwng cael disgowntiau maint yn rhan o gonsortiwm, grŵp neu glwb prynu, a'r berthynas agos y gellir ei datblygu rhwng y gymdeithas TSRF a chwmnïau lleol, bach yn unig.

Perfformiad

- Mae ymrwymiad lefel uchel a gweladwy 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 annifyr sy'n tynnu sylw ohono.
- Argymhellwyd yr ymagwedd 'ymlaen ar frys' at gasglu data yn y dyddiau cynnar ar ôl trosglwyddo, a hynny i raddau gan ei bod yn rhoi neges glir ymhle yr hoffai'r gymdeithas fod. Efallai bydd yn haws casglu data drwy gael cronfa ddata ar y cyd â'r awdurdod lleol.
- Teimlir bod meincnodi'n fwy perthnasol pan nad yw tai yn rhan o'r awdurdod lleol rhagor, gan fod modd dadelfennu costau ac effeithiau gwasanaethau amrywiol yn haws.
- Mae'r ymagwedd at wybodaeth busnes a gymerir gan gymdeithasau TSRF yn golygu eu bod yn awyddus i ddechrau meincnodi gyda chymdeithasau eraill cyn gynted â phosibl. Bydd ffigurau wedi'u meincnodi i'w gweld yn siomedig i ddechrau oherwydd diffyg data, gwahaniaethau mewn mesurau perfformiad, a pherfformiad a etifeddwyd. Er enghraifft, gallai cymdeithas TSRF dderbyn ôl-ddyledion rhent adeg trosglwyddo. Mae'n bwysig egluro i staff y rhesymau am y perfformiad ymddangosiadol wael hwn ond peidio â thanseilio syniad rheoli perfformiad er mwyn cadw morâl staff yn uchel.

- Gall Adolygiadau Datblygiad Personol yn rhan o werthusiadau staff helpu staff i ddeall rheoli perfformiad wrth iddynt osod targedau i'w hunain.
- Mae rheolwyr a gafodd eu trosglwyddo yn hytrach na'u recriwtio efallai wedi arfer â chasglu data wedi'i ganoli yn yr awdurdod lleol a bydd angen bellach iddynt gymryd perchenogaeth ar berfformiad. Gall gymryd amser i annog pobl i fabwysiadu'r agwedd hon.
- Dylai iechyd a diogelwch fod ar agenda'r gymdeithas cyn gynted â phosibl. Er enghraifft, mae cydymffurfio â deddfwriaeth diogelwch tân yn dasg fawr iawn. Fel landlord, mae'r gymdeithas TSRF yn debygol o fod yn gyfrifol am fannau cyffredin mewn blociau fflatiau, cynlluniau gwarchod, swyddfeydd ac eiddo masnachol. Mae'n debygol y bydd angen ailosod neu atgyweirio drysau a goleuadau argyfwng ac efallai na ragwelwyd y gwariant hwn adeg y trosglwyddo. Yn ogystal, mae cymdeithasau trosglwyddo stoc bellach yn cael sylw'r cyrff gorfodi fel yr Awdurdod Gweithredol Iechyd a Diogelwch a'r gwasanaeth tân.
- Mae trosglwyddo'n gyfle i ailystyried mesurau perfformiad, fel amseroedd ymateb. Er enghraifft, yn hytrach na chofnodi'r amser y mae atgyweiriad yn ei gymryd o'r adeg y caiff ei gyhoeddi i'r tîm atgyweiriadau a chynnal a chadw, gall y mesur ddechrau y tro cyntaf y bydd y tenant yn cysylltu â'r gymdeithas TSRF. Fel hyn, mesurir profiad y tenant, ac nid proses fewnol yn unig.
- Gall ymweliadau staff â chymdeithasau eraill, tebyg ledled y DU helpu i nodi ymhle y gallai'r gymdeithas TSRF wella, ond hefyd dangos meysydd lle bo'n fwy datblygedig nag a feddylwyd yn wreiddiol efallai, gan hybu hyder.

