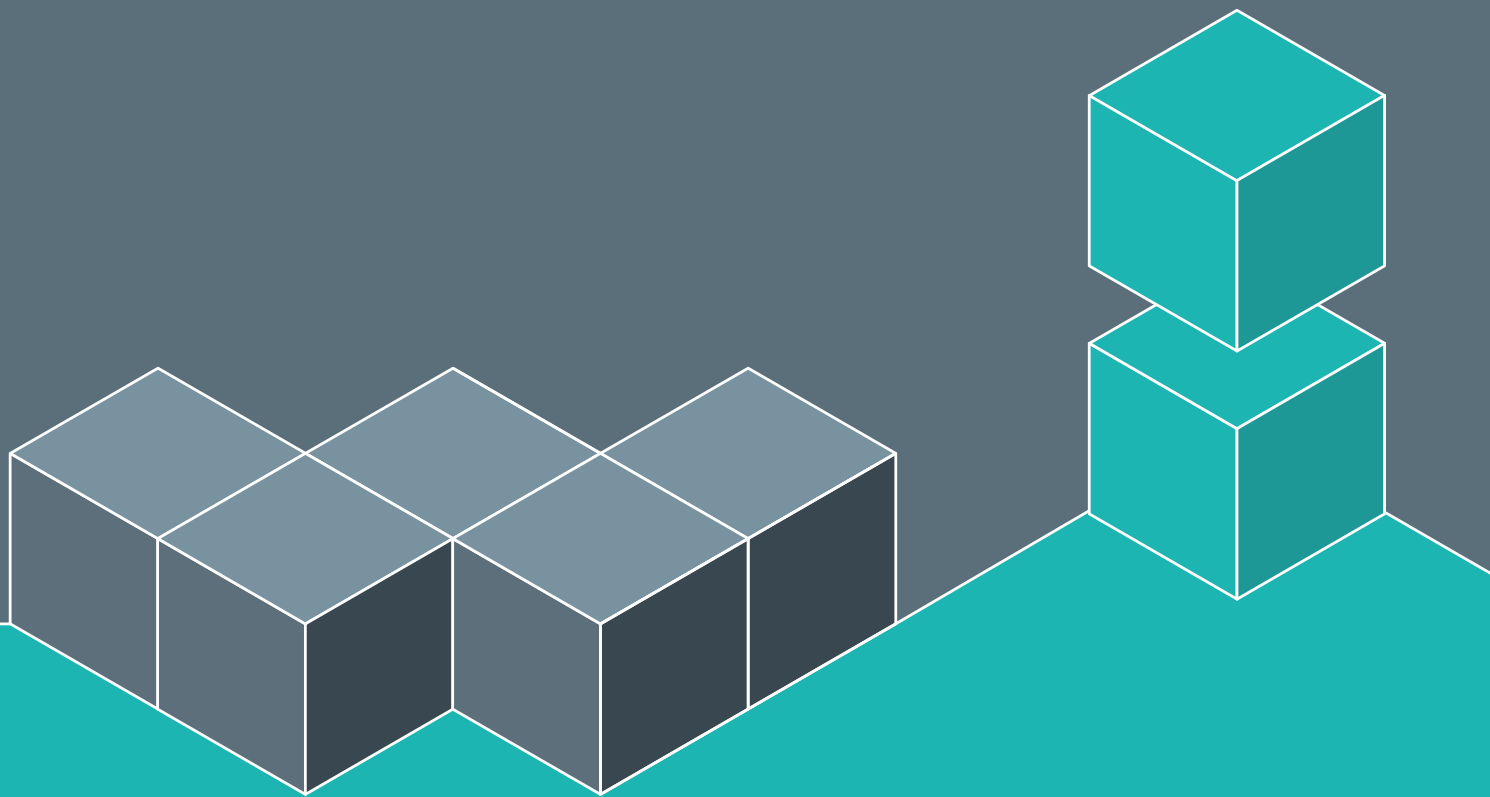


# Budd Economaidd

Perchnogaeth gan Weithwyr  
yng Nghymru





## Wavehill: Ymchwil Gymdeithasol ac Economaidd

### Ein swyddfeydd:

- **Swyddfa Cymru:** Sgwâr Alban, Aberaeron, Ceredigion, SA46 0DB (swyddfa gofrestredig)
- **Swyddfa Gorllewin Lloegr:** 2–4 Stryd y Parc, Bryste, BS1 5HS
- **Swyddfa Gogledd Lloegr:** Milburn House, Dean Street, Newcastle, NE1 1LF
- **Swyddfa Llundain:** 2.16 Oxford House, 49 Oxford Road, Llundain, N4 3EY

### Manylion cyswllt:

**Ffôn:** 0330 1228658

**E-bost:** [wavehill@wavehill.com](mailto:wavehill@wavehill.com)

**Twitter:** @wavehilltweets

### Mwy o wybodaeth:

[www.wavehill.com](http://www.wavehill.com)

<https://twitter.com/wavehilltweets>

© Wavehill: ymchwil gymdeithasol ac economaidd.

Mae'r adroddiad hwn yn ddarostyngedig i hawlfraint. Dylid cydnabod awduron yr adroddiad (Wavehill: social and economic research) mewn unrhyw gyfeiriad a wneir at ei gynnwys.

### Awduron yr adroddiad:

Ioan Teifi, Megan Clark, Oliver Allies

Dylid cyfeirio unrhyw gwestiynau mewn perthynas â'r adroddiad hwn yn y lle cyntaf at Ioan Teifi yn [ioan.teifi@wavehill.com](mailto:ioan.teifi@wavehill.com)

Dyddiad cyflwyno: Mai 2023

Fersiwn: Drafft

### Manylion cleientiaid:

Nicola Mehegan, [nicola.mehegan@cwmpas.coop](mailto:nicola.mehegan@cwmpas.coop)



# Cynnwys

	<b>Crynodeb Gweithredol</b>	5
<b>01</b>	<b>Cyflwyniad</b>	8
	1.1 Amcanion ymchwil	9
	1.2 Dull ymchwil a strwythur adroddiadau	10
<b>02</b>	<b>Ymchwil presennol ar fuddion perchnogaeth gan peithwyr</b>	12
	2.1 Cefndir	13
	2.2 Ymchwil presennol ar fuddion EO	15
<b>03</b>	<b>Y sector EO yng Nghymru</b>	19
	3.1 Proffil	20
	3.2 Cymhellion	24
	3.3 Proses bontio	24
	3.4 Arferion a phrofiad EO	26
<b>04</b>	<b>Buddion Perchnogaeth gan Weithwyr</b>	28
	4.1 Ymgysylltu â gweithwyr	29
	4.2 Buddion i weithwyr	33
	4.3 Buddion i'r busnes	34
	4.4 Buddion i'r gymuned ehangach	39
<b>05</b>	<b>Casgliadau</b>	40
	5.1 Prif ganfyddiadau	41
	5.2 Argymhellion	42
<b>06</b>	<b>Atodiad 1: Astudiaethau Achos</b>	43
	Astudiaeth Achos 1: Itec Training Solutions	44
	Astudiaeth Achos 2: Sphere Solutions	48
	Astudiaeth Achos 3: Y Urbanists	51
	Astudiaeth Achos 4: Aber Instruments	54
	Astudiaeth Achos 5: Cwmni Da	57
<b>07</b>	<b>Atodiad 2: Fframwaith canlyniadau</b>	60



# Tabl tablau

**Tabl 4.1:** Y gwahaniaeth rhwng y cyfran sy'n adrodd tryloywder a mewnbwn gweithwyr mewn penderfyniadau strategol allweddol cyn ac ar ôl y newid i EO 24

# Tabl o Ffigyrau

**Ffigwr 2.1:** Pontio i EO yng Nghymru, yn ôl blwyddyn ?

**Ffigwr 3.1:** Dosbarthiad Daearyddol Busnesau EO Cymru 15

**Ffigwr 3.2:** Cyfansoddiad Sectorol Busnesau EO Cymru 16

**Ffigwr A1:** Model Rhesymeg ar fanteision EO 58



## » Crynodeb Gweithredol

### Cyflwyniad

Mae Wavehill wedi'i gomisiynu gan Cwmpas i helpu i ganfod manteision perchnogaeth gan weithwyr (EO) yng Nghymru drwy ymgysylltu â busnesau sydd wedi trosglwyddo'n llwyddiannus i fodel EO. Mae hyn yn dilyn ymrwymiad Llywodraeth Cymru i ddyblu nifer y busnesau EO yng Nghymru, fel y nodir yn y Rhaglen Lywodraethu. Yn ychwanegol, mae'n dilyn y gefnogaeth a ddarperir gan Cwmpas i helpu mwy o fusnesau i wneud y trawsnewidiad.

Ceisiodd ein hymchwil ddeall y manteision i fusnesau, gweithwyr a chymdeithas, gan nodi unrhyw effeithiau economaidd y gellir eu priodoli i EO, yn ogystal ag archwilio effeithiau ar gynhyrchiant, gwytnwch ac ymgysylltu â gweithwyr. Mae'r dystiolaeth yn yr adroddiad hwn yn seiliedig i raddau helaeth ar gyfweiliadau gydag 16 o'r 40 EOBs a oedd yn gweithredu yng Nghymru ar adeg comisiynu'r ymchwil, gwnaethom gynnal cyfweiliadau manwl gyda 16 cyfarwyddwr a naw cynrychiolydd cyflogwyr.

### Canfyddiadau allweddol

Mae'r sector EO yng Nghymru yn amrywiol iawn o ran ei ddisbarthiad daearyddol a'i gyfansoddiad sectoraidd, er ei fod yn arbennig o gyffredin yn y De-ddwyrain ac o fewn sectorau economi gwybodaeth. Yn gyffredinol, mae EOBs yn fusnesau sefydledig sydd wedi'u ffurfio ers o leiaf 10 mlynedd, ac fel arfer maent yn cael eu hysgogi gan yr angen i gynllunio olyniaeth perchnogaeth wrth i'r perchnogion persennol ystyried ffyrdd i adael y busnes ac ymddeol. Cafodd y busnesau a gymerodd ran yn yr astudiaeth hon eu rhannu bron yn gyfartal rhwng y rhai sy'n gweithredu model perchnogaeth anuniongyrchol (hy gyda chyfranddaliadau a ddelir ar ran gweithwyr trwy ymddiriedolaeth) a'r rhai sydd ag o leiaf rhyw fath o berchnogaeth uniongyrchol (lle roedd gweithwyr yn dal cyfranddaliadau yn llwyr neu drwy fodel hybrid).

Yn gyffredinol, mae'r dystiolaeth o'r ymchwil hon yn debyg iawn i ymchwil tebyg a gynhaliwyd yn y DU ar fanteision EO, ac mae'n wynebu heriau tebyg wrth bennu achosiaeth. Yn gyffredinol, roedd gan EOBs Cymru ethos flaengar eisoes gyda thryloywder da a rhywfaint o fewnbwn gan weithwyr, er bod yr olaf fel arfer yn anstrwythuredig a gallai fod yn eithaf cyfyngedig. Roedd y prif newidiadau yn aml mewn perthynas â chael mwy o strwythur i hwyluso gwell ymgysylltiad â gweithwyr, ac roedd hyn yn aml yn atgyfnerthu neu wella arferion a oedd eisoes yn bodoli. Mewn geiriau eraill, er bod gan lawer o EOBs arferion blaengar eisoes gyda gweithwyr yn cymryd rhan mewn gwneud penderfyniadau ar lefel anffurfiol, y gwahaniaeth a wnaed gan EO fu ffurfioli ymgysylltiad gweithwyr trwy greu strwythurau a mecanweithiau i weithwyr ddarparu eu mewnbnwn. Mewn rhai achosion, er enghraifft, rhoddwyd mwy o lais i weithwyr wrth iddynt gael mwy o gynrychiolaeth ar y bwrdd neu drwy greu proses ehangach o wneud penderfyniadau o fewn y busnesau. Hyd yn oed pan nad oedd hynny'n wir, dywedodd EOBs fod gweithwyr o leiaf yn fwy ymwybodol o benderfyniadau a chyfeiriad strategol y busnes ac yn aml byddai ganddynt rôl wrth ddarparu goruchwyliaeth. Felly, er ei fod yn amrywiol, mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod EO yn arwain at fwy o ymgysylltiad â gweithwyr, yn ogystal â rhoi mwy o lais i weithwyr ddyllanwadu ar gyfeiriad eu busnes — roedd bron pob EOBs yn credu bod hyn yn wir.



Adroddwyd yn eang bod hyn wedi arwain at newid yn niwylliant busnesau, gan arwain at fwy o undod, gyda pobl yn gweithio'n agosach tuag at yr un amcanion. Mae gwell dealltwriaeth o beth yw'r amcanion hynny a'r strategaeth ar gyfer eu cyflawni, yn ogystal â mwy o ymdeimlad o berchnogaeth dros yr amcanion. Mae'r lefelau uwch o ymgysylltu â gweithwyr, ochr yn ochr â'r gwobrau ariannol, yn ei dro wedi golygu cynnydd mewn llesiant, mwy o foddhad swydd, teyrngarwch, a chymhelliant i gyfrannu at lwyddiant sefydliadol, sydd, mewn sawl achos wedi arwain at lefelau uwch o gynhyrchiant.

Mae ein hymchwil yn dangos ymhellach effaith gadarnhaol ar recriwtio a chadw staff, yn bennaf oherwydd y manteision a ddisgrifir uchod. Mae wedi bod yn bwysig mewn rhai achosion gan wneud i'r cwmni EOB sefyll allan yn erbyn cystadleuwyr, ac mae hyn wedi cyfranu at ddenu'r ymgeiswyr gorau. Mae'r canfyddiad hwn yn awgrymu bod y model yn arbennig o effeithiol ar gyfer diwydiannau sy'n draddodiadol yn gweld cyfraddau trosiant staff uchel, ochr yn ochr â diwydiannau sy'n gorfod cystadlu am ymgeiswyr medrus iawn (fel y rhai sy'n gweithredu yn yr economi wybodaeth).

Er gwaethaf eu parodrwydd i nodi y buddiannau yma, gwelir bod yr EOBs yn amharod i adrodd unrhyw effaith ar dwf y busnes o ganlyniad i drosglwyddo i fodel EO. Efallai bod hyn yn adlewyrchu'n rhannol natur y sectorau y maent yn gweithredu ynddynt, lle nad yw cynhyrchiant cynyddol o fewn yr economi wybodaeth o reidrwydd yn cyfateb i enillion economaidd penodol yn yr un ffordd ag y byddai ar gyfer cwmni gweithgynhyrchu, er enghraifft. Efallai bod hyn yn adlewyrchu nad cynhyrchiant a thwf mewn trosiant yw'r dangosyddion gorau i'w defnyddio wrth fesur effeithiau EO.

Mae llawer mwy o dystiolaeth i ddangos yr effaith ar gydnerthedd busnes a'i rôl o ran diogelu gweithgarwch economaidd o fewn cymunedau. Trwy wella lles gweithwyr a boddhad swydd, mae'r model EO yn helpu i gryfhau'r sylfaen y mae pob busnes llwyddiannus yn cael ei adeiladu arni. Yn ogystal, er nad ydym yn dod o hyd i gysylltiad achosol clir â pherfformiad economaidd busnesau unigol, mae'r dystiolaeth yn dangos cysylltiad â chefnogi twf cynaliadwy sydd wedi'i wreiddio'n lleol trwy ddarparu ateb posibl i'r her olyniaeth.

I grynhoi, mae ein hymchwil yn ategu canfyddiadau llawer o'r ymchwil presennol ar EOs. Mae'n dangos bod EO yn darparu model llywodraethu corfforaethol pwysig a all rymuso gweithwyr a chreu gwell amgylchiadau gwaith. Wrth wneud hynny, mae ganddo rôl bwysig wrth gryfhau gwytnwch busnesau a chymunedau ledled Cymru, ac mae'n dod â manteision i weithwyr sy'n gweithio yn y sefydliadau hynny. Mae llai o dystiolaeth o werth economaidd y gellir ei briodoli'n uniongyrchol i EO (e.e. trwy dwf mewn trosiant), er y dylai'r ymchwil a gomisiynwyd yn ddiweddar gan yr EOA roi mewnwelediadau pellach i hyn. Mae canfyddiadau ein hymchwil yn sicrhau cyflwyno achos gymhelliol i barhau â'r buddsoddiad i fodolau EO, a pharhad yn yr annogaeth i gael mwy o fusnesau i fabwysiadu y model yma.



## Argymhellion

Ar sail y canfyddiadau hyn, rydym yn gwneud yr argymhellion canlynol:

- **Argymhelliad 1:** Mae'r dystiolaeth o'r astudiaeth hon yn awgrymu amrywiaeth o fuddion o ganlyniad i EO, i weithwyr, busnesau a chymunedau. Yn ychwanegol, tynnodd EOBs sylw at bwysigrwydd cyngor a chymorth am ddim i helpu gyda'u pontio (mewn rhai achosion dim ond oherwydd argaeledd y cymorth hwn y gwnaethon nhw drawsnewid). Yn unol â hynny, gellir gwneud achos cryf dros barhau i hyrwyddo a buddsoddi mewn EO fel model llywodraethu amgen.
- **Argymhelliad 2:** Yn yr un modd, mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod manteision allweddol EO yn ymwneud yn fwy â helpu i fynd i'r afael â her olyniaeth busnes, diogelu gweithgarwch economaidd mewn cymunedau lleol, ac fel ymateb i'r heriau cadw staff mewn sectorau penodol, yn hytrach na chreu effaith economaidd. Felly, dylid ystyried unrhyw fuddsoddiad yn y dyfodol yn y cyd-destun hwnnw.
- **Argymhelliad 3:** Amlygodd rhai EOBs yr angen am gefnogaeth barhaus ar ôl y cyfnod pontio. Yn ychwanegol, mae'r dystiolaeth yn awgrymu nad oedd rhai wedi gwerthfawrogi na mabwysiadu'r cyfleoedd a ddarparwyd gan EO yn llawn, gyda newidiadau cyfyngedig i'r ffordd y cafodd y busnesau eu rhedeg, yn ogystal a newidiadau cyfyngedig i gyfraniad y staff. Yn unol â hynny, gellir gwneud achos dros ddarparu cymorth ôl-bontio fel estyniad o gynnig cyfredol Cwmpas.
- **Argymhelliad 4:** Roedd rhai EOBs wedi derbyn cefnogaeth gyfreithiol ac ariannol llawer gwell nac eraill, gydag adroddiadau mai dim ond nifer fach o ddarparwyr sy'n deall gofynion a chyd-destun yr EO. O ystyried y gyfradd bresennol o drawsnewidiadau, mae'n debygol y bydd angen datblygu'r seilwaith cymorth ehangach er mwyn gallu ateb y galw.



# Adran 01

## Cyflwyniad

---

- 1.1 Amcanion ymchwil
- 1.2 Dull ymchwil a strwythur adroddiadau

# 01



# » 01 Cyflwyniad

## 1.1: Amcanion ymchwil

Mae perchnogaeth gan weithwyr (EO) wedi dod yn fwyfwy amlwg o fewn trafodaeth gyhoeddus yng Nghymru a ledled y DU dros y degawd neu fwy diwethaf. Mae Cwmpas (Canolfan Cydweithredol Cymru gynt) wedi chwarae rhan allweddol yn gyrru'r agenda honno drwy gyflawni prosiect Busnes Cymdeithasol Cymru (Twf), sy'n cynnwys elfen o gefnogaeth i fusnesau sydd â diddordeb mewn EO. Mae hyn yn cyd-fynd yn uniongyrchol â pholisi Llywodraeth Cymru, lle mae'r Rhaglen Lywodraethu bresennol yn nodi y bydd Llywodraeth Cymru yn<sup>1</sup> darparu mwy o gefnogaeth i bryniannau gweithwyr ac yn ceisio dyblu nifer y busnesau sy'n eiddo i weithwyr.<sup>2</sup> Mae hyn o ganlyniad i'r manteision canfyddedig i fusnesau, eu gweithwyr, a'r economi yn gyffredinol.

Er gwaethaf y manteision canfyddedig, prin yw'r ymchwil sydd ar gael ar y pwnc yng Nghymru, ledled y DU ac yn rhyngwladol. Yn erbyn y cefndir yma, mae Wavehill wedi cael ei gomisiynu gan Cwmpas i helpu i ganfod manteision EO yng Nghymru drwy ymgysylltu â busnesau sydd wedi trosglwyddo'n llwyddiannus i fodel EO.

Cynhyrchwyd Adroddiad Fframwaith Ymchwil Cam 1 ym mis Chwefror 2023, a oedd yn amlinellu'r dull, y cwmpas a'r cwestiynau manwl oedd i'w trafod gyda busnesau. Roedd yr adroddiad yn seiliedig ar ymarfer cwmpasu manwl ochr yn ochr ag adolygiad desg gynhwysfawr o'r cyd-destun polisi yng Nghymru yn ogystal ag ymchwil bresennol ar fuddion EO. Nodwyd y themâu canlynol fel meysydd i'w trafod, yn seiliedig ar y manylion a roddwyd ar gyfer yr ymchwil hon ochr yn ochr â'r ymgynghoriad cwmpasu:

- Beth yw manteision EO i fusnesau, gweithwyr, a chymdeithas/yr economi yn gyffredinol?
- Sut mae EO yn effeithio ar gynhyrchiant, twf a gwytnwch busnes, os o gwbl?
- Beth yw'r effaith ar staff wrth ystyried ymgysylltu cynyddol, gwobrau ariannol/cymhellion, gwell lleisant, teyrngarwch, ac ymrwymiad i'r busnes?
- Pa elfennau o EO sy'n gyfrifol am unrhyw ganlyniadau cadarnhaol o'r fath? Sut mae'r canlyniadau'n amrywio yn ôl y model EO penodol a weithredwyd, y cymhellion i drosglwyddo i fusnes EO (EOB), a'r strwythurau a weithredir i gynyddu llais gweithwyr?

<sup>1</sup> Mae Busnes Cymdeithasol Cymru yn cael ei ariannu gan Lywodraeth Cymru a Chronfa Datblygu Rhanbarthol Ewrop fel rhan o wasanaeth Busnes Cymru.

<sup>2</sup> Llywodraeth Cymru, Rhaglen Llywodraethu, 17 Mehefin 2021.



## 1.2: Dull ymchwil a strwythur adroddiadau

Cynhaliwyd cam cyntaf yr ymchwil rhwng diwedd 2022 a mis Chwefror 2023, ar roedd yn cynnwys adolygiad desg manwl a cyfweiliad cwmpasu gyda'r tîm yn Cwmpas, y Gymdeithas Perchnogaeth Gweithwyr (EOA), Perchnogaeth yn y Gwaith, ac eraill. Cysynodd hyn ein hymchwil drwy ddarparu'r cynllun a'r cyd-destun ar gyfer yr astudiaeth. Fel rhan o hyn, rydym yn nodi'r cyd-destun y mae EOBs yng Nghymru yn gweithredu oddi mewn, ac yn amlinellu'r hyn y mae'r ymchwil bresennol (ynghyd â safbwyntiau rhanddeiliaid allweddol) yn ei ddweud am fuddion EO a'r gwahanol ffactorau y dylid eu hystyried. Crynhowyd hyn ym Mhennod 2, sy'n darparu'r cyd-destun ar gyfer yr ymchwil hwn.

Yn dilyn y gweithgaredd ymchwil uchod, fe wnaethom ddatblygu dau ganllaw trafod ar gyfer cyfweiliadau — un i gael barn cyfarwyddwyr a'r llall i gael safbwyntiau'r gweithwyr o fewn EOBs yng Nghymru. Defnyddiwyd dull cymysg o weithredu, gan gasglu data meintiol ac ansoddol i weld a oedd y manteision posibl a amlygwyd yn yr ymchwil Cam 1 yn cael eu profi gan EOBs yng Nghymru. Maent hefyd yn cynnwys cwestiynau er mwyn ein galluogi i ddeall mwy am broffil yr EOBs er mwyn llywio dadansoddiad o unrhyw gydberthynas rhwng gwahanol fathau o EOBs a'r canlyniadau a gynhrychir. Roedd sawl adran i'r holiaduron:

- Roedd Adran 1 yn casglu gwybodaeth sylfaenol am y busnesau
- Roedd Adran 2 yn ceisio deall arferion busnes ac ethos cyn y cyfnod pontio
- Archwiliodd Adran 3 y broses o drosglwyddo i EO
- Gofynnodd Adran 4 am brofiad cyfarwyddwyr a gweithwyr o EO a'r newidiadau a weithredwyd
- Roedd Adran 5 yn cynrychioli rhan bwysicaf yr arolwg, gan archwilio manteision canfyddedig EO
- Gofynnodd Adran 6 i gyfarwyddwyr am eu data twf busnes ac unrhyw briodoliaeth y gellid ei wneud i'w model EO.

Rhannodd Cwmpas restr o 46 EOB gyda Wavehill ym mis Chwefror 2023 — roedd y rhan fwyaf (27) wedi derbyn cefnogaeth gan Cwmpas o dan raglen SBW, tra bod y lleill yn hysbys iddynt. Darparwyd manylion cyswllt lle bo hynny yn bosib, gan gynnwys enw (ar gyfer 29 EOB), cyfeiriad e-bost (34 EOBs), a rhif ffôn (34 EOB). Nid oedd gan un ar ddeg unrhyw fanylion cyswllt. Yna aeth Cwmpas ymlaen i e-bostio pob busnes (lle bo hynny'n bosibl) i gyflwyno'r ymchwil a gofyn am eu cyfranogiad. Yna rhannwyd y cysylltiadau rhwng pedwar ymchwilydd o Wavehill a fu mewn cyswllt gyda'r cyfranogwyr rhwng canol mis Chwefror a chanol mis Mawrth mewn ymgais i sicrhau eu hymgysylltiad. Arweiniodd hyn at gael adborth gan 16 o fusnesau, a oedd yn cynnwys 25 o gyfweiliadau gydag 16 cyfarwyddwr a naw cynrychiolydd cyflogai. Mae'r 16 ymateb EOB yn cynrychioli cyfradd ymateb o 35% (o'r 46 cyfranwr oedd ar gael ar y pryd).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Mae hwn yn ddarlun sy'n esblygu'n gyson. Rydym yn deall bod maint presennol y sector EOB yn fwy na 50, gyda Cwmpas yn adrodd bod llawer o fusnesau wedi dod yn eiddo i weithwyr ers i ni ddechrau'r astudiaeth hon.



Yna cyfunwyd data'r cyfarwyddwr a'r gweithwyr ar gyfer pob EOB fel rhan o'n dadansoddiad, er mwyn ein galluogi i gymharu'r ymatebion. Roedd y dadansoddiad a lywiodd yr adroddiad hwn yn rhoi 'llinell uchaf' o ymatebion, cymhariaeth o ymatebion gan gyfarwyddwyr a gweithwyr, a chymharu data sylfaenol ac ôl-bontio i nodi newidiadau (h.y. y canlyniadau).

Cyflwynir canfyddiadau'r arolwg ym Mhennod 3 a Phennod 4. Mae Pennod 3 yn ystyried proffil EOBs yng Nghymru. Mae'n darparu cyd-destun pellach i'r ymchwil trwy archwilio'r mathau o fodolau a ddefnyddir, cymhellion busnesau a'u profiad o drawsnewid, y sectorau a weithredir, maint busnesau, ac ati. Mae Pennod 4 yn darparu'r canfyddiadau allweddol ar fuddion EO. Rydym yn archwilio'r hyn a ddywedodd y cyfwelwyr am y manteision i'w busnes, eu gweithwyr a'r gymuned ehangach. Yn ychwanegol, rydym yn ystyried unrhyw wersi y gellir eu dysgu o ran y berthynas rhwng canlyniadau a phroffil a strwythurau EOBs.

