



Cardiff
Metropolitan
University

Prifysgol
Metropolitan
Caerdydd

ADOLYGIAD O EFFEITHIOLRWYDD LLYWODRAETHU
Ionawr 2021

ADRODDIAD TERFYNOL

Halpin

Cynnwys

Crynodeb Gweithredol	2
Cyflwyniad.....	2
Y Broses Adolygu.....	3
Covid-19 a ffactorau allweddol eraill.....	3
Cod Llywodraethu Addysg Uwch CUC	4
Argymhellion Allweddol	5
Ffocws y Bwrdd	5
Diwylliant y Bwrdd	6
Gweithrediadau'r Bwrdd	6
Gweithredu.....	7
Cyfansoddiad	8
Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu.....	8
Fframwaith Dirprwyo	11
Is-ddeddfau a Rheolau Sefydlog	12
Aelodaeth y Bwrdd	13
Maint y Bwrdd	13
Cyfansoddiad ac Amrywiaeth	14
Sgiliau a Phrofiad	16
Cyfnod y Swydd	Error! Bookmark not defined.
Myfyrwyr Lywodraethwyr.....	17
Staff Lywodraethwyr.....	19
Aelodau cyfetholedig o Bwyllgorau.....	20
Penodi Uwch Lywodraethwr Annibynnol.....	21
Sefydlu ac Adeiladu Tîm.....	22
Perthynas Allweddol	24
Swyddogaethau'r Pwyllgor Gwaith a'r Bwrdd.....	24
Ffocws y Bwrdd	27
Cyfarfodydd Bwrdd	31
Cyfarfodydd.....	31
Protocolau Cyfarfodydd.....	32
Technoleg Cyfarfodydd rhithwir.....	32
Agendâu.....	33
Papurau Cyfarfod	33

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

Porth y Bwrdd.....	35
Cofnodion.....	36
Pwyllgorau.....	38
Pwyllgor Archwilio.....	39
Bwrdd Academaidd Cyfunol	40
Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau.....	44
Pwyllgor Cydnabyddiaeth Ariannol	44
Pwyllgor Adnoddau.....	46
Rhanddeiliaid — Staff a Myfyrwyr.....	47
Cyffredinol	48
Myfyrwyr.....	49
Staff.....	50
Gweithredu	51
Casgliad	52
Atodiad 1: Argymhellion Allweddol.....	53
Atodiad 2: Fframwaith Aeddfedrwydd Llywodraethu'r Brifysgol	57
Atodiad 3: Siartiau Arolwg	61
Atodiad 4: Nodyn cyfarwyddyd ar gyfarfodydd bwrdd o bell	63
Atodiad 5: Nodyn cyfarwyddyd ar bapurau'r bwrdd	64
Atodiad 6: Nodyn Cyfarwyddyd ar Amrywiaeth Bwrdd	66
Atodiad 7: Rhestr o gyfweleion	68
Atodiad 8: Bywgraffiadau tîm Halpin	69

Crynodeb Gweithredol

Cyflwyniad

1. Un o'r ffactorau allweddol wrth ystyried llywodraethu Prifysgol yw pa mor llwyddiannus yw canlyniadau Brifysgol. Mae Prifysgol Metropolitan Caerdydd (PMC) wedi'i henwi'n Brifysgol y Flwyddyn yng Nghymru yn 2020 ar gyfer gwelliant cyffredinol. Dangoswyd hyn yn yr Arolwg Cenedlaethol o Fyfyrwyr lle mae PMC 2% yn uwch na'r cyfartaledd yn 2020, o'i gymharu â 3% yn is na'r cyfartaledd yn 2016. Mae'r Brifysgol hefyd yn y 27^{fed} safle ar gyfer Profiad y Myfyrwyr. Mae'r Brifysgol wedi dangos gwelliant ym mhob tabl cynghrair mawr yn 2020:

- The Complete University Guide: 87ain (yn y 96^{fed} yn 2019)
- The Guardian Good University Guide: 72ain (113eg yn 2019)
- The Times Good University Guide: 79ain (112 yn 2019)

Yn ogystal, er bod gan Covid-19 ffordd bell i'w redeg mae'n debyg, mae Llywodraethwyr y Brifysgol a'r Pwyllgor Gwaith yn credu ei fod wedi rheoli camau cychwynnol yr argyfwng yn dda iawn, gan gynnal niferoedd myfyrwyr, cyllid a chefnogaeth i staff a myfyrwyr. Mae'r Brifysgol hefyd yn gymharol gryf yn ariannol.

2. Felly, mae tystiolaeth glir o Brifysgol sy'n hyrwyddo gwelliant yn llwyddiannus ac yn gwneud yn dda. Felly, nid yw'r Adolygiad o Effeithiolrwydd Llywodraethu wedi canolbwyntio ar yr hyn y mae'r Brifysgol yn ei wneud yn dda, ond ar yr hyn y gall ei wneud i wella ei llywodraethu er mwyn sicrhau llwyddiant parhaus. Mae'r adroddiad hwn yn canolbwyntio ar y meysydd pwysig i'w gwella ac yn gwneud argymhellion ac awgrymiadau i'r Bwrdd eu hystyried.

Y Broses Adolygu

3. Mae'r broses adolygu wedi bod yn helaeth ac wedi cynnwys:

- Cytuno ar y llinellau ymholi allweddol;
- Adolygiad desg o gofnodion y Bwrdd a'r Pwyllgorau ar gyfer y flwyddyn ddiwethaf a phapurau dethol o'r agendâu hynny;
- Arolwg wedi'i gwblhau gan yr holl lywodraethwyr presennol;
- Astudiaeth feincnodi strwythurau'r Bwrdd mewn sefydliadau cymharol;
- Cyfweiliadau gyda'r holl Lywodraethwyr, uwch swyddogion gweithredol a detholiad o gyn-aelodau'r Bwrdd (cyfanswm o 29 cyfweiliad); a
- Presenoldeb mewn 3 chyfarfod Bwrdd ac o leiaf un cyfarfod o bob un o bum pwyllgor y Bwrdd.

Covid-19 a ffactorau allweddol eraill

4. Cynhaliwyd prif waith yr adolygiad rhwng mis Awst a mis Rhagfyr 2020. Ym mis Mawrth 2020, symudodd y Bwrdd i gyfarfodydd misol dros Microsoft Teams ac atal ei gyfarfodydd Pwyllgor ac eithrio'r Pwyllgor Archwilio. Roedd natur pandemig Covid 19 yn golygu bod y Bwrdd yn canolbwyntio'n fanwl ar reoli risg Covid-19. Felly mae'r adolygiad yn digwydd mewn blwyddyn sydd wedi bod yn bell iawn o fod yn flwyddyn arferol.
5. Tua Mawrth/Ebrill 2020, penodwyd 6 aelod annibynnol newydd i'r Bwrdd, sydd â chyfanswm o 13 aelod annibynnol. Mae hyn yn newid sylweddol yn aelodaeth y Bwrdd ar adeg pan oedd yn anochel yn anodd ymgorffori aelodau newydd yn y Bwrdd. Mae'n werth nodi hefyd y bu rhai swyddi gweithredol heb eu hail, gan gynnwys Ysgrifennydd y Brifysgol, Cyfarwyddwr Gwasanaethau Pobl, Pennaeth Strategaeth, Dadansoddwr Risg a Chydymffurfio a Dirprwy Is-Ganghellor. Credwn fod y swyddi gwag hyn wedi effeithio ar effeithiolrwydd y Bwrdd a'i Bwyllgorau. Mae'r rhan fwyaf o'r swyddi gwag hyn bellach

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

wedi'u llenwi. Dechreuodd y Pwyllgorau weithredu fel arfer eto yn Nhymor yr Hydref 2020 ond gyda gostyngiad yn eu nifer, yn fwyaf arbennig y Strategaeth, Cynllunio a Pherfformiad (a gohirwyd) a chyfuno'r Bwrdd Rheoli a'r Bwrdd Academaidd i fod yn Fwrdd Academaidd Cyfunol ar gyfer 2020/21. Mae'r Bwrdd yn parhau i gyfarfod bob mis ar gyfer 2020/21.

6. Yn ystod y cyfnod hwn, mae Ysgrifennydd newydd y Brifysgol wedi parhau i weithredu newidiadau y mae'n credu eu bod yn angenrheidiol, gan gynnwys agenda â mwy o ffocws, adolygiad o fusnes y Bwrdd, papurau'r Bwrdd a Phwyllgorau â mwy o ffocws a chylch gorchwyl newydd ar gyfer Pwyllgorau.
7. Ar draws y sector AU, mae cyflymder y newid yn cynyddu gyda phenderfyniadau'n gorfod cael eu gwneud yn gyflym, yn aml gyda gwybodaeth amwys a gwrthdaro ac yn amlach yn digwydd yn gyhoeddus yn y cyfryngau cymdeithasol, yn y wasg neu'n wleidyddol. O ganlyniad, teimlir bod angen mwy o gyfranogiad gan aelodau'r Bwrdd ac awydd i ddod o hyd i fwy o fecanweithiau i gysylltu aelodau'r Bwrdd â'u Prifysgol. Mae hyn wedi cael ei gyflymu gan argyfwng Covid-19 lle mae prifysgolion ar y cyfan wedi ymateb yn dda gyda chreadigrwydd a chyflymder. Un cwestiwn allweddol i Fyrddau yw sut y gellir cynnal y rhinweddau hyn.

Cod Llywodraethu Addysg Uwch CUC

8. Tra roedd yr adolygiad yn cael ei gynnal, cyhoeddodd y CUC **God Llywodraethu Addysg Uwch diwygiedig**. Mae'r Halpin Partnership Ltd (Halpin) wedi defnyddio'r Cod hwn yn yr adolygiad. O ystyried amrywiaeth y Sector AU, mae'r is-egwyddorion newydd islaw'r elfennau sylfaenol yn y Cod, efallai'n anochel, yn gymysgedd o'r bar isel (ee, yn cwmpasu absenoldeb Cadeirydd), yn eithaf cyffredinol (ystyriwch gael Pwyllgor Archwilio, Cyllid ac Enwebiadau) a gofynion mwy heriol (y Corff Llywodraethol "hefyd yn derbyn sicrwydd bod yr ymddygiadau cyffredin yn y sefydliad yn gyson â'i werthoedd").
9. Mae Halpin yn credu, yn hytrach na chadarnhau bod Prifysgol yn cydymffurfio, ei bod yn fwy priodol gweld lle beth yw safle'r Prifysgol wrth ddatblygu ei llywodraethu a ble y gallai wella. Mae Halpin wedi mabwysiadu Fframwaith Aeddfedrwydd Llywodraethu Prifysgol (gweler Atodiad 2) yn seiliedig ar y Cod a'i brofiad o adolygu Prifysgolion. Mae gan hyn bedair lefel - Methu, Gwella, Da, Arwain Ymyl - yn seiliedig ar arferion cyfredol a ddarganfuwyd. **Mae Halpin yn credu bod PMC ar lefel 'Yn Gwella' ar hyn i bryd.** Mae gan PMC y gallu i symud ymlaen yn gyflym trwy'r graddau i "Da" a thu hwnt ar yr amod ei fod yn cytuno ar raglen wella (gydag amseroedd cyflawni y cytunwyd arnynt) yn seiliedig ar argymhellion yr adolygiad hwn. Bydd angen i'r rhaglenni ystyried yr adnoddau a'r arweinyddiaeth sydd eu hangen i gyflawni'r hyn a fydd yn rhaglen wella fawr.
10. Mae'r meysydd allweddol lle mae'r Brifysgol yn perfformio ar lefel dda ar hyn o bryd yn cynnwys:
 - ansawdd a phrofiad aelodau;
 - bod yr aelodau'n ystyried bod y Pwyllgor Gwaith yn alluog ac yn eu parchu;
 - bod materion rheoleidd-dra o dan reolaeth; a

- bod Pwyllgorau sydd wedi'u hadfer yn gweithio'n dda, er bod angen cwblhau eu cylch gorchwyl.
11. Mae gallu'r Bwrdd i symud yn gyflym i lefel 'Da' yn cael ei ddangos gan y newidiadau a wnaed yn ystod yr adolygiad gan unigolion allweddol a'r Bwrdd, gan gynnwys:
- menter Undeb y Myfyrwyr o sesiwn 'Cwrdd â'r UM' rithiol i gwrdd â chynrychiolwyr Ysgolion yr UM, swyddogion rhan-amser ac aelodau o Dîm Ymgysylltu Myfyrwyr yr UM;
 - cyflwyniad iechyd meddwl yng Nghyfarfod y Bwrdd ym mis Rhagfyr yn ymdrin ag un o risgiau allweddol y Brifysgol;
 - gweithdy wedi'i gynllunio ar gyfer Rheoli Risg wedi'i hwyluso ar gyfer y Bwrdd ym mis Ionawr;
 - fersiwn gryno o'r *Mesurau Llwyddiant* ar gyfer y Bwrdd gyda mesurau ychwanegol ar gyfer Pwyllgorau a'r Pwyllgor Gwaith; a
 - gwelliannau sylweddol yng ngweithrediad y Bwrdd dros y tri chyfarfod Bwrdd a arsylwyd.

Argymhellion Allweddol

Ffocws y Bwrdd

12. Argymhellir bod y Bwrdd yn symud ei gydbwysedd fel ei fod yn canolbwyntio mwy ar y materion strategol a diwylliannol, a llai ar gydymffurfiaeth a sicrwydd bod popeth yn mynd yn dda. Mae'r Ganolfan yn brifysgol lwyddiannus ond yr ystyriaethau allweddol i'r Bwrdd ddylai fod sut mae'n parhau i fod yn llwyddiannus, ble mae am fod ymhen 3 blynedd, a sut mae'n cyrraedd yno? Mae'r Athro Bob Garratt wedi galw'r gwrthdaro yn *cyfyngderau'r Cyfarwyddwr* - "sut i yrru ein sefydliad yn ei flaen tra'n ei gadw dan reolaeth ddarvoudus". I wneud y newid, bydd yn ofynnol i'r Bwrdd:
- fod yn hyddysg mewn perthynas â'r materion allweddol;
 - sefydlu dealltwriaeth glir o wahanol rolau'r Pwyllgor Gwaith a'r Bwrdd a pharch tuag atynt fel bod y ddau yn cydweithio'n effeithiol;
 - caniatáu i'r Pwyllgor Gwaith wneud mwy o benderfyniadau fel nad yw'r Bwrdd yn penderfynu ar faterion gweithredol - mae hyn yn gofyn am ymddiriedaeth a hyder yn y Pwyllgor Gwaith i redeg gweithrediadau'r Brifysgol;
 - sicrhau bod gwaith cynllunio a pharatoi cyfarfodydd blynyddol y Bwrdd yn drylwyr;
 - ystyried y fforymau gorau ar gyfer bwrw ymlaen â'r agenda fusnes, boed hynny drwy sesiynau briffio, trafodaethau, grwpiau gorchwyl a gorffen, pwyllgorau neu gyfarfodydd busnes y Bwrdd;
 - sicrhau bod y Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith yn gallu trafod materion ac opsiynau posibl gyda'i gilydd yn briodol o ddechrau prosiectau neu faterion mawr i'w cwblhau mewn ffordd gyfoethog sy'n ychwanegu gwerth.

Diwylliant y Bwrdd

13. Cododd y cyfweiliadau ag aelodau'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith rai cwestiynau ynghylch i ba raddau yr oedd y Pwyllgor Gwaith yn gwerthfawrogi cyfraniadau'r Bwrdd. Teimlai rhai aelodau eu bod yn cael eu gofyn i roi sêl bendith ar benderfyniadau, bod y Bwrdd yn cael ei reoli drwy roi ffocws ar newyddion da a bod y Pwyllgor Gwaith yn rhy sensitif neu'n amddiffynol pan gâi ei herio. Fodd bynnag, roedd y tîm Gweithredol yn glir eu bod am gael trafodaeth gyda'r Bwrdd a'r gwerth y gallai'r Bwrdd ei gynnig. Roeddent yn rhwystredig bod cyfleoedd trafod o'r fath yn gyfyngedig iawn a bod y Bwrdd yn rhy aml yn canolbwyntio ar fanylion gweithredol neu ddiddordebau personol. Roedd pryder hefyd nad oedd yr aelodau annibynnol yn deall Addysg Uwch a'r Brifysgol yn ddigonol.
14. Mae gan y Bwrdd aelodau profiadol sydd am weithredu ar lefel strategol ac sydd am ddefnyddio eu sgiliau a'u mewnwelediad i gefnogi'r Is-Ganghellor a'r Brifysgol. Fodd bynnag, mae'r arolwg a'r cyfweiliadau yn ei gwneud yn glir nad yw'r aelodau ar hyn o bryd yn teimlo bod sgiliau a phrofiad y Bwrdd yn cael eu defnyddio'n briodol.
15. Mae tystiolaeth bod yr aelodau annibynnol yn uchel eu parch at y Pwyllgor Gwaith. Yn ystod yr adolygiad bu achlysuron lle mae'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith wedi cydweithio'n dda ac wedi ychwanegu gwerth e.e., mesurau o lwyddiant briffio a thrafodaethau ar y Pentref Chwaraeon Rhyngwladol.
16. Un cam pwysig a ddylai wella materion yw i'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith drafod eu rolau unigol. Dylai'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith weithio gyda'i gilydd i ddatblygu Datganiad clir y gall y Bwrdd gytuno arno, gan gwmpasu rôl y Bwrdd (craffu, herio a chefnogi) a'i berthynas â'r Pwyllgor Gwaith (gweithredu'r Strategaeth y cytunwyd arni a rheoli gweithrediadau'r Brifysgol). Dylai'r Datganiad gael ei gynllunio i egluro rolau, gwerthoedd, datblygu ymddiriedaeth a dealltwriaeth ond hefyd i osod disgwyliadau ac ymddygiadau. Dylai'r Datganiad gael ei ddatblygu fel rhan o Raglen Datblygu'r Bwrdd.

Gweithrediadau'r Bwrdd

18. Mae argymhellion allweddol pellach yn canolbwyntio ar faterion mwy gweithredol ac yn cwmpasu'r meysydd canlynol:
 - Datblygu fframwaith dirprwyo clir sy'n nodi'r hyn a gedwir yn ôl ar gyfer y Bwrdd, ei Bwyllgorau a'r Pwyllgor Gwaith. Dylai'r Pwyllgor Gwaith fod yn gyfrifol am reolaeth weithredol y Brifysgol ac ymddiried ynddo i wneud hynny;
 - Penodi Uwch Lywodraethwr Annibynnol (ULA) — mae hyn yn dod yn fwy cydnabyddedig yn y sector AU a dylai helpu i wella llywodraethiant yn gyffredinol fel y nodwyd yng *Nghod Llywodraethu AU newydd CUC*;
 - Adeiladu'r Bwrdd fel tîm a datblygu dealltwriaeth aelodau'r Brifysgol a'r sector AU;
 - Dychwelyd i uchafswm o 5 neu 6 cyfarfod y flwyddyn ar gyfer y Bwrdd ond gyda digwyddiadau adeiladu tîm hefyd yn cael eu hamserlennu. Bydd hyn yn caniatáu i'r Pwyllgorau ddatblygu ac integreiddio eu busnes gyda'r Bwrdd;

- Sicrhau bod yr agendâu yn realistig o ran amser, a'u bod yn galluogi trafodaethau. Mae angen iddynt ddangos yn glir beth sy'n mynd i gymryd y rhan fwyaf o amser y cyfarfod oherwydd ei bwysigrwydd, beth sy'n gymharol fach ond sydd angen penderfyniad neu drafodaeth a beth sydd ar yr agenda er gwybodaeth;
- Datblygu papurau'r bwrdd fel eu bod yn cael eu hysgrifennu i ddiwallu anghenion aelodau'r Bwrdd a symud yn raddol at fod yn llawer byrrach a chanolbwyntio ar y risgiau/penderfyniadau allweddol sy'n ymwneud â'r Pwyllgor Gwaith a'r dystiolaeth sy'n rhoi'r sicrwydd sydd ei angen ar y Bwrdd. Mae ein nodyn canllaw ar bapurau'r bwrdd yn Atodiad 5;
- Buddsoddi mewn porth bwrdd ar-lein fel bod yr aelodau sy'n gweithredu ar sail pro bono yn gallu cyrchu'r papurau a'r wybodaeth sydd eu hangen arnynt yn hawdd;
- Gwella tryloywder y Bwrdd gyda'r cyhoedd drwy ei wefan a'i adroddiadau; a
- Datblygu cysylltiadau gwell rhwng y Bwrdd a'r myfyrwyr a'r staff fel bod y Bwrdd yn fwy gweladwy.

Gweithredu

19. Gwnaethom nodi â phryder nad oedd yn ymddangos bod argymhellion adolygiad effeithiolrwydd blaenorol 2015 yn cael eu gweithredu. Rydym wedi gwneud dau argymhelliad ar weithredu:
 - Dylai'r Bwrdd sicrhau bod proses briodol ar gyfer goruchwyllo'r broses o weithredu'r argymhellion hyn a bod y Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau (PLLE) yn cael ei neilltuo gyda'r rôl honno; a
 - Dylai'r Bwrdd adolygu adnoddau'r tîm Llywodraethu i sicrhau bod ganddo'r gallu i gyflawni'r newidiadau sydd eu hangen ar y Bwrdd p'un ai drwy gymorth staffio ychwanegol neu gymorth prosiect. Mae Halpin yn credu y bydd angen adnoddau ychwanegol.
20. Mae ein hargymhellion wedi dod o adolygiad annibynnol helaeth, ond mater i'r Bwrdd yw penderfynu beth i'w weithredu a threfn blaenoriaeth. Cydnabyddir y bydd yn anoddach gweithredu rhai argymhellion yn ystod pandemig Covid-19, ond byddem yn annog y Brifysgol i fod yn greadigol a gweld beth y gellir ei gyflawni.
21. Mae'r argymhellion allweddol wedi'u rhifo a'u nodi yn Atodiad 1. Mae argymhellion ac awgrymiadau eraill wedi'u gwneud o fewn y testun.
22. Dymuna Halpin ddiolch i Aelodau'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith am fod yn agored, yn llawn ymddiriedaeth ac yn groesawgar yn ystod y broses hon a hefyd i'r tîm Llywodraethu am eu cefnogaeth. Mae hyn wedi ei gwneud yn llawer haws datblygu canfyddiadau a fydd, yn ein barn ni, yn symud llywodraethiant y Brifysgol yn ei flaen yn gyflym, ac mae hefyd wedi ei gwneud yn brofiad pleserus iawn.

Cyfansoddiad

Offerynnau ac Erthyglau Llywodraethu

23. Cymeradwywyd offeryn ac erthyglau llywodraethu PMC gyntaf ym 1993 ac fe'u diweddarwyd ddiwethaf yn 2011. Mae'r Erthyglau wedi'u newid 9 gwaith yn y cyfnod hwnnw. Mae angen cymeradwyaeth y Cyfrin Gyngor ar gyfer unrhyw newidiadau.
24. Yng Nghymru, y Prif Weinidog yw'r Cyfrin Gyngorydd sydd â chyfrifoldeb polisi dros Addysg Uwch. Mae cynghorwyr polisi AU yn Llywodraeth Cymru yn darparu sylwadau yn ystod y cam cychwynnol mewn perthynas ag unrhyw newidiadau arfaethedig a hefyd yr argymhelliad ynghylch a ddylid cymeradwyo'r cynnig ai peidio yn ystod y cam ffurfiol.
25. Mae proses Swyddfa'r Cyfrin Gyngor yn adlewyrchu proses Lloegr, ac mae'r ddogfennaeth sy'n ofynnol ar gyfer ei chyflwyno yr un fath. Fodd bynnag, mae gan Lywodraeth Cymru ddull ymarferol iawn o ymdrin â threfniadau llywodraethu pob un o'r sefydliadau AU yng Nghymru, a bydd y broses yn cymryd mwy o amser na'r hyn sy'n cyfateb yn Lloegr.

Arolwg y Llywodraethwyr — Gwybodaeth a Dealltwriaeth

- Rhagorol — rwy'n ei adnabod yn dda ac yn cyfeirio ato'n rheolaidd
- Da — Rwy'n gwybod y themâu cyffredinol
- Canolig - Ymwybodol ei fod yn bodoli. Methu dweud llawer amdano
- Gwael - dydw i erioed wedi clywed amdano

Gwybodaeth/dealltwriaeth o:

Cod Llywodraethu CUC (7)

20% Ardderchog. 55% Da, 20% Canolig, 5% Gwael

CCAUC mewn perthynas â llywodraethu sefydliadol (8)

10% Ardderchog. 65% Da, 20% Canolig 5% Gwael

Offerynnau, Erthyglau, Rheolau Sefydlog (9)

11% Ardderchog. 63% Da, 26% Canolig

Pa mor hyderus ydych chi'n teimlo am eich gwybodaeth a'ch dealltwriaeth o'r Brifysgol (10)

25% Hyderus iawn 60% Yn weddol hyderu 10%

Ddim yn hyderus, 5% Ddim yn hyderus o gwbl

Pa mor hyderus ydych chi'n teimlo am eich gwybodaeth a'ch dealltwriaeth o'r sector AU ehangach (11)

25% Hyderus iawn 60% Yn weddol hyderu 10%

Ddim yn hyderus, 5% Ddim yn hyderus o gwbl

Tabl 1: Arolwg — Gwybodaeth a Dealltwriaeth am y Sector

26. Os yw'r newidiadau a gynigir yn cynnwys meysydd y mae gan y Comisiwn Elusennau ddiddordeb penodol ynddynt, yna bydd y Cyfrin Gyngor yn cyfeirio'r cynigion atynt.
27. Yn Lloegr mae wedi dod yn gymharol hawdd gwneud newidiadau o'r fath. City, Prifysgol Llundain oedd y Brifysgol gyntaf i foderneiddio ei Siarter & Statudau yn 2006 ac ers hynny mae llawer wedi dilyn. Ym maes Addysg Bellach, cyflawnwyd y moderneiddio hwn i fersiwn "main down" ar gyfer pob sefydliad yn y sector drwy ddeddfwriaeth, tra bod Prifysgolion wedi gorfod gwneud cais unigol i'r Cyfrin Gyngor. Roedd y newidiadau hyn yn cydnabod bod y Siarter a'r Statudau mewn Prifysgolion Siartredig yn swmpus, ddim yn hygyrch a bod unrhyw newid yn feichus oherwydd yr angen yn aml am ddau benderfyniad arbennig gan y Brifysgol ac yna cymeradwyaeth y Cyfrin Gyngor. Felly,

roedd tuedd i'r dogfennau ddod yn hen ac arfer llywodraethu gwirioneddol i wyro oddi wrth yr hyn a oedd yn ofynnol gan gyfansoddiad y Brifysgol.

28. Mae'r rhesymau dros newid mewn Prifysgolion Siartredig yn cynnwys:

- gwella eglurder dogfennau fel eu bod yn fwy hygyrch i randdeiliaid;
- symud llawer o'r elfennau llai pwysig allan o'r Siarter a'r Statudau fel y gall y Brifysgol wneud penderfyniadau yn gynt o lawer yn hytrach na gofyn am broses hir i gael cymeradwyaeth y Cyfrin Gyngor, e.e., cylch gorchwyl ac aelodaeth o'r Senedd; a
- symud cymalau cyflogaeth o Siarter a Statudau i Ordinhadau ac yna Polisiâu - mae hyn fel arfer yn gofyn am ymgysylltiad gan yr Undebau Llafur - fel y gall trefniadau cyflogaeth gadw i fyny ag arferion a deddfwriaeth cyflogaeth a bod cysondeb ar draws pob categori o staff.

29. Ar hyn o bryd mae offeryn PMC yn 6 tudalen o hyd ac mae'r erthyglau'n 14 tudalen - cyfanswm o 20 tudalen. Maent ymhell o fod yn hygyrch gyda llawer o gymalau cymhleth ac eraill a ddylai fod yn ôl disgrisiwn y Brifysgol. Mae'r pandemig wedi codi pryderon ynghylch anhyblygrwydd y trefniadau presennol yn enwedig o ran y bwrdd academiaidd. Awgrymwn y dylid ystyried newid y meysydd canlynol:

- i. symud cymalau cyflogaeth yn ddelfrydol i Bolisiâu a Gweithdrefnau'r Brifysgol er mwyn iddynt gael y wybodaeth ddiweddaraf am arfer gorau a deddfwriaeth yn hawdd;
- ii. bod angen i'r Bwrdd benderfynu a ddylai'r Bwrdd, ac os felly, sut, gymryd rhan mewn apeliadau gan yr holl staff yn erbyn diswyddo. Ein cyngor ni yw y dylai'r Bwrdd ymwneud â dim ond mewn perthynas ag apeliadau yn erbyn diswyddo'r uwch staff;
- iii. ar hyn o bryd, ni all staff a myfyrwyr fod yn aelodau o bwyllgor cyflogaeth na chyllid - dylid newid hyn;
- iv. dylid symleiddio darpariaethau'r Bwrdd Academiaidd gyda'r mwyaf yn gallu cael eu newid gan benderfyniad gan y Bwrdd, e.e., cylch gorchwyl, aelodaeth a gweithdrefnau cyfarfodydd; a
- v. dylai'r Gweithdrefnau ar gyfer cyfarfodydd y Bwrdd gael eu symleiddio felly mae'r rhan fwyaf ohonynt yn ôl disgrisiwn y Bwrdd, e.e., pleidleisio mewn cyfarfodydd, ethol Cadeirydd ac Is-gadeirydd.