Perthnasoedd

- Mae'n rhaid cadw perthnasoedd cyfeillgar â'r awdurdod lleol gan fod rhai gwasanaethau'n cael eu rhannu o hyd, a chan y bydd y gymdeithas TSRF a'r awdurdod lleol yn bartneriaid strategol allweddol yn y maes tai yn yr ardal. Gall trosglwyddo hefyd symblu newid yn y cyngor.
- Wrth i'r gymdeithas TSRF symud allan o gyfnod ei 'phlentyndod' (tua phum mlynedd gyntaf ei bodolaeth) mae cyfleoedd i ailasesu'r berthynas â'i rhiant-awdurdod er mwyn iddi sefyll yn gwbl ar wahân ond bod mewn sefyllfa i ryngweithio'n aeddfed a chydweithredol er budd tenantiaid.
- Mae rheoli canfyddiadau cynghorwyr am y trawsnewid o fod yn wasanaeth cyngor i gymdeithas TSRF yn gallu bod ymhlith heriau lower trosglwyddo stoc. Er bod cynghorwyr wedi arfer efallai â ffonio a siarad â swyddogion penodol, gall system fwy ffurfiol sy'n eu galluogi i gael ymateb ysgrifenedig, sylweddol a dangos tystiolaeth i'w hetholwyr o fynd ymlaen â'r gŵyn, fod yn fwy llwyddiannus a phoblogaidd yn y tymor hir.
- Cydnabu cymdeithasau TSRF ba mor bwysig yw gweithio'n effeithiol gyda Chymunedau yn Gyntaf i gyflawni adfywio yn eu hardal. Mae gwahaniaethau barn am ymagweddau at adfywio yn debygol o fynnu rhywfaint o gyd-drafod.
- Mae cynnal perthnasoedd ag Aelodau Cynulliad Cymru yn eu helpu i weld sut mae'r gymdeithas TSRF yn cyflawni ar bolisiau ac amcanion llywodraeth.
- Wrth i gymdeithasau tai arallgyfeirio eu gweithgareddau y tu hwnt i rôl y landlord traddodiadol, mae'n amlwg bod angen gallu arddangos yr achos busnes ar gyfer y gweithgareddau hyn i foddhad y benthycwyr, y mae gan gymdeithasau TSRF berthynas bwysig dros ben â hwy yn y cyd-destun ariannol cyfredol.

- Mae potensial i gymdeithasau TSRF weithio gyda chwmnïau cyfleustodau i helpu i gwtogi, er enghraifft, ar gostau casglu treth dŵr. Gellir trosglwyddo arbedion wedyn i gwsmeriaid, gan gynnwys tenantiaid. Gall cymdeithasau TSRF helpu hefyd i hyrwyddo cynlluniau cynaliadwyedd cwmnïau cyfleustod fel insiwleiddio cartrefi neu gasglu dŵr glaw.
- Mae nodau uchelgeisiol cymdeithasau TSRF i wella bywydau eu tenantiaid yn cael eu gwneud yn bosibl ac yn fwy cymhleth gan berthnasoedd â chymdeithasau eraill, fel darparwyr gwasanaeth ac elusennau. Dim ond dechrau proses a all fod mor rhwystredigaethus ag y mae'n foddhaus yw cytuno i agenda cyffredin, sy'n garreg filltir ei hun.