Ategir y dadansoddiad o ganfyddiadau'r arolwg gan gyfres o astudiaethau achos (gweler Atodiad 1) sy'n rhoi cipolwg gyfoethog ar brofiad yr EOBs dethol. Dewiswyd EOBs ar gyfer astudiaethau achos yn seiliedig ar y meini prawf canlynol:

- Eu cytundeb pan ofynnwyd iddynt yn yr arolwg, ochr yn ochr ag awgrymiadau gan Cwmpas
- Sicrhau cymysgedd o wahanol fathau o EOBs (lleoliad, sector, maint, math o fodel EO, hyd amser gweithredu fel EOB)
- Dewis EOBs oedd â stori dda i'w hadrodd.

Mae'n bwysig nodi bod cyfyngiadau sylweddol o fewn y dull gweithredu, yn bennaf yr her o bennu achosolrwydd. Mae marc cwestiwn yn yr ymchwil hwn ac, byddem yn dadlau, yr holl ymchwil a gynhelir yn y maes hwn mewn perthynas â phenderfynu achos ac effaith. Gall ymchwilwyr gymharu perfformiad EOBs â pherfformiad y boblogaeth gyffredinol neu grŵp rheoli; Fodd bynnag, mae nodi grŵp rheoli addas sy'n llwyddo i reoli dros yr ystod o ffactorau sy'n effeithio ar berfformiad yn dasg anodd iawn. Enghraifft o hyn yw ei bod hi'n mae'n debygol bod EOBs yn gynhenid yn fwy blaengar (ac felly yn canolbwyntio mwy ar dwf) na sefydliadau sydd â modelau confensiynol o lywodraethu corfforaethol. Mae hyn yn ei gwneud hi'n anodd priodoli gwahaniaethau a buddion i'r model EO. Mae'r canfyddiadau ar dwf busnes a gyflwynir yn yr adroddiad hwn yn dibynnu ar hunan-briodoli, sydd ddim o hyn yn cynnig yr un lefel o drylwyrredd.

Yn ychwanegol i hyn, mae'n debygol y bydd llwybrau twf wedi cael eu heffeithio gan yr amgylchiadau allanol anodd a brofwyd yn ystod y blynyddoedd diwethaf, yn bennaf - Brexit, COVID-19, y rhyfel yn yr Wcrain, a'r effeithiau chwyddiant cysylltiedig, sy'n ychwanegu cymhlethdod pellach i'r broses o ddadgyfuno unrhyw dwf y gellir ei briodoli i EO yn hytrach na i dwf organig.

Mae ymchwil mwy o faint wedi cael ei gomisiynu gan yr EOA yn ddiweddar, a'i gyflawni gan Ownership at Work, sydd hefyd yn ceisio nodi buddion EO ledled y DU. Bydd hyn yn cynnwys grŵp rheoli ac fe ddylai ddarparu asesiad mwy trylwyr o'r effeithiau economaidd y gellir eu priodoli i'r model EO. Ni fyddai ymchwil o'r fath wedi bod yn bosibl o fewn cyfyngiadau'r astuaeth hon. Wedi dweud hynny, mae'r ymchwil hon yn darparu'r astudiaeth mwyaf cynhwysfawr a gynhaliwyd o sector EO yng Nghymru, yn ogystal â chanfyddiadau dangosol ar fanteision perchnogaeth gan weithwyr.



## Adran 02

# 2. Ymchwil presennol ar fuddion perchnogaeth gan weithwyr

---

2.1 Cefndir

2.2 Ymchwil presennol ar fuddion EO

# 02

## 2.1: Cefndir

Er nad oes diffiniad cyffredinol swyddogol o EO, mae Krusi and Blasi (1997) yn tynnu sylw at bedwar prif ddimensiwn: cyfran cyfranddaliadau y cwmni sy'n eiddo i weithwyr, cyfran y gweithwyr sy'n berchen ar gyfranddaliadau, dosbarthiad perchnogaeth ymhlith gweithwyr, a natur a maint yr hawliau sy'n gysylltiedig â pherchnogaeth. Gallai cwmni fod yn 100 y cant yn eiddo i'w weithwyr ond mae'r rhan fwyaf o'r berchnogaeth yn cael ei ddal gan grŵp bach o uwch weithwyr. Mae Cwmpas, yn unol â'r Employee Ownership Association (EOA), yn diffinio EO fel cwmnïau lle mae 25 y cant neu fwy o berchnogaeth y cwmni yn cael ei ddal yn gan yr holl weithwyr neu'r rhan fwyaf o weithwyr (neu ar eu rhan gan ymddiriedolaeth).

Er bod rhai cwmnïau yn y DU wedi bod yn eiddo i weithwyr ers blynyddoedd lawer, dechreuodd EO ddod gyffredin yng nghanol y 1980au a dim ond yn y 2000au y daeth yn fwy poblogaidd gan ddechrau gynyddu cryn dipyn yn ei boblogrwydd o tua 2010.<sup>4</sup> Y catalydd ar gyfer canolbwyntio ar fodolau amgen o lywodraethu corfforaethol oedd y cwestiynau mewn perthynas â thwf economaidd, cynhyrchiant, a lefelau cynyddol o dlodi mewn gwaith yn dilyn argyfwng ariannol byd-eang 2008.

Yn 2012 lansiwyd Adolygiad Nuttall gan Lywodraeth Glymblaid y DU.<sup>5</sup> Nododd yr adolygiad hwn, er bod momentwm gwleidyddol o blaid EO fel math cynaliadwy o lywodraethu corfforaethol, roedd diffyg ymwybyddiaeth o'i fanteision. Gweithredwyd ar bob un o'r 28 argymhelliad yn Adolygiad Nuttall i ryw raddau gan Lywodraeth y DU<sup>6</sup>, yn fwyaf nodedig y cysyniad cyfreithiol o strwythur ymddiriedolaeth perchnogaeth gan weithwyr (EOT) a gyflwynwyd gan y Ddeddf Cyllid (2014), a oedd, ymhlith pethau eraill, yn darparu manteision treth wrth drosglwyddo i EO, yn benodol:

- Eithriad treth incwm (TG) o £3,600 y flwyddyn ar daliadau bonws penodol a roddir i'r holl weithwyr. Nid yw cyfraniadau Yswiriant Gwladol yn dod o fewn yr eithriad hwn.
- Eithriad treth enillion cyfalaf llawn (CGT) pan werthir mwyafrif y cyfrannau mewn cwmni i'r EOT. Nid oes unrhyw rwymedigaethau CGT yn codi trwy werthu cyfranddaliadau i'r perchnogion.
- Rhyddhad rhag treth etifeddiaeth ar drosglwyddiadau penodol i mewn ac allan or EOT.

Er bod yr eithriad CGT wedi cael effaith uniongyrchol ar gymhelliad perchnogion, efallai bod yr effaith anuniongyrchol ar y gwasanaeth cynghori yn fwy arwyddocaol:

Gellir gweld tuedd debyg o ran y newid i EO yng Nghymru, fel yr ydym yn datgelu yn ffigur 2.1 isod. Mae'n dangos mai dim ond o 2010 y gwelwyd tueddiad i trosi i fodolau EO - dim ond 10 EOBs oedd yn gweithredu ar y pryd, ac fe gynyddodd hyn i 40 erbyn dechrau'r ymchwil hon ym mis Medi 2022. Cymaint yw cyflymder y twf, rydym ar ddeall bod y nifer wedi cyrraedd 56 erbyn cyfnod ysgrifennu'r adroddiad hwn (Mai 2023), h.y. dim ond wyth mis yn ddiweddarach.

<sup>4</sup> Canolfan Perchnogaeth Gweithwyr White Rose, 'Perchnogaeth gweithwyr ym Mhrydain heddiw', Chwefror 2015.

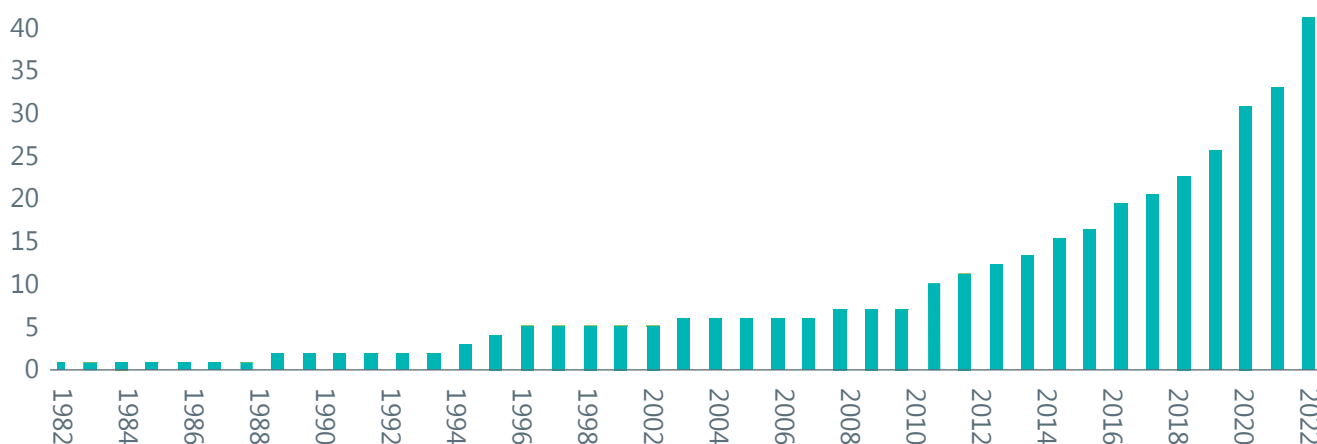
<sup>5</sup> Rhannu Llwyddiant: Adolygiad Nuttall o Berchnogaeth Gweithwyr (Gorffennaf 2012).

<sup>6</sup> Rhannu Llwyddiant: Adolygiad Nuttall o Berchnogaeth Gweithwyr (Gorffennaf 2012).



"Mae'r rhyddhad treth wedi ei orfodi i mewn i'r drafodaeth, mae bron yn ddyletswydd ar weithwyr proffesiynol i'w godi gyda chleientiaid a dweud bod rhyddhad treth yma y dylech wybod amdano." (Ffynhonnell: Cyfweliad cwmpasu)

Ffigwr 2.1: Pontio i EO yng Nghymru, yn ôl blwyddyn



Ffynhonnell: Data a rennir gan Cwmpas

Mae'r duedd tuag at EO yng Nghymru yn cyd-fynd yn agos â'r amcanion polisi a amlinellwyd gan Lywodraeth Cymru. Mae'n cyd-fynd â'r Cynllun Gweithredu Economaidd 'Ffyniant i Bawb', sy'n anelu at sicrhau twf cynhwysol, h.y. *"dosbarthiad tecach o fuddion twf economaidd"*, gan adeiladu economi o amgylch cyflogaeth o ansawdd uchel a ffordd decach o gynnal busnes. Mae'n rhan o gyd-destun Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (2015) (WBFGA), sy'n seiliedig ar yr egwyddor o sicrhau datblygu cynaliadwy drwy nodi fframwaith a amcanion ar gyfer gwella llesiant cymdeithasol, economaidd, amgylcheddol a diwylliannol Cymru, gan gynnwys cefnogi pobl a busnesau i yrru ffyniant yn ogystal â hyrwyddo gwaith teg. Mae adroddiad y Comisiwn Gwaith Teg yn diffinio gwaith teg fel *"lle mae gweithwyr yn cael eu gwobrwyo'n deg, eu clywed a'u cynrychioli, yn ddiogel ac yn gallu symud ymlaen mewn amgylchedd iach, gynhwysol lle mae hawliau'n cael eu parchu"*, ac mae'n cynnwys nodweddion fel llais gweithwyr a chynrychiolaeth ar y cyd. Mae hyn yn cyd-fynd yn glir â'r cysyniad o EO.

Cyhoeddodd Cwmpas Bapur Gwyn ar EO yn 2020 a oedd yn nodi'r cyd-destun o fewn economi Cymru. Amlygodd yr adroddiad hwn y rhwystrau allweddol oedd yn gwynebu busnesau yng Nghymru wrth drosglwyddo i fodel EO, yn ogystal a'r *"broblem olyniaeth"* posibl yn economi Cymru. Yn dilyn yr argymhelliad yn yr adroddiad bod Llywodraeth Cymru yn ymrwmo i ddyblu maint y sector, roedd y Rhaglen Lywodraethu newydd yn cynnwys ymrwymiad penodol i wneud hynny. Ym mis Hydref 2021, pasiodd Senedd Cymru gynnig gyda chefnogaeth drawsbleidiol, i gyflwyno deddfwriaeth yn hyrwyddo pryniannau gweithwyr ac EO yng Nghymru, gan ddarparu fframwaith cyfreithiol, cymorth ariannol a chynghor.



Mae cyd-destun economaidd-gymdeithasol Cymru, gyda lefelau uchel o fuddsoddiad uniongyrchol tramor (FDI) yn peri risgiau mewn perthynas ag echdynnu cyfoeth, yn dangos ymhellach beth yw gwerth EO. Yn wir, mae hyn yn rhannol wedi ysgogi ffocws ar gefnogi'r 'economi sylfaenol' fel cyfle i gefnogi cyflogaeth o safon mewn cymunedau lleol a chadw nwyddau, gwasanaethau ac elw yng Nghymru tra'n gwerthu y tu allan i Gymru ar yr un pryd. Yn yr un modd, amlygodd yr ymgynghoriad cwmpasu, er bod y ffocws ar EO yn canolbwyntio i ddechrau ar fynd i'r afael â materion fel "*problem olyniaeth*" fel ymateb i'r problemau a achosir gan FDI, mae bellach wedi datblygu i ganolbwyntio ar fynd i'r afael â materion eraill gan gynnwys heriau sector-benodol fel recriwtio a chadw staff o fewn gofal gymdeithasol.

## 2.2: Ymchwil presennol ar fuddion EO

Cyn mynd ati i gael adborth gan EOBs Cymru ynghylch eu manteision canfyddedig o EO, gwnaethom gynnal adolygiad desg manwl er mwy deall yr ymchwil bresennol ar y pwnc. Mae prif ganfyddiadau ein hadolygiad i'w gweld yma.

Farwnes Bowles yn 2018 fod y difidend economaidd i EO yn talu ar ei ganfed ar dair lefel: yr economi, y busnes a'r unigolyn. Ar lefel yr economi, gall wella cynhyrchiant ac ymgorffori gwneud penderfyniadau tymor hwy, a thrwy hynny gefnogi gwytnwch economaidd a hyrwyddo arloesedd, er bod diffyg tystiolaeth gadarn i ddangos yr effeithiau hynny â hi. Mae mwy o dystiolaeth i ddangos cysylltiad â chefnogi twf cynaliadwy sydd wedi'i wreiddio'n lleol drwy ddarparu ateb posibl i'r her olyniaeth perchnogaeth.

Ar y lefelau busnes ac unigol, mae'r Ymchwiliad yn awgrymu bod mathau mwy democrataidd o lywodraethu corfforaethol yn gwella ymgysylltiad gweithwyr a gwella diwylliant yn y gweithle, sydd yn gallu, yn ei dro, wella teyrngarwch gweithwyr, sydd wedyn yn arwan at staff yn fwy parod i aros yn eu swyddi.

Mae ymchwil arall, fel Adolygiad Nuttall (2012), wedi canolbwyntio ar themâu tebyg mewn perthynas â mwy o ymgysylltiad ac ymrwymiad gweithwyr, gwell perfformiad busnes, ac arloesedd, tra hefyd yn nodi buddion megis mwy o wydnwch economaidd, gwell llesiant ymusg gweithwyr, a llai o absenoldeb.

Mae Adroddiad Effaith EOA (2020)<sup>7</sup> yn cynnig achos busnes tebyg ar gyfer EO, gan ddangos tystiolaeth y gall EO, o'i gyfuno â chyfranogiad ystyrlon gweithwyr, ddod â buddion economaidd diriaethol i gwmnïau. Yn wir, mae'r Mynegai Perchnogaeth Gweithwyr<sup>8</sup> wedi perfformio'n well na Chyfran Gyfan FTSE o 10% ar gyfartaledd ers 1992. Ar draws yr adroddiadau hyn, fodd bynnag, mae'r cysylltiad achosol rhwng buddion EO a'i effaith economaidd yn cael ei danddatblygu. Yn wir, nododd Grŵp Seneddol Hollbleidiol Llywodraeth y DU ar EO (2008) mai un o'r prif rwystrau i'r sector oedd prinder data ar ei faint a'i berfformiad.<sup>9</sup> Cadarnhawyd hyn yn ystod yr ymgynghoriad cwmpasu, lle amlygwyd bod yr ymchwil wyddonol, yn benodol, yn brin: "*mae llawer [y sylfaen dystiolaeth] yn anecdotaidd ar hyn o bryd.*"

<sup>7</sup> Cymdeithas Perchentaeth Gweithwyr'Adroddiad Effaith (2020).

<sup>8</sup> Cymdeithas Perchentaeth Gweithwyr'Adroddiad Effaith (2020).

<sup>9</sup> Gwerth Cyfranddaliadau: Sut mae perchnogaeth gweithwyr yn newid wyneb busnes, APPG ar Berchnogaeth Gweithwyr (2008).



Y dadansoddiad mwyaf arwyddocaol o ymgysylltiad gweithwyr yn y DU yn ddiweddar oedd Adolygiad MacLeod, a ganfuwyd: " Roedd perchnogaeth gweithwyr yn alluogwr dwys a nodedig o ymgysylltu uchel" (MacLeod a Clarke, 2009). Daeth yr Adolygiad i'r casgliad bod manteision ymgysylltu â gweithwyr yn ymestyn i'r cyflogwr a'r gweithiwr, ac yn nodi cydberthynas gadarnhaol rhwng ymgysylltu â gweithwyr a pherfformiad busnes, gwasanaeth cwsmeriaid, arloesedd, absenoldeb salwch is, llai o drosiant staff, a llai o ddamweiniau.

Ar y llaw arall, wrth bwysleisio'r cydberthyniad, mae astudiaethau hefyd yn cydnabod na fu astudiaeth bendant sydd wedi sefydlu'n ddiawms achosiaeth rhwng ymgysylltu â gweithwyr a chyfranogiad uwch gan gyflogeion, perfformiad neu gynhyrchiant (MacLeod a Clarke, 2009; Tystiolaeth Matrics, 2010). Crynhowyd yr ysgogwyr y tu ôl i ddulliau ymgysylltu llwyddiannus fel arweinyddiaeth gref, sy'n rhoi clirdeb i weithwyr i weld y cysylltiad rhwng eu swydd a'u gweledigaeth ac amcanion y sefydliad; Ymgysylltu â rheolwyr sy'n sicrhau bod gweithwyr yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi, yn ogystal â'r offer a'r gefnogaeth i ymgymryd â'u swydd; gweithwyr yn teimlo eu bod yn gallu lleisio eu syniadau a chael gwrandawriad, yn ogystal ag ymrwymiad i gyrraedd atebion ar y cyd; a chred ymhlith gweithwyr fod y sefydliad yn byw ei werthoedd, gan arwain at ymddiriedaeth ac ymdeimlad o gyfanrwydd. Mae EO yn sicr yn debygol o greu amodau ffafriol ar gyfer y math o ethos a ddisgrifir uchod, er nad yw pob EOB yn ei arddel ef. Canfyddiad allweddol o'r adolygiad oedd bod canlyniadau cadarnhaol gweithwyr yn fwy cysylltiedig â natur EO, gan gynnwys gwahanol fathau o fodolau (e.e. uniongyrchol neu anuniongyrchol), yn hytrach nag EO ynddo'i hun.

Mae astudiaethau a ddyfynnir yn Adolygiad Nuttall (2012) yn awgrymu mai dim ond o dan amodau penodol y gall enillion cynhyrchiant godi. Mae derbyniad cyffredinol y dylai perchnogaeth cyfranddaliadol gweithwyr gael ei gyfuno ag ymgysylltu â gweithwyr er mwyn i fuddion cynhyrchiant ddigwydd (Lampel et al., 2010; Tystiolaeth Matrics, 2010). Ar ben hynny, mae astudiaethau wedi dangos y gall buddion cynhyrchiant ddibynnu ar faint y cwmni a gall fod yn uwch mewn gwmnïau llai.

Efallai bod y prif ymgais i nodi budd economaidd EO yn y DU hyd yma wedi'i wneud gan Lampel et al. (2010) gyda'u hadroddiad o'r enw 'Model Growth: Do Employee Owned Businesses Deliver Sustainable Performance?'. Hyd yn oed wedyn, roedd graddfa'r ymchwil yn weddol fach, gyda'r adroddiad yn seiliedig ar arolwg o 41 EOBs a 22 EOBs heb fod yn y DU.<sup>10</sup> Er bod yr ymchwil yn awgrymu bod EOBs yn creu swyddi yn gyflymach ac yn fwy gwydn, mae her unwaith eto wrth bennu achosoldeb ynghylch hyn, h.y. a yw EOBs yn perfformio'n well oherwydd eu statws EO neu a yw busnesau sy'n perfformio'n well yn fwy tebygol o ymgysylltu â modelau EO. Fodd bynnag, awgrymodd yr ymchwil fod proffidioldeb EOBs yn cydberthyn â rhoi mwy o ymreolaeth i weithwyr wrth wneud penderfyniadau, a allai awgrymu y gellir gwneud cyswllt achosol rhwng EO a phroffidioldeb. Yn ogystal, canfu'r ymchwil fod y model EO yn rhoi manteision penodol mewn sectorau gwybodaeth a sgiliau dwys gyda chostau cyflog cyfartalog o fwy na £40,000 fesul gweithiwr, a bod EOBs yn gyflogwyr gwell trwy wobrwyo gweithwyr â chyflogau uwch.

<sup>10</sup> Roedd hefyd yn defnyddio data eilaidd ar berfformiad masnachol 49 EOBs a 204 o rai nad ydynt yn rhai EOBs yn y DU.





Yr esboniad ar gyfer yr effaith ar wydnwch economaidd a gynigir gan Lampel et al. yw, er bod pobl nad ydynt yn EOBs yn tueddu i siglo rhwng cymryd gormod o risg ac osgoi risg yn ormodol, mae EOBs yn cynnal dull mwy cyson tuag at risg. Nid ydynt yn dueddol o ysgwyddo gormod o risg yn ystod y cynnydd economaidd, ond, er syndod, maent yn fwy cadarnhaol ynghylch ehangu o flaen y galw pan fo amodau economaidd yn wael. Mewn geiriau eraill, maen nhw'n dod i'r casgliad bod EOBs yn cymryd golwg hirdymor, yn hytrach na theimlo mai dim ond yn unol â'r amodau economaidd cyfredol y mae'n rhaid iddyn nhw symud. Yn ogystal, awgrymodd yr adroddiad y gallai cael dibyniaeth hirsefydlog ar dwf mewnol fod yn fantais yn ystod dirywiad economaidd, gan fod y cwmnïau hyn yn fwy medrus wrth ddefnyddio adnoddau mewnol i fynd ar drywydd twf ac yn llai dibynnol ar ffynonellau cyfalaf allanol. Am y rhesymau hyn, credir hefyd bod EO yn darparu mwy o sefydlogrwydd o ran perfformiad economaidd yn ogystal ag aliniad cryf â WBFGA o ran creu Cymru fwy gwydn.

Mae astudiaethau eraill wedi dod i gasgliadau tebyg. Er enghraifft, mae adroddiad manwl ar bryniannau gweithwyr yn yr Eidal yn awgrymu bod busnesau sydd wedi'u haddasu ar gyfartaledd yn fwy gwydn dros y tymor hir, o'i gymharu â busnesau eraill, yn enwedig yn ystod amodau economaidd anodd. At hynny, dangosodd ymchwil ddiweddar a gomisiynwyd gan Co-operative Development Scotland a Scotland for Employee Ownership bod agwedd EOBs tuag at waith teg wedi creu gwytnwch ariannol a chymdeithasol er gwaethaf pandemig COVID-19. Daeth yr ymchwil i'r casgliad, trwy ganolbwyntio ar bobl, diogelwch swyddi, iechyd, cydraddoldeb a lles, bod EOBs yn gallu cynnal neu gynyddu trosiant ac yn gallu cadw staff yn well, ar adeg pan brofodd llawer o fusnesau y gwrthwyneb.<sup>11</sup>

Mae olyniaeth busnes yn ffurfio rhan arall o'r hafaliad cydnerthedd economaidd cynyddol. Mae'r model EO yn darparu strwythur i ddelio â materion olyniaeth trwy ganiatáu i weithwyr gaffael perchnogaeth reoli gan gyfranddalwyr presennol. Mae'r model EOT yn caniatáu i'r caffaeliad hwn ddigwydd heb i weithwyr orfod defnyddio eu cronfeydd eu hunain. Felly, mae'n helpu i atal diddymu busnes lle nad yw opsiynau gwerthu masnachol neu bryniant rheoliwyr traddodiadol ar gael.

Mae astudiaethau sy'n awgrymu y gall EO yrru arloesedd mewn cwmni, er bod y dystiolaeth yn rhannol ac yn gofyn am ddatblygiad pellach. Canfu Burns (2006) fod 44 y cant o'r ymatebwyr i'w harolwg yn cytuno'n gryf â'r cynnig bod EO yn gwneud gweithwyr yn fwy ymrwymedig i lwyddiant cwmnïau a bod arloesedd yn digwydd yn fwy effeithiol. Yn yr un modd, nododd Lampel et al. (2010) fod EOBs yn gweld y gallu i ddenu a chadw gweithwyr talentog a harneisio eu harloesedd fel manteision cryf model EO, tra bod MacLeod and Clarke (2009) yn cynnig bod perthynas gref rhwng ymgysylltu â gweithwyr ac arloesi. Canfu ymchwil a gynhaliwyd gan Lampel et al. (2012) hefyd, trwy gael ffocws tymor hwy, bod EOBs ynghlwm â phwysigrwydd uwch i "arloesi arloesedd" a "syniadau arloesol gan staff." Ar y llaw arall, mae Burns (2006) yn tynnu sylw at anfantais sylweddol a nodwyd gan un cwmni a arolygwyd: gallai trosiant staff isel (budd arall sy'n gysylltiedig ag EO) greu amgylchiadau lle mae syniadau newydd yn araf i'w gwireddu, gan mai anaml y caiff syniadau a safbwyntiau newydd eu hychwanegu at weithlu cwmni.

Mae ymchwilwyr yn nodi, yn gyffredinol, ei bod yn anodd gwirio dylanwad perchnogaeth ar gynnyrch a phrosesu arloesedd trwy ddulliau ystadegol. Fodd bynnag, mae tystiolaeth ansoddol yn dangos bod gweithwyr mewn EOBs yn teimlo'n fwy grymus i fabwysiadu newidiadau i'w tasgau, rolau ac arferion, a allai ddylanwadu'n gadarnhaol ar arloesi.

<sup>11</sup> Marcelo Vieta, Sara Depedri, ac Antonella Carrano, 'Y Ffordd Eidalaid i Adfer Mentrau a Fframwaith Marcora Legge: Buyouts Gweithwyr yr Eidal ar adegau o argyfwng', Mawrth 2017.