30. Gwnaethom adolygu sefyllfa prifysgolion newydd yn fyr a chanfod bod rhai wedi moderneiddio eu hofferynnau a'u herthyglau fel eu bod yn gyfanswm o lai na 12 tudalen. Mae De Montfort, er enghraifft, wedi Cyfunolo'r offerynnau a'r erthyglau mewn tudalennau 3. Roedd ein hadolygiad yn ddadansoddiad byr mewn maes cymhleth a'i fwrriad yw rhoi syniad o ba newidiadau sy'n bosibl. Bydd angen i'r Brifysgol archwilio'r opsiynau yn llawer mwy manwl os yw'n derbyn yr argymhelliad i newid. Mae'r canlynol yn enghreifftiau o'r Prifysgolion hynny sydd wedi gwneud y newid.

Prifysgol	Dyddiad +	Tudalennau +	Sylw
-----------	--------------	--------------	------

Bournemouth	2016	5	4	Hanner tudalen ar gyfer y Senedd a 2 gymal staff ¹
Montfort	2020	Cyfanswm o 3 Cyfunolol		4 llinell ar fwrdd academiaidd a 2 gymal staff ²
Huddersfield	2012	5	5	Bwrdd yn penodi Dirprwy Is-Ganghellor ac Ysgrifennydd ac yn cymeradwyo fframwaith ar gyfer cyflog ac amodau gwasanaeth yr holl staff eraill. Hanner tudalen ar y Bwrdd Academiaidd.
Lincoln	2009	7	4	Mae'r offeryn yn dyddio'n ôl i 1993. Erthyglau 2009. Bwrdd yn penodi Dirprwy Is-Ganghellor a chlerc ac yn cymeradwyo fframwaith ar gyfer cyflogi staff a pholisïau a gweithdrefnau. Dim cyfeiriad at staff uwch
Portsmouth	2020	3	6	2 gymal ar gyfer y Cyngor Academiaidd. Rhaid i'r Bwrdd sicrhau bod gweithdrefnau staffio ar gael. Diffinio'n fanwl uwch ddeiliaid swydd & Bwrdd sy'n gyfrifol gongractorol — Ni allai ddod o hyd i amserlen ddirprwyo ynghylch sut y caiff ei arfer.

Tabl 2: Data meincnodi Offerynnau ac Erthyglau

+ Dyddiad = dyddiad y newid diweddaraf, Tudalennau = ar gyfer yr Offeryn ac yna Erthyglau

31. Gwnaethom hefyd adolygu Prifysgolion yng Nghymru a chanfod dau sydd wedi moderneiddio eu Siarter a'u Statudau ac sydd wedi gwneud newidiadau i'r trefniadau staffio. Cyn moderneiddio, roedd gan y rhan fwyaf o Brifysgolion Siartredig yr un Statud Enghreifftiol yn eu Statudau, y cytunwyd arnynt gyda'r Undebau ar ddiwedd y 1980au, a oedd yn nodi'r trefniadau allweddol ar gyfer cwynion, materion disgyblu, diswyddo a diswyddo staff academiaidd. Roedd yn cynnwys staff academiaidd yn unig, a ddaeth yn hen yn gyfreithiol ac o ran arfer gorau, a chan fod yn rhaid i'r Cyfrin Gyngor gymeradwyo newidiadau, roedd yn anodd ei newid.

¹ Y ddau gymal staff yw (1) "cymeradwyo polisïau a gweithdrefnau sy'n ymwneud â phenodi, graddio, aseinio dyletswyddau i, arfarnu, atal dros dro, diswyddo a phenderfynu cyflog ac amodau deiliaid swyddi uwch"; a (2) "cymeradwyo'r fframwaith ar gyfer cyflogi pob aelod arall o staff a rheoleiddio eu cyflogaeth;" Dywed dogfennau atodol "Mae aelodau UET yn ddeiliaid uwch swyddi ac felly mae goruchwyllo prosesau penodi ac olyniaeth ar gyfer UET o fewn cylch gwaith y Pwyllgor Enwebiadau fel y nodir yn ei gylch gorchwyl a gymeradwywyd gan y Bwrdd". Penodir y Clerc a'r Clerc gan y Bwrdd.

² Y ddau gymal staff yw (1) Mae'r Bwrdd yn gyfrifol am "benodi, graddio, arfarnu, atal dros dro, diswyddo a phenderfynu cyflog ac amodau gwasanaeth deiliaid swyddi uwch a'r Clerc"; a (2) "sefydlu fframwaith ar gyfer cyflog ac amodau staff; sicrhau bod yna yn gosod polisïau a gweithdrefnau ar gyfer delio â pherfformiad staff, disgyblaeth, diswyddo a chwyno;" Dim ond penodi VC a Chlerc sydd gan y Bwrdd yn dogfennaeth atodol.

- Mae Prifysgol Aberystwyth wedi disodli'r Statud Enghreifftiol gan y cymal "Bydd y Cyngor yn penderfynu ar y polisiau a'r gweithdrefnau sy'n berthnasol i brif delerau ac amodau staff y Brifysgol. Cyn gweithredu, bydd y Cyngor yn sicrhau yr ymgynghorir â'r undebau llafur perthnasol, a bod eu barn yn cael ei hystyried".

-
- Yn 2011, symudodd Prifysgol Abertawe ei pholisiau staffio i Ordinhadau ond gyda diogelwch ar gyfer staff academiaidd a oedd â deiliadaeth cyn 1987 ac nad oeddent wedi cael dyrchafiad ers hynny.

32. Bydd angen cyngor cyfreithiol os bydd y Brifysgol yn penderfynu gwneud newidiadau, yn enwedig gan na fydd rhai newidiadau yn bosibl oherwydd bod deddfwriaeth gyfredol - Deddf Diwygio Addysg 1988 a Deddf Addysg Bellach ac Uwch 1992 - yn gofyn am reoliadau penodol e.e., terfyn aelodaeth y bwrdd o 13 aelod annibynnol . Dylid gofyn am gyngor cyfreithiol hefyd i gadarnhau bod gan y Bwrdd, y Bwrdd Academiaidd a'r Pwyllgorau y pŵer i ddirprwyo i'r Is-Ganghellor a bod gan yr Is-Ganghellor y pŵer i ddirprwyo ymlaen. Yn ddiweddar, rydym wedi dod o hyd i un brifysgol nad oedd ganddo'r pŵer hwn o dan eu Siarter a'u Statudau ond a oedd wedi tybio ei bod yn gwneud hynny
33. Rydym yn **argymhell** bod y Brifysgol yn moderneiddio'r Offerynnau a'r Erthyglau fel eu bod yn symlach ac yn hygyrch ac y gellir gwneud newidiadau yn gyflym ar gyfer mân faterion heb gymeradwyaeth y Cyfrin Gyngor (R1).

Fframwaith Dirprwyo

34. Ar hyn o bryd nid oes gan y Brifysgol fframwaith dirprwyo sy'n hawdd ei ddeall - felly nid oes eglurder ynghylch pa benderfyniadau y mae'r Bwrdd yn eu cadw iddo'i hun a beth a ddirprwir i'r Pwyllgorau a'r Is-Ganghellor. City, Prifysgol Llundain wedi datblygu a defnyddio dogfen 2-dudalen yn llwyddiannus yn awr am 10 mlynedd sy'n nodi'r hyn a gedwir i'r Bwrdd, ac os nad yw ar y rhestr honno yna mae'n disgyn i'r Is-Ganghellor. Gwnaed newidiadau achlysurol iawn gan y Bwrdd gan fod dadl wedi codi ynghylch a ddylid ychwanegu eitem at y rhestr ai peidio. Byddai'n bosibl cael rhestr ychydig yn fwy cymhleth yn dangos dwy golofn ar gyfer pob maes busnes — (1) beth sydd wedi'i gadw ar gyfer y Bwrdd a (2) yr hyn sydd wedi'i ddirprwyo i Bwyllgor. Unwaith eto, os nad yw ar y rhestr, yr Is-Ganghellor sy'n gyfrifol am hynny.
35. Gall y fersiwn fwy cymhleth hwn fod yn ddefnyddiol gan y gellir copïo'r ail golofn sy'n dangos y dirprwyaethau sy'n disgyn i Bwyllgor i gylch gorchwyl y Pwyllgor fel bod y ddau'n cyd-fynd, ac mae dirprwyaethau'r Pwyllgor yn rhan o broses gyfannol sy'n cwmpasu pob dirprwyaeth.
36. Argymhellodd yr **Adolygiad Llywodraethu o CCAUC gan yr Athrawon Moxley a Chambers** yn 2019 yr un system. "Dylai'r Cynllun Cadw a Dirprwyo gael ei adolygu'n ofalus i sicrhau nad oes unrhyw fylchau rhwng pa bwerau sy'n cael eu cadw i'r Cyngor a pha bwerau sy'n cael eu dirprwyo i'r Cadeirydd ac i'r Prif Weithredwr. Un ffordd o sicrhau

nad oes unrhyw fylchau a dim amwysedd fyddai dirprwyo i'r Prif Weithredwr bopeth nad yw'n cael ei ddirprwyo'n benodol i'r Cadeirydd, pwyllgor nac yn cael ei gadw i'r Cyngor".

37. Mae gan lawer o brifysgolion amserlenni dirprwyo sy'n anhygyrch ac yn anefnyddiol. Yn aml, maent yn hir iawn, wedi dyddio, mewn fformat tirwedd ac arddull taenlen, ac nid yn cael eu darllen. Mae'n bwysig bod hygyrchedd yn brif ystyriaeth ac mae rhywbeth byr o ran fformat ac yn hawdd ei ddiweddarau yn allweddol.
38. Dylai'r drafodaeth ynghylch dirprwyo adolygu i ba raddau y mae'r Bwrdd yn dymuno cadw'r cyfrifoldeb dros drefniadau cytundebol Grŵp Gweithredol yr Is-Ganghellor (GGIG). Ar hyn o bryd mae'r Erthyglau yn caniatáu i'r Bwrdd ddiffinio pwy yw'r uwch staff - gweler Erthyglau Cymalau 1 (1) - ac felly dros bwy y maent yn cadw cyfrifoldeb cytundebol. Gallai hyn gynnwys pob un aelod o'r GGIG i gyd fel ar hyn o bryd neu gall y Bwrdd benderfynu mai dim ond y Dirprwy Is-Ganghellor neu amrywiad ar hyn ydyw. Mae'n werth trafod y maes hwn yn llawn gan ei fod o bosibl yn bwynt o densiwn.
39. Gan nad yw'r Bwrdd yn cael ei atal rhag dirprwyo ei gyfrifoldeb cytundebol, gallai benderfynu y bydd yn cadw'r rhan fwyaf o'r cyfrifoldeb am GGIGond yn dirprwyo rhai agweddau ar y broses benodi e.e., efallai cadw un neu ddau aelod annibynnol o'r Bwrdd ar y panel penodi ond fel arall gadael y penodiad i'r Is-Ganghellor fel Cadeirydd y panel penodi. Nid yw hyn yn bosibl o ran diswyddo neu atal dros dro ar hyn o bryd lle mae'r broses yn cael ei diffinio gan yr erthyglau cyfredol.
40. Byddem yn cynghori y dylai'r Bwrdd gyfyngu ei ddiffiniad i'r swyddogion Lefel 2 canlynol: Dirprwy Is-Ganghellor ac Ysgrifennydd y Brifysgol.
41. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn sefydlu fframwaith dirprwyo sy'n hawdd ei ddeall - felly mae eglurder ynghylch pa benderfyniadau y mae'r Bwrdd yn eu cadw iddo'i hun a beth sy'n cael ei ddirprwyo i'r Pwyllgorau a'r Is-Ganghellor. Yn benodol, dylai adolygu a chytuno i ba raddau y dylai'r Bwrdd fod yn rhan o'r trefniadau cytundebol ar gyfer uwch staff ac apeliadau ar gyfer materion cyflogaeth staff (R2).

Is-ddeddfau a Rheolau Sefydlog

42. Credwn ei bod yn arfer da cynnwys yr holl reoleiddio llywodraethu mewn un ddogfen. Mae hyn yn:
- yn helpu tryloywder i'r rhanddeiliaid;
 - yn ei gwneud yn haws i gadw'r ddogfen yn gyfredol;
 - yn helpu cysondeb a chywirdeb gan fod llawer o'r dogfennau ar wahân yn cydberthyn, e.e., mae'r Cadeirydd yn aml yn cael sylw mewn penodau lluosog, hefyd dirprwyaethau a chylch gorchwyl yn cydberthyn;
 - yn helpu i osgoi ailddatgan a dyblygu;
 - yn helpu i gadw maint y ddogfennaeth i lawr.
43. Mae'r meysydd y dylid eu cynnwys yn cynnwys:

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

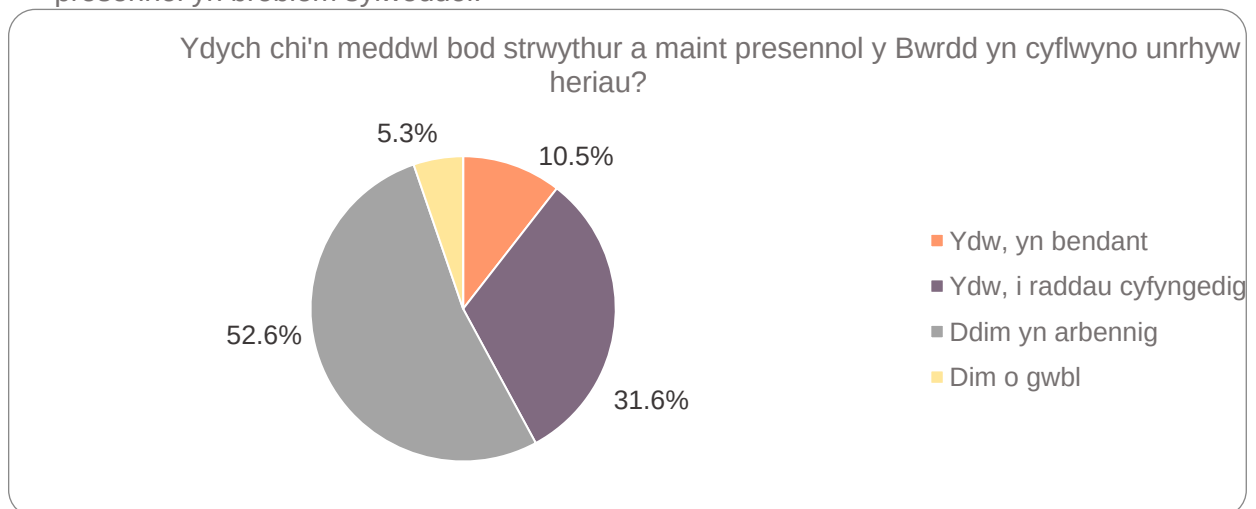
- Bwrdd — Prif Gyfrifoldebau, penodi a chael gwared ar aelodau, penodi i Bwyllgorau, penodi Cadeirydd ac Is-gadeirydd;
- Fframwaith Dirprwyaethau;
- Cylch Gorchwyl Pwyllgorau a Gweithgorau gan gynnwys y Bwrdd Academaidd;
- Sut mae cyfarfodydd yn cael eu rhedeg;
- Proffiliau rôl swyddogion allweddol — Cadeirydd, Is-Gadeirydd(ion), Is-Ganghellor, Ysgrifennydd y Brifysgol ac Uwch Gyfarwyddwr Annibynnol;
- Swyddi academaidd allweddol, cyfadrannau, adrannau a chyrff cysylltiedig neu gysylltiedig;
- Arall — gan gynnwys Undeb y Myfyrwyr.

Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn sefydlu cyfres gynhwysfawr o Reolau Sefydlog ac Is-ddeddfau sy'n cwmpasu'r holl faterion llywodraethu o fewn cylch gwaith y Bwrdd (R3).

Aelodaeth y Bwrdd

Maint y Bwrdd

44. Mae gan y Bwrdd presennol 20 aelod. Mae'r Offerynnau yn caniatáu ar gyfer dim llai na 12 a dim mwy na 24 aelod, ynghyd â'r Is-Ganghellor oni bai eu bod yn dewis peidio â bod yn aelod. Nid yw canlyniadau'r arolwg yn dangos bod aelodau'n teimlo bod y maint presennol yn broblem sylweddol.



Siart 1: Arolwg Llywodraethwyr

45. Mae'r **astudiaeth Advance HE - Amrywiaeth Llywodraethwyr mewn Addysg Uwch** a gyhoeddwyd yn ddiweddar yn seiliedig ar ffurflenni HESA ar gyfer 2018/19 yn rhoi 21.5 ar gyfartaledd nifer y llywodraethwyr gweithredol sy'n eistedd ar fyrddau gydag ystod rhwng 10 a 34.
46. Yn gyffredinol, mae prifysgolion yn cyrraedd tua 20 er mwyn poblogi'r strwythur pwyllgorau a sicrhau eu bod yn parhau i fod yn cworwm. Hefyd, credir bod cynrychiolaeth staff a myfyrwyr (ac eithrio'r Is-Ganghellor) yn 25% o'r Bwrdd yn cynnwys

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

y cymunedau rhanddeiliaid allweddol yn fuddiol. Yr anfantais yw maint y Bwrdd sy'n ei gwneud yn anoddach ac mae angen cymysgedd creadigol o sesiynau briffio, trafodaethau, pwyllgorau, grwpiau gorchwyl a gorffen, a sesiynau busnes y Bwrdd i sicrhau bod lleisiau aelodau yn gallu cael eu clywed yn ddigonol. Mae gan Brifysgol Gorllewin Lloegr (UWE) Fwrdd o 12 ac mae Byrddau'r GIG yn tueddu i fod yn llai na hyn.

47. Gwnaethom feincnodi ystadegau aelodaeth allweddol yn erbyn set o 9 prifysgol gymharol a holl brifysgolion Cymru:

	Aelodau'r Bwrdd			Benyw %	Aelodau'r Bwrdd		
	Cyfartaledd	Isel	Uchel		Annib.	Staff	Myfyrwyr
PMC	20			45	70%	20%	10%
Cymraeg	20	17	26	47	63%	29%	8%
Cymaryddion	19	15	25	45	70%	22%	8%

Tabl 3: Sefydliadau cymharol

48. Nid yw PMC yn edrych i fod yn alltud yn erbyn y prifysgolion hyn:

- y prifysgolion yng Nghymru sydd â niferoedd isel ar y Bwrdd yw Aberystwyth gyda 18 (11 annibynnol) a De Cymru gyda 16 (10) a Glyndwr Wrecsam gyda 17 (11). Y prifysgolion sydd â niferoedd Bwrdd uchaf yw Caerdydd gyda 26 (15) ac Abertawe gyda 23 (13).
- yn y set gymharydd, yr isaf yw Swydd Stafford gyda 15 (10 annibynnol), Dwyrain Llundain a Solent gyda 17 (13) ac Eglwys Crist Caergaint gyda 18 (12). Yr uchaf o bellfordd yw Caeredin Napier gyda 25 (16).
- Mae gan Gaerdydd ac Abertawe 9 aelod o staff ond y norm yng Nghymru yw rhwng 4 a 6 gan gynnwys yr Is-Ganghellor.

49. Efallai ei bod yn werth nodi bod ymateb Prifysgolion Cymru i **adroddiad Camm** wedi cytuno i weithio tuag at uchafswm aelodaeth Bwrdd o 22. Nid ydym wedi gwneud unrhyw argymhelliad y dylid newid maint presennol y Bwrdd.

50. Rydym wedi atodi canlyniadau pellach o'r Arolwg Llywodraethwyr sy'n ymwneud â maint a strwythur y Bwrdd yn Atodiad 3.

Cyfansoddiad ac Amrywiaeth

51. Mae cyfansoddiad Bwrdd PMC fel a ganlyn:

	Cyfansoddiad	Go iawn	BAME	Benyw	Gwryw
Annibynnwyr	Hyd at 13	13	2	6	7
Is-Ganghellor	VC	1		1	
Myfyrwyr	Hyd at 2	2	1	1	1
Bwrdd Academiaidd	Hyd at 2	1		1	
Etholedig Cyfetholedig	Gweler y	2	1		2

Staff	troednodyn ²				
Cyfetholedig Annibynnol		1			1
Cyfanswm		20	4	9	11

Tabl 4: Cyfansoddiad Bwrdd PMC

52. *Nododd astudiaeth Advance HE* mai'r nodweddion cydraddoldeb ar gyfer y DU yw:

	Llywodraethwyr		Staff AU yn gyffredinol	
Rhyw	42% Benyw	58% Gwryw	55% Benyw	45% Gwryw
Ethnigrwydd	89% Gwyn	11% BAME	86% Gwyn	14% BAME
Anabledd	95% Ddim yn Anabl	5% gyda anabledd	95% Ddim yn Anabl	5% gyda anabledd
Oedran	20% o dan 45	80% dros 45 (18% dros 66)	43% o dan 45	57% o dan 45

Tabl 5: Ystadegau amrywiaeth AdvanceHE

53. Mae'n ymddangos o'r dadansoddiad hwn bod PMC gyda 45% benywaidd ac 20% BAME o amgylch y canrannau Advance HE. Mae gwefan Ystadegau Llywodraeth Cymru — *Stats Wales* yn dangos canran BAME poblogaeth Cymru ar gyfer y flwyddyn a ddaeth i ben ym mis Mehefin 2020 fel 5.9% a 21.1% ar gyfer Caerdydd. Mae Datganiadau Ariannol 2018/19 yn dangos bod cyfraddau cyfranogiad myfyrwyr BAME yn 16%. Fodd bynnag, dylid nodi y gall canrannau'r Bwrdd newid yn eithaf sylweddol gydag un neu ddau aelod yn newid. Mae canlyniadau'r arolwg sy'n cwmpasu - a yw aelodau'r Bwrdd yn gynrychiolaeth deg o'r cymunedau y mae'n eu gwasanaethu ac a oes gan y Bwrdd broses ffurfiol ar gyfer monitro ac adrodd ar amrywiaeth ei aelodau - yn dangos bod angen i'r PLIE roi sylw parhaus i'r cydraddoldeb, amrywiaeth hyn a materion ac anghenion cynhwysiant i roi'r wybodaeth ddiweddaraf i'r Bwrdd o leiaf bob blwyddyn am brosesau a chynnydd.

² Bydd o leiaf un a dim mwy na naw yn aelodau cyfetholedig a enwebir gan aelodau'r Bwrdd nad ydynt yn aelodau cyfetholedig. Dylai'r aelod cyfetholedig fod yn berson sydd â phrofiad o ddarparu addysg. Gall cyflogai, myfyriwr amser llawn neu aelod etholedig o unrhyw awdurdod lleol fod yn aelod cyfetholedig.

54. Efallai ei bod yn werth ystyried oeddrannau'r aelodau gan fod tuedd i aelodau annibynnol fod dros 45 oed, felly mae cryn wahaniaeth oedran rhwng mwyafrif y llywodraethwyr a phoblogaeth y myfyrwyr. Efallai y byddai'n werth ystyried aelodau yn gynnar yn eu gyrfaedd a allai ennill yn ddatblygiadol o'r profiad a allai ei wneud yn werth chweil i'w cyflogwyr. Efallai y bydd cyfleoedd i recriwtio rhai aelodau iau sydd â phroffil gwaith sy'n cynnwys gweithio gyda neu ar gyfer pobl iau ac felly sydd â gwell dealltwriaeth o'r materion allweddol y mae myfyrwyr yn eu hwynebu e.e. iechyd meddwl, lles, tai a phwysau ariannol ac ati.
55. Yng Nghynhadledd Llywodraethu Flynyddol Advance HE 2020, dywedodd yr Arglwydd Simon Woolley, sylfaenydd Operation Black Vote, fod tuedd i fod eisiau llywodraethwyr yw'r erthygl orffenedig, ond mae'n bosibl datblygu pobl sydd â'r potensial ar gyfer rolau Bwrdd. Nododd y byddai Prifysgolion wedi bod yn annhebygol o ddewis Marcus Rashford fel aelod, ond dylem ystyried yr hyn y mae wedi'i gyflawni. Dadleuodd y dylem ddilyn ein greddf yn fwy, ac yn hytrach na chanolbwyntio ar y CV, ystyried y potensial ar gyfer datblygu. Yn y cyd-destun hwn, awgrymir yn aml y gellir datblygu mewn rôl Pwyllgor cyfetholedig cyn symud i'r Bwrdd.
56. Rydym yn **argymhell** bod y PLIE yn parhau i ystyried y ffordd orau o gymryd mesurau rhagweithiol ar gyfer Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant (EDI) mewn perthynas ag aelodaeth y Bwrdd fel bod y Bwrdd yn cynrychioli'r gymuned y mae'n ei gwasanaethu a bod ganddo'r sgiliau a'r profiad i arwain y Brifysgol a herio a chefnogi'r Pwyllgor Gwaith. Dylai'r PLIE fonitro cynnydd ac adrodd yn flynyddol i'r Bwrdd (R4) o leiaf.

57. Gweler Atodiad 6 ar gyfer ein nodyn canllaw ar amrywiaeth y Bwrdd.

Sgiliau a Phrofiad

58. Mae'r Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau (PLLE) yn defnyddio matrices sgiliau a phrofiad wrth recriwtio aelodau. Fodd bynnag, ymddengys bod hyn yn seiliedig ar asesiad yr unigolyn ei hun o'i arbenigedd. Nid yw hyn bob amser yn arwain at ddarlun cywir o sgiliau a phrofiad. Gallai fod yn fwy defnyddiol cynnwys cymwysterau proffesiynol yr unigolyn e.e. cyfreithiwr, cyfrifydd cymwys, gweithiwr adeiladu/TG neu weithiwr proffesiynol AD. Yn ogystal, dylai'r matrices gynnwys rolau cyflogaeth allweddol yr aelodau, y sector y mae ganddynt fwyaf o brofiad ynddo, eu nodweddion cydraddoldeb a'u telerau swydd. Yna mae angen ystyried y wybodaeth hon yn erbyn cyfansoddiad delfrydol y Bwrdd o ran profiad, sector cyflogaeth ac amrywiaeth.
59. Wrth recriwtio i rolau llywodraethwyr annibynnol, mae byrddau prifysgolion yn aml yn canolbwyntio ar unigolion sydd wedi cael gyrfaedd sylweddol ac sydd wedi cyflawni swydd Prif Swyddog Gweithredol. Credwn fod teilyngdod mewn ystyried y gymuned o randdeiliaid a recriwtio un neu ddau o'r gymuned honno na fyddent fel arfer yn cael eu hystyried ac a allai herio meddwl derbyniol e.e., undeb llafur neu arweinydd cymunedol ac ati.
60. Yn olaf, mae'n bwysig bod y Brifysgol yn cadw cydbwysedd da rhwng y rhai sydd wedi ymddeol a chanolbwyntio ar bortffolio o rolau anweithredol a'r rhai sy'n gyflogedig neu'n hunangyflogedig. Mae'n werth ystyried a oes angen unrhyw newidiadau i sicrhau bod y

rhai mewn rolau gweithredol yn gallu cyflawni eu rôl fel aelodau'r Bwrdd e.e., yn yr amgylchedd ôl-COVID-19 — mwy o gyfarfodydd pwyllgor rhithwir, amseroedd cyfarfod ar ddiwedd a dechrau'r dydd pan fo hynny'n bosibl; dolenni fideo pan fydd aelod dramor.

Cyfnod Swydd

61. Yn ei gyfarfod ym mis Hydref 2020, penderfynodd PLIE argymhell i'r Bwrdd y dylai'r arfer anffurfiol o gael uchafswm o 2 dymor o 3 blynedd barhau. Roedd amrywiaeth o safbwyntiau yn y Pwyllgor ond y ddadl a oedd yn bodoli oedd y byddai hyn yn caniatáu i'r Bwrdd adnewyddu ei hun yn rheolaidd ac na ddylai fod problemau wrth reoli olyniaethau gyda chynllunio da. Fodd bynnag, mae tystiolaeth nad yw cynllunio olyniaeth diweddar wedi bod yn foddhaol e.e., yn 2020 penodwyd 6 llywodraethwr annibynnol newydd sef bron i hanner y llywodraethwyr annibynnol ar y Bwrdd. Cydnabu'r PLIE fod angen cymryd camau i ddistewi dyddiadau gadael aelodau.
62. Mae sawl dadl na chawsant eu trafod yn y Pwyllgor dros gael naill ai 2 dymor o 4 blynedd neu 3 thymor o 3 blynedd:
- mae'n haws symud dyddiadau gadael gyda'r posibilrwydd o gyfnod hirach yn y swydd;
 - mae adnewyddu'r Bwrdd yn bosibl ar yr amod nad yw ailbenodi yn dod yn awtomatig, ond ei bod yn broses ystyriol sy'n gysylltiedig â chyfraniad ac anghenion y Bwrdd sy'n cael ei lywio gan y broses arfarnu flynyddol;
 - Mae Addysg Uwch yn amgylchedd cymhleth, ac mae'n cymryd amser i'r aelodau sy'n dod yn newydd iddi gael dealltwriaeth, hyder a'r gallu i ychwanegu gwerth i'r Pwyllgor Gwaith; a
 - mae'n anodd penodi Cadeirydd o'r aelodaeth fewnol os oes uchafswm o 6 blynedd. Mae'n debygol y byddai gan y Cadeirydd uchafswm tymor o 3 blynedd nad yw bob amser yn helpu sefydlogrwydd y trefniadau llywodraethu. Gall penodiadau mewnol i'r rôl fod o gymorth wrth gynnal sefydlogrwydd.