Cysylltiadau Cyhoeddus

- Ar yr un pryd â chynnal perthynas dda â'r cyngor, mae angen cadw pellter hefyd fel bod tenantiaid a'r boblogaeth ehangach yn deall pwy yw'r gymdeithas TSRF a beth a wna. Er enghraifft, pan fydd tenantiaid yn ffonio'r gymdeithas TSRF, a yw rhannu canolfan alwadau'n golygu y byddant yn clywed enw'r cyngor yn gyntaf? A yw'r gwahaniaeth rhwng cyngor a chymdeithas TSRF wedi'i wneud yn ddigon clir yn y cyfryngau lleol ac iddynt? I'r gwrthwyneb, gall the cyffro ynghylch trosglwyddo godi disgwyliadau tenantiaid i lefelau afrealistig, ac mae angen rheoli'r rhain.
- O'r papur newydd lleol mae tenantiaid yn fwyaf tebygol o gael eu newyddion lleol. O ganlyniad, dylai'r cyfrwng hwn gael blaenoriaeth o ran CC, a dylid sefydlu perthnasoedd â golygyddion a newyddiadurwyr. Mae'n werth sefydlu polisïau CC nad ydynt yn atal ymatebion cyflym i ymholiadau'r cyfryngau.
- Gall y gymdeithas TSRF archwilio ffyrdd syml ond effeithiol o hyrwyddo ei brand. Os yw ei faniau atgyweiriadau yn hawdd eu hadnabod yn yr ardal, er enghraifft, mae hyn yn helpu i sefydlu hunaniaeth i'r gymdeithas. Dylai gweithgareddau adfywio gael eu brandio hefyd. Os yw'r gymdeithas TSRF yn gweithio i wella'r ardal, dylai pobl fod yn gallu gweld pwy sydd wedi gwneud y gwaith hwnnw.
- Ni fydd unrhyw strategaeth CC mor effeithiol â chael tenantiaid a staff yn eiriolwyr i'r gymdeithas a'i dulliau. Os yw tenantiaid yn cymryd rhan yng ngwaith y gymdeithas TSRF ac yn deall, er enghraifft, pam mae'n caffael nwyddau a gwasanaethau yn y ffordd a wna, maent yn fwy tebygol o'i chanmol yn gyhoeddus.
- Er mwyn cynnal rheolaeth effeithiol ar dai cymdeithasol yng Nghymru, mae angen gwella'r ddelwedd o dai fel dewis gyrfa er mwyn denu'r bobl orau i'r sector.

Gyda diolch i:





2nd Floor East / 2il Lawr
Longcross Court / Cwrt Longcross,
47 Newport Road / 47 Heol Casnewydd
Cardiff / Caerdydd CF24 0AD

T 02920 493322

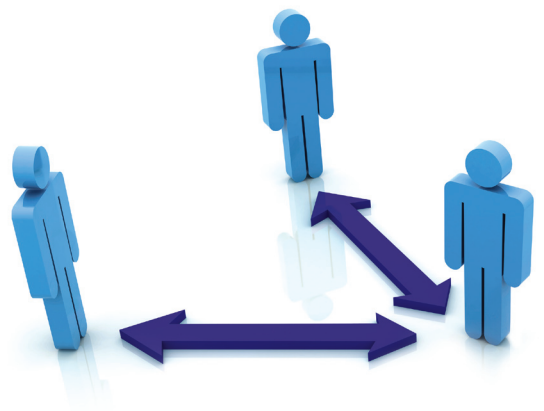
F 02920 493233

www.cewales.org.uk



Lessons Learnt on Stock Transfer in Wales

A CEW report supported by i2i



Lessons Learnt Guide

on Stock Transfer in Wales

Introduction

This guide, commissioned by Constructing Excellence in Wales and funded by the Welsh Assembly Government, is the result of a review of literature in the social housing sector, case studies of large-scale voluntary transfer (LSVT) organisations in south Wales and meetings and workshops with participants from these LSVTs and the Welsh Assembly Government. The supporting documents to this short guide are available on the Constructing Excellence in Wales website.

The idea behind the guide is that the people who have gone through stock transfer are those best placed to pass on the lessons they have learnt. This guide captures those lessons in a concise format so that housing professionals and tenants can get early warning about some of the challenges and opportunities of housing stock transfer in Wales. The guide is not a top-down set of instructions that tell LSVTs what to do. Instead, it distils the helpful advice offered by those who have already been through the stock transfer process and are keen to ease the passage of other organisations in Wales. One of the key messages is that LSVTs can get practical and specific help by collaborating with each other.