Mae astudiaeth o Bartneriaeth John Lewis yn dangos cydberthynas rhwng EO, llif gwybodaeth agored, cyflogau uchel — pob ffactor sy'n gysylltiedig yn gadarnhaol â chynhyrchiant uchel ac arloesedd — yn ogystal â llai o absenoldeb staff a throsiant staff gwirfoddol.

I grynhoi, mae'r dystiolaeth ar fuddion economaidd EO yn amhendant. Yn wir, daeth Ymchwiliad Effaith Perchnogaeth yr EOA i ben gyda'r canlynol:

*"Mae ymchwil yn dangos bod perfformiad economaidd yn ganlyniad i amrywiaeth o ffactorau sy'n aml yn anodd eu hadnabod a'u mesur. Felly, er ein bod yn dod o hyd i berthynas gadarnhaol (hy cydberthyniadau), dealltwriaeth anghyflawn sydd gennym o'r llwybrau achosol ble mae EO yn arwain at well perfformiad economaidd y cwmni."*

Mae mwy o dystiolaeth i ddangos cysylltiad achosol ag ymgysylltu â gweithwyr, a allai, yn ei dro, fod yn gysylltiedig â chynhyrchiant uwch a gwell perfformiad economaidd. Fodd bynnag, mae diffyg tystiolaeth gadarn i ddangos y llwybrau achosol hynny. Yn ogystal, mae'r berthynas rhwng EO ac ymgysylltu â gweithwyr yn cael ei ddylanwadu'n drwm gan newidynnau lefel cwmni fel ansawdd arweinyddiaeth, cyfathrebu, strwythurau llywodraethu, ac egwyddorion rhannu elw.

Awgrymodd y rhanddeiliaid sy'n cymryd rhan yn ein hymgyngoriad cwmpasu y canlynol fel canlyniadau posibl gan EO:

- Newid mewn trosiant ac elw a rennir — *"nid yn unig yn cael ei rannu rhwng un neu ddau, ond yn ehangach."*
- Cymhelliant gweithwyr - buddion gweithwyr fel cyflog / taliadau bonws, sicrwydd swydd, ac ymdeimlad o asiantaeth wrth wneud penderfyniadau, gan arwain at gynnydd mewn morâl a ymdrech, sydd, yn ei dro, yn arwain at fwy o gymhelliant ac yn arwain i'r busnes *"dynnu i'r un cyfeiriad, gan arwain at gynhyrchiant."*
- Darparu mantais farchnata trwy gael USP sy'n gwneud i fusnesau sefyll allan ymhlith cystadleuwyr — *"mae llawer o fusnesau, yn enwedig rhai sy'n wynebu defnyddwyr, yn meddwl ei fod yn eu gwneud yn fwy deniadol i ddefnyddwyr ac [denu] talent newydd. Mae'n stori bositif, yn gwneud iddyn nhw sefyll allan; er enghraifft, siaradais â chwmni sy'n gwneud offerynnau gwyddonol ar gyfer pharma. Roedd llwyth o fusnesau fel nhw a phrinder o bobl sy'n gallu gwneud [cyflenwad y farchnad lafur]. Roedden nhw'n ei chael hi'n anodd cyflogi, ond nawr maen nhw'n sefyll allan oherwydd eu statws EO ac yn ei chael hi'n llawer haws recriwtio."*
- Mwy o graffu strategol a chadwyn o atebolrwydd — faint o weithwyr sy'n meddwl am y busnes ac yn herio eu harferion, e.e. o gwmpas yr amgylchedd, gwasanaethu eu cymunedau, ac ati.
- Yn gysylltiedig â'r uchod, newid cyfeiriad y busnes gyda symudiad tuag at y llinell waelod driphlyg (TBL), h.y. y cysyniad o ganolbwyntio cymaint ar bryderon cymdeithasol ac amgylcheddol ag y maent ar elw — *"os tybiwn fod pobl leol yn cael eu cyflogi, bydd rhoi mwy o lais iddynt o fewn y busnes yn cael effaith gadarnhaol ar gyfeiriad y busnes, h.y. cyflogi gweithwyr lleol, defnyddio contractwyr lleol [...] aros yn y gymuned yn ystod cyfnodau economaidd anodd. I ba raddau maen nhw'n fwy cadarn yn eu cymuned?"*
- Math gwell o gynaliadwyedd a gwytnwch trwy olyniaeth fusnes lwyddiannus, gweithredu trosglwyddiad 'amddiffynnol' (e.e. diogelu rhag tynnu allan sy'n gysylltiedig ag FDI), a thrwy lefelau uwch o ymrwymiad ac ymgysylltiad yn ystod amodau economaidd anodd.

Yn seiliedig ar yr ymchwil hon, fe wnaethom ddatblygu darlun theoretig o'r cysylltiadau achosol rhwng EO a'r buddion a ddisgrifir uchod, sydd i'w gweld yn Atodiad 2.



# Adran 03

## Y sector EO yng Nghymru

---

- 3.1 Proffil
- 3.2 Cymhellion
- 3.3 Proses bontio
- 3.4 Arferion a phrofiad EO

# 03

## » 03 Y sector EO yng Nghymru

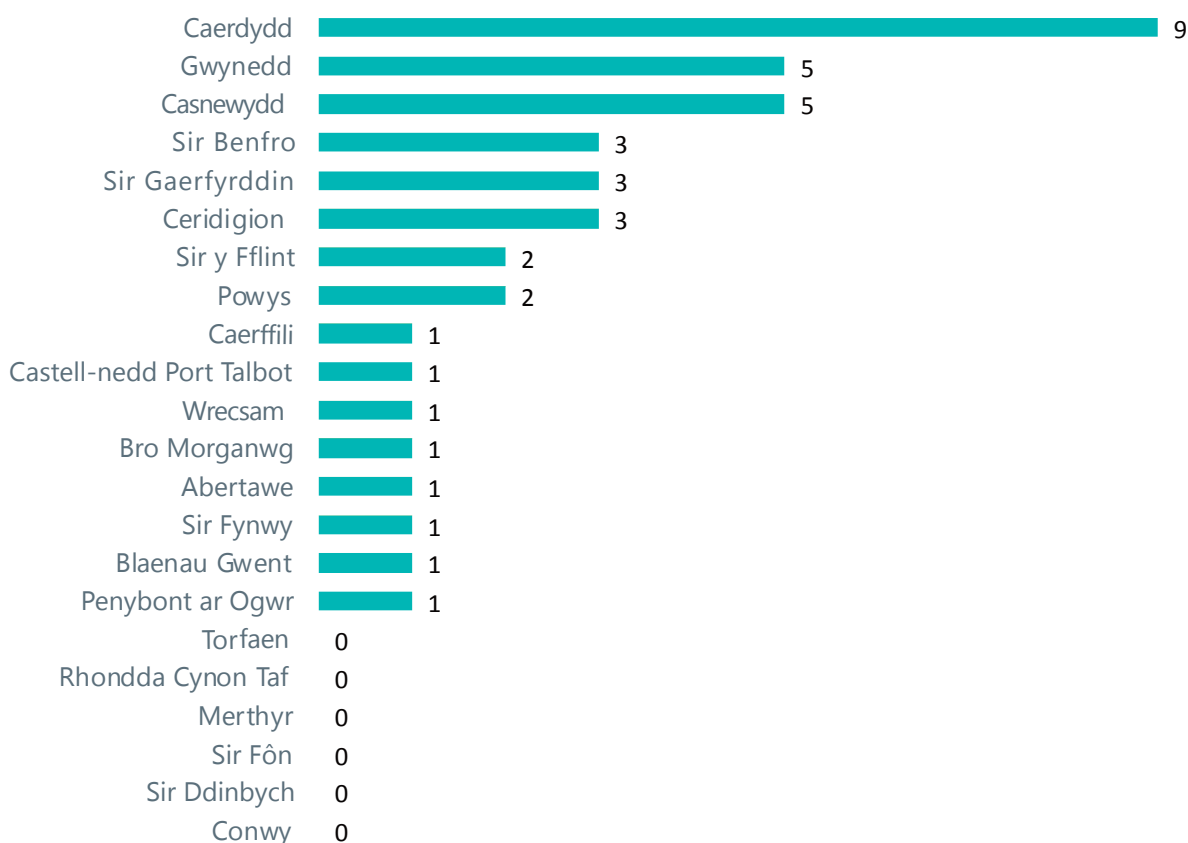
Yn y bennod hon rydym yn darparu amlinelliad manwl o'r sector EO yng Nghymru, gan archwilio ble maent wedi'u lleoli, y sectorau y maent yn gweithredu ynddynt, eu cymhellion y tu ôl i'r broses bontio a'u profiad, yn ogystal â'r modelau penodol a ddefnyddir, a newidiadau a wnaed i'r ffordd y maent yn gweithredu.

### 3.1: Proffil

#### 3.1.1: Dosbarthiad daearyddol a sectoraidd

Mae'r sector EO yng Nghymru yn amrywiol iawn o ran ei ddsbarthiad daearyddol a'i gyfansoddiad sectoraidd. Fel y gwelwn yn Ffigur 3.1 isod (yn seiliedig ar y 40 cyswllt gan Cwmpas ar ddechrau'r ymchwil hon), mae EOBs ym mhob rhan o Gymru (Gogledd, De, Dwyrain a Gorllewin), gan gynnwys mewn 16 o'r 22 awdurdod lleol. Mae crynodiad penodol o weithgarwch yn y De Ddwyrain, gyda naw EOBs (23%) yng Nghaerdydd a phump (13%) arall yng Nghasnewydd, sy'n uwch na dosbarthiad daearyddol y stoc fusnes gyffredinol (11 y cant yng Nghaerdydd a phedwar y cant yng Nghasnewydd). Fodd bynnag, mae crynodiadau uwch na'r cyfartaledd o weithgarwch EO mewn rhannau eraill o'r wlad, gan gynnwys yng Ngogledd a De-orllewin Cymru, e.e. yng Ngwynedd (sy'n cyfrif am 13 y cant o EOBs o'i gymharu â phump y cant o'r holl fusnesau), Ceredigion (wyth y cant o'i gymharu â phedwar y cant) a Sir Benfro (wyth y cant o'i gymharu â phump y cant).<sup>12</sup>

**Ffigur 3.1: Dosbarthiad Daearyddol Busnesau EO Cymru**



**Ffynhonnell: Data a rennir gan Cwmpas**

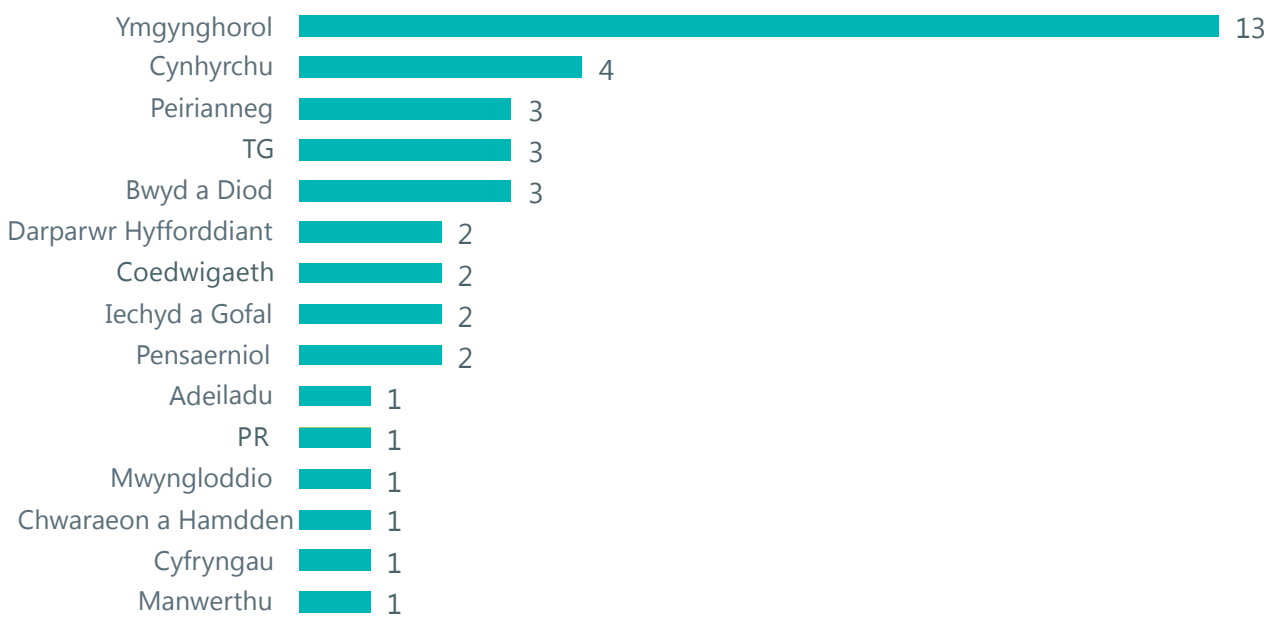
<sup>12</sup> Ffynhonnell: ONS, Cofrestr Busnes Rhyngadrannol.



Ar lefel ranbarthol, mae tua hanner (48 y cant; 19/40) o EOBs wedi'u lleoli yn y De Ddwyrain, mae 20 y cant (8/40) wedi'u lleoli yn Ne-orllewin a Gogledd Cymru, tra bod yr 13 y cant sy'n weddill (5/40) wedi'u lleoli yng Nghanolbarth Cymru.

Ychydig iawn o weithgarwch EO sydd ng Nghymoedd De Cymru (dim yn Rhondda Cynon Taf, Merthyr, a Thorfaen, a dim ond un yr un ym Mlaenau Gwent a Chaerffili), er gwaethaf y lefel uchel o weithgarwch busnes cymdeithasol yn rhai o'r ardaloedd yma.<sup>13</sup> Mae hyn yn debygol o fod yn gysylltiedig â phroffil sectoraidd EOBs, sy'n arbennig o gyffredin yn yr economi wybodaeth. Er enghraifft, mae Ffigur 3.2 yn dangos y gellir categorio 13 o'r 40 (33%) fel ymgynghorwyr (sy'n cynnwys ymchwil, busnes, ymgynghoriaeth ariannol ac amgylcheddol), tra bod sawl un arall yn gweithredu mewn sectorau megis TGCh, pensaerniaeth, hyfforddiant a chysylltiadau cyhoeddus. Wedi dweud hynny, mae yna amrywiaeth sectoraidd sylweddol sy'n cwmpasu gweithgynhyrchu, adeiladu, manwerthu, iechyd a gofal, a mwy.

**Ffigur 3.2: Cyfansoddiad Sectorol Busnesau EO Cymru**



**Ffynhonnell: Data a rennir gan Cwmpas**

Yn gyffredinol, mae EOBs yn fusnesau sefydledig. Yn wir, roedd pob un o'r 16 o'r busnesau a arolygwyd gennym wedi'u sefydlu ers o leiaf 10 mlynedd, ac roedd y rhan fwyaf (10; 63%) wedi'u sefydlu ers dros 20 mlynedd.<sup>14</sup> Mewn cymhariaeth, dim ond 52 y cant o'r sector busnes cymdeithasol ehangach sy'n cynnwys sefydliadau sydd wedi'u sefydlu ers dros 10 mlynedd (a dim ond 24 y cant ers dros 20 mlynedd). Ar ben hynny, mae gwahaniaeth sylweddol gyda'r stoc fusnes gyffredinol yng Nghymru (h.y. yn cynnwys pob busnes, nid busnesau cymdeithasol yn unig), gyda data'r ONS yn dangos bod 67 y cant o fusnesau Cymru wedi'u sefydlu ers llai na phum mlynedd. Mae hyn yn dangos fel nad yw EOBs yn 'nodweddiadol' yn eu proffil, sy'n gwneud cymariaethau syml â rhai nad ydynt yn EOBs (hy heb ddefnyddio paru sgôr tebygolrwydd) yn anodd.<sup>15</sup>

<sup>13</sup> Busnes Cymdeithasol Cymru, 'Mapio'r Sector Busnes Cymdeithasol yng Nghymru / Cyfrifiad 2020', Mehefin 2021.

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Mae hyn yn seiliedig ar ddadansoddiad sy'n dangos cyfrif TAW- a/neu PAYE-mentrau yng Nghymru yn ôl oedran busnes.



Roedd rhai o'r EOBs a arolygwyd gennym wedi bod yn gweithredu ers sawl degawd ond dim ond yn gymharol ddiweddar y daethant yn eiddo i weithwyr. Er enghraifft, sefydlwyd Melin Tregwynt dros 100 mlynedd yn ôl ond ni ddaeth yn eiddo i weithwyr tan 2019. Dim ond un o'r 16 busnes y gwnaethom siarad â nhw ddechraeodd fel EOB, tra bod 14 o'r 16 wedi bod mewn bodolaeth am ddegawd o leiaf cyn trosglwyddo i EO.

### 3.1.2: Diwylliant busnes

Gwnaethom ofyn sawl cwestiwn i'r EOBs er mwyn ddeall lefel llais gweithwyr a democratiaeth syflaenol yn y gweithle cyn trosglwyddo i EO. Daethom o hyd i:

- Roedd y rhan fwyaf o gyfarwyddwyr (11/14) yn teimlo bod eu busnesau'n dryloyw ac yn cyfleu gwybodaeth strategol allweddol gyda'r holl weithwyr (e.e. rhannu data ariannol yn rheolaidd) cyn y cyfnod pontio o leiaf i ryw raddau (er mai dim ond 5/14 a nododd 'I raddau helaeth'), ac roedd cynrychiolwyr gweithwyr yn gyffredinol yn cytuno.
- Roedd y rhan fwyaf o gyfarwyddwyr (10/14) yn teimlo bod gan weithwyr eisoes fewnbwn mewn penderfyniadau strategol allweddol cyn y newid i ryw raddau, er mai dim ond tri a nododd 'i raddau helaeth', a nodwn fod cynrychiolwyr gweithwyr wedi mynegi barn wahanol, gyda'r rhan fwyaf (5/9) yn nodi nad oedd ganddynt unrhyw fewnbwn.

Roedd rhai o'r mecanweithiau a adroddwyd ar gyfer cael mewnbn gan weithwyr yn cynnwys cyfarfodydd tîm rheoli strategol (SMT), cyfarfodydd bwrdd, cyfarfodydd tîm, diwrnodau i ffwrdd i'r cwmni, ac ymarferion adeiladu tîm, a thrwy reolwyr llinell (gan gynnwys trwy arfarniadau blynyddol).

Mae'n ymddangos bod ymgysylltu â gweithwyrar y cyfan wedi bod yn anffurfiol ac anstrwythiedig, hyd yn oed yn yr enghreifftiau mwy cadarnhaol lle roedd cytundeb rhwng y cyfarwyddwr a'r cynrychiolydd cyflogaion bod ymgysylltu â gweithwyr yn bodoli; er enghraifft: "*Pe bai rhywun yn mentro cymryd rhan neu godi diddordeb fe fydden nhw'n cael eu hannog i wneud hynny, ond doedd dim mecanwaith ffurfiol.*"

Yn yr un modd, mae'n ymddangos bod maint y cyfranogiad strategol wedi bod yn weddol gyfyngedig mewn sawl achos o ran y math o benderfyniadau y bu gweithwyr yn rhan ohonynt a nifer y gweithwyr a oedd yn rhan o'r penderfyniadau hynny. Er enghraifft, wrth feddwl am y cyntaf, nododd un ymatebydd, "*yn y pen draw, y sylfaenydd oedd yn arwain lle a sut oedd y busnes yn mynd, a os oedd yn prynu rhywbeth arall [caffaeliadau],*" a nododd eraill y byddai staff yn ymwneud â gwneud penderfyniadau gweithredol, yn hytrach na bod yn cymryd rhan ar y lefel strategol. Nododd pedwar o'r 10 cyfarwyddwr a nododd ymgysylltiad gweithwyr cyn y cyfnod pontio mai lleiafrif yn unig o'r gweithwyr hynny oedd yn rhan o'r broses o wneud penderfyniadau strategol. Gan fyfyrto ar y diffyg strwythur a graddfa'r cyfranogiad, dywedodd un "*Mae'n cyfateb i ymgysylltu cyfyngedig iawn. Nid wyf yn credu bod gan y cwmni strategaeth ar gyfer ymgysylltu cyn y newid.*"

Nodwn hefyd, yn y rhan fwyaf o achosion, fod gweithwyr wedi cael gwybod am y posibilrwydd o ddod yn EO ymhell ar ôl i gyfarwyddwyr ei ystyried gyntaf. Yn wir, trwy gymharu ymatebion y ddwy garfan yn yr arolwg, gallwn weld bod gweithwyr fel arfer yn cael gwybod am y posibilrwydd oddeutu blwyddyn neu fwy ar ôl i gyfarwyddwyr ei ystyried gyntaf (e.e. gweler astudiaeth achos Cwmni Da). Mae hyn eto yn awgrymu nad oedd gweithwyr yn cymryd rhan fawr yn y broses o wneud penderfyniadau strategol. Yn yr un modd, mae'n bosibl bod yr oedi hwn wedi cael ei ysgogi gan awydd i beidio â chreu ansicrwydd o fewn y gweithlu nes bod y perchnogion presennol wedi ymchwilio'n llawn i EO a phenderfynu ei fod yn opsiwn realistig.



Wedi dweud hynny, roedd rhai enghreifftiau lle roedd cyfarwyddwyr yn teimlo bod gan weithwyr rôl sylweddol i'w chwarae yn y broses o wneud penderfyniadau strategol hyd yn oed cyn y trawsnewid; er enghraifft: "*Rydym bob amser wedi rhoi pwyslais mawr ar fewnbnw gweithwyr. Maen nhw'n rhan o'r teulu ehangach ac maen nhw bob amser wedi bod [...]. "Roedden ni'n dryloyw gyda chyfarfodydd staff bob tri mis."*

I grynhoi, mae'r canfyddiadau'n weddol gymysg. Er eu bod yn awgrymu bod maint ymgysylltu â gweithwyr yn weddol gyfyngedig ac anffurfiol ar y cyfan, roedd gan eraill ddiwylliant o ddemocratiaeth yn y gweithle yn barod cyn trosglwyddo i EO. Roedd y mwyafrif helaeth o leiaf yn dryloyw wrth rannu gwybodaeth allweddol gyda gweithwyr a darparu rhyw fodd o ymgysylltu, sy'n debygol o olygu bod gan y busnesau hyn, fel carfan, agwedd fwy 'blaengar' tuag at ymgysylltu â gweithwyr nag y byddai busnesau fel arfer.

### 3.1.3: Model EO

Yn fras mae tri math gwahanol o fodelau EO:

- Perchnogaeth anuniongyrchol gan weithwyr - o dan y model hwn, cedwir cyfranddaliadau ar y cyd ar ran gweithwyr, fel arfer trwy EOT. Mae hyn yn golygu nad yw'r gweithwyr yn berchen ar gyfranddaliadau yn uniongyrchol yn eu cwmni; Yn lle hynny, maent yn fuddiolwyr yr ymddiriedolaeth sy'n berchen ar y cyfranddaliad rheolaethol. Ers mis Hydref 2014 mae wedi bod yn bosibl i fonysau di-dreth (NIC yn dal i fod yn berthnasol) o hyd at £3,600 y pen y flwyddyn i'w dalu.
- Perchnogaeth uniongyrchol gan weithwyr — o dan y model hwn, mae gweithwyr yn dod yn gyfranddalwyr unigol cofrestredig yn eu cwmni. Mae hyn fel arfer yn digwydd ar y cyd â chynllun cyfranddaliadau treth-fanteisiol statudol dros gyfranddaliadau yn y rhiant-gwmni yn y pen draw. Mae'r dewis o gynllun cyfranddaliadau a ddefnyddir yn dibynnu ar sawl ffactor. Gall gweithwyr brynu cyfranddaliadau neu cael y cyfranddaliadau fel rhodd o dan gynllun cymhelliant cyfranddaliadau (SIP), a allai fod yn ddi-dreth. Efallai y bydd gweithwyr yn derbyn opsiynau cyfranddaliadau â mantais treth a allai fod ynghlwm wrth freinio amser (annog cadw) a/neu fetrigau perfformiad (gwybwryo twf busnes - sydd eu hangen yn aml i sicrhau llwyddiant masnachol parhaus ac i helpu i ariannu taliadau EOT yn y dyfodol).
- Model hybrid — mae'r dull hwn yn gyfuniad o berchnogaeth ymddiriedaeth a pherchnogaeth cyfranddaliadau uniongyrchol gweithwyr. Yn nodweddiadol, mae'r gwerthwyr sy'n ymddeol yn gwerthu eu cyfranddaliadau i'r EOT pan fydd wedi'i sefydlu gyntaf ac yna dros amser mae rhai o'r rhain yn cael eu trosglwyddo i weithwyr. Mae'r model hybrid yn addas i fusnesau lle mae rheolwyr newydd sy'n dod i'r amlwg eisiau cyfran go iawn o'r cwmni ond mae'r syflaenwyr gwreiddiol yn awyddus i gadw rheolaeth annibynnol ar y busnes. Yn aml, mae angen rhyw fath o gyfranddaliad uniongyrchol yn erbyn perfformiad i helpu i gefnogi cyrhaeddiad perfformiad ariannol yn y dyfodol.

Mae'n ymddangos bod y rhan fwyaf o'r EOBs yn gweithredu'r modelau perchnogaeth a ddatblygwyd yn fwy diweddar, gyda dim ond pedwar o'r 15 (dim ond 23%) yn nodi bod ganddynt berchnogaeth uniongyrchol gan weithwyr, sef y rhai mwyaf traddodiadol sy'n gysylltiedig â phryniadau gweithwyr. Mae gan ychydig o dan hanner (7/15) strwythur perchnogaeth anuniongyrchol gan weithwyr, tra bod y pedwar arall yn gweithredu model hybrid.



Cyfeiriodd pump o'r wyth a oedd â rhyw fath o berchnogaeth uniongyrchol (hy yn llwyr neu drwy'r model hybrid) fod ganddynt opsiwn cyfranddaliadau SIP a/neu dreth-fanteisiol (adroddodd tri yr un hyn), gan gynnwys trwy sefydlu cynllun cymhelliant rheoli menter (EMI). Roedd hyn fel arfer ynghlwm â amser a/neu fetrigau perfformiad, e.e. wedi'i glymu i elw neu ar ôl cyfnod o dair blynedd mewn cyflogaeth.

Roedd rhywfaint o amrywiaeth mewn perchnogaeth cyfranddaliadau, er bod pob un ond dau o'r EOBs (11/13) yn nodi bod mwyafrif o'u cyfranddaliadau yn cael eu dal yn uniongyrchol gan weithwyr, gan gynnwys pum busnes yn adrodd bod yr holl gyfranddaliadau yn cael eu dal yn uniongyrchol gan weithwyr.

### 3.2: Cymhellion

Roedd cymhellion busnesau dros ddod yn EO yn llawer mwy pragmatig eu natur nag anhraethistig. Yn benodol, datgelodd 12 o'r 14 ymateb fod eu cymhellion o leiaf yn cael eu gyrru yn rhannol gan yr angen i gynllunio ar gyfer olyniaeth gyda pherchnogion yn ystyried ffyrdd o adael y busnes ac ymddeol. Fel y disgrifiodd un ymatebydd: "*Roedd yn ymwneud llai ag EO ac roedd yn ymwneud mwy â thrawsnewid perchnogaeth.*" Yn yr un modd, roedd y cymhelliant yn aml yn gyfuniad o ystyriaethau pragmatig ac allgarol, lle'r oedd perchnogion yn awyddus i sicrhau na fyddai'r buddsoddiad mewn pobl a'r ardal yn cael ei golli drwy unrhyw werthiant, yn enwedig i gyfalafwyr menter.