Efallai y byddai'n ddefnyddiol i'r PLIE ystyried telerau swydd priodol aelodau'r Bwrdd ymhellach. Mae ymateb prifysgolion Cymru i adroddiad Camm yn gosod uchafswm o 9 mlynedd a allai, yn eithriadol, gael ei ymestyn i 10 mlynedd.

Myfyrwyr Lywodraethwyr

63. Mae yna anogaeth gref gan Lywodraeth Cymru, CCAUC a chyrff sector i gael llais myfyrwyr mewn llywodraethu. Mae'n bosibl gwneud hyn, ond mae'n gofyn am ddull rhagweithiol iawn gan fod y myfyrwyr yn aml yn mynd i mewn i gorff llywodraethu sydd â phrofiad cyfyngedig o'i gymharu â'r aelodau eraill sy'n llawer hŷn na nhw ac sydd yn aml wedi cyrraedd swyddi sylweddol yn eu gyrfaoedd. Hefyd, eu cyfnod yn y swydd fel arfer yw 1 neu uchafswm o 2 flynedd nad yw'n caniatáu llawer o amser i fynd i'r afael â'r Bwrdd a chael effaith. Mae CCAUC wedi cynhyrchu taflen o'r enw *Dylanwad Llais y Myfyrwyr mewn Llywodraethu*.

“Roedd myfyrwyr yn teimlo bod eu gallu i fod yn effeithiol wrth lywodraethu yn ddibynol iawn ar yr Is-Ganghellor, uwch weithredwyr a Chadeiryddion yn cymryd amser i'w cefnogi ac i wrando'n uniongyrchol ar eu pryderon”

“Yn ddelfrydol, ni ddylid eithrio aelodau staff a myfyrwyr o unrhyw agwedd ar benderfyniad gwneud gan gynnwys pwyllgorau tâl. Canllawiau'r CUC yw na ddylai aelodau fod wedi'i eithrio'n afresymol”

- **Adroddiad Camm**

64. Mae'r llywodraethwyr myfyrwyr ym Mhrifysgol Metropolitan Caerdydd yn gwerthfawrogi'n fawr o'r gefnogaeth y maent yn ei derbyn gan y Cadeirydd, sydd wedi mynd y tu hwnt i'r arfer i gefnogi ac annog aelodau'r myfyrwyr, Undeb y Myfyrwyr a'r system gynrychiolaeth. Hefyd, mae rhai o aelodau'r Bwrdd wedi sicrhau eu bod yn cysylltu ac wedi cynnig cefnogaeth ac anogaeth i'r myfyrwyr. Maent wedi derbyn hyfforddiant sefydlu yn fewnol a hefyd yn allanol gan Advance HE. Mae'r tîm Llywodraethu wedi bod yn gefnogol iawn. Mae aelodau'r myfyrwyr yn adrodd am berthnasoedd rhagorol â rhai adrannau yn y Brifysgol, megis y Llyfrgell, Gwasanaethau Myfyrwyr a Chyfarwyddiaeth Gwella Ansawdd. Bellach mae gan yr Undeb gyn Is-Gadeirydd y Bwrdd, Nicola Amery fel Ymddiriedolwr. Mae'r myfyrwyr yn credu bod y tîm Gweithredol wedi ymdrin ag argyfwng Covid-19 yn dda iawn ac mae ganddynt berthynas dda â'r Dirprwy Is-Gangellorion allweddol.
65. Os cânt eu cefnogi, gall llywodraethwyr sy'n fyfyrwyr ddod â thystiolaeth a gwybodaeth i'r Bwrdd am y diwylliant a'r profiad o fod yn fyfyrwr. Nid eu profiad personol yn unig yw hyn ond mae'n cael ei lywio gan adnoddau'r system gynrychiolaeth myfyrwyr.
66. Mae Undeb Myfyrwyr PMC yn sefydliad cyfreithiol ar wahân. Rolau Llywydd a Is-Lywydd yn cael eu trin fel rhai ar yr un lefel, gyda'r Llywydd yn gyfrifol am y rhedeg yr Undeb a'r Is-Lywydd sy'n gyfrifol am Lais y Myfyrwyr a'r system gynrychiolaeth.
67. Yn y sector AU, mae llywodraethwyr myfyrwyr yn cymryd rhan gynyddol ym Mhwyllgorau'r Bwrdd — hyd yn oed yn mynychu rhai Pwyllgorau Taliadau. Ar hyn o bryd yn PMC, dim ond y Bwrdd Academaidd Cyfunol y maent yn ei fynychu er bod y Llywydd yn 2019/20 yn aelod o'r PLIE, Gwobrau Anrhydeddus, a Phwyllgorau Trawswladol. Mae'r Erthyglau yn eu cyfyngu rhag bod yn aelodau o bwyllgor cyflogaeth neu gyllid. Mae bod yn aelod o Bwyllgorau yn helpu'r llywodraethwyr myfyrwyr i ddatblygu cysylltiadau agosach ag aelodau'r Bwrdd. Dylai'r PLIE ystyried a allai llywodraethwyr myfyrwyr arsylwi Pwyllgor Adnoddau hyd yn oed os yn dechnegol na allant fod yn aelodau, ac a ddylent fod yn aelodau o bwyllgorau eraill.
68. Dylai'r canlynol gael eu hystyried gan brifysgolion i wella effeithiolrwydd y llywodraethwyr myfyrwyr (mae rhai o'r rhain eisoes ar waith ym Mhrifysgol Metropolitan Caerdydd):
- dylai'r Cadeirydd a'r llywodraethwyr annibynnol osod tôn sy'n rhoi'r hyder i'r myfyrwr lywodraethwr siarad ac yn sicrhau nad yw ei statws fel llywodraethwr eilradd;

- dylai'r Cadeiryddion wahodd cyfraniadau gan yr aelodau sy'n fyfyrwyr yn y Bwrdd ac yn y Pwyllgorau;
- gallai un o'r llywodraethwyr annibynnol weithredu fel mentor ar gyfer y llywodraethwyr;
- gall yr Uwch Lywodraethwr annibynnol (gweler R7, paragraff 77) fod yn adnodd defnyddiol i'r llywodraethwyr dan hyfforddiant wrth sicrhau bod materion anodd yn cael sylw priodol;
- dylid annog llywodraethwyr myfyrwyr i ofyn am gymorth i ddeall papurau'r Bwrdd ac y dylid cynnig help yn rheolaidd ac yn rhagweithiol hefyd;
- dylai'r Pwyllgor Gwaith gynnwys y myfyrwyr llywodraethwyr wrth ddatblygu cynigion Bwrdd ar gyfer prosiectau neu strategaethau newydd sy'n effeithio ar brofiad myfyrwyr e.e., adeiladau newydd;
- dylai'r Pwyllgor Gwaith gynnwys y myfyrwyr llywodraethwyr perthnasol yn y gwaith o ddatblygu papurau ar Brofiad y Myfyrwyr a gallai gynnwys adran a ysgrifennwyd gan y llywodraethwyr myfyrwyr;
- dylai aelodau, lle bo modd, roi rhybudd o gwestiynau i'r myfyrwyr cyn y cyfarfod fel y gallant ddatblygu atebion lle mae'r cwestiwn yn ymdrin â maes y tu allan i'w profiad personol e.e., lles; a
- byddai'n ddefnyddiol i aelodau annibynnol gael eu briffio'n flynyddol ar Undeb y Myfyrwyr gan y Llywydd ac ar system cynrychiolaeth myfyrwyr o gynrychiolwyr ysgolion, lleol a chysiau gan yr Is-Lywydd.

Staff Lywodraethwyr

69. Gall rôl llywodraethwr Staff etholedig mewn Addysg Uwch fod yn anodd:

- os ydynt yn cael eu hethol o blith y staff ond nid ydynt yn gynrychioliadol o'r staff. Nid oes ganddynt unrhyw rôl swyddogol wrth adrodd yn ôl i'w hetholwyr;
- yn aml, maent yn cael eu hethol gyda chymorth gan Undeb neu'n dal swydd yn yr Undeb a all weithiau arwain at anawsterau yn dibynnu ar y dull y mae'r staff-lywodraethwr unigol yn ei gymryd;
- maent yn dod â'u profiad sylweddol fel aelod o staff, ond nid yw eu barn o reidrwydd yn adlewyrchu barn y staff yn gyffredinol;
- mewn sefyllfaoedd llywodraethu anodd, mae ganddynt ddyletswydd i godi materion na fydd o reidrwydd yn plesio'r Pwyllgor Gwaith ac eto oherwydd eu bod yn llywodraethwyr gall cydweithwyr eu gweld fel rhan o'r broblem;
- rhaid i'w prif gymhellant fod er lles y Brifysgol gyfan; a
- oni bai bod prosesau cryf wedi'u rhoi ar waith, mae llywodraethwyr staff etholedig yn aml yn teimlo mai nhw yw'r aelodau lleiaf pwysig ar y Bwrdd.

Os cânt eu cefnogi, gall staff-lywodraethwyr ddod â thystiolaeth a gwybodaeth i'r Bwrdd am y diwylliant a'r profiad o fod yn aelod o staff a gallant hefyd ddod â'u gwybodaeth am y Brifysgol.

70. Yn y sector AU, mae staff-lywodraethwyr fel arfer yn ymwneud â Phwyllgorau'r Bwrdd gan gynnwys rhai Pwyllgorau Taliadau. Ar hyn o bryd ym Mhrifysgol Metropolitan

Caerdydd, mae'r Erthyglau yn eu cyfyngu rhag bod yn aelodau o bwyllgor cyflogaeth neu gyllid. Dylai'r PLIE ystyried a allai staff-lywodraethwyr arsylwi Pwyllgor Adnoddau hyd yn oed os yn dechnegol na allant fod yn aelodau ac a ddylent fod yn aelodau o bwyllgorau eraill. Ar hyn o bryd mae aelod o staff yn eistedd ar y PLIE.

71. Ar hyn o bryd nid yw'r aelodau staff yn cael eu harfarnu gan Gadeirydd y Bwrdd. Rydym yn **argymhell** y dylai aelodau staff fod yn rhan o system arfarnu blynyddol y llywodraethwyr (R5).

72. Mae er budd llywodraethu da i sicrhau bod cyfraniad y staff llywodraethwr yn cael ei ddatblygu a'i werthfawrogi. Dylid ystyried y canlynol er mwyn gwella effeithiolrwydd y staff-lywodraethwyr:

- gall yr Uwch Lywodraethwr annibynnol (R7) fod yn gymorth defnyddiol i'r staff-lywodraethwyr wrth sicrhau bod materion anodd yn cael sylw priodol;
- dylai'r Cadeirydd a'r llywodraethwyr annibynnol osod tôn sy'n rhoi hyder i'r staff-lywodraethwr siarad ac yn sicrhau nad yw eu statws fel llywodraethwr eilradd;
- dylai'r Cadeiryddion wahodd cyfraniadau gan aelodau staff y Bwrdd ac yn y Pwyllgorau;
- dylid annog staff-lywodraethwyr i ofyn am gymorth i ddeall papurau'r Bwrdd ac y dylid cynnig help yn rheolaidd ac yn rhagweithiol hefyd;
- dylai staff-lywodraethwyr gael hyfforddiant llywodraethu allanol; a
- mae cyfleoedd i staff-lywodraethwyr feithrin perthynas â llywodraethwyr eraill yn bwysig iawn.

73. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn sicrhau bod llywodraethwyr myfyrwyr a staff yn cael pob cyfle ac anogaeth i fod mor effeithiol â phosibl yn eu rolau. Dylai'r PLIE ystyried a allai llywodraethwyr myfyrwyr a staff arsylwi Pwyllgor Adnoddau hyd yn oed os na allant fod yn aelodau yn dechnegol ac a ddylent fod yn aelodau o bwyllgorau eraill (R6).

Aelodau cyfetholedig o Bwyllgorau

74. Mae gan y Brifysgol ddau aelod cyfetholedig ar y Pwyllgor Archwilio sydd, o'r arsylwi yng nghyfarfod mis Tachwedd, yn chwarae rhan lawn a defnyddiol yn y Pwyllgor. Gall defnyddio aelodau cyfetholedig fel hyn fod yn ddefnyddiol iawn ac mae Prifysgolion yn aml yn defnyddio cooption fel cam tuag at aelodaeth y Bwrdd. Efallai y byddai'n werth ystyried a ellid ei ddefnyddio ar gyfer Pwyllgorau eraill, yn enwedig i annog amrywiaeth ond hefyd fel rhan o gynllunio olyniaeth. Ystyriaeth bwysig yw a oes gan yr aelod cyfetholedig ddigon o gyfleoedd i ddeall y sefydliad yn gyffredinol gan nad yw'n aelod o'r Bwrdd h.y., a yw'n deall y materion/heriau cyffredinol y mae'r Bwrdd yn ymdrin â hwy a gwerthoedd a diwylliant y Brifysgol. Mae unrhyw gamau y gellir eu cymryd i liniaru'r risg bosibl hon yn ddefnyddiol fel mynychu Diwrnod i Ffwrdd/Gweithdy'r Bwrdd neu'r Pwyllgor. Mae camau gweithredu eraill y gellid eu hystyried yn cynnwys:

- derbyn cofnodion y Bwrdd a bod â'r gallu i ofyn am bapurau os oes diddordeb;
- derbyn adroddiad yr Is-Ganghellor i'r Bwrdd;
- Gwahoddiadau i ddigwyddiadau'r Brifysgol;
- gwahoddiadau i ymuno â gweithgareddau'r Bwrdd e.e., Ciniawau, Ymweliadau â Chyfadrannau ac Adrannau, Diwrnodau i Ffwrdd ac ati; a
- ffyrdd o alluogi'r aelodau cyfetholedig i ddod i adnabod ei gilydd ac aelodau'r Pwyllgor yn well mewn sefyllfa anffurfiol.

Penodi Uwch Lywodraethwr Annibynnol

75. Mae prifysgolion yn dechrau dilyn y sector preifat wrth benodi Uwch Gyfarwyddwr/Llywodraethwr Annibynnol (UGA/ULA). Mae'n nodedig bod **Cod Llywodraethu AU diwygiedig CUC** bellach yn cynnwys canllawiau ynghylch penodiad SID/SIG.³
76. Mae'r SIG yn ymddiriedolwr annibynnol gyda holl ddyletswyddau cyffredinol ymddiriedolwr yn gyffredin ag ymddiriedolwyr eraill, ond gyda dyletswyddau uwch. Mae angen y dyletswyddau hyn o dan fusnes fel arfer ond gallant ddod yn hanfodol bwysig pe bai'r Bwrdd yn profi cyfnod o straen. Mae angen i'r ULA gael ei barchu gan eu cyd-ymddiriedolwyr a meddu ar y deallusrwydd emosiynol a'r profiad i ddelio â materion sy'n codi yn briodol. Mae Prifysgol Northumbria wedi penodi ULA ac mae ganddi ddisgrifiad rôl ar eu **gwefan**.

³ "Mae angen i'r corff llywodraethu hefyd ystyried manteision penodi Uwch Lywodraethwr Annibynnol (ULA) neu rôl gyfatebol ac egluro'r rhesymeg dros benderfyniadau a wneir yn hyn o beth. Ystyrir eu rôl mewn sectorau eraill fel cymorth pwysig i lywodraethu da; i helpu i gynghori'r Cadeirydd, i fod yn gyfryngwr i aelodau eraill y Bwrdd ac i helpu i hwyluso arfarniad blynyddol o'r Cadeirydd. Mae rôl yr ULA yn wahanol i'r Dirprwy Gadeirydd, a ddylai fod yn rhan o arweinyddiaeth y Bwrdd a dirprwyo ar gyfer y Cadeirydd yn ogystal ag ymgymryd â dyletswyddau penodol sy'n cael eu neilltuo iddynt. Dylai'r ULA fod yn llais ac yn seinfwrdd i lywodraethwyr eraill wirio effeithiolrwydd y trefniadau llywodraethu, ac arwain yn ffurfiol arfarniad y Cadeirydd (a'r Dirprwy Gadeirydd)"

Dylai Rôl Uwch Lywodraethwr Annibynnol:

- ddarparu seinfwrdd ar gyfer y Cadeirydd i helpu i sicrhau llywodraethu da;
- cynorthwyo ymddiriedolwyr os gofynnir am hyn gan ymddiriedolwr i helpu i herio a chyfrannu'n effeithiol at y Bwrdd
- gweithredu fel cyfrwng i ymddiriedolwyr, yn ôl yr angen, a chymryd yr awenau mewn trafodaeth gyda'r Cadeirydd, neu ymddiriedolwyr eraill, os yw'n ymddangos nad yw'r Bwrdd yn gweithio'n effeithiol;
- cadeirio'r Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau;
- arwain arfarniad y Cadeirydd. Adrodd i'r Bwrdd ar yr arfarniad a rhoi adborth i'r Cadeirydd.

Tabl 6: Rôl Uwch Lywodraethwr Annibynnol

77. Rydym yn **argymell** bod y Bwrdd yn penodi Uwch Lywodraethwr Annibynnol (ULA) i gynghori'r Cadeirydd, bod yn gyfryngwr i aelodau eraill y Bwrdd a helpu i hwyluso'r broses o arfarnu'r Cadeirydd yn flynyddol. Dylai'r ULA gadeirio'r Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau (R7).
78. Ar hyn o bryd nid yw'r Cadeirydd yn cael ei werthuso. Rydym yn **argymell** bod y Cadeirydd yn cael ei werthuso bob blwyddyn. Dylai'r ULA (os caiff ei benodi) gynnal arfarniad ar gyfer y Cadeirydd fel rhan o broses y cytunwyd arni gan y PLIE (R8).
79. Mae'r Siarter Llywodraethiant ar gyfer Prifysgolion yng Nghymru — Ymrwymiad i Weithredu yn ei gwneud yn ofynnol i'r Cadeirydd a'r Is-Ganghellor ym mhob sefydliad gymryd rhan mewn adroddiad adborth 360 gradd a ddyluniwyd o amgylch gwerthoedd y sefydliad. Mae'r Is-Ganghellor eisoes wedi datblygu a chynnal arfarniad o'r fath. Rydym yn **argymell** bod y PLIE yn cytuno ar ddull a phroses gyffredin ar gyfer arfarniad 360 gradd ar gyfer y Cadeirydd a'r Is-Ganghellor a chynhelir yr arfarniad 360-gradd bob 2/3 blynedd (R9).

Sefydlu ac Adeiladu Tîm

80. Mae'r arolwg a'r cyfweiliadau'n nodi y gellid gwella'r broses ymsefydlu ynghyd â chyfleoedd i aelodau'r Bwrdd ddatblygu fel tîm. Efallai bod hyn wedi cael ei bwysleisio yn ein hadolygiad gan nifer yr aelodau newydd a gohirio cyfarfodydd y Pwyllgor yn rhymor yr haf 2019. Hefyd, mae pandemig Covid-19 wedi dileu llawer o'r cyfleoedd i aelodau'r Bwrdd siarad yn anffurfiol. Mae'n bwysig darparu cyfleoedd yn rhagweithiol i aelodau a'r Pwyllgor Gwaith gwrdd yn ffurfiol ac yn anffurfiol i ddod i adnabod ei gilydd, ac i'r aelodau annibynnol ddysgu am y Brifysgol ac Addysg Uwch. Er nad yw'n hawdd o dan gyfyngiadau Covid-19, mae'n bosibl galluogi rhai mentrau sy'n datblygu hyn yn greadigol. Hefyd, mae'n bwysig datblygu prosesau cynefino a briffio da ar gyfer y Bwrdd fel y gall aelodau godi'n gyflym a magu hyder i gymryd rhan mewn cyfarfodydd mor gynnar â phosibl yn eu tymor cyntaf yn y swydd. Mae Ysgrifennydd y Brifysgol yn datblygu rhaglen o sesiynau hyfforddi.

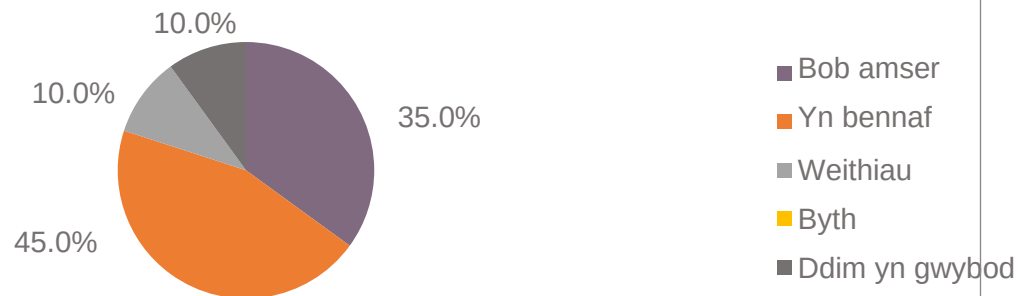
81. Rydym yn **argymhell** y dylai'r Cadeirydd ei gwneud yn flaenoriaeth i adeiladu'r corff llywodraethu yn dîm. Bydd hyn yn ei gwneud yn ofynnol i aelodau a'r Pwyllgor Gwaith gael y lle a'r cyfleoedd i ddod i adnabod ein gilydd a dysgu am y Brifysgol ac Addysg Uwch. Bydd yn fwy heriol yn ystod pandemig Covid-19, ond gellir cymryd camau i'r cyfeiriad hwn yn rhithwir. Hefyd, dylid datblygu prosesau cynefino a briffio da ar gyfer y Bwrdd (R10).

Perthnasau Allweddol

Swyddogaethau'r Pwyllgor Gwaith a'r Bwrdd

82. Cododd y cyfweiliadau ag aelodau'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith rai cwestiynau ynghylch i ba raddau yr oedd y Pwyllgor Gwaith yn gwerthfawrogi cyfraniadau'r Bwrdd. Teimlai rhai aelodau eu bod yn cael eu gofyn i wneud penderfyniadau â stamp rwber, bod y Bwrdd yn cael ei reoli gan ganolbwyntio ar newyddion da a bod y Pwyllgor Gwaith yn rhy sensitif neu'n amddiffynol pan gâi ei herio.

Ydy Llywodraethwyr yn deall y gwahaniaeth rhwng eu rôl a rolau'r Grŵp Gweithredol a gweithredu yn unol â hynny?



Siart 2: A yw Llywodraethwyr yn deall y gwahaniaeth rhwng eu rôl a rolau'r Grŵp Gweithredol ac yn gweithredu yn unol â hynny?

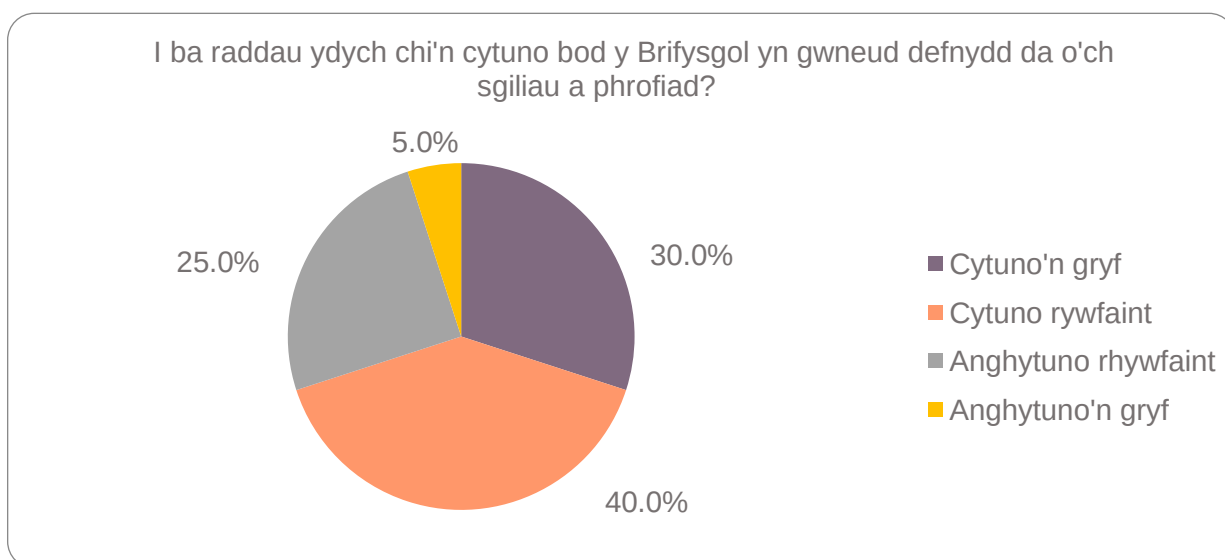
83. Fodd bynnag, roedd y tîm Gweithredol yn glir eu bod am gael trafodaeth gyda'r Bwrdd a'r gwerth y gallai'r Bwrdd ei gynnig. Roeddent yn anafon bod cyfleoedd trafod o'r fath yn gyfyngedig iawn a bod y Bwrdd yn rhy aml yn canolbwyntio ar fanylion gweithredol neu ddiddordebau personol. Roedd pryder hefyd nad oedd yr aelodau annibynnol yn deall Addysg Uwch a'r Brifysgol yn ddigonol.
84. Efallai bod y canfyddiadau hyn wedi cynyddu o ganlyniad i bandemig Covid-19 oherwydd:
- anhawster cynnal cyfarfodydd mawr yn yr amgylchedd rhithwir;
 - ychwanegu 6 aelod annibynnol newydd hanner ffordd drwy flwyddyn anodd iawn;
 - atal y pwyllgorau dros dro yn ystod tymor yr haf; a
 - swyddi gwag am gyfnodau hir mewn rhai swyddi gweithredol pwysig iawn.

Fodd bynnag, nid ydynt yn cael eu helpu gan y:

- hyd a manylion papurau'r Bwrdd;
- diffyg ffocws gan y Bwrdd ar ei rôl fwy strategol;

- agendâu llawn sy'n ei gwneud yn anodd treulio amser ar drafodaethau sy'n ychwanegu gwerth; • peidio â chynnwys y Bwrdd yn gynnar yn y broses o ddatblygu prosiectau a strategaeth;
- diffyg fframwaith dirprwyo hygyrch clir.

85. Mae gan y Bwrdd aelodau rhagorol sydd am weithredu ar lefel strategol a defnyddio eu sgiliau a'u profiad i gefnogi'r Is-Ganghellor a'r Brifysgol. Fodd bynnag, roedd yr arolwg a'r cyfweiliadau yn ei gwneud yn glir nad yw sgiliau'r Bwrdd yn cael eu defnyddio'n iawn ar hyn o bryd.



Siart 3: Arolwg llywodraethwyr - i ba raddau ydych chi'n cytuno bod y Brifysgol yn gwneud defnydd da o'ch sgiliau a'ch profiad?

86. Mae tystiolaeth bod yr aelodau annibynnol yn uchel eu parch i'r Pwyllgor Gwaith a bod achlysuron wedi bod yn ystod yr adolygiad lle mae'r ddau wedi cydweithio'n dda ac ychwanegu gwerth e.e., mesurau briffio llwyddiant a thrafodaethau ar y Pentref Chwaraeon Rhyngwladol.
87. Mae adolygiad Camm yn nodi bod llawer o sefydliadau'n cael trafferth gyda'r berthynas rhwng y Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith.⁴ Un cam pwysig i wella materion yw i'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith drafod eu rolau unigol a chytuno ar ddealltwriaeth o sut y gall y ddau barti gydweithio'n fwyaf effeithiol. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith yn cydweithio i ddatblygu datganiad clir, a bod y Bwrdd yn cytuno ar rôl y Bwrdd (craffu, herio a chefnogi) a'i berthynas â'r Pwyllgor Gwaith (gweithredu'r Strategaeth y cytunwyd

⁴ "Roedd yna achosion lle cyflwynwyd strategaethau i lywodraethwyr yn hwyr yn y dydd ac yna'n cael eu rhoi o dan bwysau i'w cymeradwyo, neu fel arall datblygwyd strategaethau rhwng cyfarfodydd ac roedd llywodraethwyr yn teimlo eu bod yn cael eu hosgoi wrth i'r strategaethau gael eu gweithredu" ond hefyd "Siaradodd y Llywodraethwyr â brwdfrydedd am achlysuron lle roeddent yn teimlo bod ganddynt amser i ystyried materion mewn dyfnder priodol naill ai mewn is-bwyllgor neu weithgor oes fer. Roedd aelodau gweithredol yn gwerthfawrogi llywodraethwyr a ddaeth â thrylwyredd i'r broses o wneud penderfyniadau, cyflwyno cysylltiadau newydd neu a ddaeth â lefel uchel o arbenigedd mewn meysydd perthnasol". — Adolygiad Camm

arni a rheoli swyddogaeth y Brifysgol gweithrediadau). Dylai'r datganiad gael ei gynllunio i egluro rolau, gwerthoedd, datblygu ymddiriedaeth a dealltwriaeth ond hefyd gosod disgwyliadau ac ymddygiadau (R11). Mae hefyd angen i rolau'r gwahanol swyddogion gael eu nodi'n glir yn Is-ddeddfau PMC, yn enwedig rôl yr aelodau, Cadeirydd, Is-Gadeiryddion, Is-Ganghellor, Ysgrifennydd y Brifysgol ac Uwch Lywodraethwr Annibynnol.