Transfer

- If transfer negotiations with the local authority are allowed to go on too long (over a year, for example) following a positive ballot, they begin to lack focus. Tenants and staff face a period of uncertainty, and it becomes hard for managers in the new LSVT to make the most of the motivation that usually accompanies a new challenge. Local authorities may need to buy in legal, site plan preparation and procurement expertise to facilitate transfer, as the scale of contracts being negotiated and transfer of land and assets is likely to be unprecedented in the organisation.
- In the course of those negotiations, nascent LSVTs should understand the liabilities they will acquire with housing stock, but also how some of them might become financial assets or sites for regeneration in the long-term. Large areas of grass, play areas and sewage works, for example, will be costly to maintain. Developable land, on the other hand, will be valuable. One LSVT recommends procurement of a geographical information system so that detailed social and environmental data can be combined with data about the location of the stock.
- There is a huge amount for the new organisation to do following a positive ballot. The scale of the challenge and the number of tasks involved requires that key priorities are highlighted to avoid staff feeling overwhelmed. One of those priorities, LSVTs recommend, should be to plan procurement as early in the transfer process as possible. The outcomes of all projects should be clear, and a conversation at an early stage about how key projects will be coordinated and managed is a good idea.
- LSVTs are unlikely, the pattern of transfers so far shows, to obtain good quality information on households and on performance from the local authority at transfer. Time and resources will need to be devoted to gathering this data at an early stage following, or in the process of, transfer.

- While consultants can offer invaluable advice on management, communication and the like as part of the stock transfer process, they tend to lack detailed knowledge about the local political situation and have a tendency to impose models from elsewhere. The LSVT will need to assert its distinctiveness and be clear about what it needs as an individual organisation.
- One of the benefits of the community mutual model, which can also be applied to the participation work of traditional model associations, is that it offers a narrative about tenant participation and regeneration that engages staff, potential staff whom the LSVT wishes to attract, tenants, and other stakeholders.
- A contradiction may become apparent following transfer: if nothing looks like it will change, tenants will wonder what the point of transfer was. If everything changes at once, both staff and tenants may feel unsettled. Resolving this issue is a question of finding balance and clearly communicating the reasons for changes that take place.
- It can be problematic if the local authority selects IT software for the LSVT before transfer. Systems need to be flexible, because the new organisation is unlikely to know exactly what it needs until it begins operating.

People

- Recruitment of new staff to the LSVT can refresh what was the former housing department of the local authority, bringing a wide variety of experience from different sectors. Recruiting senior staff and leaders may prove to be a challenge in Wales, and there are areas of skills shortage, so graduate traineeships may need to be offered. Assessment centres are increasingly being used to assess the skills and attitudes that candidates bring to the organisation. Staff turnover is traditionally low at most levels in the Welsh social housing sector, so the LSVT may find that opportunities to bring in 'new blood' are infrequent.
- One of the biggest challenges of stock transfer is managing change in the organisation, but culture change is possible. The transition means that staff have an opportunity to influence the organisation of which they are now a part, and individuals within the organisation learn together. LSVTs should avoid the temptation to stereotype the two groups of staff (recruited and transferred). Despite best efforts, everyone will be so busy and focused on the task at hand that it can be difficult for teams to avoid re-enacting the silo working typically associated with local authorities.
- It is important that managers, despite their heavy workload, make themselves visible and listen to all staff in the early days of transfer, particularly those who are on the front line of the LSVT's services. These staff may feel themselves to be further away from decision making in the organisation, but are those whom the LSVT will rely on to communicate key messages to tenants.
- Understanding and valuing the previous experience of staff is vital. Managers should try to comprehend the historical situation they are inheriting, and staff, while seeing the fresh start that transfer offers, are also likely to want to see continuity with their careers so far. Transferred staff can also maintain a valuable link with the local authority.
- The LSVT cannot assume that transferring staff will be well-informed about the new organisation, its aims and methods before transfer.
- Moving the majority of staff into one office brings people together, increases the opportunities for informal learning and allows staff to rethink their place in this new organisation. Choosing a town-centre location also makes staff and services accessible to tenants. More informal opportunities for staff to mix are valuable, such as staff conferences or charity activities.