Gan adlewyrchu sut y mae'r ddau ddymuniad yma yn dod at ei gilydd, dywedodd un ymatebydd: "*Rydym wedi buddsoddi'n sylweddol yn yr ardal a'r bobl, ond rydym am ymddeol. Mae EO yn cynnig llwybr i fodloni'r ddau.*" Disgrifiodd pedwar ymatebydd sut roedd opsiwn EO yn adlewyrchu gwerthoedd ac ethos eu busnes, tra bod dau yn credu y byddai'n helpu i wella perfformiad busnes.

Roedd tair enghraifft yn yr ymatebion lle mae'n ymddangos bod y cymhelliant i drosglwyddo i EO wedi bod yn gwbl bragmatig eu natur. Mewn un achos, roedd pedwar unigolyn a oedd wedi bod yn gweithredu fel masnachwyr unigol (a oedd wedi cydweithio'n agos yn y gorffennol) eisiau ffurfio endid ar y cyd oherwydd y byddai'n "*edrych yn fwy sylweddol na masnachwr unigol,*" ac roeddent yn teimlo y byddai'n "*ychwanegu mwy o bwysau*" wrth gynnig am waith. Dywedodd un arall eu bod wedi profi pryniant rheoli traddodiadol aflwyddiannus ac mai dyma'r opsiwn olaf oedd ar ôl i'r busnes oroesi, tra nododd trydydd ymatebydd ei fod wedi digwydd ar ôl adolygiad strategol i nodi'r ffordd orau o wireddu'r cyllid yn y busnes.

I grynhoi, mae'r rhan fwyaf o'r trawsnewidiadau wedi ymwneud yn bennaf ag olyniaeth busnes ac yn bennaf am resymau ymarferol, er bod awydd i wobrwyo gweithwyr neu ddiogelu buddiannau eu cymunedau lleol yn aml yn sbardun pwysig hefyd.

### 3.3: Proses bontio

Roedd hyd yr amser o ystyried EO am y tro cyntaf fel opsiwn i'r pwynt trafodiad (y gallwn ei ddisgrifio fel y cyfnod pontio) yn amrywio'n sylweddol, gydag ychydig o dan hanner (7/15) yn nodi eu bod wedi cymryd blwyddyn neu lai, tra nododd sawl ymatebydd (4/15) eu bod wedi cymryd mwy na thair blynedd. Mewn dau achos, roedd mwy na 10 mlynedd wedi mynd heibio cyn i'r gwerthiant gael ei gwblhau.





Yn gyffredinol, roedd y cyfarwyddwyr yn dweud bod eu busnesau wedi paratoi'n ddigonol, gan esbonio sut roeddent wedi *"dod â'r tîm gyda ni ar y daith honno o'r dechrau bron."* Tynnodd eraill sylw at y ffaith *"Nid oes llawer wedi newid,"* neu o leiaf ddim ar y dechrau, ac roedd hyn yn gwneud y broses yn llyfnach ac yn haws o ran darbwyllo'r gweithwyr.

Roedd cynrychiolwyr gweithwyr hyd yn oed yn fwy cadarnhaol, gyda'r rhan fwyaf yn nodi bod y busnes wedi bod yn effeithiol iawn wrth esbonio'r cysyniad iddynt a sut y byddai'n effeithio ar eu cyflogaeth, er nad oeddent yn gyfarwydd â'r cysyniad yn flaenorol. Fe wnaethant sylwadau tebyg ar natur esmwyth y trawsnewid: *"Ychydig iawn oedd yr effaith ar y busnes [...]. Roedd yn llyfn iawn [...]. Maen nhw wedi gwneud gwaith da iawn."*

Dyweddodd saith o'r naw cynrychiolydd gweithwyr fod eu busnes wedi'i baratoi'n ddigonol ar gyfer y trawsnewidiad 'i raddau helaeth'. Nododd yr holl gynrychiolwyr gweithwyr eu bod yn falch o'r cyfle, a'u bod eisiau cyfran perchnogaeth a rôl wrth wneud penderfyniadau strategol, ac yn teimlo bod ganddynt y sgiliau priodol ar gyfer gwneud y penderfyniadau hynny (er bod llawer llai yn cytuno'n 'gryf' ar yr olaf). Mae hyn yn awgrymu bod y model yn addas ar gyfer y busnesau hynny. Wedi dweud hynny, roedd rhai enghreifftiau lle'r oedd gweithwyr yn teimlo bod y newid yn anodd, gydag un yn sylwebu: "Dim ond y sioc o ddod yn berchennog busnes [...]. Doedd rhai staff ddim wir yn deall beth oedd yn digwydd. Gallai hynny fod wedi cael ei drin yn well. Roedd hi'n anodd mynd o berson yn dilyn gorchmynion i fod wrth y llyw a rhoi gorchmynion."

Tynnodd y cyfarwyddwyr sylw at bwysigrwydd y gefnogaeth a gawsant (yn enwedig gan Cwmpas), a oedd *"wedi helpu'n aruthrol i egluro'r broses a dod â [gweithwyr] draw"* Pan ofynnwyd yn uniongyrchol, cadarnhaodd y rhan fwyaf (10/14) eu bod wedi derbyn cefnogaeth gan Cwmpas, tra bod saith hefyd yn dyfynnu cefnogaeth a dderbyniwyd gan sefydliadau eraill (e.e. cymorth cyfreithiol neu gymorth ariannol i gynnal prisiad). Yn gyffredinol, rhoddodd Cwmpas gyngor ac arweiniad drwy, er enghraifft, esbonio rôl y bwrdd a'r ymddiriedolaeth, yn ogystal ag opsiynau ar gyfer y math o strwythur y gellid ei weithredu, a'i helpu i sicrhau bod y wybodaeth allweddol yn cael ei rannu â gweithwyr (gan gynnwys drwy gyflwyno i weithwyr yn uniongyrchol neu ddarparu arweiniad i gyfarwyddwyr).

Awgrymodd pedwar ymatebydd na fyddent wedi gallu pontio heb y gefnogaeth hon; Er enghraifft: *"Pe na bai opsiwn o gyngor am ddim, ni fyddai'r perchnogion wedi bod eisiau ymgysylltu."* Eglurodd yr ymatebwyr ei bod yn broses gymhleth a llafurus, ac felly roedd cefnogaeth yn hanfodol, er enghraifft, *"Mae'n gyfnod o bedair blynedd. Cawson ni ein llorio ar ôl dechrau'r broses."* Fe wnaethant dynnu sylw at faterion cyfreithiol a allai fod yn gymhleth ac sy'n gofyn am waith manwl, yn ogystal â heriau gyda'r trafodiad, megis materion tir ac eiddo neu daliadau hir i gyn-gyfarwyddwyr a oedd yn dal i gael dylanwad dros gyfeiriad y busnes.

Adroddwyd mewn dau achos nad oedd y gefnogaeth wedi bod yn effeithiol, ac felly, bu problemau yn ystod y cyfnod pontio; Er enghraifft: *"Nid ydym yn teimlo bod y cyfreithwyr a ddewiswyd wedi paratoi i gynig cyngor o'r fath, ac mae hyn wedi creu rhai problemau, yn enwedig y ffaith nad yw ein memorandwm ac erthyglau cymdeithasu newydd wedi eu cwblhau eto."* Efallai bod y sylw hwn yn adlewyrchu angen datblygu'r seilwaith cymorth yng Nghymru i sicrhau bod darparwyr priodol ar waith a all helpu busnesau drwy'r broses.



Er gwaethaf hyn, roedd y cyfarwyddwyr a'r gweithwyr yn gyffredinol yn fodlon â'r broses drosglwyddo, gyda'r olaf hyd yn oed yn fwy felly. Gyda'i gilydd, mae'r data hyn yn awgrymu, er gwaethaf y cymhlethdodau a'r gofynion amser, bod busnesau wedi gallu trosglwyddo'n eithaf llwyddiannus.

### 3.4: Arferion a phrofiad EO

Roedd yn amlwg o'r sylwadau nad oedd busnesau, ar y cyfan, yn gweithredu'n llawn fel EOB (h.y. gydag unrhyw newid ystyrion i'w harferion gweithredol) dros nos ar ôl i'r trafodaethau gael eu cwblhau. Yn hytrach, roedd yn broses barhaus. Yn wir, datgelodd naw o'r 15 ymateb sut oedd cyfnod ar ôl y trafodaethau, a allai fod yn chwe mis neu cyhyd â blwyddyn neu ddwy, lle'r oeddent yn ymgorffori'r prosesau ac yn profi'r ffordd orau o weithredu'r model:

*"Yn y ddau gyfarfod cyntaf gawson ni yn y chwe mis cyntaf, doedd y Cyngor [EO] ddim yn siŵr iawn beth oedd ei bwrpas. Erbyn y trydydd gyfarfod cyngor, roedd pawb wedi dysgu rhywbeth am ble y gallem ychwanegu gwerth a sut orau i gynrychioli ein cydweithwyr ac ym mha feysydd."*

*"Roedd 'na lot o fanylion oedd yn anhysbys, e.e. prisiau cyfranddaliadau [...]. Nid oedd hynny wedi'i gyfrif. Roedd yn dipyn o gromlin ddyddu, ond derbyniwyd ei bod yn rhan o'r broses naturiol."*

Amlygodd dau ymatebydd sut, hyd yn oed ar ôl ymgorffori prosesau newydd, y bu esblygiad parhaus i'r model, gydag addasiadau'n cael eu gwneud yn barhaus ( mae astudiaeth achos Itec Training Solutions yn enghraifft dda o hyn).

Fe awgrymodd tri person bod angen gwireddu model EO mwy uniongyrchol o ran sut yr oedd yn gweithio. Yn gyffredinol, fodd bynnag, byddai'n cymryd cyfnod o amser, ar ôl gwerthu, i gyfarwyddwyr a chynrychiolwyr gweithwyr deimlo eu bod yn gweithredu fel EOBs. Disgrifiodd un ymatebydd ei bod yn *"drueni na ellir cael cymorth/cymhorthdal ar ôl y cyfnod pontio"* i helpu gyda'r gwaith datblygu parhaus.

Roedd bron pob EOB a gymerodd ran yn ein hymgyngoriad yn gallu tynnu sylw at rai newidiadau a wnaed i'w harferion gweithredu ar ôl y newid i EO, megis sefydlu EOT neu fath arall o grŵp llais gweithwyr – hwn oedd yn cynrychioli'r prif newid. Yn wir, cyfeiriwyd at hyn gan saith o'r 13 EOB a roddodd adborth. Roedd tri EOBs wedi mynd gam ymhellach trwy gynnwys cynrychiolydd gweithwyr ar eu bwrdd neu SMT, a thrwy hynny gymryd mwy o ran yn y broses o wneud penderfyniadau strategol. Adroddodd eraill eu bod wedi cyflwyno cyfarfodydd mwy strwythuredig i gael mewnbwn gweithwyr, wedi ymgorffori 'diwrnodau i ffwrdd' rheolaidd (blynyddol neu bob dwy flynedd) i ledaenu gwybodaeth a chael adborth gan gyflogaion, a sefydlu sianeli cyfathrebu eraill (ee cylchlythyrau) ar gyfer mewnbwn a lledaenu — dyfynodd tri o'r ymatebwyr yr arferion newydd hyn.

Mae'n ymddangos bod y newid i EO wedi cyd-daro â mwy o ffocws ar dryloywder a chyfathrebu â gweithwyr. Yn amlwg, gwnaed newidiadau hefyd i strwythur cyfranddaliadau'r busnesau (sy'n orfodol o ganlyniad i'r trawsnewid), trwy newid o gael eu dal gan nifer fach o unigolion (yn y mwyafrif o achosion) i fwyafrif yn cael eu ddal gan EOT neu gan grŵp mwy o weithwyr yn uniongyrchol. Amlygodd rhai fod hyn yn effeithio ar y broses o wneud penderfyniadau, gyda rhai materion yn gofyn am gydsyniad mwyafrif cyfranddalwyr (e.e. pe bai gwerthiant), ac y byddai'n cael ei roi i bleidleisio. Amlygodd eraill sut roedd y trawsnewid wedi arwain at fwy o gyfran mewn elw a bonysau di-dreth.

<sup>16</sup> Adrodd chwe chyfarwyddwr hynny roedden nhw'n 'fodlon iawn', chwech yn 'fodlon', a dau a ddewisodd yr opsiwn niwtral 'Ddim yn fodlon nac yn anfodlon'. Dewisodd pob un o'r wyth cynrychiolydd gweithwyr 'Bodlon iawn' (5) neu 'Fodlon' (3).



Fel yr amlygwyd eisoes, mae model EO wedi esblygu'n barhaus o fewn EOBs, e.e. o ganlyniad i aelodau newydd yn ymuno â'r cynllun cyfranddaliadau ac aelodau eraill (sy'n ymddeol yn aml) yn gadael. Amlygodd un ymatebydd sut yr oeddent wedi newid pwy allai gael mynediad at gyfranddaliadau, gan eu hagog i'r holl weithwyr a oedd wedi cwblhau eu cyfnod prawf, ond yn flaenorol roeddent wedi'u cyfyngu i lefel cyfarwyddwr cyswllt. Nododd un arall eu bod wedi cyflwyno mecanwaith 'optio allan' ar gyfer yr unigolion hynny nad oeddent am ddal cyfranddaliadau, er mai *"ychydig iawn o bobl sydd wedi penderfynu mynd i lawr y llwybr hwn."*

Dywedodd pob cyfarwyddwr a chynrychiolydd cyflogeion a gymerodd ran yn ein hymgyngoriad eu bod wedi bod yn fodlon â'u profiad o EO hyd yma, ac roedd y mwyafrif yn 'fodlon iawn'. Gan ymhelaethu ar hyn, nododd naw o'r cyfwelwyr yr ymdeimlad o rymuso staff a chynyddu ymwybyddiaeth ymhlith gweithwyr ynghylch yr hyn sydd ei angen i redeg busnes yn llwyddiannus. Fe wnaethant dynnu sylw at y budd i bawb, gyda staff yn gwerthfawrogi'r ymdeimlad bod eu cyflogwr yn gwerthfawrogi eu mewnbwn, yn ogystal â'r ysbryd a greodd o fewn eu busnesau o gydweithio a phawb yn dod at ei gilydd i gyflawni'r un amcanion. Cyfeiriodd tri cyfwelydd at y sefydlogrwydd a'r sicrwydd swydd a ddaeth gydag EO. Byddwn yn archwilio'r canlyniadau yn llawer mwy manwl yn y bennod nesaf.

Pan ofynnwyd am elfennau gwaethaf EO, y prif ymateb (gan wyth cyfwelydd a chwe busnes) oedd nad oedd dim, sy'n dangos ymhellach positifrwydd profiad EOBs gyda'r model. Fodd bynnag, roedd eraill yn gallu nodi rhai heriau. Er enghraifft, cyfeiriodd pum cyfwelydd (o bedwar EOB) at rai anawsterau gyda cael staff i ymgysylltu'n llawn; Er enghraifft: *"Nid yw'n nirvana busnes ac yn ateb i bopeth. Y gwaethaf yw ceisio annog y gweithwyr [... "eu bod yn gallu bod yn strategol."*

Cyfeiriodd eraill at y broses bontio araf a llafurus, y cynnydd mewn biwrocratiaeth a ddaeth gydag EO, a'r diffyg gwybodaeth am lywio drwy'r heriau — tri a ddyfynnodd y rhwystrau hyn; mae'r olaf yn dangos ymhellach y gwerth o gael cymorth ôl-drosglwyddo. O ran mwy o fiwrocratiaeth, cyfeiriodd yr ymatebwyr at gymhlethdodau cyfreithiol a'r gofynion gweinyddol ychwanegol sy'n gysylltiedig â HMRC.

Cymysglyd oedd yr ymateb pan ofynnwyd am heriau penodol (anawsterau wrth gael cyllid ffafriol, yn ogystal â heriau rheoleiddio a pholisi, e.e. cynlluniau cyfranddaliadau a gymeradwywyd gan y llywodraeth, materion gyda thriniaeth dreth, a dull HMRC). O'r 13 ymateb, dywedodd saith nad oeddent wedi profi'r heriau hyn, tra bod y chwech arall wedi. Nododd tri EOBs broblemau ariannol a threth o ganlyniad i'r trawsnewidiad, nododd dau heriau cyfreithiol, tra awgrymodd un arall y dylid bod mwy o eglurder ynghylch taliadau bonws ychwanegol.



# Adran 04

## Buddion

### Perchnogaeth gan

# Weithwyr

---

- 4.1 Ymgysylltu â gweithwyr
- 4.2 Buddion i weithwyr
- 4.3 Buddion i'r busnes
- 4.4 Buddion i'r gymuned ehangach

## » 04 Buddion Perchnogaeth gan Weithwyr

Mae'r bennod hon yn darparu canfyddiadau allweddol ein hymgynghoriad ynghylch buddion EO.

### 4.1: Ymgysylltu â gweithwyr

Roedd cyfarwyddwyr a chynrychiolwyr cyflogeion yn credu'n glir y bu cynnydd mewn ymgysylltiad gweithwyr o ganlyniad i'r newid i EO, sy'n deillio o'r newidiadau a wnaed i arferion busnes (fel y disgrifiwyd yn y bennod flaenorol), megis sefydlu'r EOT ac ymgorffori cynrychiolwyr gweithwyr ar y bwrdd a'r SMT. Yn wir, mae cynnydd amlwg yn y gyfran sy'n adrodd bod a) y busnes yn dryloyw ac yn cyfathrebu gwybodaeth strategol allweddol gyda'r holl gyflogeion, a b) mae'r gweithwyr yn cael mewnbwn ar y penderfyniadau strategol allweddol (e.e. ynghylch ehangu, buddsoddi mewn cyfalaf, ac ati), fel y dangosir yn Nhabl 4.1 isod. Mae cymhariaeth o ddata cyn ac ar ôl yn dangos bod chwech o'r 15 EOBs wedi nodi lefel uwch o fewnbwn gan weithwyr yn y broses o wneud penderfyniadau strategol allweddol yn dilyn y trawsnewid, tra bod wyth yn dweud ei fod yr un peth (awgrymodd un lefel is o gyfranogiad). Yn yr un modd, adroddwyd ar lefel uwch o dryloywder gan wyth EOBs (adroddodd y saith arall lefel debyg, gan eu bod eisoes yn dechrau o sylfaen uchel).

**Tabl 4.1: Y gwahaniaeth rhwng y cyfran sy'n adrodd tryloywder a mewnbwn gweithwyr mewn penderfyniadau strategol allweddol cyn ac ar ôl y newid i EO**

	Tryloywder				Mewnbwn mewn penderfyniadau strategol allweddol			
	Cyfarwyddwyr		Cyflogeion		Cyfarwyddwyr		Cyflogeion	
	Cyn	Nawr	Cyn	Nawr	Cyn	Nawr	Cyn	Nawr
I raddau helaeth	36%	79%	33%	78%	21%	47%	0%	0%
I ryw raddau	43%	21%	44%	22%	50%	53%	44%	89%
Ddim o gwbl	21%	0%	22%	0%	29%	0%	56%	11%

Ffynhonnell: Arolwg gyda chyfarwyddwyr (n = 15) a chynrychiolwyr gweithwyr (n = 9)



Mae'n ymddangos bod patrwm yn y data lle'r oedd busnesau a ddaeth yn eiddo i weithwyr am resymau mwy 'allwthiol' yn fwy tebygol o adrodd bod eu lefel o dryloywder ac ymgysylltiad gweithwyr mewn penderfyniadau strategol wedi aros yr un fath, tra bod y busnesau a ysgogwyd gan resymau mwy pragmatig yn fwy tebygol o weld cynnydd. Y rheswm am hyn yw bod y perchnogion busnes a gafodd eu cymell yn bennaf gan ffactorau fel grymuso gweithwyr yn dechrau o sylfaen uwch ac roeddent eisoes yn dryloyw ac yn cynnwys gweithwyr yn y broses benderfynu. Mae'r canfyddiadau hyn yn awgrymu, hyd yn oed pan fydd perchnogion yn ymgysylltu â'r cysyniad EO am resymau mwy pragmatig (fel arfer wedi'u clymu â chynllunio olyniaeth ac wedi'u hysgogi'n debygol gan y cymhellion treth), eu bod yn parhau i rymuso gweithwyr trwy lefelau uwch o ymgysylltu o ganlyniad i'r trawsnewid.

Mae'r data'n datgelu ymhellach y berthynas gadarnhaol rhwng model perchnogaeth uniongyrchol gweithwyr a lefelau uwch o dryloywder (mymryn bychan iawn) a lefelau uwch o ymgysylltiad gweithwyr yn y broses gwneud penderfyniadau strategol (yn fwy sylweddol). Yn wir, adroddodd pob un o'r tri EOBs a oedd yn gweithredu model perchnogaeth uniongyrchol lefelau uwch o fewnbwn gweithwyr mewn penderfyniadau strategol ar ôl cefnogaeth, o'i gymharu â dim ond dau o'r chwech sydd yn gweithredu'r model anuniongyrchol ac un o bedwar yn gweithredu'r model hybrid. Mae hyn efallai yn syndod, o ystyried bod gweithwyr sydd â pherchenogaeth cyfranddaliadau uniongyrchol yn cael hawliau, gan arwain at fwy o lais ar benderfyniadau strategol.<sup>17</sup>

Roedd cynnydd tebyg iawn yn y tryloywder canfyddedig a adroddwyd gan gyfarwyddwyr a chynrychiolwyr gweithwyr, sy'n ychwanegu pwysau at y dystiolaeth bod busnesau'n darparu mwy o wybodaeth i'r cwmni ehangach o ganlyniad i'r model EO. Adroddodd y rhan fwyaf o EOBs (8/15) fod y cynnydd yn nhryloywder wedi digwydd oherwydd y cynnydd mewn llwybrau cyfathrebu ffurfioliedig a sefydlwyd o ganlyniad i'r trawsnewid, tra nododd tri bod y trawsnewid wedi arwain at fwy o alw am dryloywder a chyfathrebu gan weithwyr. Er enghraifft, dywedodd un: *"Roedd rhywfaint o gyfrinachedd cyn sydd ddim yn bbodoli mwych, ac mae'n cael ei yrru gan strwythur y bwrdd"* tra nododd un arall:

*"Mae gwell llif o wybodaeth a mwy o lwybrau ar gyfer cyfathrebu y tu allan i strwythurau rheoli llinell presennol. Rwy'n credu hefyd, gyda mwy o ddealltwriaeth o berchnogaeth, bod staff yn fwy parod i ymgysylltu â chyfathreb."*

Nododd rhai sut maent yn rhannu data ariannol a gwybodaeth allweddol arall yn ymwneud â chyfeiriad strategol y busnes o bryd i'w gilydd trwy gyfarfodydd strwythuredig a diwrnodau i ffwrdd, a sbardunwyd gan y newid i EO. Disgrifiodd un sut mae'r broses bellach yn *"gliriach a strwythuredig,"* tra *"cyn hyn roedd yn amwys ac anstrwythuredig."* Dywedodd lleiafrif (4/15) nad oes llawer o newid wedi bod, gan eu bod eisoes yn dryloyw iawn; Er enghraifft: *"Rydym yn dal i rannu'r un data perfformiad bob mis. Rydym bob amser wedi bod yn fusnes tryloyw."* Mae hyn yn gyson â chanfyddiadau'r adroddiad blaenorol sy'n datgelu bod y busnesau sy'n dueddol o ddoed yn EO eisoes yn fwy 'blaengar' ac yn ystyriol i ddemocratiaeth ddiwydiannol. Wedi dweud hynny, mae tystiolaeth gref i ddangos bod EO wedi cynyddu lefel tryloywder yn y rhan fwyaf o fusnesau.

<sup>17</sup> Dylai'r canfyddiadau hyn gael eu trin yn ofalus oherwydd yr isel maint sampl pan gaiff ei rannu'n is-garfanau. Maent yn ganfyddiadau dangosol yn unig.