88. Rydym yn **argymhell** bod y Datganiad uchod yn cael ei ddatblygu fel rhan o Raglen Datblygu'r Bwrdd (R12).
89. Mae her yn bwysig ac yn angenrheidiol, ond mae'n well ei wneud mewn diwylliant lle mae ymddiriedaeth a hyder rhwng y Bwrdd a'r tîm Gweithredol. Y disgwyliad arferol yw y bydd yr Is-Ganghellor yn arwain tîm Gweithredol cymwys, y dylid ymddiried ynddo i redeg y Brifysgol o ddydd i ddydd. Dylid cynnal ffocws y Bwrdd ar lefel strategol (nid gweithredol). Dylai'r Bwrdd gael sicrwydd da gan y Pwyllgor Gwaith ynghylch rhedeg y Brifysgol yn weithredol. Roedd y cyfweiliadau yn dangos y gellir gwella'r lefelau presennol o ymddiriedaeth rhwng y Pwyllgor Gweithredol a'r Bwrdd.
90. Fel yr argymhellwyd yn flaenorol (R2, paragraff 41) mae angen datblygu fframwaith dirprwyo clir, sy'n nodi'r hyn a gedwir yn ôl ar gyfer y Bwrdd, ei Bwyllgorau a'r Pwyllgor Gwaith. Ar hyn o bryd mae'r Bwrdd a'i Bwyllgorau yn delio â gormod o faterion gweithredol a dylid eu hymddiried i'r Is-Ganghellor. Mae'n bwysig bod eglurder o ran yr hyn a gedwir gan y Bwrdd a'r hyn sy'n perthyn i'r Is-Ganghellor i benderfynu arno, ac mae angen gosod hyn fel bod ffocws y Bwrdd yn cael ei gynnal ar y lefel strategol gywir. Mae fframwaith dirprwyo clir yn helpu i sicrhau bod anghydfodau ffiniau posibl yn cael eu lleihau.
91. Mae'r trafodaethau hyn yn bwysig gan fod Byrddau'r Brifysgol yn rhy aml yn tueddu i dderbyn yr hyn a roddir o'u blaenau gan y Pwyllgor Gwaith ac nid ydynt yn cymryd yr amser i ystyried beth sydd ei angen arnynt i gyflawni eu cyfrifoldebau ac yna sicrhau dilyniant. Enghraifft AU amlwg yw hyd papur sy'n fater sectoraidd. Dyma'r agwedd fwyaf cwynfanus yn ei chylch o fod yn llywodraethwr Prifysgol, ond nid oes llawer o Fyrddau yn mynd i'r afael â hi. Mae aelodau'r Bwrdd fel arfer yn ddeallus iawn ac yn y pen draw maent yn dod o hyd i ffordd o weithio drwy'r papurau mewn cyfnod rhesymol o amser. Fodd bynnag, mae'r broblem graidd hon, sy'n effeithio ar effeithiolrwydd y Bwrdd, yn aml yn parhau i fod heb sylw. Mae llawer o'r materion hyn yn gofyn am drafodaeth rhwng y Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith gan eu bod yn aml yn ymwneud â materion diwylliannol. Gall cynnal trafodaethau Datblygu Bwrdd agored rheolaidd fod yn ddefnyddiol wrth wella dealltwriaeth a sicrhau bod ynni'r ddwy ochr yn cael ei ddefnyddio ar y cyd ac yn effeithiol.

Ffocws y Bwrdd

92. Mae **ysgrifau'r** dysgawdwr Llywodraethu Corfforaethol, yr Athro Bob Garratt, yn cael eu defnyddio'n helaeth gan Camm yn ei **hadroddiad**. Mae'n sôn am gyfyng-gyngor y cyfarwyddwr - "sut i yrru ein sefydliad yn ei flaen wrth ei gadw dan reolaeth ddarbodus". Mae'r ddau yn gyfrifoldebau cyfreithiol. Ei bryder yw bod "y rhan fwyaf o fyrdau yn canolbwyntio ar yr agweddau rheoli darbodus yn unig gan eu bod yn tueddu i gael eu poblogi gan swyddogion gweithredol a fydd yn gwybod llawer mwy am hyn. "Mae'r dyfodol" yn cael ei ystyried yn rhy anodd".

"Rôl y cyfarwyddwr yw sicrhau llwyddiant eu busnes drwy eu meddylfryd strategol a phenderfyniadau dilynol ar ymdopi ag ansicrwydd. Mae hyn yn ymwneud â'u byd allanol newidiol a chymhleth a'r defnydd eang o ganlyniad i hynny o adnoddau prin y cwmni i gyflawni eu pwrpas a ddiffiniwyd yn gyfreithiol. Mae'n rôl oruchwylio hanfodol, yn olygfa hofrennydd gan fwrdd y dyfodol a'u rôl wrth ei greu. Mae hyn yn dra gwahanol i'r

rôl "rheoli 'ddyddiol bwysig ond ar wahân gweithredol. - "Stop the Rot" - Bob Garratt

93. Yn draddodiadol roedd byrdau'r Brifysgol yn canolbwyntio ar adnoddau a chydymffurfiaeth, ond fel y noda Camm, "Mae sefydliadau o ba bynnag sector yn dod o dan bwysau i fod yn glir ynghylch eu pwrpas, cenhadaeth, gwerthoedd a diwylliant ac i fynegi sut y bydd eu strategaethau'n cyflawni nid yn unig yn erbyn eu nodau ariannol ond yn erbyn nodau ehangach a nodweddir fel pwrpas cymdeithasol".

" Mae trefniadau llywodraethu prifysgolion yn gyffredinol yn canolbwyntio ar ddull gweithredu Math 1 Chait : canolbwyntio ar stiwardiaeth asedau diriaethol; seneddol a threfnus yn ei drafodaethau; cael cyfathrebu mwy cyfyngedig gyda rhanddeiliaid.

Er mwyn i gyrff llywodraethu allu darparu arweinyddiaeth fwy strategol mae angen treulio mwy o amser mewn lleoliadau mwy hyblyg a llai strwythuredig - h.y. llywodraethu Math II a Math III". - Adroddiad Camm

Disgrifiodd Chait et al (2011) 3 gwahanol fathau o ddulliau gweithredu bwrdd:

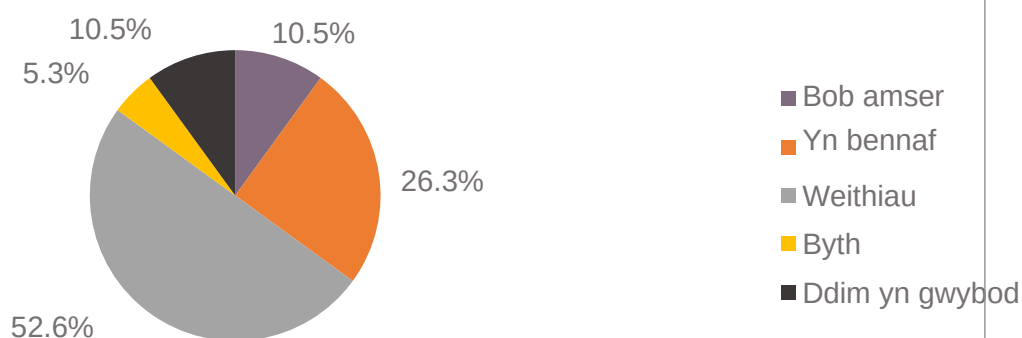
Math 1 - y modd ymddiriedol lle mae byrdau'n ymwneud yn bennaf â stiwardiaeth asedau diriaethol

Math II - y modd strategol lle mae byrdau'n creu partneriaeth strategol gyda rheolwyr

Math III — lle mae byrdau'n darparu ffynhonnell arweinyddiaeth lai cydnabyddedig ond mwy strategol ar gyfer y sefydliad — Adroddiad Camm

94. Bu diwylliant hefyd ym Myrddau'r brifysgol lle mae'r Pwyllgor Gwaith yn aml yn dylanwadu'n ormodol ar yr agenda fusnes, ac mae'r Bwrdd yn cydymffurfio â hyn yn hytrach na bod y Bwrdd yn cymryd cyfrifoldeb ac yn trafod a phenderfynu gyda'r Pwyllgor Gwaith yr agenda fusnes sy'n briodol i'w anghenion.
95. Mae PMC yn Brifysgol llwyddiannus ond yr ystyriaeth allweddol i'r Bwrdd ddylai fod sut mae'n parhau i fod yn llwyddiannus, ble mae am fod ymhén 3 blynedd a sut mae'n cyrraedd yno?
96. Gwella ffocws y Bwrdd yw'r brif ffordd y gall aelodau deimlo eu bod yn cyfrannu ac yn mwynhau eu rôl. Dyma hefyd lle gall y Pwyllgor Gwaith elwa'n wirioneddol o brofiad proffesiynol yr aelodau a thrwy her adeiladol gall ddatblygu strategaethau gwell. Roedd rhai pryderon cryf yn y cyfweiliadau nad oedd sgiliau'r aelodau yn cael eu defnyddio. Yn ddiddorol, roedd llawer o'r cyfweiliadau yn dilyn y sesiwn frifio diweddar ar y Strategaeth i ymdrin â *Mesurau Llwyddiant* wedi sôn am y sesiwn llwyddiannus y bu, roedd rhai'n teimlo mai hwn oedd y tro cyntaf i'r Brifysgol ddefnyddio eu profiad mewn gwirionedd a dywedodd eraill pa mor drawiadol yr oeddent wedi dod o hyd i'r Tîm gweithredol. Dylai'r Bwrdd gymryd rhan yn gynnar yn y trafodaethau am strategaeth neu brosiect newydd cyn i'r Bwrdd gytuno ar y camau gweithredu a argymhellir. Gellir gwneud hyn mewn nifer o fforymau. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn ystyried y ffordd orau o ymgysylltu â phrosiectau busnes mawr newydd sy'n anodd eu cyflawni yn y Bwrdd llawn e.e., wrth ddatblygu strategaeth neu brosiect adeiladu newydd (R13).

Ydych chi'n teimlo eich bod yn cymryd rhan briodol yn natblygiad Strategaeth y Brifysgol?



Siart 4: Arolwg Llywodraethwyr — Ydych chi'n teimlo eich bod yn cymryd rhan briodol yn natblygiad strategaeth y Brifysgol?

97. Gan ddefnyddio model bwrdd dysgu Garratt, gallai'r eitemau strategol a diwylliannol allweddol ar yr agenda i'w datblygu mewn trafodaeth â'r tîm Gweithredol gynnwys:
- Creu gweledigaeth a gwerthoedd
 - Datblygu hinsawdd a diwylliant corfforaethol
 - Monitro'r amgylchedd allanol — sganio'r gorwel

- Lleoli yn y marchnadoedd sy'n newid
- Adolygu a phenderfynu ar adnoddau allweddol
- Asesiadau risg
- Penderfynu gweithredu a monitro strategaeth a diwylliant

Ochr yn ochr â hyn mae'r atebolrwydd i randdeiliaid a sicrwydd bod popeth yn weithredol yn mynd yn dda.

98. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn symud cydbwysedd ei fusnes yn fwy tuag at agenda sy'n blaenoriaethu eitemau strategol a diwylliannol (R14).
99. Os yw'r Bwrdd am addasu cydbwysedd busnes y Bwrdd a bod yn fwy blaengar a strategol, yna mae angen dod o hyd i'r amser a'r fforwm gorau i alluogi hyn i ddigwydd. Bydd hyn yn ei gwneud yn ofynnol i'r Bwrdd:
- bod yn hyddysg mewn perthynas â'r materion allweddol;
 - sefydlu dealltwriaeth glir o wahanol rolau'r Pwyllgor Gwaith a'r Bwrdd a pharch tuag atynt fel bod y ddau yn cydweithio'n effeithiol;
 - caniatáu i'r Pwyllgor Gwaith wneud mwy o benderfyniadau fel nad yw'r Bwrdd yn penderfynu ar faterion gweithredol - mae hyn yn gofyn am ymddiriedaeth a hyder yn y Pwyllgor Gwaith i redeg gweithrediadau'r Brifysgol;
 - sicrhau bod gwaith cynllunio a pharatoi cyfarfodydd blynyddol y Bwrdd yn drylwyr;
 - ystyried y fforymau gorau ar gyfer bwrw ymlaen â'r agenda fusnes, boed hynny drwy sesiynau briffio, trafodaethau, grwpiau gorchwyl a gorffen, pwyllgorau neu gyfarfodydd busnes y Bwrdd;
 - sicrhau bod y Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith yn gallu trafod materion ac opsiynau posibl gyda'i gilydd yn briodol o ddechrau prosiectau neu faterion mawr i'w cwblhau mewn ffordd gyfoethog sy'n ychwanegu gwerth. Mae'r drafodaeth gynnar yng nghyfarfod Tachwedd 2020 o'r Bartneriaeth Pentref Chwaraeon Rhyngwladol yn enghraifft dda o ble y gwnaed hyn.
 - annog y Pwyllgor Gwaith i gyflwyno papurau byr i'w trafod ar faterion sydd ar gam cynnar o feddwl/datblygu ac nad oes ganddynt yr atebion i gyd eto. Dylai'r Pwyllgor Gwaith weld hyn fel rhan o'i rôl. Mae ganddo gyfrifoldeb ar y cyd â'r Bwrdd i ystyried y dyfodol a delio ag ansicrwydd. Mae angen i'r Bwrdd roi'r hyder i'r Pwyllgor Gwaith amlygu meddwl cynnar trwy drin y papurau hyn yn wahanol i'r papurau busnes arferol.
100. Mae'r Mesurau Llwyddiant sydd wedi colli eu pwysau ar gyfer y Bwrdd gyda mesurau ychwanegol ar gyfer Pwyllgorau a'r Pwyllgor Gwaith yn enghraifft dda o ganolbwyntio sylw'r Bwrdd mewn ffordd briodol.
101. Ymdrinnir â llawer o'r materion hyn mewn mannau eraill yn yr adroddiad. Yn yr adran hon, efallai y byddai'n ddefnyddiol cynnwys rhywfaint o gyngor am agendâu'r Bwrdd cynllunio. Dylai fod gan bob Pwyllgor a'r Bwrdd galendr blynyddol sy'n galluogi aelodau i weld yr elfennau allweddol o sicrwydd a phenderfyniad ar gyfer y flwyddyn ar gyfer pob categori busnes a'u dilyn drwy'r flwyddyn. Gellid mabwysiadu fformat tebyg i dabl 7 isod.

Diwylliant a Gwerthoedd				
Strategaeth				
Academaidd		Arolwg ACF		Sicrwydd y Bwrdd Academaidd
Pobl			Arolwg Staff	Adroddiad Cyflogau Uwch Swyddogion
Cyllid ac Archwilio	Cyllideb	Rhagolwg	Rhagolwg	Ariannol Datganiadau Archwiliad Cttee Sicrwydd
Eiddo	Opsiynau ar gyfer Newydd Adeiladu			Penderfyniad Terfynol ar Adeilad Newydd
Digidol				
Llywodraethu				

Tabl 7: Agendâu byrddau cynllunio — enghraifft calendr blynyddol

102. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn sefydlu calendr busnes ar gyfer y flwyddyn i gyflawni'r sicrwydd busnes a'r penderfyniadau sydd eu hangen arno. Dylai'r calendr fod yn eitem agenda ar bob agenda'r Bwrdd a Phwyllgor (R15).
103. Bydd cyflawni calendr o'r fath yn gofyn am drafodaeth gyda'r Pwyllgor Gwaith ac aelodau'r Bwrdd i sicrhau ei fod yn ymdrin yn ddigonol â'r penderfyniadau a'r sicrwydd sy'n ofynnol, bod y busnes y mae'n ofynnol ei gynnal ym mhob cyfarfod o'r Bwrdd yn gyraeddadwy a'r fforymau gorau ar gyfer cyflawni'r cynllun calendr. Yna bydd y calendr busnes yn gyrru agendâu'r Bwrdd a'r Pwyllgorau. Ni fydd y calendr yn sefydlog; bydd yn newid trwy gydol y flwyddyn wrth i risgiau a materion newid.
104. Un maes busnes y mae angen ei wella yw rheoli risg. Roedd adroddiad yr archwilydd mewnol ar gyfer y flwyddyn yn rhoi sgôr sicrwydd ar gyfer blwyddyn 'Cyfyngedig'. Nododd Deloitte's bod eu hadolygiad wedi dangos nad oedd cofrestrau risg wedi cael eu diweddarau gan y perchnogion risg. Nododd adroddiad y Pwyllgor Archwilio fod y Dadansoddwr Risg a Chydymffurfiaeth wedi'i benodi ym mis Hydref 2019 a chyn hynny roedd y rôl wedi bod yn wag. Nid oedd adolygiad cyflawn o'r risgiau wedi bod rhwng mis Mawrth 2018 a mis Hydref 2019. Mae'r perchnogion risg bellach wedi diweddarau eu risgiau ar gyfer tymor yr Hydref yng nghyd-destun Covid-19. Y flaenoriaeth cyn hyn oedd rheoli'r risgiau allweddol sy'n ymwneud â Covid-19. Yn ei gyfarfod ym mis Tachwedd roedd y Pwyllgor Archwilio yn dal i bryderu ynghylch rheoli risg, yn enwedig am yr angen i ddatblygu camau lliniarol ar gyfer risgiau allweddol o hyd. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn rheoleiddio goruchwyliaeth o'i brosesau risg arferol ac yn gwneud sganio gorwelion yn rheolaidd yn rhan o'i galendr Bwrdd (R16).

Cyfarfodydd y Bwrdd

Cyfarfodydd

105. Yn dilyn cyfyngiadau symud Covid-19, ataliodd y Bwrdd gyfarfodydd pwyllgor yn nhymor yr haf (ac eithrio'r Pwyllgor Archwilio) a mabwysiadu patrwm o gyfarfodydd misol. Y nod oedd cael cyfarfodydd Bwrdd mwy rheolaidd ond byrrach. Roedd hyn yn synhwyrol yng nghamau cychwynnol y pandemig, ond mae'n debyg ei bod hi'n bryd, nawr bod strwythur y pwyllgorau wedi ailgychwyn, i ddychwelyd i'r calendr mwy traddodiadol o gyfarfodydd busnes. Mae risgiau cyfarfodydd amlach yn cynnwys:
- bod papurau a ddylai gael eu gweld yn gyntaf gan Bwyllgor yn dod i'r Bwrdd cyn y Pwyllgor;
 - mae rhai papurau yn dod yn nodweddion rheolaidd o bob cyfarfod sy'n llenwi'r agenda e.e. recriwtio myfyrwyr, gweithrediadau Covid-19; a
 - gall annog y Bwrdd i fod yn fwy gweithredol.
106. Rydym yn **argymell** bod y Bwrdd yn dychwelyd i rhwng pedwar a chwe chyfarfod busnes bob blwyddyn gan sicrhau bod cyfarfodydd y Pwyllgor a'r busnes yn bwydo'n briodol i'r Bwrdd. Fodd bynnag, dylai'r Bwrdd gyfarfod ar adegau eraill yn y flwyddyn ar gyfer sesiynau briffio, ymweliadau Cyfadran ac Adrannau a thrafodaethau a ddylai fod yn rhan o'r calendr blyneddol o gyfarfodydd (R17). Mae'r rhain yn bwysig wrth helpu'r Bwrdd i ddatblygu fel tîm a deall eu rôl, y Brifysgol ac AU yn gyffredinol.
107. Dylai'r trafodaethau alluogi'r Bwrdd i gymryd rhan yn gynnar cyn i gamau gweithredu argymelledig gael eu dwyn gerbron y Bwrdd er mwyn cytuno arnynt. Dylent hefyd helpu i ddatblygu dealltwriaeth gyffredin o faterion cymhleth e.e. gwerthoedd, diwylliant, strategaethau a phrosiectau mawr. Mae Covid-19 yn gwneud ymweliadau Cyfadranau ac Adrannau yn anodd ar hyn o bryd, ond dylai fod yn bosibl cael cyflwyniadau rhithwir gan Gyfadranau, Adrannau a Gwasanaethau Proffesiynol. Gofynnodd Cadeirydd Prifysgol Aberystwyth i'r myfyrwyr gyflwyno i'w gyfarfod Cyngor mis Tachwedd am awr ar yr hyn y mae myfyrwyr yn ei brofi ar hyn o bryd a'r hyn y gall y Cyngor ei wneud i helpu.
108. Mae angen i'r Bwrdd fod yn ofalus nad yw penderfyniadau'n cael eu gwneud fel arfer mewn trafodaethau neu sesiynau briffio. Os ydynt, yna dylid nodi a chadarnhau hynny yng nghyfarfod ffurfiol nesaf y Bwrdd.
109. Mae'r cyfarfodydd Pwyllgor yr ydym wedi eu harsylwi wedi bod yn ymgysylltu, gyda'r aelodau'n gallu cyfrannu a thrafod materion. Mae'n debyg bod hyn oherwydd y niferoedd llai dan sylw. Mae cyfarfodydd y Bwrdd wedi bod yn llawer anoddach ond bu gwelliannau sylweddol dros y tri chyfarfod Bwrdd a arsylwyd gennym. Mae cadeirio cyfarfodydd y Bwrdd yn anodd iawn yn yr amgylchedd newydd hwn a byddai'n werth archwilio ymhellach sut y gall y tîm llywodraethu gefnogi'r Cadeirydd, sydd yn yr amgylchedd hwn yn wynebu her amlwasgio sylweddol. Mae wedi bod yn amlwg yn ein harsylwadau bod y Brifysgol yn addasu ac yn addasu'n raddol i dechnoleg rithwir.

Protocolau Cyfarfodydd

110. Cododd llawer o aelodau fater y swyddogaeth sgwrsio a hoffent ei ddefnyddio'n fwy - mae'r protocol cyfarfod presennol yn annog aelodau i beidio â'i ddefnyddio yn fwriadol. Dylai'r protocol annog ei ddefnyddio ond dylai atgoffa'r aelodau ei fod yn destun darganfod o dan y Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth. Rydym wedi atodi ein nodyn canllaw ar gyfarfodydd o bell — gweler Atodiad 4.
111. Ar hyn o bryd mae'r dechnoleg yn gwahodd aelodau i godi llaw i siarad ac yna mae'r Cadeirydd yn eu gwahodd i gyfrannu. Mae'r Cadeirydd yn arbennig o dda am annog aelodau myfyrwyr i siarad. Byddai'n werth ystyried ymhellach sut i reoli'r cyfarfod fel bod y Cadeirydd yn annog aelodau i siarad, a ddylai fod â chyfraniad defnyddiol i'w wneud. Mae'n amlwg nad yw llawer yn siarad yn y cyfarfodydd ac mae rhai yn llawer mwy parod i gyfrannu. Hefyd, mae rhai aelodau wedi bod yn dda iawn am ymarfer disgyblaeth o wneud cyfraniadau byr ond pwysig.
112. Dylai'r protocol fod yn golygu bod disgwyl i'r aelodau fod wedi darllen y papurau. Dylid anelu at roi'r amser mwyaf posibl i drafod risgiau a materion strategol allweddol. Felly, dylai cyflwyniadau gan y Pwyllgor Gwaith fod yn gryno. Dylid eu cyfyngu fel arfer i un o'r tîm Gweithredol ac osgoi manylion. Dylent ganolbwyntio ar unrhyw newidiadau sylweddol ers y papur a'r rhesymau allweddol dros y papur h.y., yr hyn y mae'n ofynnol i'r Bwrdd ei wneud a beth yw'r risgiau a'r materion strategol allweddol.
113. Gallai protocol y cyfarfod ofyn yn rhesymol i gwestiynau o fanylion gael eu gofyn a'u hateb trwy e-bost cyn neu ar ôl y cyfarfod a nodi na fyddant yn cael sylw yn y cyfarfod. Hefyd, dylid annog aelodau i godi pryderon neu faterion ar lefel strategol cyn y cyfarfod a ddylai ganiatáu i'r Cadeirydd flaenoriaethu'r rhain a galluogi'r Pwyllgor Gwaith i baratoi ymateb yn well. Mae hyn yn ei gwneud yn ofynnol i'r papurau fynd allan mewn modd amserol i alluogi hyn.
114. Mae'r Bwrdd yn arfer arfer da wrth gael adroddiad ysgrifenedig o bwyntiau allweddol gan Bwyllgor, a gyflwynir wedyn gan y Cadeirydd Pwyllgor perthnasol.
115. Rydym yn **argymhell** bod aelodau annibynnol y Bwrdd yn cyfarfod gyda'i gilydd yn anffurfiol o bryd i'w gilydd i ganiatáu i unrhyw bryderon gael eu mynegi mewn modd amserol. Rhaid iddynt beidio byth â gwneud penderfyniadau Bwrdd wrth gyfarfod fel hyn (R18).
116. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn parhau i arbrofi gyda dulliau o gynnal y cyfarfodydd er mwyn galluogi mwy o amser i drafod risgiau a materion strategol allweddol a galluogi mwy o aelodau i gyfrannu (R19).

Technoleg Cyfarfod Rhithwir

117. Mae rhai manteision i'r dechnoleg cyfarfod newydd. Ni fu presenoldeb a chwaredd yn faterion yn y sector addysg uwch, mae lleoliad daearyddol yn llawer llai pwysig

ar gyfer aelodau, ac mae'n bosibl cynnull Byrddau ar-lein ar fyr rybudd ar gyfer penderfyniadau cyflym, a hefyd ar gyfer sesiynau briffio a thrafodaethau.

118. Mae'r dechnoleg yn datblygu a gellid gwella profiad PMC yn sylweddol. Mae llawer o sefydliadau yn rheoli cyfarfodydd mwy gyda chamerau ar ac yn defnyddio'r swyddogaeth sgwrsio. Byddai hefyd yn werth arbrofi gyda chyflwyniadau byr ar y sgrin yn hytrach na phapurau e.e., out-turns ariannol. Roedd yn dda gweld y cyflwyniad lechyd Meddwl yng nghyfarfod y bwrdd ym mis Rhagfyr a oedd yn defnyddio cyfleusterau cyflwyno dros MS Teams ac yn rhoi cyfle i'r Bwrdd ddysgu mwy am y mater a godwyd yn y Pwyllgor Archwilio fel un o'r risgiau allweddol. Hefyd, mae'n bosibl defnyddio ystafelloedd ymneilltuo i ddau berson drafod ac yna ymuno â dau arall cyn dychwelyd i'r prif grŵp, sy'n ffordd wych o gwrdd â phobl newydd ar-lein yn ystod sesiynau trafod.
119. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn cael cyngor allanol ac yn ystyried sut i reoli ei gyfarfodydd Bwrdd yn well gan ddefnyddio'r dechnoleg cyfarfodydd rhithwir. Yn hytrach nag efelychu'r amgylchedd ffisegol, byddai'n werth archwilio'r hyn sy'n bosibl yn yr amgylchedd rhithwir newydd hwn a'r hyn y gellid ei ddefnyddio yn y tymor hwy (R20). Awgrymir bod rhywfaint o hyfforddiant yn cael ei roi i aelodau ar y plattfform a ddewiswyd.

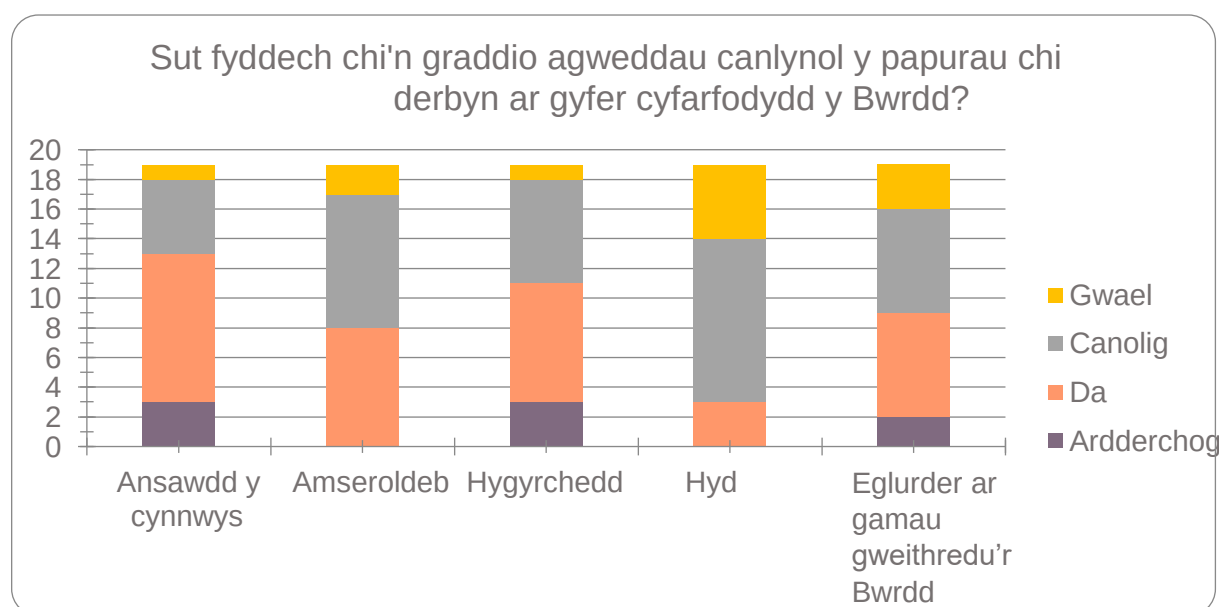
Agendâu

120. Argymhellodd Adolygiad o Effeithiolrwydd 2015 y "dylai'r Bwrdd ystyried arbrofi gydag agenda A a B". Dim ond yn ddiweddar y cafodd hyn ei weithredu (neu o bosibl ei ail-weithredu) ond mae'r agendâu yn dal i fod yn brysur iawn ac yn rhy uchelgeisiol. Yng nghyfarfod mis Hydref, cymerodd yr elfennau rhagarweiniol - cofnodion, materion yn codi, adroddiad y Cadeirydd, adroddiad yr Is-Ganghellor ac adroddiad y Myfyrwyr dros awr, gan adael amser annigonol ar gyfer yr eitemau allweddol ar yr agenda megis y mesurau llwyddiant. Roedd yn dda gweld bod sesiwn friffio arall wedi'i drefnu, a oedd yn ymdrin â'r eitem hon yn llwyddiannus. Ym mis Tachwedd, cymerodd y Cadeirydd gamau a symud yn syth i'r busnes craidd.
121. Mae angen i'r agenda fod yn realistig ac yn seiliedig ar y calendr busnes blynyddol fel bod y Bwrdd yn cyflawni ei rolau allweddol (fesul R15). Rydym yn **argymhell** y dylai Agendâu'r Bwrdd ddangos yn glir - beth sy'n mynd i gymryd rhan fwyaf o amser y cyfarfod oherwydd ei bwysigrwydd, beth sy'n gymharol fach ond sydd angen penderfyniad neu drafodaeth a beth sydd ar yr agenda er gwybodaeth (R21).
122. Awgrymwn y dylid cynnwys yr amser y mae pob eitem agenda i fod i ddechrau ar yr agenda. Dylai hyn ganiatáu i farn gael ei hystyried wrth i'r agenda gael ei datblygu ynghylch a yw'r swm arfaethedig o fusnes yn realistig, a bydd yn gymorth defnyddiol yn ystod y cyfarfod.