- Senior managers have found that being part of a stock transfer organisation means greater exposure for them as individuals compared to working in a local authority. A certain type of personality is, therefore, attracted to leading LSVTs, as this demands large amounts of confidence, enthusiasm and motivation.
- LSVTs inherit not just housing stock and staff, but a history. Early staff and tenant surveys may, therefore, yield a lot of information, but not all of it will be meaningful on its own; it can be difficult to ascertain how long ago certain problems occurred, the context in which they happened and what was done to mitigate them. There may be expressions of dissatisfaction, but these may be hangovers from something that happened 10 years ago. Staff will, however, want to see action after they have raised issues in a staff survey or they are likely to lose faith in the LSVT's commitment to consultation.
- One LSVT has used a theatre company for equality and diversity training and managing sickness training. The idea behind the technique is for staff to be able to see the differences in communication styles and the impact of various behaviours. Despite expecting some cynicism because this is so different to the kind of training people were used to receiving at the council, the response was very positive, to the extent that people are asking for the company to come back.

Participation

- LSVTs offer, through well-developed tenant participation strategies, an opportunity to belong to a local organisation that has the potential to make a real difference to the lives of people living in the area, an empowering sense of belonging often associated with the word 'community'.
- Finding a broad range of participants who fully represent the tenant demographic, particularly in terms of age, will be a challenge. Innovative techniques are required to engage with hard-to-reach groups.
- The outcomes of participation should be recorded and measured, though methods for assessing the long term impact of various forms of participation or LSVT intervention are still being developed. Data can be collected now for future longitudinal studies.
- Participation can make the LSVT more efficient. Rather than deciding on a course of action then finding out later that it is not popular or does not meet tenants' needs, collaborative decisions can be made which are both practical in terms of delivery by the LSVT and take tenants' views into consideration.
- Training for tenants to provide them with the skills and knowledge to make decisions about procurement or recruitment, for example, may be delivered by the Tenant Participatory Advisory Service (TPAS) or in-house. One LSVT which has delivered training in-house has found this to be another way of bringing staff and tenants together and strengthening their working relationship.
- There is a need to develop a range of methods for two-way communication (including word-of-mouth and face-to-face communication), so that the channel is always open for tenants to comment. Tenants need not then wait for the next questionnaire to have their say, which, in any case may ask very specific questions. LSVTs have learnt that asking open questions allows tenants to talk about their views without imposing social housing jargon on their thoughts. For example, one LSVT found that tenants did not often use the word 'community', preferring 'my estate' or 'my neighbourhood'.
- Some tenant and staff forums will naturally reach the end of their useful lives and it is no failure to wind them down and encourage tenants to continue participating in other ways.

-
- Broad staff awareness of the benefits and reasons behind tenant participation is a key to making sure that tenant empowerment cuts through all the activities of the LSVT.

Governance

- Boards constituted by 1/3 tenants, 1/3 councillors, and 1/3 independent members are the norm in Welsh LSVTs.
- A lesson that has been learnt from LSVTs in England is that examining board member capacity and instituting sufficient training should be a priority for any transfer association. Board members need to be able to challenge, question and think at a strategic level without being pulled into operational detail.
- Local democracy cycles (such as local government elections) mean that there will inevitably be changes to the individuals nominated to the board by the council, which can be distracting and unhelpful in fostering board cohesiveness. Elsewhere in Britain, some LSVTs have moved to a board structure without council nominees.

Welsh Housing Quality Standard (WHQS)

- Time to plan the procurement and delivery of WHQS properly should be built into the LSVT's transfer programme. Once transfer is complete, there are so many urgent tasks to complete that planning risks being subordinated to delivery.
- The sooner an LSVT gets to know the full condition of its estate, the sooner it can accurately programme WHQS works. There are a number of barriers to this. First, the prohibitively small sample size of the stock valuation survey is unlikely to provide enough detail. Second, if supplementary surveying is undertaken, it is likely to be costly and time consuming. The more time that passes, the less accurate the data collected first becomes. Third, some problems inside the property will only become apparent once work starts, for example if plaster comes off the walls when kitchen cabinets are removed, or if tenants have made alterations to a property that are costly to rectify. Lack of knowledge about the stock leads to inaccuracies in the programme, which are a threat to the LSVT's business plan.
- LSVTs are likely to need to start work early with colleges to ensure that they can provide the right training for trainees to undertake WHQS work.
- Some LSVTs have decided to employ Tenant Liaison Officers (TLOs) themselves, rather than use those employed by contractors. The TLOs are able to act as advocates for the tenant, challenging the contractor where required. The TLOs can also pass a great deal of household information back to the LSVT, and signpost tenants to other services they may require.
- Socially-minded LSVTs may find a dissonance between their values, such as social inclusion, and those of the contractor, particularly larger firms with shareholders to satisfy in a difficult economic climate. Communication from the earliest stage possible, even before pre-qualification questionnaires are issued, is a key to ensuring that LSVT and contractor are working towards shared goals and have a mutual understanding of 'value'. Developing an honest relationship, where challenge is encouraged on both sides,