Roedd cyfarwyddwyr yn fwy tebygol o ddweud bod gweithwyr yn cymryd rhan mewn penderfyniadau strategol allweddol nag oedd cynrychiolwyr y gweithwyr eu hunain. Yn wir, roedd ychydig llai na hanner y cyfarwyddwyr (7/15) yn credu bod gweithwyr yn ymwneud â phenderfyniadau strategol allweddol 'i raddau helaeth', tra bod cynrychiolwyr y gweithwyr yn gyffredinol yn credu mai dim ond 'i ryw raddau' yr oedd ganddynt unrhyw fath o fewnbwn. Gall hyn awgrymu bod cyfarwyddwyr yn dueddol o orbwysleisio dylanwad gweithwyr o dan y model newydd. Wedi dweud hynny, roedd newid amlwg yn y farn ymysg y ddwy garfan. Roedd y rhan fwyaf o gynrychiolwyr gweithwyr (5/9) yn teimlo nad oedd ganddynt unrhyw fewnbwn cyn y trawsnewid, tra nododd bron pob un (8/9) fod ganddynt ryw faint o fewnbwn yn dilyn y trawsnewid. Mae hyn eto yn ganlyniad i'r strwythurau ffurfiol a gyflwynwyd o ganlyniad i EO, yn ogystal a hawliau cynyddol gweithwyr a'r cyfrifoldeb sydd gan y bwrdd/cyfarwyddwyr i'r EOT (mewn modelau anuniongyrchol / hybrid) i'w hysbysu o gynnydd a pherfformiad. Yn wir, esboniodd chwech o'r EOBs fod eu model newydd wedi dod â mecanwaith newydd ar gyfer goruchwyllo gweithwyr a gofyniad iddynt gymeradwyo penderfyniadau strategol allweddol. Rhoddodd hyn lwyfan i hwyluso mewn bwn ehangach i'r strategaeth fusnes, gyda phenderfyniadau strategol allweddol yn cael eu cyflwyno'n fwy gweithredol i weithwyr, yn ogystal â darparu llwyfan i weithwyr rannu adborth a'u syniadau eu hunain. Yn yr un modd, nododd yr ymatebwyr hyn fod y cyfrifoldeb yn y pen draw am benderfyniadau strategol yn parhau gyda'r bwrdd:

*"Mae yna le mwy ffurfiol i wrando arnynt, ond rwy'n credu ei bod yn bwysig cofio, er gwaethaf bod yn EO nawr, nad democratiaeth yw ein busnes: fe wnes i a fy mhartner busnes adeiladu'r busnes hwn o'r gwaelod i fyny i fusnes llwyddiannus gwerth miliynau o bunnoedd. Mae'n rhaid i weithwyr barhau i ymddiried ynom i wneud y penderfyniadau hynny."*

*"Mae gan yr ymddideriolaeth, sy'n gweithredu ar ran y staff, oruchwyliaeth a rhaid iddo gymeradwyo pob penderfyniad strategol allweddol, a gall wneud argymhellion ar y rhain fel y maent yn gweld bod angen. Fodd bynnag, cyfarfodydd bwrdd yw dal y lle ble mae penderfyniadau strategol yn cael eu gwneud. Yna mae'n rhaid i opsiynau neu gynigion fynd drwy'r EOT i'w cymeradwyo."*

Aeth yr ymatebydd ymlaen i ddatgan bod gan yr EOT rôl wrth wneud penderfyniadau ar benodi unrhyw uwch staff, yn ogystal â chymeradwyo unrhyw fuddsoddiad sylweddol, a byddai ganddo'r llais terfynol ar unrhyw benderfyniadau rheoli a gweithredol allweddol sy'n effeithio ar staff. Disgrifiodd pedwar EOBs sut yr oeddent wedi mynd gam ymhellach, gyda gweithwyr yn cael mwy o rôl wrth benderfynu ar y strategaeth fusnes, neu benderfyniadau strategol yn cael eu gwneud yn uniongyrchol gan gyfranddalwyr (yn cynnwys gweithwyr). Er enghraifft, eglurodd dau fod gan weithwyr rôl wrth ddatblygu eu cynllun busnes a'r meysydd blaenoriaeth strategol, tra bod un arall yn nodi:

*"Fe wnaethon ni ganiatáu i'r lleiafrif o gyfranddalwyr enwebu cyfarwyddwr cynrychioliadol i eistedd ar y bwrdd (un o'r newidiadau mwyaf arwyddocaol). O'r diwedd clywyd llais y gweithwyr. Mae wedi dod â nhw'n agosach at y proses o wneud penderfyniadau."*

Ar y llaw arall, dywedodd pedwar, er bod ganddynt 'bolisi drws agored', h.y. lle gallai gweithwyr rannu eu syniadau, ni chafodd hyn ei annog, ac un a ddisgrifir: *"Rydym yn cyd-fynd â'r uwch dîm rheoli, ond ni fyddem yn mynd i lawr yr holl gadwyn."* Ar draws yr ymatebion hyn, awgrymodd pedwar o'r 14 EOBs a ymatebodd i'r ymholiad hon fod y newidiadau i'w proses gwneud penderfyniadau a'r hawliau a roddwyd i weithwyr, yn gyfyngedig:

*"Mae rhedeg y busnes yn strategol o ddydd i ddydd yn parhau i fod union yr un fath ag yr oedd o'r blaen."*



*"Mae'r ymddiriedolaeth ar gyfer yr ymddiriedolwyr yn unig ac yno fel cerbyd ariannol. Gellir ei ddefnyddio fel dyfais dâl neu bethau eraill, ond nid ar gyfer y busnes."*

*"Nid oes gan [y cyflogaeth] unrhyw hawliau ychwanegol i'r hyn oedd ganddyn nhw o'r blaen heblaw am Fforwm y Cyflogaeth. Yr unig hawliau ychwanegol diriaethol fyddai pe baem yn gwerthu'r cwmni."*

Efallai bod y sylwadau hyn yn dangos yr angen am hyfforddiant (cyn neu ar ôl y cyfnod pontio) fel bod y trawsnewid yn arwain at ymgysylltu ystyrlon â gweithwyr. Wedi dweud hynny, cytunodd pob cyfarwyddwr heblaw un (13/14) â'r y datganiad 'Mae EO wedi rhoi mwy o lais i'n gweithwyr ddylanwadu ar y cyfeiriad y mae'r busnes yn mynd' o leiaf 'i ryw raddau',<sup>18</sup> tra bod pob cynrychiolydd cyflogai heblaw un (8/9) yn cytuno â'r datganiad 'i raddau helaethach'.<sup>19</sup>

Er bod y canfyddiadau hyn yn dangos bod lefel ymgysylltiad gweithwyr yn y broses gwneud penderfyniadau yn amrywiol iawn, mae pwysau'r dystiolaeth yn awgrymu bod EO yn arwain at ymgysylltiad gweithwyr uwch o leiaf i ryw raddau ac yn aml ar raddfa fwy sylweddol. Amlygodd rhai EOBs newid yn niwylliant a meddylfryd gweithwyr, gan ddangos mwy o fenter ynghylch meddwl am syniadau ar gyfer y busnes, yn hytrach na disgwyl y byddai popeth yn digwydd o'r brig i lawr (e.e. gweler astudiaeth achos Itec Training Solutions).

Gan fyfrio ar y mecanweithiau newydd neu well a gyflwynwyd i ymgysylltu'n well â gweithwyr yn y broses o wneud penderfyniadau, nododd wyth o bob 10 EOBs a ymatebodd i'r cwestiwn hwn ei fod yn ganlyniad uniongyrchol o fabwysiadu'r model EO; er enghraifft: *"Pe na bai gennyh chi EOT, ni fyddai gennyh y strwythurau hynny ar waith,"* tra bod eraill yn esbonio nad oedd gwneud y newidiadau yma yn flaenoriaeth o'r blaen. Yn yr un modd, awgrymodd rhai fod ganddynt fecanweithiau eisoes ar waith ond eu bod wedi cael eu gwella oherwydd y model perchnogaeth newydd.

Roedd nifer o EOBs yn gallu darparu enghreifftiau penodol lle arweiniodd y dylanwadau a fwynhaodd gweithwyr at newidiadau diriaethol i'r busnes. Mae'r rhain fel arfer yn ymwneud â newidiadau a wnaed i arferion gwaith, amodau a buddion gweithwyr fel hawl i wyliau (a adroddwyd gan ddau EOB, e.e. hawliau hirach i staff sy'n gwasanaethu hirach, gweithredu cynllun prynu'n ôl, ac ati); roedd eraill wedi penderfynu cyflwyno pythefnos gwaith naw diwrnod; cyflwyno ffenestr 'adfywio' 30 munud bob dydd i *"symud i ffwrdd o'r gliniadur (e.e. i ymarfer corff neu ddarllen);"* ac yn gwasgaru taliadau bonws blynyddol (gweler astudiaeth achos Sphere Solutions). Amlygodd sawl un hefyd newidiadau i werthoedd a gweledigaeth eu busnes ochr yn ochr â newidiadau penodol i bolisiau (e.e. amgylcheddol, tegwch, amrywiaeth a chynhwysiant), er enghraifft, cyfeiriodd Itec Training Solutions (gweler astudiaeth achos) at newidiadau i'w cynlluniau gwobrwyo a chydabod, tra bod yr EOT hefyd wedi arwain adolygiad o'u hamcanion cynaliadwyedd a'u cyfathrebiadau rhyngadrannol.

<sup>18</sup> Saith Cyfeirir atynt yn 'I raddau helaeth' ac Chwech cited 'I ryw raddau'.

<sup>19</sup> Yr ymatebydd arall a ddewiswyd 'I ryw raddau'.





## 4.2: Buddion i weithwyr

Pan ofynnwyd cwestiwn agored ar y buddion i weithwyr, cyfeiriwyd yn aml at y ddwy thema allweddol a drafodwyd yn helaeth yn yr adran ddiwethaf, gydag 11 yn tynnu sylw at y dylanwad mwy y mae gweithwyr bellach yn ei fwynhau trwy gael cyfran yn y busnes a llais yn y broses benderfynu. Mynegodd un eu "*diwylliant o undod*" gyda "*phobl yn gweithio gyda'i gilydd at nod cyffredin,*" tra bod eraill yn dyfynnu "*y gallu, i ryw raddau, i lywio eu llong eu hunain*". Yn ogystal, nododd pump sut roedd y newid wedi arwain at weithwyr yn dod yn fwy cyfarwydd â strategaeth, ethos a gwerthoedd y busnes (sy'n ganlyniad i'r tryloywder ehangach) ac, yn yr un modd, sut y rhoddodd gyfle i weithwyr sicrhau bod y busnes yn adlewyrchu eu gwerthoedd eu hunain, a thrwy hynny greu gwell diwylliant gwaith, ble mae pawb yn gweithio tuag at yr un amcanion. Gyda'i gilydd, cyffyrddodd pob EOB â'r themâu hynny yn eu sylwadau.

Pan ofynnwyd iddynt yn uniongyrchol, roedd pob cyfarwyddwr yn credu bod EO wedi gwella diwylliant y gweithle o leiaf i ryw raddau,<sup>20</sup> tra derbyniwyd ymateb cadarnhaol tebyg gan gynrychiolwyr cyflogeion hefyd.<sup>21</sup> Mae'n bwysig nodi unwaith eto y bydd yr effaith yma, mewn sawl achos, wedi bod yn wylaidd oherwydd bod busnesau'n gyffredinol yn 'flaengar' yn eu natur ar y cychwyn; er enghraifft: "*Roedd y diwylliant y gweithle yn eithaf da cyn EOT, felly er ei fod wedi bod yn gadarnhaol, nid yw hyn wedi bod yn newid sylweddol*" a dywedodd un arall: "*Mae diwylliant y gweithle yn gryf ac yn dda. P'un a yw hynny oherwydd EO, mae'n anodd iawn dweud.*" Tynnodd eraill sylw at sut "mae pobl bellach yn cydweithio yn well ac mae ymdrech ar y cyd i gyflawni amcanion cyffredin a fydd o les i bawb"

Pan ofynnwyd cwestiwn pellach ar unrhyw effaith ar yr ethos a arddelwyd gan y busnes, nododd mwyafrif y cyfarwyddwyr (11/14) a chynrychiolwyr gweithwyr (8/9) newid cadarnhaol unwaith eto, gyda chwe EOB yn adrodd bod gwell cydweithio (e.e. "*mae'r diwylliant wedi dod yn llawer mwy deinamig ac atyniadol*") a mwy o eglurder ynghylch eu gwerthoedd. Yn yr un modd, ar gyfer saith EOBs roedd y trawsnewidiad wedi atgyfnerthu ethos / diwylliant a oedd eisoes yn gryf.

Ochr yn ochr â'r newidiadau i ymgysylltiad gweithwyr a'r diwylliant busnes, manteision ariannol oedd yr ail thema fwyaf poblogaidd, gyda 10 o'r 14 ymatebydd yn ateb y cwestiwn yn cyfeirio at hyn. Fe wnaethant dynnu sylw at gyflwyno taliadau bonws di-dreth, tra bod rhai yn nodi derbyn difidendau a chyfran elw. Gwnaethom ofyn am gyfran yr elw a ddosbarthwyd i weithwyr nawr a chyn y cyfnod pontio. O'r saith a oedd yn gallu darparu ffigyrau ar gyfer y ddau bwynt data, dangosodd pob un gynnydd a oedd yn aml yn sylweddol. Yn wir, mewn dau achos roedd wedi cynyddu o ddim o'r elw yn cael ei rannu - i'r holl elw yn cael ei rannu gyda gweithwyr, gyda chynnydd mawr yn y rhan fwyaf o achosion eraill hefyd. At hynny, nododd lleiafrif o gyfarwyddwyr (5/14) fod EO wedi arwain at swyddi â chyflog gwell o fewn y busnes o leiaf i ryw raddau.

Eglurodd sawl ymatebydd fod y newidiadau wedi arwain at fwy o sicrwydd swydd a boddhad swydd neu gydbwysedd rhwng bywyd a gwaith (pedwar yr un yn dyfynnu'r buddion hynny), gyda'r olaf yn aml yn deillio o gyflwyno manteision newydd ac amodau gwaith gwell. Mae'r dyfyniad isod yn enghraifft dda o sut y cafodd y newidiadau a wnaed i'r diwylliant busnes effaith gadarnhaol ar ddiogelu buddiannau gweithwyr a darparu diogelwch:

*"Mae'r pandemig wedi effeithio ar ein proffidioldeb. Wnaethon ni ddim rhoi saib ar ffyrlo na thorri cyflog neb oherwydd EO. Roedden ni eisiau amddiffyn y tîm. Rhoddodd EO y meddylfryd hwnnw i ni lle'r oeddem yn barod i aberthu proffidioldeb i'r bobl a'r ysbryd ar y cyd."*

<sup>20</sup> Chwech ddewiswyd 'I raddau helaeth' ac Wyth ddewiswyd 'I ryw raddau'.

<sup>21</sup> Pedwar pob un yn dewis 'I raddau helaeth' ac 'I ryw raddau', tra Un ddewiswyd 'Ddim o gwbl'.



Yn wir, pan ofynnwyd yn uniongyrchol, nododd 12 o'r 14 cyfarwyddwr fod EO wedi arwain at fwy o ddiogelwch swyddi o leiaf i ryw raddau, gyda'r rhan fwyaf (8/14) yn nodi bod yr effaith wedi digwydd 'i raddau helaeth', tra derbyniwyd ymateb tebyg gan gynrychiolwyr cyflogeion.<sup>22</sup>

O ran boddhad swydd, pan ofynnwyd yn uniongyrchol, nododd pob cyfarwyddwr heblaw un (13/14) fod EO wedi cael effaith gadarnhaol, tra bod y rhan fwyaf o gynrychiolwyr gweithwyr (6/9) yn cytuno tra hefyd yn datgan ei fod wedi gwella y cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith. Cafwyd ymateb tebyg pan ofynnwyd iddynt am les gweithwyr yn y gwaith, gyda 13/14 o gyfarwyddwyr a 5/9 o gynrychiolwyr cyflogeion yn adrodd effaith gadarnhaol.<sup>23</sup>

### 4.3: Buddion i'r busnes

Mae dwy brif thema yn sefyll allan o ran y manteision i fusnesau pan ofynnwyd cwestiwn agored ar hyn. Yn gyntaf, roedd y rhan fwyaf o EOBs (8/15) yn teimlo y gellir priodoli EO o leiaf yn rhannol i welliannau yn eu perfformiad busnes, gyda nifer o resymau wedi'u darparu. Cyfeiriodd sawl un at enillion cynhyrchiant, fel "*mae pobl yn llai gwastraffus*", "*cynyddu allbwn trwy weithio gyda'n gilydd*" ac maent yn barod i fynd y "*filltir ychwanegol*" i ddarparu gwasanaeth da i gwsmeriaid. Mae gweithwyr yn elwa yn y pen draw oherwydd bod gan yr elw a wneir gan y busnes oblygiadau ar gyfer lefel y bonws di-dreth a dderbyniwyd (ar gyfer EOBs sy'n gweithredu'r model hwnnw — gweler astudiaeth achos Sphere Solutions). Amlygodd eraill sut roedd y gwelliannau hynny'n gysylltiedig â chael gweithlu mwy medrus a mwy sefydlog trwy wneud mwy o fuddsoddiad mewn gweithwyr a chreu gwell amodau ar gyfer cadw uwch staff (e.e. drwy gael llwybrau cliriach ar gyfer dilyniant a mwy o gyfrifoldeb) a denu ymgeiswyr o ansawdd gwell. Awgrymodd un hefyd fod y busnes yn fwy deniadol i gwsmeriaid gan ei fod yn dangos eu buddsoddiad yn y busnes fel tystiolaeth o'u buddion cymunedol. Amlygodd pedwar ymatebydd sut y mae'r perfformiad gwell hwn wedi arwain at dwf.

Yr ail thema yw'r gwydnwch cynyddol a'r etifeddiaeth hirdymor sy'n deillio o EO, gyda 7/15 o EOBs yn nodi hyn fel un o'r prif fanteision. Hwn oedd y prif gymhellant ar y cychwyn ac ymddengys iddo gael ei wireddu. Disgrifiodd yr ymatebwyr sut roedd y trawsnewid yn rhoi mwy o sefydlogrwydd i'w busnes ac yn gweithredu fel ffordd o ddiogelu eu hetifeddiaeth, gan sicrhau y byddai'r gymuned leol yn parhau i elwa a bod eu gwerthoedd wedi'u "*hymgorffori o ganlyniad i fewnbwn gweithwyr*". Fel y dywedodd un ymatebydd:

*"Mae wedi sicrhau dyfodol tymor hir y busnes. Hefyd, fel unigolion, rydym am barhau i fyw yn y gymuned ac rydym am sicrhau bod etifeddiaeth economaidd diriaethol."*

Rydym yn archwilio pob un o'r themâu a'r is-themâu hyn yng ngweddill yr adran hon.

<sup>22</sup> Chwec Cynrychiolwyr gweithwyr wedi dewis 'I raddau helaeth', tra Tri ddewiswyd 'I ryw raddau'.

<sup>23</sup> Y rYmatebion i'r ddau gwestiwn hyn Yn Ni fu unrhyw newid.



#### 4.3.1: Mwy o ymrwymiad, teyrngarwch a chynhyrchedd

Gofynnwyd sawl cwestiwn penodol i ddeall y berthynas rhwng y model EO ac unrhyw effeithiau ar ymrwymiad a theyrngarwch gweithwyr a sut mae hyn yn trosi i fwy o gynhyrchiant. Mae adborth gan gyfarwyddwyr a chynrychiolwyr cyflogeion yn datgelu canfyddiad cryf bod y gefnogaeth wedi arwain at fwy o ymdeimlad o deyrngarwch i'r sefydliad (adroddwyd gan 13/14 o gyfarwyddwyr a 6/9 o weithwyr), cymhelliant i gyfrannu at lwyddiant sefydliadol (adroddwyd gan 12/14 o gyfarwyddwyr ac 8/9 o weithwyr), ac ymrwymiad i amcanion a gwerthoedd y sefydliad (adroddwyd gan 12/14 o gyfarwyddwyr a 6/9 o weithwyr). Mae'n ddiddorol bod yr ymrwymiad i lwyddiant sefydliadol wedi cael yr ymateb mwyaf cadarnhaol gan weithwyr, sy'n debygol o fod yn effaith o'r ymdeimlad mwy o berchnogaeth ond hefyd y cymhelliant ariannol ychwanegol (mewn llawer o achosion) i sicrhau llwyddiant sefydliadol. Adroddodd y rhan fwyaf o weithwyr (7/9) hefyd ei fod wedi cael effaith gadarnhaol ar y ffordd y gwnaethant raddio eu cyflogwr.

Mae yna beth, er yn llai, tystiolaeth bod strwythur y berchnogaeth newydd hefyd wedi arwain at lai o absenoldeb a phresenoliaeth yn y gweithle, gyda lleiafrif o gyfarwyddwyr (5/14) yn dweud bod hyn yn wir.

Mae'n ymddangos bod mwy o ymrwymiad, teyrngarwch a boddhad cyffredinol y gweithlu wedi arwain at fwy o gynhyrchiant o fewn y busnesau hefyd, neu o leiaf dyma oedd y farn gan yr EOBs a gymerodd ran yn ein hymgyngoriad. Dywedodd y rhan fwyaf o gynrychiolwyr gweithwyr (6/9) fod EO wedi cael effaith gadarnhaol ar eu cynhyrchiant, tra bod pob cyfarwyddwr heblaw un (14/15) wedi adrodd yn yr un modd ei fod wedi gwneud eu busnes yn fwy cynhyrchiol o leiaf i ryw raddau, gan gynnwys traean (5/15) yn adrodd am effaith fwy sylweddol ar gynhyrchiant. Rhoddwyd nifer o resymau am yr enillion cynhyrchiant ymddangosiadol hyn. Yn ôl un EOB:

*"Gallwn fesur hynny o ran proffidioldeb (fe wnaethom gyflawni mwy gyda'r un faint, neu lai hyd yn oed). Mae pobl yn gweithio'n ddoethach ac yn rheoli mwy o brosiectau, neu gyfuniad o'r ddau."*

Amlygodd nifer o ymatebwyr (sylwadau agored 4/11) y cymhelliant, yr ymrwymiad a'r grymuso (fel y trafodwyd yn flaenorol), tra bod eraill wedi nodi elfen o hunan-ddiddordeb o ganlyniad i rannu elw (dau ymateb), arferion gwell (dau ymateb), a mwy o gydweithio a recriwtio (un yr un).

Cafwyd ymateb mwy cymysg o ran effeithiau ar arloesi a wnaed gan y busnes, gyda hanner y cyfarwyddwyr yn ymateb i'r cwestiwn (7/14) yn awgrymu ei fod wedi eu helpu i ddod yn fwy arloesol, tra nad oedd yr hanner arall yn adrodd unrhyw newid. Gan egluro'r rhesymau dros y cynnydd mewn arloesedd, cyfeiriodd nifer at y sylfaen ehangach (hy mwy) o bobl a oedd yn cynnig syniadau, a sut yr oedd gweithwyr yn teimlo'n fwy hyderus i rannu syniadau (tynnodd tri sylw at hyn), siaradodd pawb am fwy o amrywiaeth, gan gyflwyno syniadau a dulliau newydd, a'r newid tuag at feddylfryd tymor hir ynghyd â'r gofod a grëwyd i brofi dulliau newydd approaches.

#### 4.3.2: Atyniad, recriwtio a chadw staff

Roedd y rhan fwyaf o EOBs yn credu bod eu statws EO wedi galluogi eu busnes i sefyll allan ymhlith eu cystadleuwyr, gyda pump o'r 15 cyfarwyddwr yn adrodd hyn 'i raddau helaeth' a chwech arall yn ei adrodd 'i ryw raddau'. Mae hyn oherwydd bod y rhan fwyaf o EOBs (13/16) yn rhoi cyhoeddusrwydd i'w statws EO fel rhan o'u strategaeth farchnata o leiaf i ryw raddau, gyda llawer (5) yn nodi bod hyn yn cael ei amlygu trwy eu presenoldeb ar-lein, tra bod eraill yn esbonio ei fod yn cael ei bwysleisio yn ystod y broses dendro / ymgysylltu â chleientiaid (tri ymateb) neu fel rhan o'r broses recriwtio (dau ymateb).



Yn unol â hynny, roedd mwyafrif helaeth yr EOBs (13/15) yn credu bod EO wedi eu galluogi i recriwtio a chadw staff yn well, gan gynnwys cyfarwyddwyr - 6/15 yn adrodd effaith fwy sylweddol (h.y. 'I raddau helaeth'). Mae astudiaeth achos Sphere Solutions yn enghraifft dda o hyn, lle dywedwyd bod eu statws EO wedi eu helpu i ddenu'r dalent orau a hybu ymdrechion recriwtio. Nodir ymhellach yn yr astudiaeth achos bod EO wedi arwain at fwy o deyrngarwch o fewn y busnes er gwaethaf gweithredu mewn diwydiant sydd, yn draddodiadol, yn profi cyfraddau uchel o drosiant staff. Mae hyn yn berthnasol i sawl sector arall, fel y sector gofal iechyd, ac mae'n dangos sut mae EO yn arbennig o fuddiol i rai sectorau lle mae'r nodweddion a ddisgrifir uchod (megis grymuso a chadw staff) yn ddiffygiol iawn. Ochr yn ochr â'r enghraifft hon, mae sawl sylw arall yn yr arolwg yn dangos yr effeithiau ar recriwtio a chadw:

*"Rydyn ni wedi gallu denu rhai graddedigion o safon uchel, o ran pensaernïaeth a thechnoleg. Pan maen nhw'n mynd i gyfweiliad, o'i gymharu ag arferion eraill, mae rhai ohonyn nhw'n hoffi teimlad y lle/arferion [...] wedi gallu denu a enhangu'n organig gyda pobl o safon uchel."*

*"Mae ein trosiant staff isel a'n lefelau uchel o lesiant a boddhad gweithwyr yn tystio i hyn [gwell diwylliant yn y gweithle o ganlyniad i'r model EO]."*

#### 4.3.3: Gwell llywodraethu

Roedd pob cyfarwyddwr yn credu bod model EO wedi gwella llywodraethu eu busnes, gan gynnwys 9/14 yn adrodd ei fod wedi gwneud hynny 'i raddau helaeth', tra bod y rhan fwyaf o gynrychiolwyr gweithwyr (5/8) wedi adrodd yr un peth. Roedd yr ymatebwyr fel arfer yn nodi'r craffu a'r atebolrwydd gwell ochr yn ochr â'r gallu i sefydlu gweithgornau i adolygu materion penodol; Ar yr pwynt olaf, er enghraifft, dywedodd un: *"Gofyn i grŵp o unigolion ddod â'u pennau at ei gilydd i ddarganfod gwell ffyrdd o wneud pethau, o ran ansawdd ac effeithlonrwydd."* Amlygodd eraill ei fod wedi arwain at gyfathrebu amlach, gan gynnwys cronfa fwy o bobl, a bod cyfeiriad y busnes wedi ei ysgogi fwy gan werth.

#### 4.3.4: Twf busnes a gwytnwch

Gwnaethom ofyn am drosiant EOBs a data gweithwyr am y pum mlynedd diwethaf i helpu i asesu a ellir priodoli twf busnes i EO. Yn anffodus, mae llawer o'r data yn anghyflawn (gyda llawer o ymatebwyr yn amharod i ddatgelu'r wybodaeth), tra bod y flwyddyn bontio ar gyfer pob ymatebydd heblaw dau o'r ymatebwyr y mae gennym ddata ar eu cyfer naill ai cyn neu ar ddechrau'r cyfnod pum mlynedd hwnnw neu ar y diwedd, gan ei gwneud hi'n anodd nodi unrhyw effaith o ddadansoddi tueddiadau.

#### Cynnydd mewn trosiant

Mae'r data'n dangos bod chwech o'r wyth busnes sy'n darparu ffigyrau ar gyfer y pum mlynedd diwethaf wedi profi twf (o 2018 i 2022), gan gynnwys tri a oedd wedi mwy na dyblu eu trosiant. Fodd bynnag, nid oes digon o ddata i asesu a ellir priodoli y cynnydd hwn i EO neu a yw'n barhad o duedd sy'n bodoli eisoes.



Mae enghreifftiau lle credai EOBs y gellir cysylltu o leiaf rhywfaint o'u trosiant i'w statws EO, fel yr amlygwyd yn flaenorol. Yn wir, pan ofynnwyd yn uniongyrchol, awgrymodd dau EOB y gellid gwneud cyswllt uniongyrchol, gydag un yn awgrymu bod tri chwarter eu twf yn y flwyddyn ddiwethaf yn gysylltiedig. Ymhlith y rhesymau a roddwyd mae; cael strategaeth gliriach ynghylch cyfeiriad y busnes, gweithlu mwy ymgysylltiol sydd â gwell dealltwriaeth o sut i gyflawni eu huchelgeisiau twf a chadw costau i lawr, a chadw cwsmeriaid yn well. Wrth nodi'r anhawster o ran meintioli'r effaith, amcangyfrifodd yr ail fusnes y gellir cysylltu tua 11 i 20 y cant o'u trosiant i'w statws EO (nodir y rhesymau dros hyn yn yr astudiaeth achos ar gyfer The Urbanist). Yn yr un modd, mae sylwadau eraill drwy gydol yr arolwg yn awgrymu rhywfaint o effaith ar dwf, fel y dangosir gan y sylwadau isod:

*"Mae pobl yn fwy ymwybodol o berfformiad a gwariant busnes; Felly mae'r busnes yn gweithio'n well."*

*"Un o'r rhesymau pam nad oeddem yn tyfu cyn 2017 oedd bod ein prif weithredwr ar y pryd wedi methu â chydabod cyfraniad gweithwyr o fewn y busnes. Yn y diwedd, penderfynodd werthu a gadael, ac ers i ni drosglwyddo i EO rydym wedi gweld twf o 21% y flwyddyn."*

Rydym hefyd yn nodi bod EOBs wedi nodi buddion o ran atyniad cynyddol eu busnes (gan gynnwys ar gyfer cwsmeriaid lle mae eu statws EO yn cael ei farchnata), tra bod y mwyafrif helaeth yn adrodd cynhyrchiant uwch a'r rhan fwyaf yn nodi perfformiad busnes gwell fel y prif ganlyniad — gall pob un ohonynt fod yn gysylltiedig â thwf. Fodd bynnag, dywedodd y rhan fwyaf o gyfarwyddwyr (12/14), pan ofynnwyd iddynt, nad ydynt yn credu y byddai eu trosiant diweddaraf yn wahanol pe na baent wedi mabwysiadu'r model EO. Felly, mae'r dystiolaeth ar unrhyw gysylltiadau uniongyrchol rhwng EO a pherfformiad economaidd cynyddol yn gymysg. Er bod EOBs yn credu bod manteision y gellir eu cysylltu'n anuniongyrchol â pherfformiad economaidd gwell, nid yw eu barn ar fuddion o'r fath yn ddigon cadarn (neu nid ydynt yn credu bod y buddion yn ddigon sylweddol) i gysylltu'n uniongyrchol â gwell perfformiad economaidd.