Papurau Cyfarfodydd

123. Beirniadwyd hyd y papurau gan 84% o'r Bwrdd yn yr arolwg. Gall papurau cyfredol y Pwyllgor Gwaith fod yn hir ac yn fanwl, yn enwedig y rhai sy'n cael eu copïo'n syth o'r Bwrdd Academaidd Cyfunol. Gall hyn:

- annog y Bwrdd i fod yn weithredol yn hytrach nag yn strategol;
- gwastraffu amser aelodau a'u digalonni gan fod yn rhaid iddynt ddarllen y manylion yn ofalus i ganfod yr hyn sy'n bwysig;
- creu'r canfyddiad bod y Pwyllgor Gwaith yn ceisio trosglwyddo ei gyfrifoldebau i'r Bwrdd trwy ddweud popeth wrthyn nhw a thrwy hynny "basio'r bwch"; a
- tanseilio ymddiriedaeth drwy greu teimlad y gallai'r Pwyllgor Gwaith fod yn ceisio cuddio pethau yn y manylion.



Siart 5: Sut fydddech chi'n graddio agweddau canlynol y papurau rydych chi'n eu derbyn ar gyfer cyfarfodydd y Bwrdd?

124. Un o'r cwynion mwyaf cyffredin gan aelodau o Fyrddau'r Brifysgol, yn enwedig aelodau sy'n newydd i'r sector AU, yw'r gyfrol bapur. Fodd bynnag, anaml y caiff ei herio. Nid yr ateb yw'r dudalen flaen. Daw'r rhan fwyaf o aelodau allanol o amgylchedd lle mae papurau'n 2/3 tudalen o hyd. Dylid herio'r Pwyllgor Gwaith i gynhyrchu papurau byrrach a mwy penodol. Nid yw hyn yn hawdd gan ei fod yn golygu newid diwylliannol mawr — mae'r sector AU yn hoffi papur.
125. Mae angen i'r Bwrdd wybod digon i gyflawni ei rôl, ond nid popeth. Y Pwyllgor Gwaith sy'n gyfrifol am weithredu'r Cynllun Strategol a rhedeg gweithrediadau; rôl y Bwrdd yw cael goruchwyliaeth strategol a phrofi a herio'r dystiolaeth bod popeth yn gweithredu'n dda. Rydym yn **argymhell** bod papurau'r Bwrdd yn cael eu hysgrifennu i ddiwallu anghenion aelodau'r Bwrdd. Dylent symud yn raddol at ganolbwyntio ar y risgiau/penderfyniadau allweddol sy'n peri pryder i'r Pwyllgor Gwaith a'r dystiolaeth sy'n rhoi'r sicrwydd sydd ei angen ar y Bwrdd (R22).

126. Dylid osgoi copïo papurau o un Pwyllgor i'r Bwrdd. Bydd papurau ariannol yn fwy manwl ar gyfer y Pwyllgor Adnoddau ond nid oes angen iddynt fod ar gyfer y Bwrdd. Mae angen manylu ar Sicrwydd Academaidd ar gyfer y Bwrdd Academaidd Cyfunol ond nid oes angen iddo fod ar gyfer y Bwrdd.
127. Er mwyn i'r dull hwn fod yn llwyddiannus, mae angen i'r Bwrdd fod yn wybodus am y Brifysgol ac Addysg Uwch. Mae'r sector AU yn gymhleth iawn, ac mae angen i'r Bwrdd wybod digon am y sbardunau, y risgiau a'r materion allweddol fel y gall weld y coed ar gyfer y coed. Mae angen i drafodaethau a chwestiynu fod ar y lefel gywir - nid ydynt yn crwydro i fanylion gweithredol, ac mae angen i aelodau ffrwyno eu ceisiadau am fwy o fanylion oni bai ei fod yn hanfodol. Mae angen i'r diwylliant Bwrdd hwn gael ei ddisgyblu a'i orfodi gan y Cadeirydd a'r aelodau.
128. Nid yw'n hawdd ysgrifennu papurau byr â ffocws gyda llygad ar anghenion aelodau'r Bwrdd yn eu darllen. Fodd bynnag, bydd yn galluogi'r aelodau i ganolbwyntio ar y materion allweddol yn hytrach na gorfod eu canfod o bapurau swmpus, a gall arwain at gyfarfodydd llawer mwy deniadol, sy'n ychwanegu gwerth. Mae adroddiadau tryloyw, â ffocws gan y Pwyllgor Gwaith yn meithrin ymddiriedaeth a dylai ganiatáu i aelodau ddeall a chyfrannu at faterion mewn ffordd wybodus ac adeiladol gan ddefnyddio eu hamser a'u sgiliau er y budd gorau.
129. Gallai rhai dulliau i gynorthwyo'r symud i ddiwylliant papur byrrach gynnwys:
- cael cyngor gan aelodau annibynnol presennol ynghylch sut y gallent fynd ati i ysgrifennu rhai o'r papurau arferol;
 - bod ag anghenion y gynulleidfa h.y., aelodau'r Bwrdd bob amser ar flaen meddwl rhywun wrth ysgrifennu papurau;
 - tudalen flaen sy'n cyflwyno'r papur yn syml iawn ac yn nodi'n glir yr hyn y gofynnir i'r Bwrdd ei wneud. Dylai fod wedi'i gynllunio'n syml iawn i helpu a pheidio â dod yn rhwystr ychwanegol i ysgrifennu neu ddarllen neu hysbysiad biwrocraidd yn unig;
 - gosod terfyn ar nifer y tudalennau ac eithrio atodiadau mewn papur gan Bwyllgor neu'r Pwyllgor Gwaith (efallai 8-10 tudalen i ddechrau — ond o fewn blwyddyn dylai fod yn bosibl lleihau'r terfyn hwn ymhellach i 3-4 tudalen);
 - dim ond yn cynnwys atodiadau gyda'r papurau os ydynt yn gwbl angenrheidiol.
 - canolbwyntio ar faterion allweddol, risgiau a'r dystiolaeth sydd gan y Pwyllgor Gwaith bod popeth yn gweithredu'n dda - neu os nad yw, beth sydd angen digwydd;
 - defnyddio cyflwyniadau briffio yn y cyfarfod i roi'r wybodaeth ddiweddaraf i aelodau yn hytrach nag ychwanegu at y llwybr papur;
 - cael templed safonol i gynorthwyo ysgrifennu papurau byr ynghyd â hyfforddiant/hyfforddi posibl; a
 - mae rhai Prifysgolion wedi bod yn arbrofi gyda chyflwyniadau byr yn y cyfarfod gan ddisodli papurau oherwydd cyflymder y newid yn ystod y pandemig. Gallai rhai papurau gael eu cyflwyno yn ddefnyddiol yn y fformat cyflwyniad hwn.

130. Ar hyn o bryd mae PMC yn defnyddio e-bost i anfon papurau'r Bwrdd. Mae rhai prifysgolion bellach yn defnyddio Porth y Bwrdd i reoli papurau'r Bwrdd ac mae'n arfer cyffredin iawn yn y Byrddau eraill bod yr aelodau annibynnol yn eistedd arnynt. Mae gan y Porth Bwrdd lawer o fanteision gan gynnwys:
- ychwanegu lefel o ddiogelwch a ffordd fwy effeithlon o drosglwyddo papurau;
 - caniatáu i aelodau weld a llywio o gwmpas pecyn cyfredol y Bwrdd yn hawdd a dod o hyd i bapurau blaenorol;
 - gall aelodau wneud a chadw eu hanodiadau personol;
 - caniatáu i aelodau gael mynediad at bob papur pwyllgor hyd yn oed y rhai nad ydynt yn aelodau ohonynt, felly os yw aelod am weld cofnodion llawn y Pwyllgor Archwilio neu bapur penodol gallant wneud hynny'n hawdd;
 - galluogi diwylliant o bapurau byrrach gyda'r gallu i gael gafael ar wybodaeth ychwanegol nad yw wedi'i chynnwys yn y pecyn agenda e.e., atodiadau nad ydynt yn hanfodol i bapurau; a
 - caniatáu i aelodau gael mynediad at ddeunyddiau llywodraethu.
131. Archwiliodd ein cyfweiliad â Mike Fishwick hyn yn eithaf manwl ar hyn. Ei swydd bob dydd yw Prif Swyddog Technoleg y Swyddfa Eiddo Deallusol. Mae ganddo brofiad o nifer o Byrth Bwrdd — Cynnull, Cudd-wybodaeth Bwrdd a Diwyd. Mae'n credu'n gryf bod Porth Bwrdd yn hanfodol i ymgysylltu ag aelodau'n briodol, gan gydnabod bod eu rôl yn un pro-bono ac y dylent fod â'r offer i gyflawni eu rôl mor hawdd â phosibl. Mae'n dadlau'n gryf nad SharePoint yw'r ateb ac na fydd yn gwella profiad aelodau'r Bwrdd. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn buddsoddi mewn Porth y Bwrdd ac y dylai ystyried defnyddio grŵp gorchwyl a gorffen bach i gyflawni hyn (R23). Byddem yn awgrymu bod arbenigedd Mike yn cael ei ddefnyddio fel rhan o'r grŵp gorchwyl a gorffen.

Cofnodion

132. Mae cofnodion y Bwrdd fel arfer yn 15 tudalen o hyd. Hyd diweddaraf ar gyfer Hydref 2020 yw 10 tudalen. Yn aml mae yna lawer o eitemau agenda sy'n ychwanegu at hyd y munudau. Hefyd, y cofnodion ar hyn o bryd yw'r unig ddogfennau sy'n ymwneud â busnes y Bwrdd sy'n cael eu cyhoeddi ac felly mae'n bwysig eu bod yn hygyrch i'r cyhoedd. Mae hefyd yn bwysig eu bod yn adlewyrchu'r pwnc, y drafodaeth, yr her a'r penderfyniad yn ddigonol. Fel rheol, ni ddylent ailadrodd yr hyn sydd yn y papurau. Awgrymwn y dylai'r tîm Llywodraethu barhau i adolygu hyd y cofnodion. Ni ddylent fod yn fwy na 10 tudalen a dylai fod yn bosibl lleihau hyn ymhellach tra'n cwmpasu eu hamcanion allweddol.
133. Awgrymwn fod y cyfarfodydd cyfyngedig a'r prif gyfarfodydd yn cael eu huno. Byddai hyn yn lleihau'r angen am ddwy set o funudau. Dylai pob llywodraethwr fynychu'r elfennau cyfyngedig er y gall fod pynciau lle mae ganddynt wrthdaro buddiannau posibl ac yn gorfod absenoli eu hunain.

134. Yr egwyddor yw bod y Brifysgol yn gweithredu mor dryloyw â phosibl ond yn cydnabod bod angen trin rhai eitemau yn gyfrinachol ar rai achlysuron. Mae hyn fel arfer oherwydd bod y materion sy'n destun dadl yn ymwneud â gwybodaeth fasnachol sensitif neu bersonol. Yn aml, gall eitemau cyfrinachol ddigwydd fel rhan o'r prif fusnes e.e., fel rhan o'r papurau ariannol. Mae categorreiddio eitem gyfan fel rhywbeth cyfyngedig hefyd yn groes i dryloywder pan mai dim ond rhan o'r eitem honno sydd angen ei chadw'n gyfrinachol.
135. Dylai'r rhagdybiaeth fod cofnodion ar agor yn ddiofyn oni bai bod rheswm da iawn dros gyfyngu ar y funud. Awgrymwn fod yr elfennau cyfrinachol yn ymddangos mewn adran gaeedig ar ddiwedd y munudau agored, a bod y cofnodion agored yn nodi bod elfen gyfyngedig. Fel arall, mae rhai sefydliadau'n aildrefnu rhannau o'r cofnodion. Beth bynnag, dylid cadw'r elfen o'r funud nad yw ar agor cyn lleied â phosibl.

Pwyllgorau

136. Yn ein harolwg, roedd 53% o'r aelodau yn teimlo bod strwythur y Pwyllgorau yn addas at y diben ac roedd 68% yn teimlo eu bod yn glir ynghylch y penderfyniadau a wnaed ym mhob Pwyllgor a sut y cawsant eu cyfleu i'r Bwrdd. Mae'n werth nodi hefyd bod y sgoriau sicrwydd ar gyfer Covid-19 yn dangos bod Llywodraethwyr yn hapus iawn gyda'i lefel sicrwydd.
137. Fodd bynnag, yn y cyfweiliadau, cododd rhai nifer o bryderon yn bennaf o ran y trefniadau pwyllgor newydd ar gyfer 2020/21.
- er gwaethaf y sgôr uchod o 68%, nid yw'r dirprwyaethau i'r Pwyllgorau yn glir ac mae Ysgrifennydd y Brifysgol wrthi'n datblygu cylch gorchwyl newydd gyda dirprwyaethau i'r Pwyllgor. Yn ddelfrydol dylid gwneud hyn ar ôl datblygu fframwaith dirprwyo ac felly bydd angen adolygu'r cylch gorchwyl eto ar ôl cytuno ar y fframwaith hwnnw; ac
 - roedd y tîm Gweithredol yn gweld bod y Pwyllgor Strategaeth, Cynllunio a Pherfformiad yn fforwm defnyddiol iawn ar gyfer trafodaeth dda gyda'r Bwrdd ac roeddent yn colli'r cyfle i ryngwynebu ag aelodau'r Bwrdd mewn ffordd debyg.
138. Amlygodd yr arolwg a oedd yn dangos barn yr aelodau o'u gallu i gyfrannu'n bersonol at feysydd penodol faterion yn ymwneud â hyder mewn sicrwydd academiaidd, cyllid a chydabyddiaeth ariannol uwch. Dylai'r Bwrdd ystyried a oes angen newid y cymysgedd sgiliau, a fyddai sesiynau briffio yn helpu ac a oes angen i'r adroddiadau gan y Pwyllgor Gwaith a Phwyllgorau ystyried y canfyddiad hwn.
139. Mae saith aelod yn newydd i'r Bwrdd a chafodd strwythur y Pwyllgorau ei atal dros dro yn ystod tymor yr haf, felly ni fyddai rhai aelodau wedi profi strwythur y pwyllgorau na'r holl sicrwydd ar yr adeg y cwblhawyd yr arolwg. Felly, mae'r rhai sy'n sgorio 'Ddim yn gwybod' - wedi cael eu hanwybyddu o'r dadansoddiad o sicrwydd sy'n deillio o'r arolwg.
140. Dangosodd yr arolwg y meysydd pryder canlynol o ran sicrwydd a goruchwyliaeth:
- 47% yn pryderu ynghylch ansawdd y sicrwydd ar gyfer risg - mae'r mater hwn yn cael ei gynnwys yn adran Canolbwyntio ar y Bwrdd yr adroddiad (tudalen 27) ac o dan y Pwyllgor Archwilio (tudalen 39);
 - pryder cyffredinol ynghylch sicrwydd academiaidd a gwmpesir o dan y Bwrdd Academiaidd Cyfunol (tudalen 40); a
 - materion mewn perthynas â Strategaeth a Phrosiectau Mawr sydd, yn ôl pob tebyg, yn ymwneud â sicrhau bod trafodaeth dda yn digwydd yn y meysydd hyn mewn fforwm priodol.
141. Arsylwodd Halpin ar un cyfarfod o bob un o'r Pwyllgorau a dau yn achos y Pwyllgor Taliadau. Cafodd y cyfarfodydd rhithwir eu cynnal yn dda ac yn gyffredinol wedi'u cadeirio'n dda. Roedd Aelodau'n gallu cyfrannu er ei bod yn glir yn achos rhai Pwyllgorau - Llywodraethu ac Enwebiadau a Chydabyddiaeth Ariannol - y byddai rhai materion e.e., polisi cyflogau uwch, yn gofyn am gyfarfodydd a thrafodaeth bellach cyn

cael eu cwblhau. Oherwydd y niferoedd llai dan sylw, roedd y cyfarfodydd yn fwy llwyddiannus wrth ennyn diddordeb aelodau mewn trafodaeth na chyfarfodydd y Bwrdd. Gall fod amharodrwydd yn yr amgylchedd rhithwir i ddilyn i fyny ar atebion i gwestiynau ac mae angen i'r Cadeirydd fod yn fwy ffurfiol a sicrhau nad yw aelodau am ddilyn i fyny. Gall y swyddogaeth sgwrsio fod yn ddefnyddiol wrth ganiatáu dilyniant ar yr amod bod aelodau'n ymwybodol o'r goblygiadau rhyddid gwybodaeth (gweler y canllawiau cynharach ar gyfarfodydd, tudalen 32). Yn yr amgylchedd rhithwir mae angen i'r Cadeiryddion fod hyd yn oed yn fwy gofalus ynghylch cadarnhau ar ddiwedd dadl beth sydd wedi'i benderfynu a beth yw'r camau nesaf.

142. Rydym yn **argymhell** bod y model cyfarfodydd rhithwir yn cael ei ddefnyddio ar gyfer rhai cyfarfodydd Pwyllgor ar ôl pandemig Covid-19 (R24).

143. Mae'r paragraffau canlynol yn cwmpasu'r pwyllgorau unigol.

Pwyllgor Archwilio

144. Ymdrinnir â risg hefyd yn yr adroddiad o dan Ffocws y Bwrdd (tudalen 27).

145. Mae'r manylion risg presennol a roddir i'r Pwyllgor ar gyfer y risgiau sgorio uchel yn anodd eu darllen ac maent yn cynnwys manylion megis hanes yr adolygiad nad yw'n rhy ddefnyddiol. Dylai'r elfennau allweddol fod yn adrannau rheolaethau a ffactorau lliniarol. Nid yw'r ffactorau lliniarol yn bodoli nac yn ysgafn ar hyn o bryd ac nid yw'n glir sut mae'r rheolaethau yn lliniaru'r risg. Byddai o gymorth i'r Pwyllgor pe bai'r agweddau hyn yn llawer cliriach. Ar liniariadau rydym yn awgrymu eich bod yn dangos y canlynol:

- ar y taflenni manylion risg - ar gyfer pob lliniaru: y person sy'n gyfrifol, y dyddiad gweithredu a sgôr SCMG sy'n adlewyrchu cynnydd;
- ar y brif gofrestr risg gorfforaethol - ar gyfer pob risg: graddfa SCMG gyffredinol ar gyfer cynnydd wrth weithredu'r liniariadau; a
- ar y gofrestr risg gorfforaethol - sgôr ar gyfer pob risg gan dybio bod y liniariadau a gynlluniwyd yn cael eu gweithredu. Os na fydd y liniariadau a gynlluniwyd yn lleihau'r risg neu os byddant yn gwneud hynny dim ond ychydig, mae cwestiwn ynghylch eu digonolrwydd ac a ddylid eu gweithredu.

146. Yn ogystal, rydym yn awgrymu y gallai'r Pwyllgor ddatblygu ei adolygiad o risg yn ystod y flwyddyn yn y ffyrdd canlynol:

- defnyddio archwilio mewnol i adolygu ychydig o risgiau bob blwyddyn yn enwedig o ran a yw'r rheolaethau a restrir yn gweithio'n dda a sut mae'r risg honno'n cael ei rheoli;
- gwahodd perchnogion risg ar sail gylchol i'r pwyllgor i drafod eu risgiau a'u hymagwedd. Yn benodol, p'un a yw eu dull yn ticio blychau neu'n cynnwys adolygiadau rheolaidd gyda'u timau ac i ba raddau y bydd y liniariadau'n lleihau'r risg a beth yw'r materion ynghylch gweithredu;

- ystyried cofrestr risg adrannol gyda'r perchennog risg i weld a yw rheoli risg yn gweithredu'n effeithiol o dan y gofrestr risg gorfforaethol;
 - mae cael sesiwn i wirio'r gofrestr risg gorfforaethol yn cyfleu risgiau allweddol y Brifysgol yn ddigonol; ac
 - adolygu polisïau'r broses risg ac archwaeth risg y Brifysgol yn flynyddol.
147. Mae rhai Prifysgolion bellach yn ystyried senarios risg - lle gallai Cyfunoliadau lluosog o risg effeithio ar yr un pryd. Mae rhai yn pryderu y gall dull taenlen ddod yn ymarfer ticio blychau ac y dylai'r Bwrdd ymwneud yn bennaf â'r risgiau a fydd yn atal neu'n peryglu'r Strategaeth. Fodd bynnag, mae gan y Pwyllgor Archwilio rôl o ran sicrhau'r broses risg gyffredinol. Awgrymwn y dylid ystyried sut mae'r Bwrdd, y Pwyllgor Archwilio, Pwyllgorau eraill a'r Pwyllgor Gwaith yn adolygu'r risgiau Corfforaethol ar wahân. Gallai hyn gael ei gofnodi yn y Polisi Risg. Mae'r Bwrdd eisoes wedi gwneud rhywbeth tebyg ar gyfer y Strategaeth - Mesurau Llwyddiant.
148. Mae'r Gweithdy Hwyluso Rheoli Risg arfaethedig ar gyfer y Bwrdd a gynlluniwyd ar gyfer Ionawr 2021 yn edrych i fod yn fenter synhwyrol.
149. Rydym yn **argymell** y dylai'r Pwyllgor Archwilio adolygu sut y gallai gefnogi'r Bwrdd yn fwy o ran risg a dod yn Bwyllgor Archwilio a Risg (R25).
150. Rydym yn **argymell** y dylid ailystyried rolau'r Pwyllgor Adnoddau, y Pwyllgor Archwilio a'r Bwrdd mewn perthynas â'r Datganiadau Ariannol, felly osgoir eglurder a dyblygu (R26). Ar hyn o bryd, mae'r broses yn ailadroddus ac nid yw'n gwahaniaethu'n glir y rolau. Mae hyn nid yn unig yn bwysig felly mae eglurder ynghylch rolau ond hefyd ar gyfer sicrhau bod y Pwyllgorau'n treulio eu hamser cyfyngedig yn dda. Dylai'r cylch gorchwyl adlewyrchu'r rolau canlynol:
- Prif bryder y Pwyllgor Adnoddau ddylai fod y canlyniadau gwirioneddol fel yn erbyn y rhai a ragwelir. Os oes newid mawr mewn polisi cyfrifyddu, yn fater cyfrifyddu mawr neu faterion gyda'r sicrwydd pryder parhaus yna dylid ymgynghori ag ef. Ni ddylai fod angen i'r Archwilydd Allanol fynychu'r cyfarfod fel arfer;
 - Mae'r Pwyllgor Archwilio yn adolygu adroddiad yr Archwilydd Allanol ac yn argymell y Datganiadau Ariannol i'r Bwrdd. Ni ddylai fod angen iddo ystyried y manylion ynghylch y perfformiad ariannol fel yn erbyn y rhagolwg; a
 - Dylai'r ddau Gadeirydd adrodd i'r Bwrdd ar eu gwaith craffu a'r materion allweddol ond ni ddylai fod angen i'r Bwrdd gael adroddiadau manwl sy'n ymdrin â'r Datganiadau Ariannol oni bai bod materion o bwys.
151. Mae PwC wedi bod yn ei swydd fel Archwilydd Allanol ers 1999. Rydym wedi cael sicrwydd y bu tendrau rheolaidd a newidiadau partner. Mae'r Pwyllgor yn fodlon ar eu perfformiad ac wedi argymell ymestyn eu penodiad i fis Rhagfyr 2022. Rydym yn **argymell** y dylid newid yr Archwilydd Allanol yn 2022 (R27). Dylai hyn helpu i sicrhau annibyniaeth a chanfyddiad o annibyniaeth yr archwilydd allanol.

152. Mae nodweddion allweddol y fframwaith asesu ansawdd ar gyfer Cymru bellach yn cynnwys:

- ail-lunio proses adolygu darparwr ei hun i sicrhau bod y rhain yn canolbwyntio ar wella canlyniadau myfyrwyr a phrofiad academiaidd myfyrwyr;
 - rhoi mwy o bwyslais ar rôl cyrff llywodraethu ar gyfer rhoi sicrwydd ynghylch materion ansawdd a safonau;
 - y defnydd mwy systematig o ddata myfyrwyr a data arall gan gyrff cyllido a rheoleiddio i fonitro perfformiad darparwyr.
153. Y Bwrdd Academiaidd Cyfunol sy'n gyfrifol am sicrhau ansawdd academiaidd yn y Brifysgol a darparu sicrwydd am hyn i'r Bwrdd.
154. Yn draddodiadol, mae Byrddau Prifysgol wedi ymwneud yn bennaf ag adnoddau ac yn dibynnu ar adolygiad allanol rheolaidd gan yr ASA. Nid yw hyn bellach yn briodol. Mae ansawdd a safonau academiaidd yn hanfodol i genhadaeth ac enw da'r Brifysgol a'r ffordd y mae'n darparu profiad academiaidd o safon i fyfyrwyr. Y pŵer mwyaf sydd gan Brifysgol yw dyfarnu graddau. Dylai'r Bwrdd felly dderbyn sicrwydd a bod yn gymwys i herio'r sicrwydd bod llywodraethu a rheoli ansawdd a safonau academiaidd yn effeithiol.
155. Mae'r Bwrdd wedi dibynnu ar brofiad dau o'i aelodau (mae un wedi gadael erbyn hyn) i adolygu adroddiad sicrwydd y Bwrdd Academiaidd neu Fwrdd Academiaidd Cyfunol. Maent wedi cyflawni eu rôl yn dda, fodd bynnag, mae hwn yn drefniant anffurfiol iawn. Fel arall, mae cyfranogiad y Bwrdd wedi bod yn fach iawn. Hefyd, mae hanner y Bwrdd yn teimlo diffyg hyder personol wrth gyfrannu ar sicrwydd academiaidd.
156. Dylai cael Pwyllgor ffurfiol i ystyried y sicrwydd ar ran y Bwrdd fod o gymorth. Mae gan y Bwrdd aelodau gyda phrofiad perthnasol, a byddai'n bosibl cyfethol i'r Pwyllgor a fyddai'n cynnig rhywfaint o her allanol pellach

Gofynion Sicrhau Academiaidd CCAUC

Mae'n ofynnol i gyrff llywodraethu sefydliadau a reoleiddir ddarparu sicrwydd blynyddol i CCAUC mewn perthynas ag ansawdd. Gofynnir iddynt gadarnhau'r datganiadau canlynol yn flynyddol:

(i) *Mae'r corff llywodraethu wedi derbyn adroddiad sy'n ystyried yr adolygiad sicrwydd ansawdd allanol a rhoddwyd cynllun gweithredu ar waith ac fe'i gweithredwyd fel y bo'n briodol mewn partneriaeth â chorff y myfyrwyr*

(ii) *mae'r methodolegau a ddefnyddir fel sail i wella profiad academiaidd myfyrwyr a chanlyniadau myfyrwyr, hyd eithaf ein gwybodaeth, yn gadarn ac yn briodol*

(iii) *ar gyfer darparwyr sydd â phwerau dyfarnu graddau - mae safonau'r dyfarniadau yr ydym yn gyfrifol amdanynt wedi'u gosod a'u cynnal yn briodol*

(iv) *bod y corff llywodraethu wedi ystyried adroddiad ar y ddeialog flynyddol rhwng sefydliad ac undeb y myfyrwyr neu'r cyfwerth, craffu ar ganlyniadau arolygon myfyrwyr a chadarnhau bod cynlluniau gweithredu wedi'u rhoi ar waith a'u rhoi ar waith, mewn partneriaeth â chorff y myfyrwyr*

(v) *bod y corff llywodraethu wedi cael copi o'r cytundeb perthynas rhwng y sefydliad ac undeb y myfyrwyr neu gyfwerth a chopi o'r siarter myfyrwyr, y mae'r ddau ohonynt yn cael eu hadolygu o fewn y flwyddyn ddiwethaf.*

(vi) *Mae gan y corff llywodraethu oruchwylio canlyniadau gradd ac uniondeb academiaidd yn effeithiol. [Mae angen y datganiad diwethaf hwn ar gyfer ffurflenni treth a wnaed o 2021/22 mewn perthynas â'r flwyddyn academiaidd flaenorol]*

Gallai'r Pwyllgor hefyd fod â rôl oruchwylio llywodraethu o ran ansawdd academiaidd addysg drawswladol sy'n cynnwys risgiau a chyfleoedd i'r Brifysgol.