will be difficult but ultimately fruitful in terms of raising performance. One LSVT has developed a Key Performance Indicator for its own performance as measured by the contractor. Larger contractors have begun to adopt the language of regeneration, which aids communication, but should not be confused with contractors adopting the LSVT's ideals. The contractor's local manager will make a big difference to the nature of the relationship.

- The environmental improvements required by WHQS are expensive to implement. Service charges cannot be introduced retrospectively for existing tenants or to residents who have bought their homes, using Right to Buy for example. A charge can be made only for new tenants or for existing tenants where a new service is introduced.
- Measuring whether a property is 'well-managed' as part of the standard is problematic (because no measure has been fully developed).
- WHQS work can be trialled in empty properties. This enables the LSVT to alter specifications and identify small problems without inconveniencing tenants. It does not, however, get around one of the greatest challenges of refurbishment, which is for tradespeople to get used to working with tenants in situ, gaining access, moving their furniture and minimising dust, dirt and draughts, for example.
- Tenant-led inspections of WHQS work will help the LSVT identify whether tenants are happy with the standard of contractors' work. Finding enough tenants to get involved with such a time-consuming process is, however, difficult.
- Regarding estate improvement, a flexible estate improvement plan is required so that the plans of other partners can be incorporated.
- The WHQS requirement for kitchens and bathrooms to have non-slip flooring is unpopular with tenants. The flooring is difficult to maintain and starts to look untidy after only a couple of years' use.
- A shortage of surveyors can be a financial risk to any LSVT. The value of labour on site when upgrading a home to WHQS is tens of thousands of pounds per week, so losing a week's productivity because the surveyors cannot visit the property in time would be very costly.

WHQS Plus & Regeneration

- An LSVT, as a locally well-connected body, can work as the pivot on which a number of regeneration activities can turn.
- One of the key questions emanating from housing-led regeneration is who should, and who does, benefit from the wider activities of a housing association. Some people consider the association's first responsibility to be to its tenants. By improving access to amenities in an area, however, other people in the community will benefit. For many people working in housing, this is a good thing. While LSVTs are well-placed to facilitate regeneration and can access considerable funds to make a difference, time and resources are, nevertheless, finite. When LSVTs monitor who has been affected by its wider work and by how much – and there is need to do this, even if methods for doing so are still being developed – they can decide for themselves whether they are helping the people that they think, as an organisation, they ought to be.

- Organisations should be aware of the many funding streams available for regeneration projects. Regeneration work needs to be long-term and leave a lasting legacy, and this will not happen if funds come to an abrupt end.
- Too many regeneration or participation initiatives make it more difficult for staff to focus on strategic priorities, particularly if they cannot see the links between lots of small projects and the overarching aims of the LSVT.
- Schemes such as installing solar PV panels mean a reduction in the tenant's carbon footprint and more affordable warmth, which in turn makes the properties more attractive to potential tenants and a more valuable asset. Various funding streams are available for such a scheme, such as the low-carbon building programme. The bigger picture is that tenants can be detached from the fluctuations of the energy supply market. In turn, this makes the business's finances more secure because the tenant is less likely to struggle to pay bills.