## Cynnydd mewn cyflogaeth

Mae'r data ar gyflogaeth unwaith eto yn awgrymu effaith fechan. Darparodd deg EOB ddata ar gyfer lefel eu cyflogaeth dros y pum mlynedd diwethaf, maent yn dangos bod wyth wedi gweld cynnydd, un wedi gostwng, tra bod y llall wedi aros yr un fath. Roedd y cynnydd yn sylweddol ar gyfer rhai. Er enghraifft, roedd un busnes wedi cofnodi cynnydd o bron i bedair gwaith (o 12 i 45), tra bod tri arall wedi oleiaf dyblu eu cyflogaeth. Fodd bynnag, cafwyd ymateb cymysg pan ofynnwyd a fyddai'r nifer y maent yn eu cyflogi yn wahanol pe na baent wedi dod yn EOB. Ymatebodd 14 o EOBs i'r cwestiwn hwn, gyda phump yn nodi y byddent yn cyflogi llai pe na baent wedi trawsnewid (h.y. priodoli effaith gadarnhaol cyflogaeth i EO), tra bod dau yn teimlo y byddent yn cyflogi mwy, gyda hanner yr ymatebwyr (saith) yn dweud na fu newid. Pan ofynnwyd iddynt fesur hyn, awgrymodd yr ymatebwyr hynny a nododd wahaniaeth bod yr effeithiau wedi bod yn gymhedrol yr unig, yn amrywio o EO yn cyfrif am 2.5% i 15% o'u ffigur cyflogaeth diweddaraf. Ar y cyfan (gan ystyried y rhai sy'n adrodd effaith negyddol a sero), mae'r data'n awgrymu bod gan yr 14 EOBs 6.4 yn fwy o weithwyr (gyda'i gilydd) oherwydd EO. Pe bai hyn yn gynrychioliadol o'r boblogaeth EOB ehangach ar y pryd (h.y. y 40 i gyd), byddai'n awgrymu bod y trawsnewidiadau i EO wedi creu 18 o swyddi.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Sylwch fod hyn yn cynrychioli effaith ddifrifol, Gan nad yw'n ystyried ffactorau disgownt fel dadleoli a gollyngiadau, ac nid yw'n cyfrif am yr effaith lluosydd. Yn ogystal, nid ydym yn gwybod pa mor gynrychioliadol yw'r sampl hon o'r boblogaeth EOB ehangach.



## Mwy o wydnwch

Er nad oes llawer o dystiolaeth uniongyrchol o EO yn arwain at dwf, mae'r dystiolaeth ynghylch gwytnwch a chynnal gweithrediadau busnes yn eu hardaloedd yn llawer mwy sylweddol. Yn wir, hwn oedd y prif ysgogydd ar gyfer llawer o EOBs, fel y dangoswyd yn flaenorol yn yr adroddiad hwn. Yn ogystal, mae'r gwydnwch cynyddol a'r etifeddiaeth hirdymor yn un o'r ddau brif fudd a nodwyd gan EOBs pan ofynnir yn agored. Mae astudiaeth achos Itec Training Solutions yn darparu enghraifft dda o hyn, gyda'r busnes yn tynnu sylw at y "*manteision enfawr [...] am gadw cyfoeth yn y cymunedau*" fel prif effaith EO.

Pan ofynnwyd yn uniongyrchol, dywedodd mwyafrif helaeth yr ymatebwyr (11/14) fod EO wedi effeithio ar eu cynlluniau olyniaeth busnes. Fel y disgrifiodd un ymatebydd:

*"Mae hynny'n fudd enfawr — mae wedi ei sicrhau yn y tymor hir a dweud y gwir. Yn draddodiadol, rydych chi'n gwerthu i gorfforaeth ac maen nhw'n ei gadw am byth neu rydych chi'n ei werthu i [enw ymarferydd sector], sy'n ei gadw am 20 mlynedd ac yna'n ei werthu ymlaen. Gyda'r model hwn dylai fod fel hyn am byth gobeithio."*

Mae hyn yn debygol o fod yn gysylltiedig â busnesau sy'n mabwysiadu rhagolwg tymor hir, sydd yn cael ei gysylltu ag EO beth bynnag (gweler yr adolygiad o lenyddiaeth ymchwil yn Adran 2.2). Yn wir, canfu ein hymchwil fod bron pob cyfarwyddwr (13/15) a chynrychiolwyr gweithwyr (8/9) yn credu bod EO wedi arwain at agwedd hirdymor o fewn eu busnes. Mae hyn yn effeithio ar y broses o wneud penderfyniadau (e.e. gwneud penderfyniadau ar sail yr hyn sydd orau i'r cwmni yn y tymor hir, yn hytrach na cheisio sicrhau llwyddiant ar unwaith) a sut mae'r busnes yn cael ei weld gan weithwyr, yn ogystal â gwreiddio cynaliadwyedd hirdymor yn y strwythur perchnogaeth:

*"Mae'r mecanwaith EOT yn caniatáu parhau i adfywio cyfarwyddwyr newydd a newidiadau perchnogaeth (tra'n cynnal mwyafrif >50%) [felly] darparu cynaliadwyedd mwy hirdymor a chaniatáu i staff iau ac uwch feddwl am y rhagolygon tymor hwy."*

O ran gwydnwch busnes yn fwy cyffredinol (e.e. o ran goroesi amodau economaidd anodd), roedd y rhan fwyaf o EOBs yn teimlo bod effaith yma hefyd. Yn wir, awgrymodd 12/15 eu bod wedi gweld y budd yma yn barod, o leiaf 'i ryw raddau', tra bod 6/8 o gynrychiolwyr cyflogaion wedi adrodd yr un peth. Roedd hyn fel arfer o ganlyniad i'r ffactorau a nodwyd yn flaenorol, megis y diwylliant a grëwyd o fewn y busnesau a'r cymhelliant, y cydweithio a'r teyrngarwch cynyddol. Nododd eraill eu bod wedi canolbwyntio'n llai ar elw uniongyrchol, e.e. drwy ddefnyddio cronfeydd wrth gefn i reoli unrhyw gyfnodau is lle gallai cyfranddalwyr eraill fod wedi dymuno talu eu dididendau eu hunain. Mae'r dyfyniad canlynol yn enghraifft dda sy'n rhedeg ar draws y themâu hyn:

*"Fe gollodd llawer o fusnesau eraill bobl yn ystod COVID-19 oherwydd eu bod yn gallu cael swyddi mwy diogel at ati. Ond rydym wedi cadw'r bobl hynny. Yn ariannol, rydyn ni ychydig yn ofalus, felly rydyn ni'n safio arian (yn hytrach na'i wario neu eu ddefnyddio fel elw)"*



## 4.4: Buddion i'r gymuned ehangach

Roedd rhan fach o'n harolwg yn archwilio effeithiau ehangach EO ar gymunedau lleol o ran buddion economaidd, cymdeithasol ac amgylcheddol. Er enghraifft, roedd rhai rhanddeiliaid wedi awgrymu bod EOBs yn fwy tebygol o ganolbwyntio ar y llinell waelod driphlyg a thrwy hyn yn rhoi mwy o lais i weithwyr lleol wrth wneud penderfyniadau, byddai hyn yn arwain at fwy o benderfyniadau yn cael eu gwneud er budd y gymuned leol (boed hynny drwy ddewis cyflenwyr neu roi mwy o bwyslais ar ddyngarwch corfforaethol).

Gofynwyd cwestiwn agored i'r ymatebwyr ar fuddion EO i'r cymunedau y maen nhw'n byw ynddynt. Roedd yr ymateb mwyaf cyffredin (saith ymateb) yn ymwneud â'r manteision i'r economi leol. Yn wir, mae'r adran olaf yn dangos yn glir sut y gall EO ddod â manteision economaidd ehangach trwy gadw gweithgarwch economaidd o fewn cymunedau yr EOBs. Mae'n cefnogi olyniaeth busnes ac, mewn llawer o achosion, mae'n ceisio atal busnesau rhag cael eu caffael gan gwmnïau mwy (gan gynnwys cyfalafwyr menter) yn ogystal â'r bygythiad o gymryd gweithrediadau allan o'r ardal honno. Roedd llawer yn gweld EO fel ffordd o gynnal annibyniaeth eu sefydliad. Ochr yn ochr â hyn (ac yn gysylltiedig â hyn), tynnodd yr ymatebwyr sylw at y cynnydd mewn diogelwch swyddi, gan gyflogi mwy o bobl leol, a mwy o fuddsoddiad mewn cyflenwyr lleol.

Y prif ymateb arall oedd mwy o ffocws ar gefnogi mentrau lleol a gwneud rhoddion elusennol. Er enghraifft, roedd dau EOBs wedi ymuno â'r 'addewid 1%' ac wedi rhoi llais i staff o ran ble mae'r arian yn cael ei wario, tra bod eraill yn tynnu sylw at sut yr oeddent wedi penderfynu cefnogi elusennau lleol neu grwpiau cymunedol; er enghraifft, roedd un wedi ymrwmo i weithio 'pro bono' ar gyfer elusen leol, tra bod un arall yn cefnogi drwy gyflenwi offer (fel gliniaduron). Fodd bynnag, nid yw'n glir yn y sylwadau ynghylch sut mae EO yn gyfrifol am yr effeithiau cymunedol hynny. Gwnaethom brofi hyn fel cwestiwn dilynol uniongyrchol yn yr arolwg, a ganfu mai lleiafrif yn unig (4/14) o gyfarwyddwyr oedd yn teimlo bod mwy o ffocws wedi bod ar neu fuddsoddi yn eu cymuned leol ers dod yn EOB.

Yn olaf, roedd y rhan fwyaf o EOBs (7/13) yn credu bod y cynnydd mewn llais gweithwyr wedi cael effaith ar arferion amgylcheddol y busnes. Fe wnaethant nodi mwy o ysgogiad dros weithredu ar bryderon o'r fath o ganlyniad i gyfranogiad cynyddol staff. Amlygodd EOBs sut yr oeddent wedi llofnodi'r Adduned Sero Net neu'n dod yn fusnesau cofrestredig COP; datblygu cynllun lleihau carbon neu bolisi cynaliadwyedd; a gwell prosesau o ran ailgylchu, cyflwyno cynlluniau car trydan neu feic-i-waith, a sefydlu rôl eco-hyrwyddo. Mae astudiaeth achos Itec Training Solutions yn enghraifft dda o hyn.



# Adran 05

## Casgliadau

---

- 5.1 Prif ganfyddiadau
- 5.2 Argymhellion

# 05



## » 05 Casgliadau

### 5.1: Prif ganfyddiadau

Yn gyffredinol, mae'r dystiolaeth o'r ymchwil hon yn gyson ag ymchwil arall a gynhaliwyd yn y DU ar fanteision EO, ac mae'n wynebu heriau tebyg wrth bennu achosiaeth. Yn gyffredinol, roedd gan EOBs Cymru ethos blaengar eisoes gyda thryloywder da a rhywfaint o fewnbwn gan weithwyr, er bod yr olaf fel arfer yn anstrwythuredig a gallai fod yn eithaf cyfyngedig. Yn unol â hynny, mae unrhyw effeithiau gan EO ar ddatblygu math gwahanol o ddiwylliant busnes yn aml yn cael eu cyfyngu gan y ffaith bod llawer eisoes yn dechrau o sylfaen eithaf uchel. Wedi dweud hynny, rydym yn canfod bod y rhan fwyaf o EOBs yng Nghymru wedi dod yn fwy tryloyw yn y math o wybodaeth a rennir â gweithwyr, a nododd llawer fod gan weithwyr fwy o ran yn y broses o wneud penderfyniadau strategol. Mae'r pwynt olaf hwn yn amrywiol iawn, gyda llawer yn pwysleisio mai'r bwrdd sydd â'r cyfrifoldeb pennaf am benderfyniadau mawr, masnachol (ac nid oedd hynny wedi newid). Mewn achosion eraill, fodd bynnag, rhoddwyd mwy o lais i weithwyr trwy gael mwy o gynrychiolaeth ar y bwrdd neu drwy greu proses ehangach o wneud penderfyniadau. Hyd yn oed pan nad oedd hynny'n wir, dywedodd EOBs fod gweithwyr o leiaf yn fwy ymwybodol o benderfyniadau a chyfeiriad strategol y busnes ac yn aml byddai ganddynt rôl wrth ddarparu goruchwyliaeth. Felly, er ei fod yn amrywiol, mae pwysau'r dystiolaeth yn awgrymu bod EO yn arwain at ymgysylltiad gweithwyr uwch ac yn rhoi mwy o lais i weithwyr ddylanwadu ar gyfeiriad eu busnes — yn wir, roedd bron pob EOBs yn credu bod hyn yn wir.

Roedd y prif newidiadau yn aml mewn perthynas â chymhwyso mwy o strwythur i hwyluso ymgysylltiad mwy â gweithwyr, a oedd yn aml yn cael yr effaith o atgyfnerthu neu wella arferion a oedd eisoes yn bodoli. Mewn geiriau eraill, er bod gan lawer o EOBs arferion blaengar eisoes gyda gweithwyr yn cymryd rhan mewn gwneud penderfyniadau ar lefel anffurfiol, y gwahaniaeth a wnaed gan EO fu ffurfiol ymgysylltiad gweithwyr trwy greu strwythurau a mecanweithiau i weithwyr ddarparu eu mewnbwn. Bu buddion ariannol hefyd yn gysylltiedig ag EO (yn bennaf trwy fonysau di-dreth neu gyfran fwy o elw).

Adroddwyd yn eang bod hyn wedi arwain at newid yn niwylliant y busnes, gan arwain at fwy o undod, lle mae pobl yn gweithio'n agosach gyda'i gilydd tuag at amcanion cyffredin. Mae gwell dealltwriaeth o beth yw'r amcanion hynny a'r strategaeth sydd ei hangen i'w cyflawni, yn ogystal â mwy o ymdeimlad o berchnogaeth dros yr amcanion. Mae'r lefelau uwch o ymgysylltu â gweithwyr, ochr yn ochr â'r gwobrau ariannol wedi arwain at; well llesiant, boddhad swydd, teyrngarwch, a chymhelliant, sydd wedyn yn arwain at lwyddiant sefydliadol, ac yna at lefelau uwch o gynhyrchiant.

Mae ein hymchwil yn dangos ymhellach effaith gadarnhaol ar recriwtio a chadw staff, yn bennaf oherwydd y manteision a ddisgrifir uchod. Mae wedi bod yn bwysig mewn rhai achosion gan bod EOBs yn cynnig rhywbeth gwahanol i'w cystadleuwyr ac felly mae'n helpu i ddenu'r ymgeiswyr gorau. Mae'r canfyddiad hwn yn awgrymu bod y model yn arbennig o effeithiol ar gyfer diwydiannau sy'n draddodiadol yn profi cyfraddau uchel o drosiant staff, ochr yn ochr â diwydiannau sy'n gorfod cystadlu am ymgeiswyr medrus iawn (fel y rhai sy'n gweithredu yn yr economi wybodaeth).



Er gwaethaf adrodd am y buddion hynny, roedd EOBs yn amharod i adrodd unrhyw effaith ar eu twf o ganlyniad i drosglwyddo i fodel EO. Efallai bod hyn yn adlewyrchu'n rhannol natur y sectorau y maent yn gweithredu ynddynt, lle nad yw cynhyrchiant cynyddol o fewn yr economi wybodaeth o reidrwydd yn cyfateb i enillion economaidd caled yn yr un ffordd ag y byddai ar gyfer cwmni gweithgynhyrchu, er enghraifft. Efallai bod hyn yn adlewyrchu nad cynhyrchiant a thwf mewn trosiant yw'r dangosyddion gorau i'w defnyddio wrth fesur effeithiau sy'n gysylltiedig ag EO.

Mae llawer mwy o dystiolaeth i ddangos yr effaith ar gydnherthedd busnes a'i rôl o ran diogelu gweithgarwch economaidd o fewn cymunedau. Trwy wella lles gweithwyr a boddhad swydd, mae'r model EO yn helpu i gryfhau'r sylfaen y mae pob busnes llwyddiannus yn cael ei hadeiladu arni. Yn ogystal, er nad ydym yn dod o hyd i gysylltiad achosol clir â pherfformiad economaidd busnesau unigol, mae'r dystiolaeth yn dangos cysylltiad â chefnogi twf cynaliadwy sydd wedi'i wreiddio'n lleol trwy ddarparu ateb posibl i'r her olyniaeth perchnogaeth.

I grynhoi, mae ein hymchwil yn cadarnhau llawer o'r ymchwil bresennol ar y pwnc hwn. Mae'n dangos bod EO yn darparu model llywodraethu corfforaethol pwysig a all rymuso gweithwyr a chreu amgylchedd gwell i weithio ynddo. Wrth wneud hynny, mae ganddo rôl bwysig wrth gryfhau gwytnwch busnesau a chymunedau ledled Cymru, ac mae'n dod â manteision i weithwyr sy'n gweithio yn y sefydliadau hynny. Mae llai o dystiolaeth o werth economaidd y gellir ei briodoli'n uniongyrchol i EO (e.e. trwy dwf mewn trosiant), er y dylai'r ymarfer ymchwil mwy a gomisiynwyd yn ddiweddar gan yr EOA roi rhai mewnwelediadau pellach. Mae canfyddiadau ein hymchwil yn sicr yn cyflwyno achos cymhelliol i barhau â'r buddsoddiad mewn modelau EO ac i annog mwy i'w dderbyn.

## 5.2: Argymhellion

Ar sail y canfyddiadau hyn, rydym yn gwneud yr argymhellion canlynol:

- **Argymhelliad 1:** Mae'r dystiolaeth o'r astudiaeth hon yn awgrymu amrywiaeth o fuddion a ddarperir gan EO i weithwyr, busnesau a chymunedau. At hynny, tynnodd EOBs sylw at bwysigrwydd cyngor a chymorth am ddim i helpu gyda'u pontio (mewn rhai achosion dim ond oherwydd argaeledd y cymorth hwn y gwnaethon nhw drawsnewid). Yn unol â hynny, gellir gwneud achos cryf dros barhau i hyrwyddo a buddsoddi mewn EO fel model llywodraethu amgen.
- **Argymhelliad 2:** Yn yr un modd, mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod manteision allweddol EO yn ymwneud yn fwy â helpu i fynd i'r afael â'r her olyniaeth busnes, diogelu gweithgarwch economaidd mewn cymunedau lleol, ac fel ymateb i'r heriau cadw staff mewn sectorau penodol, yn hytrach na chreu effaith economaidd. Felly, dylid ystyried unrhyw fuddsoddiad yn y dyfodol yn y cyd-destun hwnnw.
- **Argymhelliad 3:** Amlygodd rhai EOBs yr angen am gefnogaeth barhaus ar ôl y cyfnod pontio. Mae'r dystiolaeth hefyd yn awgrymu nad oedd rhai wedi gwerthfawrogi na mabwysiadu'r cyfleoedd a ddarparwyd gan EO yn llawn, gyda newidiadau cyfyngedig i'r ffordd y cafodd y busnesau eu rhedeg ac ymgysylltiad staff. Yn unol â hynny, gellir gwneud achos dros ddarparu cymorth ôl-bontio fel estyniad o gynnydd cyfredol Cwmpas.
- **Argymhelliad 4:** Roedd rhai EOBs wedi profi cefnogaeth gyfreithiol ac ariannol llawer mwy boddhaol nag eraill, gydag adroddiadau mai dim ond nifer fach o ddarparwyr sy'n deall gofynion a chyd-destun yr EO. O ystyried y gyfradd bresennol o drawsnewidiadau, mae'n debygol y bydd angen datblygu'r seilwaith cymorth ehangach i ateb y galw.



# Atodiad 1: Astudiaethau Achos

---

Astudiaeth Achos 1: Itec Training Solutions

Astudiaeth Achos 2: Sphere Solutions

Astudiaeth Achos 3: Y Urbanists

Astudiaeth Achos 4: Aber Instruments

Astudiaeth Achos 5: Cwmni Da

## Astudiaeth Achos 1: Itec Training Solutions

### Cefndir

Wedi'i leoli yng Nghaerdydd, gyda 17 o gyfleusterau hyfforddi pwrpasol ledled Cymru a Lloegr. Mae Itec yn disgrifio'u hunain fel "darparwr blaenllaw rhaglenni dysgu seiliedig ar waith" sydd wedi bod yn gweithredu am y 40 mlynedd diwethaf, gan gynnwys y pedwar olaf fel busnes sy'n eiddo i weithwyr. Ar hyn o bryd mae'r busnes yn cyflogi 180 o bobl.

Mae Itec yn arbenigo mewn darparu gwasanaethau o'r radd flaenaf o fewn y sectorau sgiliau, addysg a chyflogadwyedd, gan ddal contractau Llywodraeth Cymru i ddarparu hyfforddiant Apprenticeships and Jobs Growth Wales Plus a hyfforddiant Amrywiaeth yn ogystal â chontract gan yr Adran Gwaith a Phensiynau (fel darparwr Serco) i ddarparu Restart. Mae ganddynt hefyd gontractau Asiantaeth Ariannu Addysg a Sgiliau i ddarparu prentisiaethau yn Lloegr a hyfforddiant masnachol i unigolion a chyflogwyr ledled y DU.

Daeth Itec yn eiddo i weithwyr 100 y cant yn 2019, ar ôl cynllunio ar ei gyfer dros y flwyddyn flaenorol, fel rhan o gynllun olyniaeth i gadw ei statws fel darparwr annibynnol blaenllaw o fewn ei sectorau a rhoi rôl fwy i'w ased pwysicaf — ei phobl. Gweledigaeth Itec o'r cychwyn cyntaf oedd *"adeiladu ar ein gwerthoedd a chreu ffordd o ddod â llais ein gweithwyr i mewn i wneud penderfyniadau. Mae ein pobl yn adnabod y cleientiaid a'r cymunedau rydym yn gweithio gyda nhw, felly byddai cael doethineb a phrofiad ein pobl sy'n ymwneud â gwneud penderfyniadau yn arwain at well perfformiad cyffredinol a gwell canlyniadau i'r bobl rydyn ni'n eu gwasanaethu."*

Pan ofynnwyd iddynt am eu harferion busnes a'u hethos cyn y trawsnewid, cytunodd y cyfarwyddwr a chynrychiolwyr gweithwyr fod gan weithwyr fewnbwn mewn penderfyniadau strategol allweddol i ryw raddau: "Cyn y trawsnewid, roeddem bob amser yn gwneud pethau fel ymgysylltu â gweithwyr, ymgynghori â gweithwyr, a phopeth tebyg i hyn." Roedd gweithwyr yn gallu darparu eu mewnbwn trwy dri phrif fecanwaith: adolygiadau un i un gyda rheolwyr llinell, cyfarfodydd tîm a chyfarfodydd safoni i lywio arfer gorau a rhannu syniadau, ac arolygon staff cyflogeion. Cytunodd y cyfarwyddwr a'r cynrychiolydd cyflogeion fod y busnes yn dryloyw ac yn cyfleu gwybodaeth strategol allweddol gyda'r holl weithwyr o leiaf i ryw raddau, gan gynnwys trwy gylchlythyrau misol. Mae hyn yn dangos bod Itec eisoes yn gweithredu gydag ethos blaengar o werthfawrogi mewnbwn gweithwyr, ac yn cydnabod pwysigrwydd rhannu gwybodaeth allweddol gyda nhw cyn dod yn eiddo i weithwyr.

### Profiad o berchnogaeth gan weithwyr

Rhodddwyd gwybod i weithwyr am y posibilrwydd o symud tuag at berchnogaeth gan weithwyr yn fuan ar ôl iddo gael ei ystyried gyntaf. Ystyriwyd bod y paratoi ar gyfer y trawsnewid wedi'i gyflawni'n effeithiol, gyda'r cynrychiolydd gweithwyr yn dweud bod y busnes wedi gwneud yn dda wrth esbonio'r cysyniad iddynt a sut y byddai'n effeithio ar eu cyflogaeth:

*"Cawsom gynhadledd i bob aelod o staff a oedd yn gyfle i holi ac ateb ac fe'i dilynwyd gan ganllaw ysgrifenedig yn amlinellu beth oedd ei bwrpas, y rhesymau, yr hyn yr oedd yn ei olygu."*



Er na chafodd staff hyfforddiant ffurfiol ym mherchnogaeth gweithwyr, roedd y ddau gyfwelydd yn teimlo eu bod wedi paratoi'n ddigonol ac roedd y ddau yn fodlon iawn â'r broses drosglwyddo, er bod rhai heriau wedi bod:

*"Rydyn ni wedi gwneud yr holl ddiwydrwydd dyladwy. Mae'n drafodiad cyfreithiol cymhleth a drud iawn a gwblhawyd i gyd ar amser ac i'n boddhad."*

Yn yr un modd, er eu bod yn cael eu hystyried yn llwyddiannus, roeddent yn cydnabod natur esblygiadol symud ymlaen tuag at berchnogaeth gweithwyr. Gwnaed newidiadau a chyflwynwyd mecanweithiau ar unwaith fel rhan o'r broses honno, gan gynnwys dosbarthu elw i aelodau staff; Fodd bynnag, disgrifiwyd yr ymdrech i newid y diwylliant a'r ethos fel rhywbeth sy'n parhau i esblygu: *"Gweithiodd yn syth o safbwynt logistaidd, ond o ran diwylliant ac ati, mae'n broses barhaus."* Mae hyn yn parhau i fod yn wir bedair blynedd i mewn, lle maent bellach yn bwriadu ymgysylltu ag ymgynghorydd i ddarparu hyfforddiant i ddarpar arweinwyr ac aelodau'r bwrdd o'r set wahanol o sgiliau sydd eu hangen fel cyfarwyddwr mewn gwarcheidiaeth ymddiriedolaeth sy'n eiddo i weithwyr, yn hytrach na chyfarwyddwr sy'n gweithio i gyfranddaliwr: *"Mae'n daith ac mae'n esblygu'n gyson."*

### **Newidiadau i berchnogaeth**

Mae Itec yn gweithredu model perchnogaeth gweithwyr hybrid sy'n ymgorffori cynllun bonws o werth penodol y cytunwyd arno gan yr ymddiriedolwyr bob blwyddyn. Yn flaenorol, roedd yr holl gyfranddaliadau yn eiddo preifat i ddau unigolyn. Mae newidiadau i arferion busnes yn cynnwys pwysigrwydd llais y gweithwyr. Gweledigaeth Itec o berchnogaeth gweithwyr oedd na ddylid ei ystyried yn ychwanegiad i'r sefydliad, ond yn hytrach yn rhan annatod o'r strwythur busnes, gan roi llais gweithwyr wrth wneud penderfyniadau. Crëwyd Fforwm Gweithwyr, yn cynnwys 12 aelod gyda chynrychiolwyr o bob rhan o'r busnes. Mae Itec yn gwerthfawrogi eu cyfraniadau ac, felly, mae'r Fforwm yn ymwneud â phob agwedd ar y sefydliad, gan ddod â llais gweithwyr i faterion busnes. Mae'r Fforwm yn herio, yn cyfrannu, yn gofyn cwestiynau, ac yn awgrymu gwelliannau o ran amrywiaeth eang o faterion busnes. Mae cyfraniad y Fforwm wedi cynnwys:

- Llunio cynlluniau gwobrwyo a chydabyddiaeth gyda phartneriaid AD.
- Cefnogi cyflawni achrediad Safon Aur Buddsoddwyr mewn Pobl.
- Dylanwadu'n uniongyrchol ar ymrwymadau cymunedol a chynaliadwyedd Itec (gan gynnwys addewidion a chyfrifoldebau amgylcheddol).
- Cyflwyno cylchlythyr llesiant gweithwyr.
- Cynnal digwyddiadau ymgynghori gyda gweithwyr i lywio syniadau a gwella prosesau yn barhaus.