157. Mae rhai prifysgolion wedi dechrau sefydlu Pwyllgorau Bwrdd o'r fath e.e., Mae gan Kingston Bwyllgor Llywodraethu Academiaidd sy'n adrodd i'r Bwrdd. Mae llawer wedi dewis defnyddio Pwyllgorau Archwilio a Risg i adolygu'r sicrwydd academiaidd. Nid oes gan Brifysgol Metropolitan Caerdydd aelodau o'r Bwrdd gyda pherthnasol arbenigedd. Hefyd, mae aelodaeth y Bwrdd Academiaidd neu'r Bwrdd Academiaidd Cyfunol yn llawn aelodau uwch-reoli gydag ychydig iawn o academyddion etholedig felly byddai cael Pwyllgor ar lefel llywodraethu yn briodol. Byddai hefyd yn galluogi trafodaeth o ansawdd da rhwng y llywodraethwyr a'r swyddogion gweithredol perthnasol ar yr hyn sy'n bwnc pwysig iawn.

Data Allweddol CCAUC

Y data y mae CCAUC yn ei ystyried mae perthynas â'i gyfrifoldebau rheoleiddiwr yn cynnwys:

- sydd dros neu o dan batrymau recriwtio
- cyfraddau diffyg dilyniant
- cyfraddau nad ydynt yn cwblhau
- canlyniadau arolwg myfyrwyr cenedlaethol
- deilliannau gradd gan gynnwys deilliannau gwahaniaethol ar gyfer myfyrwyr â nodweddion gwahanol
- canlyniadau cyflogaeth
- Canlyniadau FfRhA ar gyfer sefydliadau sydd wedi dewis cymryd rhan

158. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn sefydlu Pwyllgor Llywodraethu Academiaidd i gynorthwyo'r Bwrdd i wella ei waith craffu ar ansawdd academiaidd gan ddisodli'r trefniadau anffurfiol presennol (R28).
159. Mae Adroddiad Sicrwydd Blynnyddol PMC yn un o'r dogfennau gwell a welsom. Mae'n canolbwyntio'n fawr ar brosesau ac yn cael ei roi at ei gilydd yn fedrus iawn i ddarparu'r dystiolaeth ar gyfer rhoi sicrwydd i CCAUC yn ystod y flwyddyn sydd wedi bod yn anodd. Cymeradwyodd y Bwrdd a'r Bwrdd Academiaidd Cyfunol y sicrwydd a roddwyd i CCAUC, heb sylw na her, gan ddibynnu ar y ddogfen gynhwysfawr, gwaith y Pwyllgor Safonau Ansawdd Academiaidd a'r Gyfarwyddiaeth Gwella Ansawdd, a'r adolygiad gan Dr Chris Turner, aelod o'r Bwrdd. Mae'n debyg bod hyn yn foddhaol o safbwynt cydymffurfio, ond mae'n brin o unrhyw berchnogaeth gan y Bwrdd. Y mater i'r Bwrdd yw a oes ganddo awydd i arfer mwy o oruchwyliaeth na'r hyn sy'n ofynnol gan y sicrwydd presennol gan CCAUC — goruchwyliaeth sy'n parchu rôl y Bwrdd Academiaidd a chymhlethdod y pwnc.
160. Gallai'r Pwyllgor geisio deall a herio, ar ran y Bwrdd, faterion fel y canlynol:
- pa mor aml y dylid cynnal adolygiad allanol — roedd yr olaf yn 2014. (Nodwn y dylai fod wedi cynnal adolygiad ASA yn 2019-20 ond cafodd ei ohirio oherwydd Covid-19.) A ddylent hefyd weithiau gael eu harwain gan sefydliadau ac yn amlach?
 - beth yw'r newidiadau allweddol mewn ansawdd a safonau yn genedlaethol ac yn fyd-eang a sut mae PMC yn dymuno bwrw ymlaen â'i agenda ar gyfer newid?
 - sut y gellir gwella profiad y myfyrwyr ymhellach — mae tablau cynghrair yn bwysig ond sut allwn ni wneud gwahaniaeth go iawn i'n myfyrwyr?

- beth yw'r risgiau a'r cyfleoedd allweddol ar gyfer ansawdd a safonau a sut rydym yn ceisio lliniaru'r risgiau ac ymgysylltu â'r cyfleoedd?
 - pa ddata myfyrwyr a data arall y mae CCAUC yn ei ddefnyddio i fonitro perfformiad darparwyr o ran ansawdd a safonau a beth maent yn ei olygu i Brifysgol Metropolitan Caerdydd?
 - Pa archwiliadau fydd yn cael eu cynnal yn ystod y flwyddyn a beth mae'r canlyniadau'n ei ddweud wrthym?
161. Gellid defnyddio briff y Pwyllgor hefyd i ystyried sut y gellid cynyddu dealltwriaeth y Bwrdd o'r materion hyn yn briodol. Rydym yn awgrymu bod y canlynol yn cael eu hystyried:
- gwahodd aelodau'r Bwrdd i fynychu Bwrdd Academaidd neu adran berthnasol y Bwrdd Academaidd Cyfunol;
 - gwahodd aelodau'r Bwrdd i fynychu cyfarfodydd sy'n ymdrin â chymeradwyaethau cyrsiau;
 - briffiadau ar faterion ansawdd academaidd;
 - deunyddiau ymsefydlu ar y prosesau ansawdd academaidd;
 - cyrsiau allanol perthnasol i Lywodraethwyr; a
 - cynnwys un neu ddau lywodraethwr heb brofiad AU ar Bwyllgor Sicrwydd Academaidd arfaethedig y Bwrdd.

Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau

162. Adroddir ar y sylwadau sy'n berthnasol i'r pwyllgor hwn yn yr adran Aelodaeth y Bwrdd (tudalen 14).

Pwyllgor Cydnabyddiaeth Ariannol

163. Nid yw'r Pwyllgor wedi cael gwasanaeth digonol yn y gorffennol oherwydd swydd wag Ysgrifennydd y Brifysgol a'r ffaith nad oedd gan Gyfarwyddwr Gwasanaethau Pobl unrhyw ran yn y Pwyllgor o'r blaen. O ganlyniad, nid oes gan y Pwyllgor bolisiau a phrosesau cadarn i'w helpu wrth wneud penderfyniadau. Roedd yn dda gweld y ddau swyddog bellach yn chwarae rhan lawn a phriodol yn y Pwyllgor ac yn dechrau dod â pholisiau a phrosesau i'w trafod. Mae gan Gyfarwyddwr Gwasanaethau Pobl rôl bwysig o ran darparu'r wybodaeth angenrheidiol i alluogi'r Pwyllgor i wneud penderfyniadau gyda thrylwyrdd. Mae Ysgrifennydd y Brifysgol yn sicrhau bod arferion llywodraethu da yn gweithredu a bod penderfyniadau'n cael eu gwneud yn unol â'r dirprwyaethau a gymeradwywyd gan y Bwrdd
164. Ar hyn o bryd nid yw aelodaeth y Pwyllgor yn cynnwys aelod â chefnidir AD proffesiynol er bod y Cadeirydd yn bennaeth ar gwmni Recriwtio Gweithredol. Mae llawer o Brifysgolion naill ai wedi cyfethol aelod o'r fath a/neu wedi ychwanegu cynghorydd arbenigol proffesiynol perthnasol. Rydym yn **argymhell** bod y Pwyllgor Taliadau yn penodi gweithiwr proffesiynol Adnoddau Dynol cyfetholedig neu gynghorydd i'r Pwyllgor (R29). Dylai hyn ddod â mwy o ymwybyddiaeth o arfer gorau o fewn a/neu y tu allan i'r sector AU a gwella'r gallu i herio ac ansawdd penderfyniadau.

165. Roedd y drafodaeth ym mis Hydref ynghylch yr adolygiad o gyflogau uwch staff sydd ar y gweill yn ddefnyddiol iawn a datgelodd fod angen i'r Pwyllgor gael trafodaethau pellach am y fframwaith tâl ar gyfer yr uwch dîm. Bu cryn dipyn o newidiadau yn mae angen i aelodau'r Pwyllgor a'r Pwyllgor drafod a chytuno ar ei ddull gweithredu. Mae materion i'w datrys ynghylch ai tâl yw'r ysgogydd gorau, a yw tâl perfformiad yn briodol, i ba raddau y dylid trin yr uwch dîm yn wahanol i'r holl staff, sef cymaryddion allweddol y Brifysgol, pa mor bwysig yw'r gymhariaeth â sefydliadau yng Nghymru ac a yw swydd byddai gwerthusiad yn helpu, ac ati. Yng nghyfarfod mis Rhagfyr, daeth Cyfarwyddwr Gwasanaethau Pobl â drafft o Fframwaith Polisi Cydnabyddiaeth Uwch Staff Uwch Uwch a Fframwaith Adolygu Perfformiad a Datblygiad ar gyfer Uwch Ddeiliaid Swyddi, a fydd yn cael ei drafod mewn cyfarfod yn y dyfodol.
166. Ar hyn o bryd, mae'r adolygiad cyflog staff uwch fel arfer yn cael ei gynnal ym mis Tachwedd (wedi'i ohirio tan fis Rhagfyr eleni) pan fydd yr wybodaeth arfarnu gan gynnwys perfformiad yn y gorffennol ac amcanion eleni yn cael eu hystyried ar gyfer pob un o'r uwch dîm ynghyd â'u gwobr. Mae rhywfaint o fudd yn yr amseru gan fod mwy o wybodaeth wedyn am y datganiadau ariannol a recriwtio myfyrwyr. Eleni cynhaliwyd arfarniad yr Is-Ganghellor ddechrau mis Tachwedd, ac mae ei hadolygiad cyflog wedi'i ohirio tan fis Ionawr 2021 gan na allai Cadeirydd y Bwrdd fod yn bresennol yng nghyfarfod mis Rhagfyr o'r Pwyllgor Taliadau. Byddai budd o ystyried a yw amseriad y broses adolygu cyflogau yn briodol ond, beth bynnag, dylai'r Pwyllgor gytuno a chadw at amserlen benodol. Mae hyn yn bwysig o ran rhoi eglurder i staff uwch o ran y broses a nodi eu gwerth i'r Brifysgol. Mae dadl hefyd y byddai'n well dod i ben erbyn mis Gorffennaf yn hytrach na mis Rhagfyr/Ionawr fel y gall y Pwyllgor wneud sylwadau ar dargedau a chytuno ar gydnabyddiaeth ariannol y flwyddyn nesaf cyn dechrau'r flwyddyn. Dylid trafod i ba raddau y mae'r Pwyllgor Taliadau yn ymwneud â gwneud sylwadau neu gymeradwyo targedau.
167. Ystyriwyd Ysgrifennydd y Brifysgol fel rhan o gyflwyniad yr Is-Ganghellor ond mae'n adrodd ar y cyd i'r Cadeirydd a'r Is-Ganghellor. Dylai'r Cadeirydd a'r Is-Ganghellor adrodd ar y cyd ar berfformiad a chydabyddiaeth ariannol Ysgrifennydd y Brifysgol.
168. Mae'r Pwyllgor Taliadau yn cyflwyno adroddiad blynyddol yn unol â Chod CUC sy'n mynd i'r Bwrdd ac y dylid ei gyhoeddi ar y wefan. Adolygwyd yr adroddiadau ar gyfer 2018/19 a 2019/20 (drafft). Mae'r adroddiad diweddaraf ar y wefan ar hyn o bryd ar gyfer 2017/18. Cyhoeddodd y CUC gyda'i God - **Strwythur Amlinellol Posibl** ar gyfer Adroddiad Blynyddol ar Gydnabyddiaeth Ariannol i'r Corff Llywodraethol. Rydym wedi adolygu adroddiadau PMC yn erbyn y ddogfen hon ac yn awgrymu y gellid gwella adroddiadau PMC trwy ddangos:
- a. enwau'r aelodau o'r Pwyllgor Cydnabyddiaeth Ariannol, eu telerau swydd a'u cofnod presenoldeb;
 - b. esboniad clir o'r rhesymeg a'r cyfiawnhad dros ddewis canolbwynt UCEA ar gyfer cyfanswm cyflogau prifysgolion o £100M i £160M fel y meincnod ar gyfer cyflogau Lefel 1 a 2 ;

- c. tystiolaeth bod y Pwyllgor wedi adolygu'r amgylchedd tâl cyffredinol ar gyfer yr holl staff fel rhan o'u hystyriaethau e.e. dyfarniadau cyflog, cynyddrannau, taliadau bonws, pensiynau ac optio allan o bensiynau;
 - d. o leiaf y flwyddyn flaenorol yn gymharol ar gyfer cydnabyddiaeth yr Is-Ganghellor neu gyfnod o flynyddoedd;
 - e. gosod y lluosrifau cyflog a ddangosir yn eu cyd-destun trwy ddangos cyfartaledd y sector neu sefydliadau cymharydd a'r rhai ar gyfer PMC ar gyfer y flwyddyn flaenorol ynghyd ag esboniad am unrhyw symudiad arwyddocaol;
 - f. yn ymdrin â'r polisïau ar gyflogau, treuliau a chadw incwm a gynhyrchir gan gyrff allanol, ynghyd â'r swm a gedwir gan yr Is-Ganghellor; a
 - g. y bandio ar gyfer swyddi Lefel 2/3 sy'n ennill mwy na £100,000 ar gyfer y flwyddyn gyfredol yn ogystal â'r flwyddyn flaenorol.
169. Dylid ystyried adrodd i'r Bwrdd ar benderfyniadau cyfredol. Mae'r adroddiad blynyddol yn cwmpasu'r flwyddyn flaenorol, ond mae hon yn wybodaeth hanesyddol. Mae'r cylch gorchwyl drafft yn dangos bod y Bwrdd yn penderfynu ar dâl yr Is-Ganghellor ac os cymeradwyir hynny, bydd gan y Bwrdd yr wybodaeth ddiweddaraf. Fodd bynnag, mae'n fwy arferol yn ein profiad ni i hyn gael ei ddirprwyo i'r Pwyllgor. Mae angen i'r Pwyllgor hefyd ystyried sut y dylai adrodd ar benderfyniadau ar y swyddi Lefel 2 i'r Bwrdd. Gwnaed penderfyniadau yn y Pwyllgor Taliadau ym mis Rhagfyr 2020 ond ni chawsant eu hadrodd yng nghyfarfod y Bwrdd y diwrnod wedyn.
170. Yn olaf, dylai'r Pwyllgor gael rhywfaint o oruchwyliaeth a dealltwriaeth o gydnabyddiaeth ariannol staff eraill fel bod ganddynt gyd-destun i ystyried tâl Lefel 1 a 2 o'i fewn. Dylent ddeall y prosesau a'r canlyniadau ar gyfer swyddi Lefel 3 yn benodol.
171. Rydym yn **argymhell** y dylai'r Pwyllgor Taliadau adolygu a chytuno ar bolisi tâl newydd ar gyfer uwch staff, gwella ei adrodd a gweithredu amserlen gytûn ar gyfer busnes y Pwyllgor (R30).

Pwyllgor Adnoddau

172. Mae'r Pwyllgor yn delio â'r adnoddau canlynol: Ariannol, Corfforol, Dynol a Corfforol a thrafododd y Pwyllgor ei gylch gorchwyl newydd yng nghyfarfod mis Tachwedd. Yn draddodiadol, mae wedi ystyried llawer o eitemau y gallai'r Pwyllgor Gwaith ymdrin â hwy fel arfer, megis ffioedd neuadd a dysgu, polisïau staffio, dyledwyr, rheoliadau ariannol, cofnodion o wahanol bwyllgorau, ac ati. Bydd y Pwyllgor yn elwa o ddatblygu fframwaith dirprwyo'r Bwrdd sy'n nodi'n glir pa benderfyniadau a wneir gan y Bwrdd, y Pwyllgor Adnoddau a'r Pwyllgor Gwaith gan gynnwys y terfynau ariannol ar y ddirprwyaeth ar gyfer pob un. Y Pwyllgor Adnoddau fel arfer yw'r Pwyllgor sydd â'r nifer fwyaf o ddirprwyaethau ac mae'n bwysig bod y rhain yn cael eu gosod yng nghyd-destun y fframwaith cyffredinol. Cafodd y Pwyllgor ddadl dda ar y telerau diwygiedig arfaethedig ac mae'n amlwg bod angen eu hystyried ymhellach e.e., dylai benthychiadau fod yn benderfyniad gan y Bwrdd. Mae'r Cadeirydd ac Ysgrifennydd y Brifysgol hefyd yn ystyried pa fusnes y dylai'r Pwyllgor ei dderbyn dros gyfnod o flwyddyn.

173. Rydym yn **argymhell** y dylai'r Pwyllgor Adnoddau adolygu ei fusnes yng ngoleuni'r fframwaith dirprwyo arfaethedig i sicrhau ei fod yn canolbwyntio ar y lefel gywir. Ar hyn o bryd, mae yna eitemau sy'n ymwneud â Phobl a Chyllid y byddai'n well i'r Pwyllgor Gwaith ddelio â nhw (R31).

Rhanddeiliaid — Staff a Myfyrwyr

174. Mewn Addysg Uwch, mae'r ffocws llywodraethu wedi tueddu, yn y gorffennol, i fod ar gydymffurfio yn hytrach na diwylliant. Yn y sector preifat a'r GIG, mae diwylliant y Bwrdd a'r sefydliad yn gynyddol bwysig, gan nad yw cydymffurfiaeth wedi profi'n ddigon i atal argyfyngau niweidiol. Yn 2016, cyhoeddodd y Cyngor Adrodd Ariannol adroddiad ar **Ddiwylliant Corfforaethol a Rôl Byrddau**. Mae'n ystyried diwylliant, gwerthoedd a moeseg fel rolau allweddol i'r Bwrdd sydd angen ffocws parhaus. Rhan o hyn yw ymgysylltu â staff a myfyrwyr fel eu bod yn teimlo eu bod yn gallu lleisio'u syniadau a'u pryderon.
175. Nododd Camm fod gallu staff a myfyrwyr "i ymgysylltu â llywodraethu'r brifysgol yn cael ei rwystro gan y diffyg tryloywder hwn. Mae gwybodaeth am lywodraethu yn aml yn cael ei chyflwyno mewn fformat sych a diddychymyg iawn. Mae angen i gyrff llywodraethu fod yn glir ynghylch eu pwrpas, eu perthynas â rhanddeiliaid, yn enwedig myfyrwyr, a'r diwylliant y maent yn edrych i'w greu. Mae'n bwysig clywed yn uniongyrchol gan staff a yw'r cyfeiriad strategol yn cael ei gefnogi ac a yw realiti diwylliant y sefydliad yn cyd-fynd mewn gwirionedd".
176. Mae angen i Fyrddau Prifysgol sicrhau bod aelodau'n deall eu sefydliad ac AU yn ddigonol gan gynnwys cael cyfleoedd boddhaol i ryngweithio â staff a myfyrwyr a bod ganddynt y modd i fonitro'r diwylliant a'r gwerthoedd y mae'r Bwrdd yn eu gosod ar gyfer y sefydliad.
177. Mae tryloywder yn bwysig er mwyn galluogi myfyrwyr a staff i ymgysylltu'n effeithiol. Dylai gwybodaeth gynhwysfawr am strategaeth, diwylliant, rheoli risg a gwaith y corff llywodraethu fod ar gael. Mae hyn yn rhoi'r adnoddau i rhanddeiliaid ddechrau ymgysylltu'n llawnach. Mae cofnodion Byrddau PMC yn cael eu postio'n rheolaidd i'r wefan yn dilyn eu cymeradwyaeth ac mae hyn yn cael ei wneud mewn modd llawer mwy amserol na llawer o Brifysgolion.
178. Er bod gwaith i'w wneud yn cysylltu â rhanddeiliaid eraill, argymhellir bod staff a myfyrwyr yn cael blaenoriaeth. Dangosodd yr arolwg mai ychydig iawn o gysylltiad sydd gan y Bwrdd â staff a myfyrwyr ar hyn o bryd.
179. Wedi dweud hynny, mae'r Bwrdd yn cael ei wasanaethu'n dda gan Undeb y Myfyrwyr ac mae ei adroddiadau rheolaidd i'r Bwrdd o safon uchel. Mae Undeb y Myfyrwyr hefyd yn rhagweithiol, e.e., yng nghyfarfod mis Rhagfyr y Bwrdd roedd yn annog llywodraethwyr i ymuno â sesiwn "Cwrdd â'r UM" rithwir i gwrdd â chynrychiolwyr Ysgol UM, swyddogion rhan-amser ac aelodau o Dîm Ymgysylltu Myfyrwyr yr UM.

180. Mae'r adran ganlynol yn nodi rhestr gynhwysfawr o awgrymiadau, rhai ohonynt eisoes ar waith, ond gellid adolygu'r cyfan yn ddefnyddiol i wella'r cysylltiad â staff a myfyrwyr. Bydd y Bwrdd am ystyried pa rai o'r rhain y dylid eu datblygu a'u blaenoriaethu:

Cyffredinol

S1	Dylai'r Bwrdd dderbyn yr arolygon staff a myfyrwyr, a chynlluniau gweithredu'r Pwyllgor Gwaith mewn ymateb i'r rhain. Dylai'r staff a'r myfyrwyr dderbyn adborth o'r arolygon e.e., "dywedoch chi, gwnaethom ni". Lle bo'n bosibl, dylai'r arolygon gael eu hadeiladu o amgylch diwylliant, gwerthoedd ac ymddygiadau sefydliadol. Mae angen dod o hyd i ffyrdd dychmygus i osgoi blinder yr arolwg.
S2	Dylid gwella'r tudalennau gwe llywodraethu fel y gall staff a myfyrwyr ddeall yn gliriach y prosesau llywodraethu a'r wybodaeth sefydliadol allweddol. Dylai'r trefniadau cyfansoddiadol ddod yn fwy hygyrch.
S3	Dylid ystyried y ffordd y mae'r Bwrdd yn adrodd yn gyhoeddus. Gallai fod adran hawdd ei chyrraedd ar y we sy'n cynnwys adroddiadau cyhoeddus fel cyflogau uwch, datganiadau ariannol, caethwasiaeth fodern, bwlch cyflog rhwng y rhywiau, gwerth am arian ac ati.
S4	Gellid cynnal cyfarfodydd rheolaidd drwy gydol y flwyddyn rhwng rhai o'r Aelodau'r Bwrdd a grwpiau gwahanol o staff, myfyrwyr a'r Undebau. Y nod yn bennaf fyddai gwrando. Mae angen i aelodau'r Bwrdd fod yn ofalus i beidio â thanseilio rôl y Pwyllgor Gwaith.
S5	Mae Camm yn awgrymu y gallai Byrddau fod eisiau ystyried cerbydau fel 'cyfarfodydd neuadd y dref' a 'chaffis strategaeth' i brofi strategaeth gyda staff a myfyrwyr.
S6	"Dylai byrddau edrych ar ffynonellau adborth amrywiol ar ddiwylliant: cyfryngau cymdeithasol, safleoedd cyflogaeth fel Glassdoor, cwynion gweithwyr y Student Room, cwynion myfyrwyr ac ati. (Mae un Pwyllgor Archwilio yn wir yn edrych ar rywfaint o'r data hwn ar ran ei gorff llywodraethu.)" — Adroddiad Camm
S7	Dylid disgwyl i aelodau'r Bwrdd gwrdd ag uwch staff academiaidd a phroffesiynol, ymweld ag adeiladau allweddol, Cyfadrannau a Gwasanaethau Proffesiynol a chwrdd â staff a myfyrwyr yn gyffredinol fel bod ganddynt well dealltwriaeth o'r Brifysgol a'i diwylliant. Dylai'r Brifysgol hwyluso'r rhain cyfleoedd yn hytrach na dibynnu ar aelodau i fod yn rhagweithiol. Yn ystod Covid19 byddai'n bosibl cael sesiwn frifio rithwir gan Gyfadrannau yn cynnwys staff allweddol y Gyfadrannau.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

S8	Dylid ystyried a fyddai cynllun sy'n cysylltu aelodau annibynnol o'r Bwrdd â'r Cyfadrannau a'r Gwasanaethau Proffesiynol yn fuddiol. Roedd cyfweleion wedi gweld hyn yn ddefnyddiol iawn o'r blaen ac roeddent yn siomedig ei fod wedi'i atal. Mae'n bwysig bod eglurder ynghylch rôl y cynllun a bod rolau'r cyfranogwyr yn cael eu dogfennu'n glir i liniaru risgiau posibl, e.e., ni ddylai'r llywodraethwr cyswllt ddod neu weld ei fod yn eiriolwr dros Gyfadrannau neu Wasanaeth Proffesiynol. Prifysgol. Mae gan Swydd Gaerloyw gynllun cydymaith sy'n cysylltu aelodau â staff nad ydynt mewn swyddi gweithredol uwch.
S9	Dylid disgwyl i aelodau'r Bwrdd fynychu swyddogaethau'r Brifysgol ac o leiaf un seremoni raddio'r flwyddyn — mae bod yn weladwy a siarad â staff a myfyrwyr yn rhan bwysig o fod yn llywodraethwr.
S10	Dylid annog aelodau'r Bwrdd i ddilyn dadleuon AU. Dylent gymryd rhan mewn digwyddiadau fel y rhai a gynhelir gan AdvanceHE a gallent dderbyn cyhoeddiadau fel adroddiadau'r Times Higher Education, Higher Education Policy Institute a manylion ar sut i dderbyn ffynonellau eraill o wybodaeth gefndir, e.e. WonkHE. Mae nifer cynyddol o weminarau a ddylai fod o ddiddordeb i aelodau os bydd y tîm Llywodraethu yn rhoi cyhoeddusrwydd iddynt.

Myfyrwyr

S11	Gallai cyflwyniadau i'r Bwrdd gan y corff myfyrwyr gyda chyfranogiad gan rai staff sydd â chyfrifoldeb am brofiad myfyrwyr helpu i roi gwybod am brofiad myfyrwyr a rôl cynrychiolwyr cwrs myfyrwyr.
S12	Efallai y bydd mentora gwrthdroi gan fyfyrwr ar gael i aelodau'r Bwrdd.
S13	Gallai dilyn myfyrwr am ddiwrnod/hanner diwrnod gael ei gynnig i aelodau'r Bwrdd sydd â diddordeb.
S14	Dylai aelodau'r Bwrdd gael ymchwil defnyddiol ar brofiad myfyrwyr a dylai'r Bwrdd deimlo y gallant gomisiynu eu hymchwili eu hunain neu arolygon pwls boed hynny drwy'r UM, y Pwyllgor Gwaith neu mewn ffyrdd eraill.
S15	Mae gan Sussex bwyllgor profiad myfyrwyr sy'n adrodd i'r Bwrdd. Gallai hyn fod yn werth ei ystyried ym Mhrifysgol Metropolitan Caerdydd.
S16	Gallai'r Brifysgol gynnwys UM wrth baratoi cyfathrebiadau i fyfyrwyr gan eu bod mewn gwell sefyllfa i gynghori ar sut y byddai cyfathrebiadau o'r fath yn cael eu derbyn

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

S17	Mae gan UWE Fforwm Llywodraethwyr Myfyrwyr dan gadeiryddiaeth llywodraethwr myfyrwyr i drafod gyda llywodraethwyr a'r themâu strategol allweddol gweithredol sy'n berthnasol i gorff y myfyrwyr, yn gynnar, i lywio polisi a dull gweithredu'r Brifysgol. Gallai hyn fod yn werth ei ystyried ym Mhrifysgol Metropolitan Caerdydd.
-----	--

Staff

S18	Gellid anfon e-bost byr (dim mwy na 2 dudalen) at yr holl staff ar ddiwedd pob cyfarfod o'r Bwrdd a'r Bwrdd Academaidd yn nodi'r hyn a drafodwyd ac a benderfynwyd mewn ffordd addysgiadol a thryloyw.
S19	Mynediad i bapurau'r Bwrdd a phapurau'r Bwrdd Academaidd (h.y., ar gyfer y Bwrdd Academaidd Cyfunol y papurau hynny sy'n mynd i'r afael ag ansawdd academaidd a safonau) y gellid eu rhoi i staff. Byddai hyn yn ei gwneud yn ofynnol i elfennau cyfrinachol fod yn wahanadwy ac nid yn cael eu datgelu ond dylid cadw'r rhain i'r lleiafswm.
S20	Efallai y byddai'n werth ystyried cysylltiad aelodau'r Bwrdd â rhai o'r rhwydweithiau staff, e.e., BAME, Anabl, LGBT+ a Menywod.

181. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn archwilio ffyrdd y gellir gwella'r cysylltiad rhwng y Bwrdd a'r staff a'r myfyrwyr ynghyd â gwelededd y Bwrdd yn y Brifysgol. Am y tro, dylai'r Bwrdd flaenoriaethu ei staff a'i fyfyrwyr wrth ymgysylltu â rhanddeiliaid (R32).
182. Rydym yn **argymhell** bod y Bwrdd yn ceisio cynyddu ei dryloywder drwy ei wefan ac adroddiadau cyhoeddus gan gynnwys ei gynnydd wrth weithredu ymrwymiad Prifysgolion Cymru i weithredu mewn ymateb i Adroddiad Camm (R33).
183. Cydnabyddir ei bod yn llawer anoddach ymgysylltu â staff a myfyrwyr yn ystod argyfwng Covid-19. Fodd bynnag, fel y mae'r arolwg yn nodi, prin fu'r cysylltiad rhwng aelodau'r Bwrdd a staff/myfyrwyr ac mae'r Bwrdd yn gymharol anweledig ac anghysbell. Er bod y pandemig yn peri anawsterau, byddem yn argymhell mabwysiadu dull dychmygus i alluogi cynnydd nawr. Er nad yw'n cael ei gydnabod yn rhy dda yn gyhoeddus, mae Prifysgolion wedi synnu eu hunain gyda'u gallu i drawsnewid yn gyflym yn ystod pandemig Covid-19 ac mae llawer o'r newidiadau a wnaed yn debygol o barhau ar ôl Covid-19. Yn y cyd-destun hwn, mae'n werth nodi bod awydd am newid - croesawodd aelodau'r Pwyllgor Adnoddau y Cynllun Roulette Coffi yr oedd y Pwyllgor Gwaith wedi'i ddechrau. Rhoddodd hyn gyfle i staff gwrdd â staff eraill na fyddent fel arfer yn cwrdd am goffi rhithwir. Roedd awydd ar ran yr aelodau a'r Is-Ganghellor i gynnwys llywodraethwyr yn y fenter hon.

Gweithredu

184. Gwnaethom nodi nad oedd yn ymddangos bod Adolygiad o Effeithiolrwydd 2015 wedi'i weithredu. Nod ein hadroddiad yw rhoi opsiynau ac awgrymiadau yn ogystal ag argymhellion. Mae'n bwysig bod gan y Bwrdd fecanwaith ar gyfer penderfynu pa argymhellion fydd yn cael eu gweithredu, a fydd yn cael eu blaenoriaethu ac yn gallu monitro'r broses o weithredu.

Ydych chi'n ymwybodol o adolygiadau blaenorol o effeithiolrwydd llywodraethu yn y Brifysgol?



Siart 6: Arolwg Llywodraethwyr — Ydych chi'n ymwybodol o adolygiadau blaenorol o effeithiolrwydd llywodraethu yn y Brifysgol?

185. Rydym yn **argymhell** y dylai'r Bwrdd sicrhau bod proses briodol ar gyfer goruchwyllo gweithredu'r argymhellion hyn a bod y PLIE yn cael ei neilltuo gyda'r rôl honno, gan ddefnyddio grŵp gorchwyl a gorffen llai efallai i wneud y rhan fwyaf o'r gwaith gweithredu (R34).
186. Dylai'r Bwrdd ystyried yr adnodd y bydd ei angen ar y tîm Llywodraethu i reoli'r gweithredu. Mae dau aelod o staff — Christine Fraser a Greg Lane. Fodd bynnag, o ystyried maint y gwaith sydd ynghlwm wrth weithredu'r argymhellion a'r ffaith bod Christine yn arwain yr ymateb i Covid-19 a llawer o feysydd eraill, bydd yn rhaid i'r Bwrdd ystyried y prif flaenoriaethau ac ystyried pa adnodd ychwanegol sydd ei angen, boed yn staffio ychwanegol neu'n gymorth prosiect. Yn ein barn ni, mae'r lefel staffio bresennol yn fain hyd yn oed os mai dim ond cynnal y status quo ydoedd. Os yw'r Bwrdd yn mynd i weithredu argymhellion allweddol, bydd angen adnoddau ychwanegol arno. Mae gan Halpin y gallu i gynnig cymorth prosiect, os yw hynny'n ddefnyddiol.
187. Rydym yn **argymhell** y dylai'r Bwrdd adolygu adnoddau'r tîm Llywodraethu i sicrhau bod ganddo'r gallu i gyflawni'r newidiadau sydd eu hangen ar y Bwrdd p'un ai drwy gymorth staffio ychwanegol neu gymorth prosiect. Mae Halpin yn credu y bydd angen adnoddau ychwanegol (R35).

Casgliad

188. Mae Halpin yn credu bod tystiolaeth glir bod PMC yn brifysgol sy'n hyrwyddo gwelliant yn llwyddiannus ac yn gwneud yn dda. Felly, nid yw'r Adolygiad o Effeithiolrwydd Llywodraethu wedi canolbwyntio ar yr hyn y mae'r Brifysgol yn ei wneud yn dda, ond ar yr hyn y gall ei wneud i wella ei llywodraethu er mwyn sicrhau llwyddiant parhaus. Mae'r adroddiad hwn yn canolbwyntio ar y meysydd pwysig i'w gwella ac yn gwneud argymhellion ac awgrymiadau i'r Bwrdd eu hystyried.
189. Mae'r adroddiad yn gwneud yr argymhellion allweddol canlynol ynghyd â nifer o argymhellion sy'n weithredol yn bennaf:
- dylai'r Bwrdd symud cydbwysedd ei fusnes yn fwy tuag at agenda sy'n blaenoriaethu eitemau strategol a diwylliannol (R14).
 - bod y Bwrdd yn cytuno ar ddatganiad clir ar rôl y Bwrdd (craffu, herio a chefnogi) a'i berthynas â'r Pwyllgor Gwaith. Dylai hyn gael ei gynllunio i egluro rolau, datblygu ymddiriedaeth a dealltwriaeth ond hefyd gosod disgwyliadau ac ymddygiadau (R11).
190. Yn hytrach na chadarnhau bod prifysgol yn cydymffurfio â Chod Llywodraethu Addysg Uwch diwygiedig CUC, credwn ei bod yn fwy priodol gweld lle mae prifysgol yn eistedd wrth ddatblygu ei llywodraethu a lle y gallai wella. Mae Halpin wedi mabwysiadu Fframwaith Aeddfedrwydd Llywodraethu Prifysgol yn seiliedig ar y Cod a'i brofiad o adolygu Prifysgolion. Mae gan hyn bedair lefel - Methu, Yn gwella, Da, Yn flaengar - yn seiliedig ar arferion cyfredol a ganfuwyd. Mae Halpin yn credu bod PMC ar lefel Yn gwella ar hyn o bryd ond mae ganddo'r gallu i symud ymlaen yn gyflym drwy'r graddau ar yr amod ei fod yn cytuno ar raglen wella yn seiliedig ar argymhellion yr adolygiad hwn.
191. Mae'r meysydd allweddol lle mae'r Brifysgol yn perfformio ar lefel dda ar hyn o bryd yn cynnwys:
- ansawdd a phrofiad aelodau;
 - bod yr aelodau'n ystyried bod y Pwyllgor Gwaith yn alluog ac yn eu parchu;
 - mae materion rheoleidd-dra o dan reolaeth; a
 - mae'r Pwyllgorau sydd wedi'u hadfer yn gweithredu'n dda er bod angen cwblhau eu cylch gorchwyl.
192. Mae'r argymhellion hyn yn dilyn o adolygiad annibynnol helaeth, ond mater i'r Bwrdd yw penderfynu beth i'w weithredu a'u trefn blaenoriaeth. Cydnabyddir y bydd yn anoddach gweithredu rhai argymhellion yn ystod pandemig Covid-19, ond byddem yn annog y Brifysgol i fod yn greadigol a gweld beth y gellir ei gyflawni.
193. Dymuna Halpin ddiolch i Aelodau'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith am fod yn agored, yn llawn ymddiriedaeth ac yn groesawgar yn ystod y broses hon. Hefyd, y tîm Llywodraethu am eu cefnogaeth. Mae hyn wedi ei gwneud yn llawer haws datblygu canfyddiadau a fydd, yn ein barn ni, yn symud llywodraethiant y Brifysgol yn ei flaen yn gyflym ac mae hefyd wedi ei gwneud yn brofiad plaserus iawn.

Atodiad 1: Argymhellion Allweddol

R1	Mae'r Bwrdd yn moderneiddio'r Offerynnau a'r Erthyglau fel eu bod yn symlach ac yn hygyrch a gellir gwneud newidiadau yn gyflymach ar gyfer mân faterion heb gymeradwyaeth y Cyfrin Gyngor.
R2	Mae'r Bwrdd yn sefydlu fframwaith dirprwyo y mae'n hawdd ei ddeall - felly mae eglurder ynghylch pa benderfyniadau y mae'r Bwrdd yn eu cadw iddo'i hun a beth sy'n cael ei ddirprwyo i'r Pwyllgorau a'r Is-Ganghellor. Yn benodol, dylai adolygu a chytuno i ba raddau y dylai'r Bwrdd fod yn rhan o'r trefniadau cytundebol ar gyfer uwch staff ac apeliadau ar gyfer materion cyflogaeth staff.
R3	Mae'r Bwrdd yn sefydlu cyfres gynhwysfawr o Reolau Sefydlog ac Is-ddeddfau sy'n ymdrin â'r holl faterion llywodraethu o fewn cylch gwaith y Bwrdd.
R4	Mae'r PLIE yn parhau i ystyried y ffordd orau i gymryd mesurau rhagweithiol ar gyfer Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant (EDI) o ran aelodaeth y Bwrdd fel bod y Bwrdd yn gynrychioliadol o'r gymuned y mae'n ei gwasanaethu a bod ganddo'r sgiliau a'r profiad i arwain y Brifysgol a herio a chefnogi'r Pwyllgor Gwaith. Dylai'r PLIE fonitro cynnydd ac adrodd yn flynyddol i'r Bwrdd o leiaf.
R5	Dylai aelodau staff fod yn rhan o system arfarnu blynyddol y llywodraethwyr.
R6	Mae'r Bwrdd yn sicrhau bod llywodraethwyr myfyrwyr a staff yn cael pob cyfle ac anogaeth i fod mor effeithiol â phosibl yn eu rolau. Dylai'r PLIE ystyried a allai llywodraethwyr myfyrwyr a staff arsylwi Pwyllgor Adnoddau hyd yn oed os yn dechnegol na allant fod yn aelodau ac a ddylent fod yn aelodau o Bwyllgorau eraill.
R7	Mae'r Bwrdd yn penodi Uwch Lywodraethwr Annibynnol (ULA) i gynghori'r Cadeirydd, bod yn gyfyngwr ar gyfer aelodau eraill y Bwrdd a helpu i hwyluso'r broses o arfarnu'r Cadeirydd yn flynyddol. Dylai'r SIG gadeirio'r PLIE.
R8	Gwerthusir y Gadair yn flynyddol. Dylai'r ULA (os caiff ei benodi) gynnal arfarniad ar gyfer y Cadeirydd fel rhan o broses y cytunwyd arni gan y PLIE.
R9	Mae'r PLIE yn cytuno ar ddull a phroses gyffredin ar gyfer arfarniad 360 gradd ar gyfer y Cadeirydd a'r Is-Ganghellor, a chynhelir yr arfarniad 360-gradd bob 2/3 blynedd.
R10	Dylai'r Cadeirydd ei gwneud yn flaenoriaeth i adeiladu'r corff llywodraethu yn dîm. Bydd hyn yn gofyn i aelodau a'r Pwyllgor Gwaith gael y lle a'r cyfleoedd i ddod i adnabod ei gilydd a dysgu am y Brifysgol ac Addysg Uwch. Bydd yn fwy heriol yn ystod pandemig Covid-19, ond gellir cymryd camau i'r cyfeiriad

	hwn yn rhithwir. Hefyd, dylid datblygu prosesau cynefino a briffio da ar gyfer y Bwrdd.
R11	Mae'r Bwrdd a'r Pwyllgor Gwaith yn cydweithio i ddatblygu datganiad clir, y gall y Bwrdd gytuno ar rôl y Bwrdd (craffu, herio a chefnogi) a'i berthynas â'r Pwyllgor Gwaith (gweithredu'r Strategaeth y cytunwyd arni a rheoli gweithrediadau'r Brifysgol). Dylai'r Datganiad gael ei gynllunio i egluro rolau, gwerthoedd, datblygu ymddiriedaeth a dealltwriaeth ond hefyd gosod disgwyliadau ac ymddygiadau.
R12	Mae Argymhelliad 11 yn cael ei ddatblygu fel rhan o Raglen Datblygu'r Bwrdd.
R13	Mae'r Bwrdd yn ystyried y ffordd orau o ymgysylltu â phrosiectau busnes mawr newydd sy'n anodd eu cyflawni yn y Bwrdd llawn, e.e., wrth ddatblygu strategaeth neu brosiect adeiladu newydd.
R14	Mae'r Bwrdd yn symud cydbwysedd ei fusnes yn fwy tuag at agenda sy'n blaenoriaethu nodau strategol a diwylliannol.
R15	Mae'r Bwrdd yn sefydlu calendr busnes ar gyfer y flwyddyn i gyflawni'r sicrwydd busnes a'r penderfyniadau sydd eu hangen arno. Dylai'r calendr fod yn eitem agenda ar agenda pob Bwrdd a Phwyllgor.
R16	Mae'r Bwrdd yn rheoleiddio goruchwyllo ei brosesau risg arferol ac yn gwneud sganio gorwelion yn rheolaidd yn rhan o'i galendr Bwrdd.
R17	Mae'r Bwrdd yn dychwelyd i rhwng 4 a 6 chyfarfod busnes bob blwyddyn gan sicrhau bod cyfarfodydd y Pwyllgor a'r busnes yn bwydo'n briodol i'r Bwrdd. Fodd bynnag, dylai'r Bwrdd gyfarfod ar adegau eraill yn y flwyddyn ar gyfer sesiynau briffio, ymweliadau Cyfadrannau ac Adrannau a thrafodaethau a ddylai fod yn rhan o'r calendr blyneddol o gyfarfodydd.
R18	Mae aelodau annibynnol y Bwrdd yn cyfarfod gyda'i gilydd yn anffurfiol o bryd i'w gilydd i ganiatáu i unrhyw bryderon gael eu mynegi mewn modd amserol. Rhaid iddynt beidio byth â gwneud penderfyniadau Bwrdd wrth gyfarfod fel hyn.
R19	Mae'r Bwrdd yn parhau i arbrofi gyda dulliau o gynnal y cyfarfodydd i alluogi mwy o amser i drafod risgiau a materion strategol allweddol a galluogi mwy o aelodau i gyfrannu.
R20	Mae'r Bwrdd yn cael cyngor allanol ac yn ystyried sut i reoli ei gyfarfodydd Bwrdd yn well gan ddefnyddio'r dechnoleg cyfarfodydd rhithwir. Yn hytrach nag efelychu'r amgylchedd ffisegol, byddai'n werth archwilio'r hyn sy'n bosibl

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

	yn yr amgylchedd rhithwir newydd hwn a'r hyn y gellid ei ddefnyddio yn y tymor hwy.
R21	Dylai Agendâu'r Bwrdd ddangos yn glir beth sy'n mynd i gymryd y rhan fwyaf o amser y cyfarfod oherwydd ei bwysigrwydd, beth sy'n gymharol fach ond sydd angen penderfyniad neu drafodaeth a beth sydd ar yr agenda er gwybodaeth.
R22	Mae papurau'r Bwrdd yn cael eu hysgrifennu i ddiwallu anghenion aelodau'r Bwrdd. Dylent symud yn raddol at ganolbwyntio ar y risgiau/penderfyniadau allweddol sy'n ymwneud â'r Pwyllgor Gwaith a'r dystiolaeth sy'n rhoi'r sicrwydd sydd ei angen ar y Bwrdd.
R23	Mae'r Bwrdd yn buddsoddi mewn Porth y Bwrdd a dylai ystyried defnyddio grŵp gorchwyl a gorffen bach i gyflawni hyn.
R24	Dylid defnyddio'r model cyfarfodydd rhithwir ar gyfer rhai cyfarfodydd Pwyllgor ar ôl pandemig Covid-19.
R25	Dylai'r Pwyllgor Archwilio adolygu sut y gallai gefnogi'r Bwrdd yn fwy o ran risg a dod yn Bwyllgor Archwilio a Risg.
R26	Dylid ailystyried rolau'r Pwyllgor Adnoddau, y Pwyllgor Archwilio a'r Bwrdd mewn perthynas â'r Datganiadau Ariannol fel bod eglurder ac osgoi dyblygu.
R27	Dylid newid yr Archwilydd Allanol yn 2022.
R28	Mae'r Bwrdd yn sefydlu Pwyllgor Llywodraethu Academaidd i gynorthwyo'r Bwrdd i wella ei waith craffu ar ansawdd academaidd gan ddisodli'r trefniadau anffurfiol presennol.
R29	Mae'r Pwyllgor Taliadau yn penodi gweithiwr AD proffesiynol cyfetholedig neu gynghorydd i'r Pwyllgor.
R30	Dylai'r Pwyllgor Taliadau adolygu a chytuno ar bolisi tâl newydd ar gyfer uwch staff, gwella ei adrodd a gweithredu amserlen gytûn ar gyfer busnes y Pwyllgor.
R31	Dylai'r Pwyllgor Adnoddau adolygu ei fusnes yng ngoleuni'r fframwaith dirprwyo arfaethedig i sicrhau ei fod yn canolbwyntio ar y lefel gywir. Ar hyn o bryd, mae yna eitemau sy'n ymwneud â Phobl a Chyllid y byddai'n well i'r Pwyllgor Gwaith ddelio â nhw.
R32	Mae'r Bwrdd yn archwilio ffyrdd y gellir gwella'r cysylltiad rhwng y Bwrdd a'r staff a'r myfyrwyr ynghyd â gwelededd y Bwrdd yn y Brifysgol. Am y tro, dylai'r Bwrdd flaenoriaethu ei staff a'i fyfyrwyr wrth ymgysylltu â rhanddeiliaid.
R33	Mae'r Bwrdd yn ceisio cynyddu ei dryloywder drwy ei wefan ac adroddiadau cyhoeddus gan gynnwys ei gynnydd o ran gweithredu ymrwymiad Prifysgolion Cymru i weithredu mewn ymateb i adroddiad Camm.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

R34	Dylai'r Bwrdd sicrhau bod proses briodol ar gyfer goruchwyllo gweithredu'r argymhellion hyn a bod y PLIE yn cael ei neilltuo gyda'r rôl honno, gan ddefnyddio grŵp gorchwyl a gorffen llai efallai i wneud y rhan fwyaf o'r gwaith gweithredu.
R35	Dylai'r Bwrdd adolygu adnoddau'r tîm Llywodraethu i sicrhau bod ganddo'r gallu i gyflawni'r newidiadau sydd eu hangen ar y Bwrdd p'un ai drwy gymorth staffio ychwanegol neu gymorth prosiect. Mae Halpin yn credu y bydd angen adnoddau ychwanegol.

Atodiad 2: Fframwaith Aeddfedrwydd Llywodraethu'r Brifysgol

Nodyn: Ni fwriedir i'r nodweddion a ddangosir o dan bob categori colofn fod yn gynhwysfawr ond yn ddangosol yn unig. Bydd prifysgolion fel arfer yn arddangos nodweddion mewn sawl categori colofn hyn ar unrhyw un adeg. Mae'r term "Bwrdd" yn cynnwys "Cyngor", ac mae'r term "Senedd" yn cynnwys "Bwrdd Academaidd".

	METHU (nodweddion a geir mewn rhai methiannau llywodraethu)	YN GWELLA	DA	YN FLAENGAR (Canfuwyd arfer gorau cyfredol)
Cyfansoddiad y Brifysgol	Dogfennau a phrosesau gwael nad ydynt yn hygyrch i staff a myfyrwyr. Angen caniatâd y Cyfrin Gyngor ar gyfer newidiadau cymharol fân pa oedi cyn gwneud newidiadau	Mae dogfennaeth a phrosesau mewn trefn ond byddent yn elwa o symleiddio ac nid ydynt yn hawdd eu cyrraedd. Angen caniatâd y Cyfrin Gyngor ar gyfer newidiadau cymharol fân	Dogfennau a phrosesau hawdd eu deall a'u cyrraedd yn fewnol. Angen caniatâd y Cyfrin Gyngor ar gyfer newidiadau cymharol fân	Dogfennau a phrosesau hawdd eu deall a'u cyrraedd yn allanol. Dim ond ar gyfer newidiadau mawr y mae angen caniatâd y Cyfrin Gyngor.
	Dim fframwaith dirprwyo	Pwerau dirprwyedig nad ydynt wedi'u sefydlu'n glir ac felly dryswch weithiau ynghylch pwy sy'n arfer awdurdod - y Bwrdd neu'r Is-Ganghellor	Nodir pwerau dirprwyedig yn glir sy'n dangos yr hyn a gedwir yn ôl ar gyfer Bwrdd ond nid ydynt yn glir ar gyfer Dirprwyaethau Academaidd a Gweithredol	Nodir pwerau dirprwyedig yn glir sy'n dangos yr hyn a gedwir yn ôl ar gyfer y Bwrdd gydag amserlenni pellach yn nodi dirprwyaethau Academaidd a Gweithredol
Aelodaeth y Bwrdd/Cyngor	Nid oes ymwybyddiaeth o gydraddoldeb, amrywiaeth a chynhwysiant (CACH) yn bodoli. Prosesau dewis aelodau a sefydlu annigonol.	Rhywfaint o ymwybyddiaeth CACH. Fel arall, prosesau recriwtio a sefydlu boddhaol.	Prosesau I da. Ansawdd da prosesau recriwtio ac ymsefydlu	Prosesau CACH da. Penodi aelodau galluog, amrywiol a chynhwysol. Mae prosesau cynllunio olyniaeth aelodau da ar gael.
	Dim hyfforddiant nac arfarniad gan y Bwrdd.	Rhai prosesau hyfforddi ac arfarnu. Nid yw'r Cadeirydd yn cael ei werthuso.	Mae prosesau hyfforddi ac arfarnu yn bodoli ar gyfer yr holl aelodau gan gynnwys y Cadeirydd.	Prosesau gwerthuso da sy'n cael eu defnyddio fel cyfle dysgu i'r Bwrdd. Penodi uwch ymddiriedolwr annibynnol.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol Adolygiad o Effeithiolrwydd Llywodraethu

~~Ionawr 2021~~

	Nid yw'r Aelodau'n glir ynghylch eu cyfrifoldebau ac nid ydynt yn cysylltu â staff a myfyrwyr y Brifysgol neu unedau y tu allan i gyfarfodydd	Mae'r aelodau'n deall eu cyfrifoldebau ond weithiau maent yn gweithredu fel pe baent yn rheolwyr. Nid oes ganddynt lawer o gysylltiad â staff, myfyrwyr neu unedau'r Brifysgol	Mae'r aelodau'n deall eu rôl a'u cyfrifoldebau ac yn gweithredu yn unol â hynny. Maent yn cysylltu'n rheolaidd â staff, myfyrwyr ac unedau'r Brifysgol	Mae'r aelodau'n deall diwylliant a busnes y Brifysgol a'u rôl a'u cyfrifoldebau. Maent yn gweithredu yn unol â hynny. Maent yn cysylltu'n rheolaidd â staff, myfyrwyr ac unedau'r Brifysgol.
	Nid yw aelodau'n mwynhau eu rôl sy'n cynnwys diffodd tân a llawer o rwystredigaeth. Gall eu henw da fod mewn perygl mawr.	Cred yr Aelodau fod y Mae sefyllfa'r Brifysgol yn gwella, a byddant yn mwynhau eu rôl	Mae Aelodau'n mwynhau eu rôl ac yn credu eu bod yn gwneud gwahaniaeth	Mae'r Aelodau a'r Pwyllgor Gwaith yn credu bod y Bwrdd yn ychwanegu gwerth. Maen nhw'n mwynhau, dysgu a "rhoi yn ôl" trwy fod yn llywodraethwyr.
Bwrdd Perthynas	Cysylltiadau camweithredol rhwng VC, Cadeirydd ac Ysgrifennydd	Perthynas foddhaol rhwng yr Is-Ganghellor, Cadeirydd ac Ysgrifennydd	Perthyn dda rhwng yr Is-Ganghellor, Cadeirydd ac Ysgrifennydd	Mae'r Is-Ganghellor, Cadeirydd ac Ysgrifennydd yn gweithio fel tîm ymddiriedol agored.
	Nid yw lefel profiad aelodau a sgiliau perthnasol yn foddhaol. Nid yw aelodau'n gweithredu fel tîm.	Mae rhai Aelodau yn dda profiad a sgiliau perthnasol, ond nid ydynt yn gweithredu fel tîm eto	Mae gan y rhan fwyaf o aelodau brofiad da a sgiliau perthnasol. Mae'r Bwrdd yn cymryd camau i wella eu gallu i weithio fel tîm	Mae'r aelodau'n brofiadol iawn ac yn meddu ar sgiliau perthnasol. Maent yn gweithredu fel tîm i herio a chefnogi'r Pwyllgor Gwaith
	Mae rhai Aelodau'n cwestiynu gallu cyffredinol y Pwyllgor Gwaith	Mae'r Aelodau'n cefnogi rhai o ymdrechion y Gweithredwyr ond nid ydynt yn argyhoeddedig bod ganddynt y swyddogion cywir ar gyfer tîm Gweithredol da	Mae'r Aelodau'n ystyried bod y Pwyllgor Gwaith yn alluog ac yn eu parchu ond yn gweld meysydd i'w gwella	Aelodau a'r Pwyllgor Gwaith yn ymwneud â pherthynas barchus, agored, ymddiriedus. Adolygir capasiti gweithredol, gallu a chynllunio olyniaeth yn rheolaidd
Ffocws Bwrdd/Cyngor	Mae risgiau rheoleiddio, ansawdd a/neu ariannol ar unwaith a mawr. Gall enw da'r Brifysgol fod dan ymosodiad	Mae'r risgiau rheoleiddio, ansawdd a/neu ariannol yn gwella ond maent yn dal i fod yn sylweddol	Mae'r risgiau rheoleiddio, ansawdd a/neu ariannol dan reolaeth. Maent yn cael eu monitro a'u lliniaru'n rheolaidd	Mae risg a phenderfyniadau strategol yn cael eu halinio a'u blaenoriaethu mewn cyfarfodydd. Caiff meini prawf llwyddiant cynlluniedig sy'n ymwneud â phenderfyniadau eu monitro.
	Mae'r Bwrdd yn diffodd tân ac yn canolbwyntio'n weithredol iawn	Mae'r Bwrdd yn tueddu i fod yn rhy weithredol. Fodd bynnag, mae'n ymwneud â gosod Strategaeth y Brifysgol a monitro ei weithrediad	Mae'r Bwrdd yn gosod Strategaeth y Brifysgol ac yn monitro ei	Treulir cryn amser Bwrdd ar sganio'r gorwel a deall y farchnad, risgiau a chyfleoedd. Mae'r Bwrdd yn cael ei yrru gan ganlyniadau iawn.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

			gweithredu. Mae'n monitro cynnydd yn erbyn unrhyw reoleiddiwr neu flaenoriaethau a yrrir gan fyfyrwyr	
Cyfarfodydd Bwrdd/Cyngor	Ymddygiad gwael yng nghyfarfodydd y Bwrdd. Mae rhai aelodau'n dominyddu trafodaethau. Cadeirio gwael a chefnogaeth ysgrifenyddol	Gwell trafodaethau ac ymddygiad. Rhai penderfyniadau a wneir y tu allan i gyfarfodydd gan uwch aelodau. Gall aelodau staff a myfyrwyr deimlo eu bod yn aelodau "ail ddosbarth", mae angen cymorth ysgrifenyddol yn gwella	Mae pob Aelod yn teimlo eu bod yn rhan o benderfyniadau ac yn gallu dweud beth maen nhw ei eisiau mewn cyfarfodydd. Ceir tystiolaeth o her adeiladol yn y cofnodion Da Cefnogaeth ysgrifenyddol	Mae trafodaethau o ansawdd da wedi'u cadeirio'n dda yn cynnwys pob aelod yn llawn. Ysgrifennydd y Bwrdd â statws uwch a phrofiad yn adrodd yn uniongyrchol i'r Cadeirydd Her a gwerth ychwanegol gan y Bwrdd yn glir yn y cofnodion.
	Papurau Bwrdd hir, annigonol a/neu hwyr. Penderfyniadau a wnaed gyda gwybodaeth annigonol a chraffu gan aelodau	Mae papurau hirfaith y Bwrdd yn ymdrin â'r materion yn ddigonol, ond mae'r Pwyllgor Gwaith yn tueddu i drosglwyddo eu cyfrifoldebau i'r Bwrdd drwy ddweud popeth wrtho	Porth Bwrdd sy'n cael ei ddefnyddio, Mae rhai Swyddogion Gweithredol yn dangos eu bod yn derbyn eu perchnogaeth o ganlyniadau mewn papurau Bwrdd byr sy'n canolbwyntio ar risg ac sy'n rhoi sicrwydd da.	Papurau Bwrdd byr sy'n canolbwyntio ar risg (gan ddefnyddio graffiau a dulliau gweledol eraill) yw'r norm ynghyd â chyflwyniadau byr a ategir gan sesiynau briffio rheolaidd. Sicrwydd da yn cael ei roi i'r Bwrdd.
Pwyllgorau	Strwythur y Pwyllgor sy'n gweithredu'n wael. Mae datgysylltiad rhwng y Bwrdd a'i Pwyllgorau	Mae pwyllgorau'n gweithredu gwelliannau sylfaenol boddhaol i aelodaeth a phrosesau ar ôl cael eu gweithredu	Pwyllgorau'n gweithio'n dda. Maent yn ceisio gwelliannau parhaus. Mae'r Bwrdd yn cael sicrwydd rhesymol gan ei Bwyllgorau.	Mae pwyllgorau'n gweithredu i safon uchel ac yn dda am gydweithio â'i gilydd. Mae'r Bwrdd yn canolbwyntio'n dda ar risg sicrwydd gan ei Bwyllgorau
	Mae'r Senedd yn gamweithredol	Nid yw'r Senedd ar agenda'r Bwrdd ac yn perfformio'n wael.	Mae'r Senedd yn adrodd ar ansawdd academiaidd ond nid yw'r Bwrdd yn deall y risgiau yn ddigonol nac yn teimlo'n gyfforddus yn heriol.	Adolygir llywodraethiant y Senedd yn rheolaidd. Mae'r Bwrdd yn cael sicrwydd academiaidd da sy'n canolbwyntio ar risg gan y Senedd ac yn teimlo'n gyfforddus yn ei herio.
Ymgysylltu â Rhanddeiliaid	Teimlai'r Bwrdd ei fod yn bell oddi wrth y staff a'r myfyrwyr. Nid yw'r Bwrdd yn canolbwyntio ar fyfyrwyr na staff.	Mae'r Pwyllgor Gwaith yn cynnal arolygon staff a myfyrwyr ac yn adrodd ar y rhain i'r Bwrdd	Tystiolaeth glir bod barn staff a myfyrwyr yn cael ei hadlewyrchu mewn prosesau gwneud penderfyniadau	Cyfathrebu dwyffordd rheolaidd ac effeithiol rhwng y Bwrdd a'r staff a'r myfyrwyr