Procurement

- There is a need for LSVTs to take responsibility for procurement as intelligent clients, understanding the effects of its purchases but also the limitations of some potential suppliers. For some LSVTs, this may mean avoiding being a small contractor's only or main client because of the likely impact on business after WHQS work is complete.
- A decision should be taken as early as possible about whether the LSVT will procure its WHQS work via a consortium and, if so, which one. If OJEU notices are issued for WHQS work and then the LSVT decides to join a consortium, the OJEU notices will have to be reissued, which is a time-consuming process. The benefits of joining a consortium should also be communicated to staff so that they, in turn, can explain it to tenants. Every process relating to improving tenants homes should be transparent. LSVTs cannot, unfortunately, expect to join a Welsh consortium and follow the lead of others at the present time. There is not a great deal of experience of frameworks so far, so everyone is learning as they go along.
- LSVTs would do well to find out who their local small to medium-sized enterprises (SMEs) are, which are capable of bidding for WHQS contracts, and which would become capable of doing so with some help. A strategy for engaging these firms should then be decided. This information is unlikely to come from the local authority. SMEs are unlikely to understand the LSVT's social inclusion requirements, but can be encouraged to develop the skill of tailoring their offer to whoever their client is, in this case a social housing provider.
- It is useful to communicate with neighbouring LSVTs about what they will be procuring and when, in order to provide a series of contracts and longevity of work, rather than one glut of contracts with which the smaller firms fail to cope.
- A programme of 'mobilisation' of the local supply chain can be undertaken, including awareness events to 'ready' contractors and introduce them to support agencies, introductions to the main contractors, and training on open book accounting.
- Involving tenants in the procurement process means that they are more likely to act as advocates for the organisation, the way it operates and the decisions it makes. They have been found to ask probing questions, and LSVTs need not underestimate their ability or experience. One LSVT found that, with hindsight, the Tenant Empowerment Team could have been included in procurement earlier in the process.

- LSVTs often form the vanguard of new procurement or contracting methods in the public sector, so making sure that partners in these innovations are well-informed is the only way of making them work.
- As with all areas of social and economic regeneration, LSVTs need to decide who they most want to target with their activities. When it comes to apprenticeships, trainees and new entrant jobs, the LSVT can decide whether it wants to employ those who have been out of work longest, those who are most likely to stay in work, people from the local area, people from Communities First areas, people from its own estates, or a combination of all of these. (These groups are not mutually exclusive).
- There is an opportunity, in procuring WHQS and any goods or services, to get added value for tenants from every purchase. The i2i Can Do Toolkit has been used by LSVTs to include targeted recruitment and training as core requirements of housing contracts. These contract clauses enable LSVTs to tie contractors and suppliers into targeting employment and training opportunities at new entrants into the labour market through partnering arrangements with job-matching services.
- One former local authority Direct Services Organisation (DSO) is now one of the contractors on the LSVT's consortium framework. This means that, potentially, once the WHQS work is complete, the DSO could be contracted to work for the other organisations in the consortium. A lot of work went into the DSO's bid to be on the framework. While the DSO is OJEU-approved by virtue of being on the framework, the LSVT still has to operate the DSO's supply chain in a legally compliant way; the DSO does not operate in exactly the same way as other contractors on the framework.
- It can be difficult to project the cost of running a DSO based on the local authority's assessment.
- A balance can be found between getting volume discounts as part of a consortium, group or purchasing club, and the close relationship that can be developed just between the LSVT and small, local firms.

Performance

- A high-level and visible commitment to data collection for the purposes of performance management makes it easier for staff to see that this is part of the day job, not an annoying distraction from it.
- The 'full-steam ahead' approach to data collection has been recommended in the early days after transfer, partly because it gives a clear message of where the organisation wants to be. Data collection may be made easier by having a joint database with the local authority.
- Benchmarking is felt to be more relevant once housing is no longer part of the local authority because the costs and impacts of various services can be more easily disaggregated.
- The approach to business intelligence taken by LSVTs means that they are keen to start benchmarking with other organisations as soon as possible. Benchmarked figures will look disappointing to start with because of a lack of data, differences in performance measures, and inherited performance. For example, an LSVT might take on rent arrears at transfer. Explaining the reasons for this apparently poor performance to staff while not undermining the idea of performance management is important for keeping staff morale high.
- Personal Development Reviews as part of staff appraisals can help staff to understand performance management as they set targets for themselves.