Gan nodi'r gwahaniaeth a wnaed i lais gweithwyr yn y busnes, dywedodd un o'r cyfwelwyr:

*"Er ein bod bob amser wedi ymgynghori â staff ac wedi cynnal arolygon staff ac wedi gwrandao ar eu hadborth, mae yna drefniant ffurfiol bellach lle mae cynrychiolwyr ymddiriedolaethau gweithwyr yn cwrdd yn rheolaidd, yn bwydo i mewn i'r busnes."*



Aethon nhw ymlaen i egluro bod *"lle mwy ffurfiol i rywun wrando arnynt"*, ac awgrymu bod arwyddion o esblygiad o fewn y diwylliant busnes: *"Fe wnaeth [gweithwyr] roi'r gorau i siarad am 'beth arall y gall y cwmni ei wneud i ni' a dechrau siarad am 'beth mwy neu beth allen ni ei wneud yn well er lles pawb'."* Nododd cynrychiolydd y gweithwyr hefyd fod ganddynt bellach fwy o ddi-ddordeb mewn cael cyfran perchnogaeth a'u bod yn teimlo'n fwy hyderus ynghylch gwneud penderfyniadau strategol, er bod barn gymysg ynghylch a yw gweithwyr bellach yn ymwneud yn fwy â'r penderfyniadau sylweddol a strategol. Serch hynny, adroddodd y cyfarwyddwr a'r cynrychiolwr y gweithwyr eu bod wedi bod yn fodlon iawn â'u profiad EO hyd yma, gan nodi'r sicrwydd o *"warchod dyfodol a chynaliadwyedd y busnes hwn"* tra hefyd yn gwneud sylwadau y byddai'r arolygon boddhad staff yn aml yn cael adborth cadarnhaol iawn.

### **Buddion i weithwyr**

Gan fyfyrrio ar y prif fuddion i weithwyr, cyfeiriodd y cyfweleion at fwy o gyfranogiad yn y busnes yn ogystal â'r cyflog uwch yr oeddent yn gallu ei gael:

*"Mae gwahaniaeth sylweddol bob blwyddyn ers i ni ddod yn EOT, gan fod gan bob gweithiwr cymwys o leiaf 6% o'u cyflog gros fel cyfran o'r elw. Adeg y Nadolig roeddem yn gallu gwneud cymorth costau byw di-dreth o £500 i bawb, na fyddem wedi gallu ei wneud pe na baem yn fusnes sy'n eiddo i weithwyr."*

Y tu hwnt i hynny, roedd barn gymysg ar unrhyw berthynas rhwng mabwysiadu'r model EO a rhoi mwy o lais i weithwyr ddylanwadu ar gyfeiriad strategol y busnes. Roedd mwy o gonsensws gan ei fod wedi arwain at welliant yn y diwylliant busnes o ran datblygu *"diwylliant o atebolrwydd i'ch cydweithwyr a'ch cymuned"*. Mae'n debygol bod hyn yn egluro rhai o'r manteision a amlygwyd gan weithwyr o ran boddhad swydd a'u lles a'u cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith, a dywedwyd bod pob un ohonynt wedi gwella ar ôl mabwysiadu'r model EO.

### **Buddion i'r busnes**

Yn ôl y rhai a gyfwelwyd, mae'r model EO wedi rhoi mwy o eglurder i'r sefydliad sydd â risg bosibl o gaffael yn cael ei ddileu, a thrwy hynny sicrhau dyfodol annibynnol hirdymor y sefydliad a darparu mwy o sefydlogrwydd.

Amlygodd un cyfwelydd sut roedd y mewnbwn cynyddol gan weithwyr wedi arwain at gynnydd mewn safonau o fewn y busnes, gyda dwy enghraifft benodol yn cael eu darparu: yn gyntaf, lle gwnaethant uwchraddio eu hachrediad o fod â statws arian i fod â statws aur fel sefydliad Buddsoddwyr mewn Pobl; yn ail, arweiniodd gweithwyr y gwaith mewn perthynas â sefydlu Hywryddwr eco newydd - a oedd yn atebol am gyflawni eu cynllun cynaliadwyedd a lleihau carbon.

Roedd mwy o gytundeb rhwng y cyfwelwyr bod EO wedi gwella trefn lywodraethu'r busnes, er unwaith eto gan nodi mai *"taith ydyw"* ond bod camau'n cael eu cymryd i uwchsgilio eu huwch dîm i ddeall cyfrifoldebau bod yn gyfarwyddwr. Mae hyn wedi bod yn rhan o'r newid a ddaeth gyda'r newid mewn perchnogaeth ac efallai na fyddai wedi digwydd hebddo. Ar ben hynny, nodwyd bod *"mwy o graffu, atebolrwydd, mwy o strwythur yn y llywodraethu nag o'r blaen."*



Cafodd EO effaith gadarnhaol ar sut mae gweithwyr yn gweld eu cyflogwr, eu hymrwymiad tuag at amcanion a gwerthoedd y sefydliad, a'r ymdeimlad o deyrngarwch a'u cymhelliant i gyfrannu at lwyddiant sefydliadol. Yn unol â hynny, maent hefyd yn adrodd gwelliant mewn cynhyrchiant. Roedd un o'r cyfwelwyr hefyd yn teimlo eu bod yn gallu recriwtio a chadw staff yn well oherwydd *"mae'n gwneud i chi sefyll allan yn erbyn busnesau eraill yn y rhwydwaith."*

Roedd gan y busnes gyfnod sefydlog o gynhyrchu incwm yn ystod ei ddwy flynedd gyntaf o fod yn eiddo i weithwyr, gan gynyddu 18.3 y cant ym Mlwyddyn 3. Mae Itec yn parhau i weld llawer o fanteision o'r newid y maent wedi'i wneud, gan gynnwys cynnwys gweithwyr yn y broses benderfynu, darparu un llais unedig i berchnogion gweithwyr, cyflenwi buddion ariannol i weithwyr, a chynyddu tryloywder ar draws y busnes:

*"Mae'r manteision enfawr yn ymwneud â chadw cyfoeth yn y cymunedau sydd wedi creu'r cyfoeth hwnnw. Budd sylweddol i mi fel cyfranddaliwr yw cynaliadwyedd y busnes ymhell ar ôl i mi beidio â gweithio ynddo mwyach a'r cyfleoedd y mae'n eu darparu i'r tîm sydd wedi ein helpu i adeiladu'r busnes hwnnw."*





## Astudiaeth Achos 2: Sphere Solutions

### Cefndir

Wedi'i sefydlu yng Nghaerdydd yn 2005, mae Sphere Solutions yn gwmni recriwtio adeiladu arbenigol gyda chwe swyddfa yng Nghymru a De Orllewin Lloegr. Maent yn cynnig gwasanaeth recriwtio cynhwysfawr i'w cleientiaid, gan ymdrin â phob agwedd ar y broses (o ddod o hyd i a dewis ymgeiswyr i'w fetio a'u paru â swyddi gwag addas).

Mae'r cwmni'n ymfalchïo yn ei dîm profiadol ac mae'n gyflenwr pwysig yng Nghymru a wedi recriwtio'n llwyddiannus ar gyfer prosiectau mawr fel datblygiad Parc Olympaidd 2012, ailddatblygiad Dewi Sant yng Nghanol Dinas Caerdydd (£600m), a champws Prifysgol Abertawe (£200m+), ymhlith eraill.

Cafwyd ystyriaeth gychwynnol o ddod yn fusnes sy'n eiddo i weithwyr yn chwarter olaf 2021, gyda Sphere Solutions yn newid yn swyddogol ym mis Chwefror 2022. Y prif sbardun o ddod yn eiddo i weithwyr oedd cynllunio olyniaeth busnes gyda'r nod o ddiogelu'r busnes yn y dyfodol i amddiffyn ei hun, a gweithwyr, mewn sefyllfa lle byddai cyfranddalwyr eisïau gadael y busnes, rhywbeth a ddaeth i ffrwyth. Yn ail, roedd awydd i ddod o hyd i fodel busnes a fyddai'n ymgorffori'r gwerthoedd a'r ymddygiad cyfunol a arferwyd eisïoes gan y busnes, gan nodi cydnabyddiaeth sylweddol ac ystyrlon o gyfraniadau'r tîm ehangach.

Yn ystod ein hasesiad o Sphere Solutions, daethom o hyd i dystiolaeth glir o'u hymrwymiad i arferion cyflogaeth blaengar. Roedd hyn yn amlwg o'n sgysïau gyda chynrychiolwyr y cwmni, yn ogystal â'n hadolygiad o'r wefan. Mae adran ar wefan y cwmni yn dangos ei huchelgais o gynhyrchu gwerth cymdeithasol drwy ailfuddsoddi mewn cymunedau lleol. Nod 'Adeiladu Dyfodol Gwell' yw darparu cyfleoedd gwirioneddol i bobl o gefndiroedd difreintiedig. Er mwyn cyflawni hyn, mae'r cwmni wedi datblygu partneriaethau gyda sefydliadau elusennol fel The Wallich, Prosiect BOSS, a'r School of Hard Knocks i gydweithio â chyn-droseddwr ac unigolion digartref, gan roi cyfleoedd iddynt ymuno â'r diwydiant adeiladu. At hynny, mae ymrwymiad i wneud y diwydiant adeiladu yn fwy amrywiol a chynhwysol ar bob lefel sgiliau, gan gydnabod prinder pobl ifanc a menywod yn y sector.

Wrth drafod eu harferion busnes a'u hethos cyn y trawsnewid, cytunodd y cyfarwyddwr a'r cynrychiolydd gweithwyr fod y cwmni'n dryloyw ac yn cyfleu gwybodaeth strategol allweddol e.e data ariannol. Fodd bynnag, roedd y graddau yr oedd gan weithwyr fewnbwn wrth wneud penderfyniadau strategol yn gyfyngedig. Er bod y cwmni'n gweithredu polisi drws agored lle cafodd gweithwyr eu hannog i drafod syniadau gyda'r uwch dîm rheoli, ac roeddent hefyd yn ymwneud â chyfarfodydd gweithredol y bwrdd, roedd y mecanweithiau hyn yn anffurfiol.

### Profiad o EO

Yn unol â dull tryloyw y busnes, rhoddwyd gwybod i weithwyr am y posibilrwydd o berchnogaeth gweithwyr bron ar unwaith. Teimlai'r cynrychiolydd gweithwyr fod y busnes yn effeithiol wrth gyfathrebu, ac yn teimlo'n wybodus trwy gydol y cyfnod pontio.





Cafodd lefel gwybodaeth y gweithwyr ei hadeiladu'n araf ac yn gymhedrol. Roedd hyn hefyd yn rhannol oherwydd bod y cyfarwyddwyr yn adeiladu eu dealltwriaeth lawn eu hunain o EO fel y gallent ddarparu atebion gwybodus i gwestiynau gweithwyr.

Yn ystod y cyfnod pontio, derbyniodd Sphere Solutions gefnogaeth gan Cwmpas, a ddaeth i mewn i gyflwyno sgysiau ac ateb cwestiynau ynghylch y newid, yn ogystal â darparu arweiniad ar sut i strwythuro cyflwyno darnau penodol o wybodaeth i staff. Parhaodd y gefnogaeth hon ar ôl y cyfnod pontio, lle rhoddwyd Sphere Solutions mewn cysylltiad â busnesau tebyg eraill oedd yn brofiadol gyda EO trwy ddiwyddiadau a gynhaliwyd yn Ne Cymru.

Yn y pen draw, ystyriwyd bod y gefnogaeth a dderbyniwyd drwy Cwmpas yn sylweddol, gyda gweithwyr a chyfarwyddwyr yn cyd-fynd â'u lefelau uchel o foddhad â'r broses bontio oherwydd ei llyfnder heb fawr o effaith ar weithrediadau busnes/amharu.

### **Newidiadau i berchnogaeth**

Mae Sphere Solutions yn gweithredu model perchnogaeth gweithwyr anuniongyrchol lle mae cyfranddaliadau yn cael eu dal ar ran gweithwyr trwy EOT. Mae tri chwarter y cyfranddaliadau perchnogaeth bellach yn cael eu dal gan weithwyr, gyda thua 96 y cant o weithwyr yn berchen ar gyfranddaliadau. O fewn y model hwn o ran-berchnogaeth, nid yw gweithwyr yn derbyn didendau ac nid ydynt yn gallu talu gwerthu cyfranddaliadau; Fodd bynnag, mae ganddynt hawl i ennill yn ariannol trwy fonysau di-dreth.

Mae arwyddion cynnar o esblygiad y busnes trwy berchnogaeth gweithwyr yn amlwg trwy weithredu cyfarfodydd cyngor y cyflogeion. Mae'r cyfarfodydd hyn yn digwydd bob chwarter ac yn gweithredu fel mecanwaith ffurfiol i glywed llais y gweithwyr. Er bod pawb yn deall na all y cyngor effeithio ar weithrediadau busnes o ddydd i ddydd, gellir ei ddefnyddio fel llwyfan i gyflwyno syniadau mewn meysydd allweddol fel gwerth cymdeithasol, elusen a lles.

Gan fod y cwmni'n dal yn ei fabandod o ran perchnogaeth gan weithwyr, mae'n bwysig i adnabod y broses barhaus o ddod yn wirioneddol EOB— mae'r cwmni'n dal i addasu o ran strwythur. Caiff hyn ei ategu gan safbwynt y gweithiwr, gyda chyfarfodydd y cyngor yn cael eu defnyddio i gryfhau gwybodaeth am berchnogaeth gweithwyr.

### **Buddion i weithwyr**

Wrth drafod y prif fuddion i weithwyr o ganlyniad i berchnogaeth gan weithwyr, tynnodd y cyfweleion sylw at ymdeimlad cryfach o gyfranogiad yn y busnes, y gallu i ddylanwadu ar newid, a'r manteision ariannol.

Yn gyffredinol, nid yw hawliau gweithwyr wedi newid i raddau helaeth, sy'n dyst i'r ethos cryf, blaengar a arferir gan y cwmni cyn y cyfnod pontio.

Mae gweithredu cyngor y gweithwyr wedi cyfrannu at ychwanegu llais gweithwyr. Mae ystyriaeth ofalus yn ystod y cyfarfodydd hyn wrth drafod sut y gellid cynrychioli barn gweithwyr yn y ffordd orau a pha feysydd y gellid gwneud gwelliannau.



Dangosir tystiolaeth gynnar o'r cyngor yn defnyddio ei lais i ddylanwadu drwy gyflwyno cynllun prynu gwyliau yn ôl, gan alluogi staff i brynu a gwerthu amser gwyliau. Ar ben hynny, tynnodd consensws o fewn y cyngor sylw at awydd i daliadau bonws blynyddol gael eu symud, sy'n golygu na fyddai'n rhaid i staff aros tan y flwyddyn ariannol am un cyfandaliad ac y byddent yn ei dderbyn yn lle hynny mewn tri taliad ar wahân.

Mae'r bonws di-dreth yn cael ei ystyried yn fantais allweddol o berchnogaeth gweithwyr gan y cyfarwyddwr a'r cynrychiolydd cyflogai.

Gyda symudiad tuag at feddylfryd tymor hir, gall Sphere Solutions gynnig mwy o sicrwydd swydd i'w staff ac mae hyn wedi arwain at gadw boddhad gweithwyr yn uchel fel ac yr oedd eisioes ac wedi cael effaith gadarnhaol ar les gweithwyr a'u barn o'u cyflogwr.

### **Buddion i'r busnes**

Roedd myfyrdodau ar y buddion y mae perchnogaeth gan weithwyr wedi'u cyflwyno i'r busnes yn gymysg, gyda'r ymdeimlad ei bod braidd yn cynnar i allu gweld y buddion yn glir.

Mae diwylliant y gweithle wedi bod yn dyst i newid, er nad yw'n gwbl drawsnewidiol, gydag ymdeimlad o gynhyrchiant cynyddol oherwydd bod gweithwyr yn teimlo'n fwy ymgysylltiedig ac yn gweithio tuag at amcanion cyffredin. Gellir priodoli hyn hefyd i awydd i wneud y busnes yn fwy proffidiol, sydd â goblygiadau ar gyfer cyflawni'r bonws di-dreth ar ddiwedd y flwyddyn. Yn ogystal, mae trosglwyddo i fodel busnes sy'n eiddo i weithwyr wedi agor cyfleoedd newydd i'w integreiddio i strategaeth farchnata a recriwtio'r cwmni. Disgwylir i hyn helpu i ddenu'r doniau gorau a hybu ymdrechion recriwtio yn y dyfodol. Ar ben hynny, mae wedi gwella cyfraddau cadw, gan fod y busnes wedi dod yn fwy craff. Yn ôl y cyfwelwyr, byddai nifer y gweithwyr yn y busnes tua phum y cant yn is heb berchnogaeth gan weithwyr, sy'n cyfateb i 1.85 o weithwyr. Disgwylir i'r ffigur hwn gynyddu wrth i'r busnes ddod yn fwy sefydledig fel EOB. Mae hyn yn cyd-fynd â chynnydd a adroddir yn yr ymdeimlad o deyrngarwch tuag at y cwmni a'i lwyddiant gan y gweithwyr, ffactor pwysig yn y diwydiant recriwtio (sydd, yn draddodiadol, yn profi cyfraddau uchel o drosiant staff).

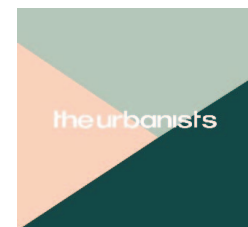
Mae gobaith y bydd y newid i berchnogaeth gweithwyr yn cyfoethogi ymhellach rôl Sphere Solutions wrth gyflawni newid cymdeithasol a buddion cymunedol ehangach, yn enwedig gyda dylanwad cynyddol llais gweithwyr a'i allu i gyfeirio newid.



## Astudiaeth Achos 3: Y Urbanists

### Cefndir

Mae'r Urbanists yn ymgynghoriaeth sy'n arbenigo mewn dylunio trefol, pensaernïaeth tirwedd, a chynllunio, gyda swyddfeydd yng Nghaerdydd ac, yn fwy diweddar, Bryste.



Gyda dros 18 mlynedd o brofiad yn y diwydiant, mae'r Urbanists wedi dangos eu gallu i fynd i'r afael â materion amrywiol fel tai, addysg, adfywio canol trefi, a newid yn yr hinsawdd. Maent wedi gweithio ar brosiectau sylweddol ledled Cymru a'r DU (gan gynnwys Canolfan Gofal Canser Cenedlaethol Felindre, Glanfa'r Iwerydd, Arena Caerdydd, a 71/72 Ffordd y Brenin).

Mae gwefan y Urbanists yn cyflwyno ymrwymiad clir tuag at wella amgylchedd dysgu ac iechyd, adfywio cymunedau a lleoedd, lliniaru newid yn yr hinsawdd, a lleihau canlyniadau negyddol ar gyfer lles a'r amgylchedd, a thrwy hynny ddangos eu rôl o ran sicrhau lles y cyhoedd. Enghreifftiau gorau o gymwysterau cymdeithasol y cwmni yw cael eu dewis fel rhan o **50 o fusnesau creadigol sy'n cael effaith yng Nghymru** 'Wales Online' a **'busnesau sy'n cael effaith gymdeithasol gadarnhaol yng Nghymru**.

Mae'r cwmni wedi ymrwmo i greu gwerth cymdeithasol ac ymgysylltu â'r gymuned trwy fentrau amrywiol megis darlithoedd gwadd ym Mhrifysgol Caerdydd, buddsoddi amser proffesiynol mewn prosiectau cymunedol, a noddi Gwobrau Rhanbarthol Myfyrwyr Benywaidd mewn Eiddo. Ar ben hynny, maent yn angerddol am fuddsoddi mewn pobl ifanc trwy fentora plant ysgol, codi arian ar gyfer ysgolion, a gweithredu rhaglen o brofiad gwaith haf ar gyfer israddedigion a lleoliadau intern.

Daeth y Urbanists yn eiddo i weithwyr yn swyddogol yn 2019, ar ôl archwilio a phenderfynu yn erbyn pryniant rheoli traddodiadol gan y partner sy'n gadael. Cynllunio olyniaeth oedd y sbardun allweddol, ochr yn ochr â chymhelliant personol y rheolwr gyfarwyddwr presennol i sicrhau dyfodol tymor hir y cwmni.

Datgelodd ymgynghoriadau â chyfarwyddwr a chynrychiolydd gweithwyr The Urbanists fod y cwmni'n brin o fecanwaith ffurfiol i weithwyr fynegi eu barn cyn y pontio, ac felly roedd rhwystrau i'r gweithwyr gymryd rhan ar lefel strategol. Yn draddodiadol, gwnaed penderfyniadau strategol yng nghyfarfodydd anstrwythurol y tîm rheoli. Lluniwyd cyfarfodydd gweithredol cyffredinol yn wythnosol i greu dealltwriaeth o flaenoriaethau cyffredinol i'r cwmni; Fodd bynnag, roedd cydnabyddiaeth y gellid gwneud mwy.

### Profiad o EO

Profodd The Urbanist rai heriau yn ystod y cyfnod pontio tuag at ddod yn fusnes perchnogaeth gan weithwyr, a ystyriwyd gyntaf ganddynt yn gynnar yn 2018. Gwnaeth y cyfnod pontio perchnogaeth hir olygu nad oedd y busnes wedi paratoi'n ddigonol ar gyfer trosglwyddo i berchnogaeth gweithwyr. Yn ail, profon nhw heriau o ran sicrhau cyngor a mewnbwn proffesiynol, gan nodi bod llawer o'r cyngor ariannol a chyfreithiol a ddarparwyd wedi dod gan asiantaethau allanol a oedd yn anghyfarwydd â materion yn ymwneud ag EO. Yn drydydd, ac yn olaf, roedd COVID-19 yn rhwystr pellach ac yn tynnu y sylw oddi wrth y broses o weithredu strwythurau newydd. Felly, er i'r Urbanists ddod yn eiddo i weithwyr yn swyddogol ar ddechrau 2019, nid oeddent yn ystyried eu hunain yn wirioneddol weithredol fel EOB tan 2022.



Er na chafodd staff hyfforddiant ffurfiol i gymryd mwy o ran yn rheolaeth y busnes, adeiladwyd gwybodaeth yn raddol dros gyfnod hir o amser, gan fynd i'r afael yn araf â chymhlethdod y strwythur busnes newydd a'r goblygiadau ehangach y byddai'n ei gael ar y busnes. Adroddwyd bod staff wedi cyffroi gan y posibilrwydd o drawsnewid.

Er gwaethaf yr heriau a brofwyd yn ystod y cyfnod pontio, roedd consensws rhwng y ddau gynrychiolydd eu bod yn fodlon â'r canlyniad, gan nodi'r gromlin ddysgu a'r daith sydd ei hangen i ddod yn fusnes EO.

### **Newidiadau i berchnogaeth**

Mae'r Urbanists yn gweithredu model EO hybrid lle mae 85 y cant o gyfranddaliadau perchnogaeth yn cael eu dal gan weithwyr. Ni fu unrhyw newid i ddsbarthiad perchnogaeth ymhlith gweithwyr ers trosglwyddo i fodel EO.

Mae newidiadau i hawliau gweithwyr o ganlyniad i'r model busnes newydd yn weddol gyfyngedig; Fodd bynnag, erbyn hyn mae ganddynt erthyglau cymdeithasu. Teimlai'r ddau gynrychiolydd fod gweithwyr wedi cymryd mwy o ran yn y broses o wneud penderfyniadau strategol ers iddynt gael eu trawsnewid. Er mai cyfarfodydd misol rhwng uwch reolwyr yw'r prif gyfrwng ar gyfer gwneud penderfyniadau o hyd, mae mewnbwn gweithwyr wedi'i gynyddu trwy sawl mecanwaith. Mae'r rhain yn cynnwys diwrnodau i ffwrdd bob dwy flynedd, cynlluniau datblygu proffesiynol ddwywaith y flwyddyn, cyfarfodydd fforwm chwarterol (sy'n cael eu bwydo'n ôl i'r tîm rheoli), a mewnbwn yn y cynllun busnes strategol. Felly, mae'r mewnbwn gan weithwyr yn y broses gwneud penderfyniadau strategol wedi dod yn rhan annatod o'r busnes trwy gyflwyno nifer o arferion a strwythurau newydd.

Er bod y Urbanists wedi dangos parodrwydd clir i gynyddu mewnbwn gweithwyr drwy greu mecanweithiau newydd, cydnabu'r ddau gynrychiolydd yr her o annog staff ehangach i ymgysylltu'n llawn â'r strwythurau hyn a meddwl yn fwy strategol.

Newid arall a ddaeth o ganlyniad i'r trawsnewidiad oedd i'r cwmni ddod yn llawer mwy tryloyw, gyda staff bellach yn cyd-fynd yn fawr â blaenoriaethau strategol y busnes. Mae gwybodaeth bellach yn cael ei rhannu'n fwy eglur a strwythuredig, gyda gwybodaeth lefel uchel fel elw a chyllid yn cael ei rhannu'n rheolaidd â gweithwyr. Amlygwyd y cynnydd a wnaed yn y maes hwn gan gynrychiolydd cwmni fel un o elfennau gorau eu profiad EO hyd yma.

### **Buddion ar gyfer gweithwyr**

Wrth drafod y manteision i'r gweithwyr ers y cyfnod pontio, roedd y ddau gyfwelydd o'r farn bod y cyfle i ddylanwadu ar gyfeiriad y busnes yn y dyfodol yn allweddol. Mae awydd cyffredinol ymhlith staff i helpu cymunedau a chymryd camau tuag at ddatgarboneiddio, rhywbeth y gellir gweithredu arno nawr drwy'r strwythurau amrywiol sydd ar waith. Yn ogystal, mae gan weithwyr hawl hefyd i dderbyn buddion ariannol ar ffurf bonws di-dreth.



Mae gweithwyr hefyd wedi elwa o newid y busnes tuag at feddylfryd tymor hir, sydd wedi cynnig mwy o sicrwydd swydd iddynt. Mae cyfnod y pandemig yn enghraifft o hyn, lle nad oedd unrhyw aelod o staff ar ffyrlo nac yn derbyn gostyngiad cyflog. Gwnaed y penderfyniad i flaenoriaethu a diogelu'r tîm, gydag un cynrychiolydd yn tynnu sylw at hyn fel enghraifft o effaith EO ar eu diwylliant busnes, lle'r oeddent yn barod i aberthu proffidioldeb er budd pawb. Roedd y ddau gyfweilydd yn teimlo bod hyn yn dystiolaeth o'r ymdeimlad ehangach o undod a grëwyd gan fodel EO. Mae staff hefyd yn ymwneud yn gynyddol â marchnata, digwyddiadau a mentrau cymdeithasol.

### **Manteision i'r busnes**

Wrth asesu manteision perchnogaeth gan weithwyr ar gyfer y busnes, adroddwyd bod mwy o ymdeimlad o gynhyrchiant ar draws y tîm. Mae'n ymddangos bod hyn wedi'i wireddu, gyda throsiant yn cynyddu 40 y cant ers dod yn eiddo i weithwyr. Amcangyfrifwyd yn fras y byddai'r trosiant ariannol diweddaraf 17% yn is pe bai'r model busnes wedi aros yr un fath.