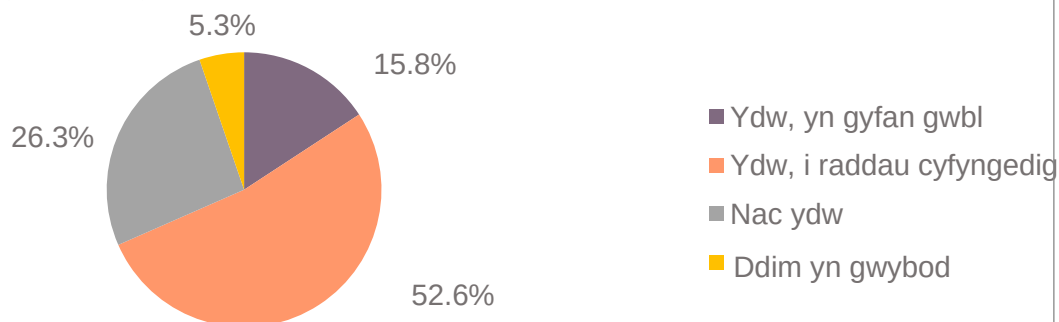
Prifysgol Metropolitan Caerdydd

	Diwylliant corfforaethol anghydlynol. Mae datganiad gwerthoedd yn bodoli ond nid yw'n cael ei ddefnyddio gan y Bwrdd na'r Pwyllgor Gwaith	Bwrdd yn trafod ac yn cytuno ar werthoedd y Brifysgol ond nid yw'n monitro diwylliant y Brifysgol	Bwrdd yn gosod ac yn cymryd cyfrifoldeb am werthoedd corfforaethol a diwylliant	Bywydau bwrdd ac yn monitro'r diwylliant corfforaethol gan wirio bod ymddygiad yn gyson â gwerthoedd y Brifysgol
	Gwybodaeth am randdeiliaid nad yw wedi'i chyhoeddi.	Gwybodaeth reoleiddiol ofynnol a gyhoeddir ar gyfer rhanddeiliaid e.e. gwerth am arian, cyflog rhwng y rhywiau	Datblygwyd strategaeth rhanddeiliaid a dechrau cael ei rhoi ar waith. Rhywfaint o adroddiadau da gan randdeiliaid.	Y Brifysgol yn hygyrch ac yn berthnasol i gymunedau lleol y Brifysgol. Mae'r Bwrdd yn cymryd cyfrifoldeb am effaith economaidd-gymdeithasol y Brifysgol. Gwybodaeth dda am randdeiliaid.
Adolygiadau'r Bwrdd/Cyngor	Yr unig adolygiadau yw'r rhai a gomisiynwyd gan y Rheoleiddiwr	Roedd adolygiadau achlysurol o effeithiolrwydd y Bwrdd yn canolbwyntio ar gydymffurfio	Mae gan y Bwrdd adolygiadau allanol achlysurol o'i effeithiolrwydd yn erbyn y sector AU	Mae gan y Bwrdd adolygiadau allanol yn rheolaidd o'i effeithiolrwydd yn erbyn y gorau mewn addysg uwch a sectorau eraill
	METHU	YN GWELLA	DA	YN FLAENGAR

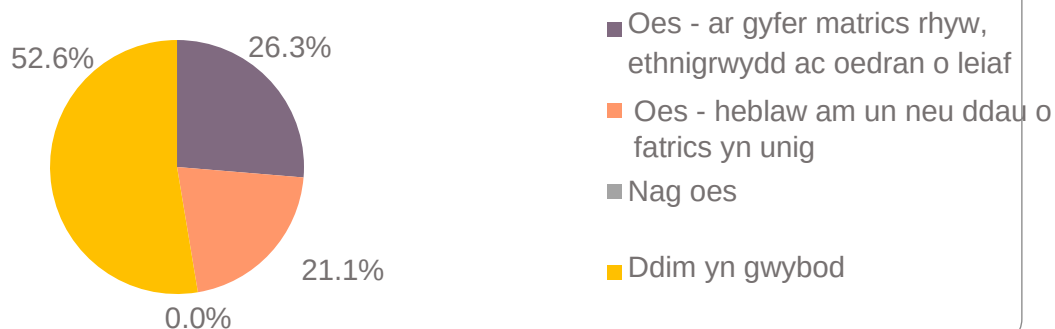
Hawlfraint © 2020 Frank Toop

Atodiad 3: Siartiau Arolwg

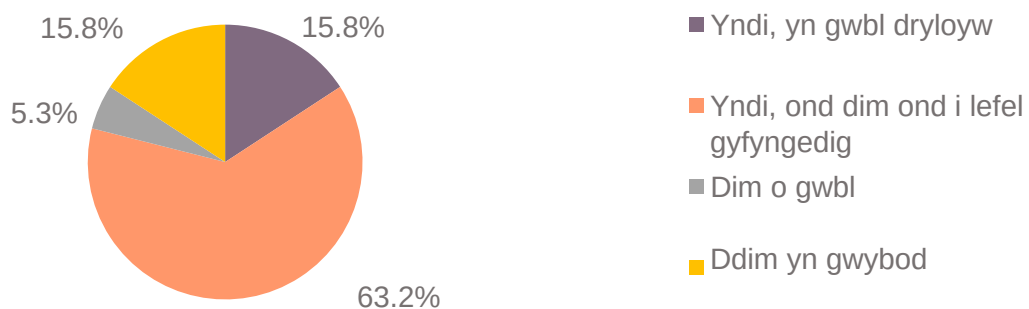
Ydych chi'n credu bod aelodau'r Bwrdd yn gynrychiolaeth deg o'r cymunedau y maent yn eu gwasanaethu?



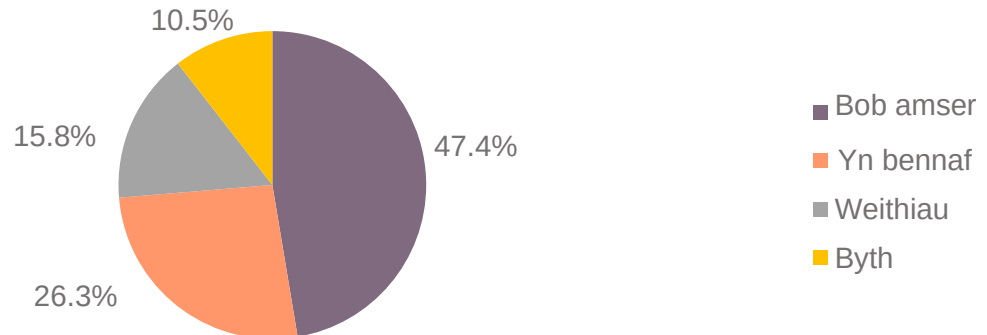
A oes gan Fwrdd y Llywodraethwyr broses ffurfiol ar gyfer monitro ac adrodd ar amrywiaeth ei aelodau?



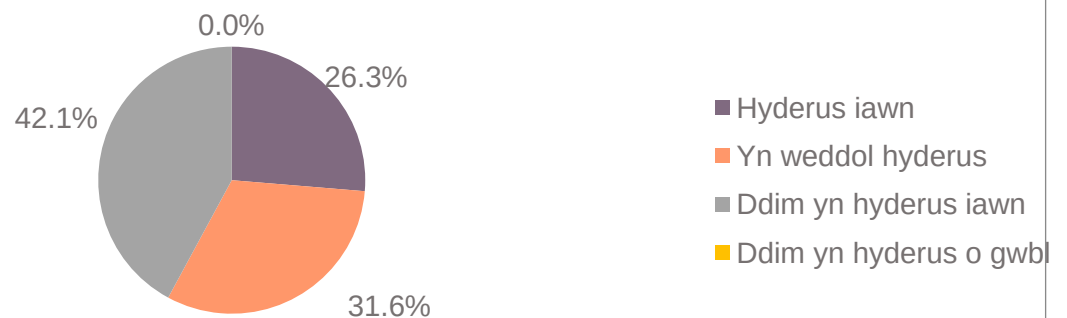
A yw Bwrdd y Llywodraethwyr yn dryloyw wrth gyfathrebu ei waith i randdeiliaid mewnol ac allanol?



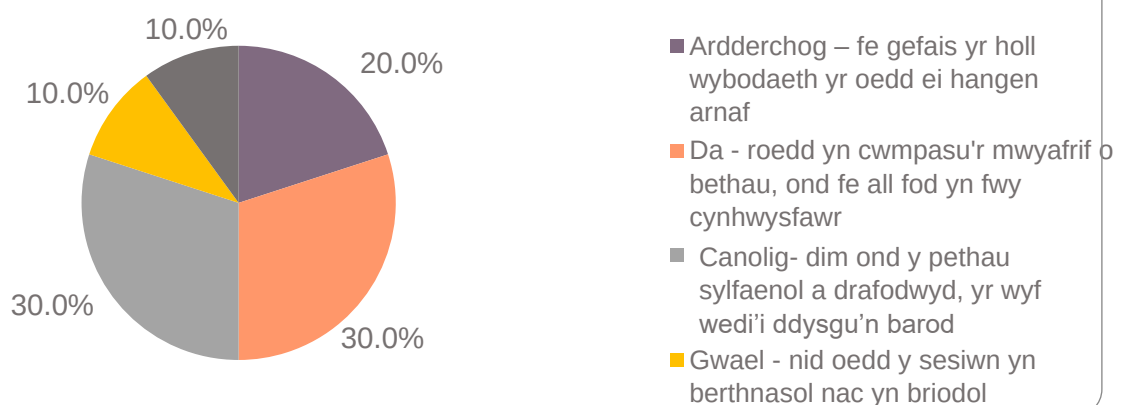
Ydych chi'n teimlo eich bod yn cael ei annog h i gymryd rhan mewn cyfarfodydd?



Pa mor hyderus ydych chi'n teimlo am eich cipolwg i ddiwylliant y Brifysgol a'ch dealltwriaeth o sut beth yw hi mewn gwirionedd i weithio neu astudio yno?



Sut ydych chi'n ystyried y sesiwn gynefino a gawsoch chi ar ôl i chi gael eich penodi?



Atodiad 4: Nodyn cyfarwyddyd ar gyfarfodydd bwrdd o bell

- Cynlluniwch y cyfarfod yn fanylach nag a fyddai fel arfer yn achos cyfarfodydd o'r un lle.
- Sicrhewch fod gan bawb sy'n cymryd rhan wybodaeth deialu mewn/mewngofnodi yn y gwahoddiadau dyddiadur.
- Rhowch yr agenda yn y gwahoddiad dyddiadur.
- Anogwch bawb i 'gyrraedd' 5 munud cyn dechrau — gall hyn fod yn amser 'sgwrsio' anffurfiol. Mae hefyd yn golygu na fyddwch yn colli 5 munud ar y dechrau tra bod pobl yn mewngofnodi, didoli camera, unmute ac ati.
- Dechreuwch ar amser a nodwch unrhyw absenoldebau a nodwch a yw'r bobl hynny'n ymuno yn nes ymlaen trwy eu croesawu a gadael i eraill wybod eu bod wedi ymuno â'r alwad.
- Blaenoriaethu eitemau sydd angen eu trafod yn gynnar yn yr agenda.
- Sicrhewch fod pob defnyddiwr yn gyfarwydd â'r system sy'n cael ei defnyddio.
- Sicrhewch fod pob defnyddiwr yn gwybod beth i'w wneud yn achos problem e.e., rhif ffôn i'r gweithiwr llywodraethu proffesiynol agor y cyfarfod 15 munud ynghynt i brofi sain/gwe-gamera/swyddogaethau ac ati.
- Dylai'r cadeiryddion gadarnhau pwrpas y cyfarfod — trosolwg, gyda phwyslais ar eitemau allweddol ar yr agenda a pham.
- Annog defnydd o gamerâu i wneud y cyfarfod yn fwy rhyngweithiol ond derbyn y gallai fod angen i rai aelodau ddiffodd camerâu oherwydd cysylltiad Wi-Fi.
- Pawb ar fud oni bai eu bod yn siarad i osgoi adborth.
- Penderfynwch a fyddwch chi'n defnyddio'r swyddogaeth sgwrsio a rhowch wybod i'r aelodau. Byddem yn annog defnyddio'r cyfleuster sgwrsio ac i integreiddio'r pwyntiau a godwyd yn y cyfarfod.
- Dylai'r Ysgrifennydd neu'r Clerc fynd ati i fonitro sgwrsio a chwilio am ddwylo i gynorthwyo'r Cadeirydd.
- Bydd eitemau agenda amseru yn cynorthwyo gyda'r broses gyfarfod.
- Caniatáu ar gyfer seibiannau 5 munud bob awr.
- Mae angen i'r Cadeirydd ofyn yn uniongyrchol am adborth gan fynychwyr ar agweddau ar yr agenda.
- Dylai'r Cadeirydd nodi sut y bydd cydsyniad/cytundeb yn cael ei geisio — defnyddio rhith-ddwylo i fyny, caniatâd wedi'i leisio neu a yw distawrwydd am gyfnod yn dynodi caniatâd.
- Gall gwiriadau proses helpu i gadw'r grŵp gyda'i gilydd e.e., "Mary, a ydych chi'n cytuno â'r safbwynt cyffredinol neu a ydych chi'n ei weld yn wahanol?"
- Annog yr arfer o ddefnyddio enwau mynychwyr wrth gadeirio.
- Atgoffwch y cyfranogwyr sydd yn y cyfarfod - efallai ar ôl seibiant cysur.
- Lle bo modd, dylech gynnwys, yn wir, annog cyfnod o amser gyda'ch gilydd i fod ar gyfer sgwrs anffurfiol; gellid cyflawni hyn drwy ddefnyddio trefniadau isranedig ar gyfer trafodaethau grŵp llai y gall technoleg eu hwyluso drwy ystafelloedd trafod.
- Dylai'r Cadeirydd bwysleisio'r broses gydgyfeirio — a ddefnyddir i wneud penderfyniadau. Gellir gwneud hyn drwy grynhoi safbwyntiau o blaid ac yn erbyn er mwyn galluogi penderfyniadau neu ddewisiadau i gael eu cyflawni'n glir.

- Dylai'r Cadeirydd gysylltu trafodaeth ag argymhelliad yr adroddiad os yw ar gael. Dylai ysgrifenydd adroddiadau gynorthwyo cyfranogwyr sy'n cyfarfod trwy ddarparu adroddiadau clir â ffocws sydyn.
- Gallai'r Cadeirydd ddefnyddio swyddogaethau o fewn y dechnoleg megis arolygon barn i ymgysylltu, profi barn, gwirio meddwl ac ati.
- Dylai'r Cadeirydd fynd ati i ofyn i aelodau nad ydynt wedi cyfrannu os oes ganddynt sylwadau yr hoffent eu gwneud.

Atodiad 5: Nodyn cyfarwyddyd ar bapurau'r bwrdd

- Mabwysiadu system ddogfennaeth electronig berchnogol ee, Cynnull, Pad Bwrdd Diwyd, Effaith Bwrdd. Mae'r rhain yn galluogi aelodau'r Bwrdd i dderbyn papurau'n ddiogel ac yn electronig i'w dyfeisiau eu hunain e.e. iPads neu dabledi wyneb, ond hefyd i'w hanodi cyn ac yn ystod cyfarfodydd. Gellir darparu papurau er gwybodaeth heb gynnwys bwndeli enfawr o bapur corfforol. Er bod cefnogaeth a chost sefydlu, mae'r rhyngwyneb defnyddiwr yn reddfodol ar y cyfan, a bydd gan lawer o aelodau'r bwrdd brofiad o systemau o'r fath mewn cyd-destunau eraill. Mae'r arbedion mewn argraffu a dosbarthu yn sylweddol ac mae budd amgylcheddol. Rheolau a orfodir yn llym ynghylch prydlondeb dosbarthu gyda phob papur yn nodi'n glir mewn fformat safonol yr hyn a geisir gan y Bwrdd, enw (au) a manylion cyswllt yr awdur (on) a chrynodeb gweithredol ar gyfer papurau hirach.
- Rheoli'r agenda gydag eitemau wedi'u hamseru, materion o bwys ar frig yr agenda ac agenda o faint hylaw i helpu'r Cadeirydd i fynd drwy'r busnes heb ruthro aelodau.
- Anogir awduron i osgoi jargon, sillafu acronymau i ddechrau e.e., Office for Students (OfS) ac i roi eu hunain yn sefyllfa aelodau'r Bwrdd h.y., beth sydd angen i'r Bwrdd ei wybod i ddod i farn ar y mater hwn? Dylent gynnwys digon o wybodaeth ar y lefel gywir yn unig i aelodau'r Bwrdd allu ymgysylltu.
- Dylai awduron roi cyfrif o'r opsiynau a ystyriwyd cyn argymhell yr opsiwn a ffefrir; dylai'r papur ystyried risgiau'r opsiynau a gyflwynir (wedi'u cysylltu'n glir â'r gofrestr risg) a'r rhesymeg (gan gynnwys rhai academiaidd) dros y cynnig, gan gynnwys costau cyfleoedd.
- Dylai papurau nodi'n glir y meysydd penodol lle gofynnir am ganllawiau'r Bwrdd, llywio a thrafod a dylent nodi'n benodol pa gamau y gofynnir amdanynt gan y bwrdd. Dylai'r papur nodi'r llwybr y mae'r cynnig wedi dod i'r Bwrdd. A yw wedi cael ei drafod gan y tîm Gweithredol a chan unrhyw bwyllgorau? Pa ymgynghoriad staff neu fyfyrwyr sydd wedi digwydd?
- Dylai papurau gynnwys unrhyw ddata meincnodi perthnasol, dolenni i ddangosyddion perfformiad allweddol y brifysgol a strategaeth y brifysgol.
- Dylid paratoi crynodebau gweithredol ar gyfer papurau hir.
- Mae'r defnydd o "dau brathiad o'r ceirios" dull, lle lle bo hynny'n bosibl, Bwrdd yn cael ei rhybuddio ymlaen llaw o faterion sydd i ddod heb y pwysau o wneud penderfyniadau. Bydd hyn yn helpu i osgoi 'syrpréis'. Dylai papurau nodi pryd mae'r mater wedi'i drafod yn flaenorol gan y Bwrdd neu is-bwyllgor o'r Bwrdd.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

Atodiad 6: Nodyn Cyfarwyddyd ar Amrywiaeth y Bwrdd

- Dylid casglu data cydraddoldeb/amrywiaeth a'i ddiweddarau'n flynyddol.
- Myfyriwch ar aelodaeth y Cyngor a'i gyfansoddiad dros, dyweder, y 5-10 mlynedd diwethaf.
- Nodi'r tueddiadau a gosod targedau.
- Adeiladu perthnasoedd o fewn eich cymuned ac ehangu eich rhwydweithiau. Cymryd rhan mewn rhwydweithiau a'u cefnogi sy'n anelu at gynyddu amrywiaeth a chydraddoldeb.
- Dylai hysbysebion gynnwys datganiadau cydraddoldeb sydd wedi'u teilwra i'r nodweddion penodol yr ydych am eu hannog yn hytrach na dim ond cyflwyno datganiad cydraddoldeb generig.
- Os ydych chi'n defnyddio cwmnïau chwilio gweithredol, byddwch yn benodol yn y briff am yr angen am amrywiaeth a gwnewch yn siŵr eich bod yn glir fel y cleient am ei bwysigrwydd. Ystyriwch lwyddiant blaenorol cwmni chwilio gweithredol wrth gasglu meysydd amrywiol yn eu proses ddedhol.
- Targedu hysbysebion mewn cyhoeddiadau/gwefannau/cyfryngau cymdeithasol wedi'u hanelu at sectorau penodol o'r boblogaeth nad ydynt wedi'u cynrychioli'n ddigonol ar eich bwrdd.
- Nid yw rhestrau byr yn cael eu datblygu os ydynt yn un rhyw neu'n wyn i gyd. Mewn achosion o'r fath, dylid ail-hysbysebu swyddi gwag.
- Mae aelodau'r bwrdd yn ymrwymo i hyfforddiant sy'n eu galluogi i ddysgu am brofiad byw eraill sydd â nodweddion gwahanol.
- Dylai'r rhai sy'n dewis cael eu hyfforddi mewn prosesau dethol teg, bod yn ymwybodol o'u rhagfarnau anymwybodol eu hunain, a bod yn wybodus o ran cydraddoldeb ac amrywiaeth.
- Gofynnir hefyd i'r cyrff hynny sy'n ethol aelodau hunanfyfyrion ar eu prosesau dethol eu hunain a gwneud, lle bo angen, newidiadau i brosesau o'r fath i sicrhau bod aelodau'n cael eu dewis mewn ffordd deg, gyfartal a chynhwysol. Gallai fod yn ddefnyddiol i'r grwpiau hyn fyfyrion yn ôl ar nodweddion y rhai a enwebwyd yn ystod y 5 mlynedd diwethaf (e.e., ai dynion gwyn yn bennaf yw'r rhain?).
- Darparu cyfleoedd datblygu i'r Bwrdd gan roi amlygiad iddynt am brofiad o lygad y rhai sydd â nodweddion gwahanol.
- Gwahodd cyrff sy'n ethol aelodau i fyfyrion ar eu prosesau eu hunain i'r graddau y maent yn annog neu ganlyniad amrywiol fel arall.
- Defnyddio aelodau cyfetholedig pwyllgorau i gynyddu amrywiaeth profiad a nodi aelodau bwrdd y dyfodol.
- Ystyriwch a yw eich arferion llywodraethu fel lleoliad cyfarfodydd ac amseriad cyfarfodydd yn atal rhai grwpiau rhag cymryd rhan. Gwneud addasiadau rhesymol i gyfarfodydd er mwyn galluogi cyfranogiad. Caniatáu i gyfranogwyr ymuno trwy fideo.
- Ystyriwch dâl i'r rhai na allent fforddio gwasanaethu ar eich Bwrdd hebdo.
- Penodi aelodau o dramor a chaniatáu iddynt gymryd rhan trwy fideo.
- Cynnwys rhwydweithiau cyn-fyfyryr a graddedigion anrhydeddus wrth nodi aelodau posibl a rolau hysbysebu.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021

- Adolygu aelodaeth o fyrddau cyngori a phwyllgorau eraill yn y Brifysgol i nodi ymgeiswyr posibl ar gyfer y Bwrdd.
- Rhoi cyhoeddusrwydd i rolau drwy'r holl gyfathrebu mewnol a chyfryngau cymdeithasol ac annog rhannu.

Atodiad 7: Rhestr o gyfweleion

Llywodraethwyr Annibynnol (13)

Y Farwnes Ilora Finlay o Landaf (Cadeirydd y Bwrdd)
Sian Goodson - Co Is-Gadeirydd (Cadeirydd, Pwyllgor Taliadau)
Nick Capaldi - Co Is-Gadeirydd (Cadeirydd, Pwyllgor Llywodraethu ac Enwebiadau)
Umar Hussain MBE (Cadeirydd, Pwyllgor Archwilio)
David Warrender (Cadeirydd, Pwyllgor Adnoddau)
Mike Fishwick
Sheila Hendrickson-Brown
Ruth Marks MBE
Paul Matthews
Yr Athro Myra Nimmo
Menai Owen-Jones
Dr Chris Turner
Scott Waddington

Llywydd ac Is-Ganghellor – Yr athro Cara Aitchison

Llywodraethwr y Bwrdd Academaidd - Dr Kate Thirlaway

Myfyrwyr Lywodraethwyr

Midhun Pavuluri (Llywydd yr UM)
Keira Davies (Is-Lywydd UM)

Llywodraethwyr Cyfetholedig

Gareth Davies
Dr Malcolm James
Denn Yearwood

Tîm Llywodraethu

Christine Fraser (Ysgrifennydd y Brifysgol a Chlerc y Llywodraethwyr)
Greg Lane (Pennaeth Llywodraethu)

Tîm Gweithredol

Dr Jacqui Boddington (Dirprwy Is-Ganghellor — Ymgysylltu â Myfyrwyr)
Yr Athro Sheldon Hanton (Dirprwy Is-Ganghellor — Ymchwil a Menter)
Yr Athro Leigh Robinson (Dirprwy Is-Ganghellor — Partneriaethau ac Ymgysylltu Allanol)
David Llewellyn (Prif Swyddog - Adnoddau)

Cyn-Llywodraethwyr

Nicola Amery (Is-gadeirydd blaenorol y Bwrdd)
Amy-Louise Fox (Llywydd blaenorol yr UM)
Stephen Jackson

Atodiad 8: Bywgraffiadau tîm Halpin

Susie Hills, Cyd-Brif Swyddog Gweithredol (Cyfarwyddwr Prosiect)

Mae Susie wedi gweithio yn y sectorau elusennol, corfforaethol ac AU, ac mae'n dod â'i safbwynt traws-sector i gleientiaid Halpin. Mae hi wedi gweithio gyda nifer o sefydliadau ar adolygiadau llywodraethu wedi'u teilwra'n arbennig gan gynnwys Universities UK (UUK), Yr Asiantaeth Sicrhau Ansawdd Addysg Uwch (ASA), Prifysgol Westminster a'r Coleg Celf Brenhinol.

Yn flaenorol fel Rheolwr CSR i Tesco plc., roedd Susie yn gyfrifol am lywodraethu polisi ac ymarfer CSR, gosod ac adrodd ar DPAAu ar gyfer effaith amgylcheddol a chymdeithasol ar draws y busnes rhyngwladol a gweithio gyda Bwrdd ccc.

Mae Susie yn ymddiriedolwr Ymddiriedolaeth Halpin a than yn ddiweddar yn aelod o Fwrdd Llywodraethwyr Coleg Celf Plymouth.

Frank Toop, Cymrawd Ymgynghorol (Ymgynghorydd Arweiniol)

Frank yw cyn Ysgrifennydd Prifysgol Dinas Llundain lle mae hefyd wedi bod yn Gyfarwyddwr Cyllid a Phrif Swyddog Gweithredu. Ers gadael y Brifysgol yn 2015, mae Frank wedi cynghori ac wedi cynnal adolygiadau effeithiolrwydd llywodraethu ym Mhrifysgolion Caerfaddon, Bryste, Sussex, Prifysgol Metropolitan Caerdydd ac Ysgol Hylendid a Meddygaeth Drofannol Llundain. Yn ogystal ag adolygiadau effeithiolrwydd llywodraethu, mae wedi cynghori ar strwythurau llywodraethu academiaidd, materion cyfansoddiadol y Brifysgol a fframweithiau dirprwyo.

Yn Llywodraethwr profiadol ei hun, bu'n aelod o Bwyllgor Archwilio HEFCE am 6 mlynedd a Phwyllgor Archwilio Prifysgol Llundain Goldsmiths. Roedd yn Is-Gadeirydd Coleg Orpington a Cholegau De Ddwyrain Llundain lle bu'n cadeirio'r Pwyllgor Archwilio a Risg yn ddiweddar ac yna'r Pwyllgor Cyllid. Ar hyn o bryd mae'n aelod o'r Bwrdd ac yn Gadeirydd y Pwyllgor Archwilio a Risg yng Ngholeg Metropolitan Greater Brighton.

Dyfarnwyd MBE i Frank yn Anrhydeddau Pen-blwydd y Frenhines 2014.

Prifysgol Metropolitan Caerdydd

Adroddiad Terfynol yr Adolygiad o Effeithiolrwydd
Llywodraethu Ionawr 2021