- Managers who have transferred rather than been recruited may have been accustomed to centralised data collection at the local authority and now need to take ownership of performance. Encouraging people to adopt this attitude can take time.
- Health and safety should be on the organisation's agenda as early as possible. For example, compliance with fire safety legislation is a very large undertaking. As a landlord, the LSVT is likely to be responsible for common parts in blocks of flats, sheltered schemes, offices and commercial properties. Doors and emergency lighting are likely to need replacing or repairing and this expenditure may not be anticipated at transfer. In addition, stock transfer organisations are now on the radar of the enforcement bodies such as the HSE and fire service.
- Transfer is an opportunity to reconsider performance measures, such as response times. For example, rather than recording the amount of time a repair takes from when it is issued to the repairs and maintenance team, the measure can start when the tenant first contacts the LSVT. This way, the tenant experience, and not just an internal process, is measured.
- Staff visits to other, similar organisations across the UK can help to identify where the LSVT could improve, but also shows areas in which it is perhaps more advanced than originally thought, bolstering confidence.

Relationships

- Amicable relationships must be maintained with the local authority because some services continue to be shared, and because the LSVT and the local authority will be key strategic partners in housing in the area. Transfer can also be a catalyst for change in the council.
- As the LSVT moves out of its 'childhood' phase (the first five years or so of its existence) there are opportunities to reassess the relationship with its parent authority so that it might stand fully apart but be in a position to engage in mature, collaborative interactions to the benefit of tenants.
- Managing councillor perceptions about the transition from council service to LSVT can be one of the many challenges of stock transfer. While councillors may be accustomed to ringing up and speaking to specific officers, a more formal system where they receive a written, substantive response and can show evidence to their constituents of having taken the complaint forward, may be more successful and popular in the long run.
- LSVTs recognise the importance of working effectively with Communities First to deliver regeneration in their area. Differences of opinion about approaches to regeneration are likely to require some negotiation.
- Maintaining relationships with Welsh Assembly Members helps them to see how the LSVT delivers on government policies and objectives.
- As housing associations diversify their activities beyond the traditional landlord role, there is a clear need to be able to demonstrate the business case for these activities to the satisfaction of the lenders, with whom LSVTs have an extremely important relationship in the current financial context.
- There is the potential for LSVTs to work with utilities companies to help cut, for example, water rate collection costs. Savings can then be passed on to customers, including tenants. LSVTs can also help to promote utility company sustainability schemes such as home insulation or rainwater harvesting.

-
- LSVTs' ambitious aims to improve the lives of their tenants is both made possible and made more complicated by relationships with other organisations, such as service-providers and charities. Signing up to a shared agenda, a milestone in itself, is only the beginning of a process that can be as frustrating as it is fulfilling.

Public Relations

- While maintaining a good relationship with the council, distance also needs to be established so that tenants and the wider population are clear about who the LSVT is and what it does. For example, when tenants telephone the LSVT, does a shared call centre mean that they hear the council's name first? Has the differentiation between council and LSVT been made clear in and to the local media? Conversely, the hype surrounding transfer can raise tenants' expectations to unrealistic levels, and these need to be managed.
- Tenants are most likely to get their local news from the local newspaper. This outlet should, therefore, be prioritised in terms of PR, and relationships established with editors and journalists. It is worth establishing PR policies that do not inhibit speedy responses to media enquiries.
- The LSVT can explore simple but effective ways of promoting its brand. If its repairs vans are easily identifiable in the area, for example, this helps to establish an identity for the organisation. Regeneration activities should also be branded. If the LSVT is working to improve the area, people should be able to see who has done that work.
- No PR strategy will be as effective as tenants and staff acting as advocates for the organisation and its methods. If tenants are involved in the work of the LSVT and understand, for example, why it procures goods and services in the way it does, they are more likely to speak up for it.
- In order to sustain effective social housing management in Wales, the image of housing as a career choice needs to be improved to attract the best people to the sector.

With thanks to:



ARUP



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