Mae EO hefyd wedi darparu sefydlogrwydd a diogelwch hirdymor i'r Urbanists. Oherwydd yn bennaf taw'r gweithwyr sydd yn rheoli, nid yw'r busnes bellach mewn perygl o esblygu y tu hwnt i'w reolaeth fel sydd yn digwydd weithiau ar ol i gwmnïau gael eu prynu, ac mae'r cwmni yn gallu parhau i gynnal ei wasanaeth, ei ddiwylliant a'i hunaniaeth.

Yn ogystal, gan nodi sut mae EO wedi'i integreiddio o fewn strategaeth farchnata a recriwtio ehangach y cwmni, dywedir bod y busnes wedi dod yn fwy deniadol i ddarpar ymgeiswyr. Mae'r gallu hwn i sefyll allan ymhlith cystadleuwyr hefyd yn fanteisiol wrth ennill gwaith ac fe'i defnyddiwyd yn ystod y broses dendro, gan ei fod yn rhoi rhywfaint o hyder i gleientiaid bod y busnes yn gymharol sefydlog ac nad yw'n agored i newid sylweddol. Ar ben hynny, mae'r Urbanists wedi elwa o gyfraddau cadw staff gwell o fewn y busnes, ar ôl dyblu y nifer sydd yn gweithio yno ers gwneud y trawsnewid. Yn ôl cynrychiolydd y cyfarwyddwr, mae'n debygol y byddai nifer y gweithwyr 10 y cant yn is, sy'n cyfateb i ddau weithiwr, pe na baent wedi trosglwyddo.

Cytunodd y ddau gynrychiolydd yn fras fod diwylliant y cwmni wedi gwella, tra hefyd yn cydnabod ei gryfder blaenorol a'i aliniad agos ag ethos EO. Yn yr achos hwn, mae'n ymddangos bod y trawsnewid wedi cyfoethogi'r diwylliant sy'n bodoli eisoes, gan ei alluogi i gael ei gynyddu wrth i'r busnes dyfu.



## Astudiaeth Achos 4: Aber Instruments

### Cefndir

Sefydlwyd Aber Instruments ym 1988 gan ddau academydd o Brifysgol Aberystwyth, sef yr Athro Douglas Kell a Dr Robert Todd, pan ffeiliodd y ddau batent cyntaf ar gyfer defnyddio dulliau rhwystriant amledd radio (RF) ar gyfer mesur biomas byw. Erbyn 1989 roedd eu monitor biomas ar-lein cyntaf yn barod i'r farchnad ac o fewn y tair blynedd nesaf roeddent wedi datblygu'r systemau monitro burum ar-lein cyntaf ar gyfer y diwydiant bragu ar y cyd â Bass a dechrau cyflenwi ystod o fragdai mawr gyda'r Monitor 316b. Tyfodd y cwmni'n sylweddol dros y degawd canlynol, ac yn 2011 lansiodd ei drydedd cenhedlaeth o fonitorau biomas. Yn ystod y flwyddyn honno daeth hefyd yn gwmni sy'n eiddo i weithwyr.

Mae'r busnes wedi parhau i ehangu yn y sectorau biotechnoleg a bragu, ac mae wedi gwneud cynnydd sylweddol i mewn i farchnad yr UD. Yn 2018 gwelwyd ehangiad yng nghyfleusterau Aber yn Aberystwyth, gan nodi 30 mlynedd ers ei eni fel cwmni ddeillio arloesol newydd o'r brifysgol. Mae'r cwmni'n amlwg yn arddel athroniaeth sy'n eistedd yn gyfforddus gyda'i strwythur perchnogaeth. Mae gweledigaeth strategol y busnes wedi'i hymgorffori â'r strwythur hwn, ac mae perthynas bron yn symbiotig rhwng y ddau. Fel y nodwyd ar wefan Aber:

*"Mae perchnogaeth gan weithwyr yn dod â phersbectif gwahanol i'n busnes a'n diwylliant. Mae bob amser wedi bod yn rhan o bwy ydym ni. Ers dyddiau cynnar ABER mae ein sylfaenwyr wedi ymrwymo i ddarparu cyfleoedd yn rhanbarth Gorllewin Cymru lle cawsom ein sefydlu ac roeddem am sicrhau ein bod yn gallu trosglwyddo ein hetifeddiaeth i genedlaethau o weithwyr y dyfodol. Mae bod yn fodel perchnogaeth gan weithwyr yn cael effaith sylweddol ar bwy ydyn ni, sut rydyn ni'n meddwl, a'r ffordd rydyn ni'n symud ymlaen."*

Roedd y cyfarwyddwyr gwreiddiol eisiau sicrhau eu bod yn cadw nid yn unig y wybodaeth a'r sgiliau perchnogol, ond hefyd y gwerthoedd a oedd wedi'u cronni yn y busnes. Roedd hyn yn cynnwys y berthynas rhwng y cwmni, y brifysgol, a chymuned Aberystwyth. Roeddent am ddiogelu'r gwerthoedd hynny ac nid oeddent am i'r busnes gael ei werthu i unrhyw ddarpar fuddsoddwr. Felly, dechreuon nhw archwilio opsiynau eraill. Fel y nodwyd gan un cynrychiolydd: *"Hyd yn oed os nad busnes teuluol oedd hwn, roedd teimlad o deulu yn y busnes, ac roeddent am i hynny gael ei gadw."*

### Profiad o berchnogaeth gan weithwyr

Aber oedd un o'r cwmnïau mwyaf blaengar yng Nghymru, gan ddod yn un o'r cyntaf yn y wlad i bontio nôl yn 2011. Fodd bynnag, roedd gwerthoedd ymgysylltu â gweithwyr a chynnwys pawb wrth wneud penderfyniadau yn amlwg o'r dechrau, a dechreuodd trafodaethau ynghylch trosglwyddo drosodd o ddifrif ar ddechrau'r mileniwm newydd.

Fodd bynnag, nid oedd bob amser yn lwybr hawdd, a phan adawodd y cyfarwyddwyr gwreiddiol, roedd gwagle cychwynnol yn y ffocws strategol:

*"Roedd ein profiad o'r trosglwyddiad yn gymharol gadarnhaol, er mai dim ond ychydig iawn o gymorth oedd ar gael ar y pryd, a gallem fod wedi gwneud gydag ychydig mwy o eglurder efallai ar y rhesymeg strategol y tu ôl i'r penderfyniad i ddod yn fusnes sy'n eiddo i weithwyr. Ond ar y cyfan, mae wedi gweithio'n dda."*



Mae'n amlwg bod perchnogaeth gan weithwyr ac athroniaeth mewnbwn gweithwyr wedi bod yn hanfodol i gyfeiriad strategol y busnes, ac, yn ôl y cyfarwyddwr a'r gweithiwr sy'n cymryd rhan, mae ymgysylltu â staff wedi bod "yn anhygoel".

Un enghraifft allweddol o hyn yw strategaeth gorfforaethol newydd Aber, sydd wedi cymryd naw mis i ddatblygu ac yn ffrwyth gwaith cydweithredol a pharhaus rhwng y bwrdd gweithredol a'r staff. Cafodd y strwythur cyffredinol ei ddylunio yn fras allan gan y bwrdd, ond yna cyfrannodd y cwmni cyfan at ei ddatblygiad llawn.

Roedd gwerth y cwmni a diwylliant o dryloywder a grymuso eisoes mewn lle, ond dros y degawd diwethaf mae'r diwylliant hwnnw wedi dod yn fwy amlwg ac "ychydig yn fwy diffiniedig a mwy craff". Fodd bynnag, mae'r cwmni'n teimlo y gellid gwneud mwy o hyd, ac mae wedi sicrhau cefnogaeth trosglwyddo gwybodaeth i adolygu sut mae perchnogaeth gweithwyr yn effeithio ar y busnes. Maent yn teimlo eu bod mewn sefyllfa dda ond mae angen prosesau gwell arnynt o hyd (ond bod y prosesau hyn yn gwella'n barhaus).

### **Newidiadau i berchnogaeth**

Mae'r cwmni'n gwneud cryn ymdrech i sicrhau nad yw perchnogaeth gweithwyr yn ymwneud â'r buddiant ariannol yn unig, ond yn hytrach mae'n cofleidio pob agwedd o'r busnes. Mae yna gyngor gweithwyr a sefydlwyd bum mlynedd yn ôl, gyda chynrychiolwyr yn cael eu pleidleisio arnynt gan y gweithwyr. Mae cynrychiolwyr yn gwasanaethu am gyfnod o dair blynedd ac yn cael eistedd am ddau dymor yn unig.

Rheolir y cwmni gan EOT sy'n dal y mwyafrif (55%) o gyfranddaliadau yn Aber Instruments Ltd. Mae'r EOT yn endid statig sydd bob amser yn dal y diddordeb rheolaethol er mwyn sicrhau bod y gweithwyr yn berchen ar y cwmni a bod y meini prawf ar gyfer EO bob amser yn cael eu bodloni. Mae ymddiriedolwr yr EOT yn ymddiriedolwr corfforaethol o'r enw Aber Instruments Trustees Limited. Mae'r cwmni hwn yn cael ei redeg gan hyd at dri cyfarwyddwr, un ohonynt yn cynrychioli'r gweithwyr ac yn cario'r bleidlais fwrw.

Mae Aber Instruments Trustees Limited hefyd yn ymddiriedolwr corfforaethol ar gyfer yr ymddiriedolaeth budd gweithwyr (EBT) a'r cynllun cymhelliant cyfranddaliadau. Mae'r endidau hyn yn caniatáu prynu a gwerthu cyfranddaliadau rhwng gweithwyr a'r ddwy ymddiriedolaeth hyn. Mae hyn yn caniatáu i weithwyr fuddsoddi'n uniongyrchol yn eu cwmni, h.y. Aber Instruments Limited.

Mae'r EBT yn cael ei ystyried yn drefniant talu canolradd fesul deddfwriaeth gyfrifyddu FRS102. O fewn y safon mae'n nodi bod y trefniadau hyn yn arwain at reolaeth de facto gan yr endid sy'n noddi (Aber Instruments Limited).

### **Buddion i weithwyr**

Rhan o'r rhesymeg y tu ôl i symud i strwythur sy'n eiddo i weithwyr oedd sicrhau bod y buddion a fwynhawyd, a'r elw a gynhyrchwyd yn cael eu teimlo gan bawb yn y cwmni. Nid cwmni teuluol oedd hwn, ond roedd gan y diwylliant a'r dull werthoedd o'r fath wrth eu gwraidd.



Y budd mwyaf uniongyrchol ac amlwg i weithwyr ers y trosglwyddiad yw'r wobr ariannol. Mae'r busnes yn broffidiol ac mewn sefyllfa farchnad gref; o'r herwydd, mae Aber mewn sefyllfa lle mae'r berchnogaeth honno'n cael effaith gadarnhaol ar unwaith ar fywoliaeth pobl.

Fodd bynnag, mae'r cwmni'n teimlo bod y buddion yn llawer ehangach, gan gynnwys ymdeimlad cryf o les yn y gweithle. Mae'r lles hwnnw'n cael ei gynhyrchu gan ddau ffactor allweddol: ymdeimlad cryfach o gymhelliant a phwrpas (bod yn aelod gwirioneddol o'r cwmni), a diwylliant o fewn Aber sy'n canolbwyntio ar les staff.

Adlewyrchir hyn yn y gwahanol fentrau sy'n cael eu cyflwyno yn y cwmni erbyn hyn, gan gynnwys digwyddiadau cymdeithasol misol a chynllun beicio i'r gwaith.

### **Buddion i'r busnes**

Mae bod yn fusnes perchnogaeth gan weithwyr wedi dod ag amrywiaeth o fanteision:

*"Heb os, mae cwsmeriaid yn cael gwasanaeth gwell. Byddwn yn mynd y filltir ychwanegol i gael y canlyniad cywir i gwsmeriaid, ac mae gennym enw da am hyn. Rydym yn delio â chwmnïau biotechnoleg mawr, ac maent eisïau sicrwydd y byddwn gwmpas yn y tymor hir. Mae agwedd y cwmni yn golygu ein bod yn gallu recriwtio'r bobl iawn gyda'r gallu a'r cymhelliant cywir, ac yn gallu cadw'r bobl hynny yn y tymor hir."*

O ganlyniad i'r trosglwyddiad, mae gan staff Aber bersbectif tymor hir ar eu gwaith, ac maent yn gweld pethau'n fwy cyfannol. Mae hyn wedyn yn cael sgil-ffaith ar y ffordd y mae staff yn gweithio gyda chleientiaid ac yn fwy brwdfrydig, ymroddedig ac yn barod i fynd y *"filltir ychwanegol."*

Yn ôl y rheolwr gyfarwyddwr, nid y ffaith bod Aber yn eiddo i weithwyr sy'n rhoi mantais gystadleuol gref iddynt; Yn hytrach, *"ansawdd ac ymroddiad staff yr ydym wedi gallu eu cadw a'u recriwtio trwy berchnogaeth gan weithwyr."*

Pwysleisiwyd bod Aber yn drefnus wrth recriwtio, ac mae bod yn EOB wedi helpu i sicrhau bod ganddynt staff gyda'r dull a'r ymrwymiad cywir. Roedd yr ethos hwn yn rhagddyddio'r trosglwyddiad, ond roedd y newid mewn perchnogaeth yn atgyfnerthu'r dull hwnnw. Efallai y bydd y buddion i'r busnes yn cael eu crynhoi orau ar wefan ABER;

*"Fel cwmni perchnogaeth gweithwyr, rydym yn rhannu cyfrifoldeb, rydym yn fwy tryloyw, yn fwy agored ein meddwl, ac yn fwy atebol ac mae hyn yn rhoi manteision enfawr i ni:*

- *Mae'n annog pob un ohonom i feddwl yn wahanol ac i fod yn fwy entrepreneuriaid.*
- *Mae'n hyrwyddo arloesi a chydweithio.*
- *Mae'n codi ein safonau o ran y ffordd rydym yn trin ein cwsmeriaid a'r ffordd rydym yn trin ein gilydd.*
- *Mae'n ein galluogi i ysgogi gwelliant parhaus.*
- *Mae'n cael effaith gadarnhaol o ran ein hymrwymadau i gyfrifoldeb cymdeithasol ac amgylcheddol.*
- *Mae'n ein gwneud ni'n fwy agored a chroesawgar tuag at amrywiaeth a chynhwysiant.*
- *Mae'n ein cefnogi gyda'r cryfder a'r hyblygrwydd i allu ymdopi â heriau twf ac ehangu.*
- *Mae'n helpu pob un ohonom i sicrhau gwell cydbwysedd rhwng bywyd a gwaith.*
- *Mae'n darparu gwell perfformiad busnes."*







## Astudiaeth Achos 5: Cwmni Da

### Cefndir

Sefydlwyd Cwmni Da yng Nghaernarfon yn 1996 pan unodd tri chwmi teledu annibynnol, yn rhannol mewn ymateb i bolisiâu comisiynu newidiol yn sector y cyfryngau. Gyda'i gilydd, daeth eu cryfderau cyfunol ag effaith gyfannol a galluogi Cwmni Da i ddod yn un o gwmnïau teledu mwyaf blaenllaw Cymru.

Dau safle oedd gan y cwmni yn wreiddiol, sef un yng Nghaernarfon a'r llall yn Y Felinheli, cyn symud i hwb cyfryngau newydd gwerth £2m yn hen Waith Print Goleud ar Ddoc Fictoria (Caernarfon) yn 2013.

Mae Cwmni Da yn adnabyddus am ei gynnwys cyfoethog ac amrywiol, gyda chryfderau penodol mewn rhaglenni ffeithiol, celfyddydol, drama, plant ac adloniant. Ar ben hynny, mae wedi ymsefydlu i lwyfannau cyfryngau newydd ac wedi llwyddo i ehangu ei gyrhaeddiad i gyrrff comisiynu newydd, yn y DU ac ar draws y byd.

Daeth y syniad am berchnogaeth gan weithwyr i'r amlwg tua'r un adeg ag y symudodd y cwmni i'w safle newydd. Dechreuodd y cyfarwyddwyr a oedd wedi sefydlu Cwmni Da ystyried strategaethau ymadael yn y dyfodol, ac roedd y syniad o berchnogaeth gweithwyr yn un opsiwn i'w gysidro. Cynhaliwyd trafodaethau gychwynnol gyda swyddog Cwmpas, ond ni ddilynwyd y mater mewn unrhyw ddyfnder mawr bryd hynny.

Ychydig flynyddoedd yn ddiweddarach, prynodd Dylan Huws gyfranddaliadau y cyfarwyddwyr eraill, ac am gyfnod bu'n rhedeg y busnes ar ei ben ei hun. Fodd bynnag, dechreuodd feddwl eto am y model EO ac ailgysylltu â swyddog Cwmpas. Fel y nododd Dylan:

*"Roedd ei gefnogaeth yn amhrisiadwy, ac roedd bob amser yno i roi cyngor ac arweiniad. Rwy'n ei ganmol a'r gefnogaeth a roddodd yn uchel iawn!"*

Ar yr un pryd, a chyda chymorth Cwmpas, aeth Dylan ymlaen i siarad â busnesau eraill a oedd wedi dewis mynd i lawr y llwybr EO, a oedd yn darparu arweiniad ymarferol pellach.

### Profiad o berchnogaeth gan weithwyr

Gwelodd y trosglwyddiad i EO sefydlu ymddiriedolaeth perchnogaeth gan weithwyr, a grëwyd fel mecanwaith i drosglwyddo perchnogaeth o Dylan i'r gweithwyr. Cafodd yr ymddiriedolaeth y dasg o ofalu am fuddiannau gweithwyr a phenderfynu ar gydnabyddiaeth staff a buddsoddi mewn elw. Mae'r cwmni bellach yn eiddo i'r ymddiriedolaeth perchnogaeth gan weithwyr. Gellir trosglwyddo perchnogaeth os yw'r ymddiriedolaeth yn gwerthu ei chyfranddaliadau i rhywun arall, ond dim ond os yw mwyafrif o 60% o weithwyr yn cytuno y gellir gwneud hyn.

Bellach wedi ymddeol o Gwmni Da, cynigiodd Dylan rywfaint o fewnwelediad perthnasol i'r broses. Roedd Dylan yn falch o'r datblygiad, gan nodi eu bod yn gallu sicrhau canlyniad buddiol i'r staff a'r perchennog, ac un a oedd hefyd yn darparu budd economaidd a chymdeithasol ehangach i gymuned Caernarfon.



Fodd bynnag, un maes lle efallai y byddai'n gwneud pethau'n wahanol yn y dyfodol oedd amseru ymgysylltu â staff:

*"Wrth edrych yn ôl, gallwn fod wedi ymgysylltu â staff yn llawer cynt; Roeddent, i ryw raddau, yn cael fait accompli, roedd yn dipyn o sioc ddiwylliannol. Fodd bynnag, roedd pawb yn gadarnhaol ar y cyfan, er ychydig yn betrusgar, ac fe ofynwyd llawer o gwestiynau yn y dyddiau cynnar."*

Gwnaeth y cynrychiolydd gweithwyr y gwnaethom siarad ag ef sylwadau tebyg, gan nodi eu bod wedi cael gwybod ychydig yn unig cyn y gwerthiant perchnogaeth ddigwydd ac nad oeddent yn rhan o'r broses, er bod ymateb cadarnhaol iddo:

*"Doedd gennym ni ddim llawer o ddewis yn y mater, ond mewn gwirionedd dyma'r opsiwn orau i ni. Daeth Coop Cymru, fel yr oedd ar y pryd, i mewn a rhoi trosolwg i ni o beth yw busnes cydweithredol a busnes sy'n eiddo i weithwyr, sut maent yn gweithredu, beth yw'r manteision, ac ati."*

*"Roedd y rhan fwyaf, os nad pob un, ohonom yn teimlo ei fod yn gam da, cadarnhaol, i ni fel gweithwyr ac i'r cwmni wrth symud ymlaen. Gallem fod wedi bod yn agored i gwmni cyfryngau mwy â chysylltiadau â'r ardal leol a dim gwerthoedd cyffredin. Fel y digwyddodd, mae llawer o bethau positif wedi digwydd o ganlyniad, ac rydym wedi parhau i fod yn rhan gref a phwysig o'r economi leol."*

Roedd ymgysylltu â'r cyfreithwyr cywir yn hanfodol i'r broses gyfan. Roedd Cwmni Da yn cyflogi cwmni yng Nghymru a oedd â'r wybodaeth a'r gwerthfawrogiad cymesur i weithio'n effeithiol gyda'r cwmni a Cwmpas. Yn ôl Dylan, roedd gan y practis a gyflogir hefyd werthfawrogiad dwys o faterion treth a hanes o weithio gyda HMRC, ac roedd y cyfuniad o wybodaeth ac arbenigedd o fudd mawr i'r broses gyfan.

Yn ychwanegol, roedd ganddynt aelod o staff sy'n siarad Cymraeg a oedd â gwerthfawrogiad cryf o'r materion, a helpodd yn fawr yn ystod cyfnod ymgysylltu â gweithwyr (pob un ohonynt yn Gymry Cymraeg iaith gyntaf neu'n siaradwyr Cymraeg ail iaith hyderus).

Cafodd pedwar practis cyfreithiwr eu cyfweld, ac roedd y cwmni a gyflogwyd "ben ac ysgwyddau uwchben y cwmniau eraill." Er bod Cwmni Da yn teimlo eu bod yn ffodus o ran sicrhau eu gwasanaethau, mae Dylan hefyd yn teimlo y bydd angen digon o allu o fewn y sector gyfreithiol i ymdopi â'r galw os bydd y symudiad tuag at berchnogaeth gweithwyr mewn busnesau yng Nghymru yn parhau.

### **Buddion perchnogaeth gan weithwyr**

Pwysleisiodd Dylan nad yw'r newid i fusnes sy'n eiddo i weithwyr, er ei fod yn radical mewn rhai ffyrdd, wedi cael fawr o effaith ar allbwn creadigol y cwmni:

*"Mewn gwirionedd mae angen i'r busnes fwrw ymlaen â'i fusnes craidd, ac fel mae [enw swyddog Cwmpas] yn pwysleisio, 'pob newid, dim newid'. Mae angen i ni atgoffa pobl weithiau bod EO yn broses barhaus, nid digwyddiad unwaith ac am byth."*



Yn ôl Dylan, wrth i'r cwmni fynd yn ei flaen, mae'r newid mewn perchnogaeth wedi dechrau gwreiddio ei hun yn arferion beunyddiol y busnes. Mae staff bellach yn cael eu cadw yn y ddolen lawer mwy, ac mae eu rheolwr AD yn darparu sesiwn sefydlu fanwl ar gyfer staff newydd.

Fodd bynnag, fel cwmni cynhyrchu teledu a ffilm, mae'r rhan fwyaf o staff yn chwarae rhan yn allbwn y busnes, a oedd bob amser yn wir. Roedd ganddyn nhw bob amser fewnbwn yng nghyfeiriad a chynhyrchedd y cwmni. Mae Cwmni Da bob amser wedi bod â ffocws cymdeithasol cryf, ac mae digwyddiadau cymdeithasol yn rhan annatod o'r diwylliant busnes. Ar ben hynny, mae'n amgylchedd gwaith hapus a gwerth chweil, ac efallai bod dod yn fusnes sy'n eiddo i weithwyr yn ddilyniant rhesymegol i fusnes sydd bob amser wedi rhoi pwyslais mawr ar dalent ac allbwn ei staff.

Yr hyn a allai fod yn wahanol nawr i rai yw eu hymwybyddiaeth o oblygiadau ariannol y cynrychiadau y maent yn gweithio arnynt, a'r effaith y bydd yn ei gael ar y busnes yn ogystal â'u bonws diwedd blwyddyn eu hunain. Yn amlwg, mae gwobr elw ar ddiwedd pob blwyddyn ariannol wedi helpu, wrth gadarnhau dilysrwydd bod yn eiddo i weithwyr ac wrth roi bonws ariannol gwirioneddol i weithwyr am fod yn rhan o'r busnes:

*"Dimensiwn pwysig arall i mi yw fy mod bellach yn teimlo hyd yn oed yn fwy amddiffynnol o'r cwmni, ei enw da, a'i ddyfodol tymor hir. Nid yw gweithio'n galed yn ymwneud â'r bonws diwedd blwyddyn yn unig - mae'n ymwneud â bod yn rhan o'r busnes, yn ymwybodol iawn o fy nghyfrifoldebau i fy nghydweithwyr a'r gymuned lle'r ydym yn gweithio."*

Mae'r bwrdd ymddiriedolwyr yn cynnwys dau gynrychiolydd allanol gyda chefnidiroedd proffesiynol, h.y. cyfreithiwr a chyfrifydd, yn ogystal â chynrychiolydd gweithwyr, gyda cyfarfodydd yn cael eu cynnal bob dwy flynedd. Yn ddiwylliannol, mae llawer mwy o wybodaeth bellach yn cael ei rhannu â gweithwyr ynglŷn â'r busnes, gan gynnwys adroddiadau chwarterol ar gyllidebau a pherfformiad, ac, wrth gwrs, elw tebygol. Mae Cwmni Da hefyd wrthi'n sefydlu cyngor staff a fydd yn rhoi cryfder a mynegiant pellach i safbwynt y gweithwyr wrth weithredu'r busnes.

Adroddodd y rhai a holwyd fod eu model perchnogaeth newydd wedi ennyn llawer o gyhoeddusrwydd cadarnhaol i Gwmni Da, o fewn cymuned Caernarfon ac yn y sector yn ehangach. Mae prif allbwn Cwmni Da yn parhau i fod drwy S4C, ond fe gafodd y penderfyniad ei wneud rai blynyddoedd yn ôl i ehangu cyrhaeddiad y cwmni. Maen nhw nawr yn darparu cynnwys i nifer o gyrff comisiynu. Dywedwyd bod eu statws perchnogaeth gan weithwyr newydd wedi rhoi llinyn ychwanegol i fwa marchnata'r cwmni.

Gan adlewyrchu sylwadau Dylan ar y broses, nododd cynrychiolydd y gweithwyr:

*"O ddydd i ddydd dwi ddim yn gweld bod y cwmni wedi newid gymaint â hynny — roedd e wastad yn lle hapus i weithio — ond efallai y byddwn i'n rhoi tipyn bach mwy o ymdrech nawr i sicrhau dyfodol llewyrchus y cwmni!"*



# Atodiad 2

## Fframwaith canlyniadau

---

## Atodiad 2: Fframwaith canlyniadau

Dangosir darlun manwl o'r fframwaith canlyniadau ar ffurf model rhesymeg, sy'n ceisio dal yr holl fuddion posibl a gynhyrchir gan EO a nodwyd yn yr adran flaenorol. Mae'r fframwaith yn archwilio'r llif rhesymeg rhwng yr allbynnau a'r canlyniadau, h.y. sut mae'r newid i EO yn cynhyrchu allbynnau cychwynnol sydd wedyn yn arwain at ganlyniadau ac effeithiau pellach. Mae hyn yn caniatáu inni brofi'r cysylltiadau achosol rhwng yr allbynnau a'r canlyniadau amrywiol - mae saethau gwyrdd yn dynodi bod cysylltiadau achosol cryf rhwng allbynnau a chanlyniadau, tra bod y saethau oren yn dangos diffyg tystiolaeth o achosoldeb.

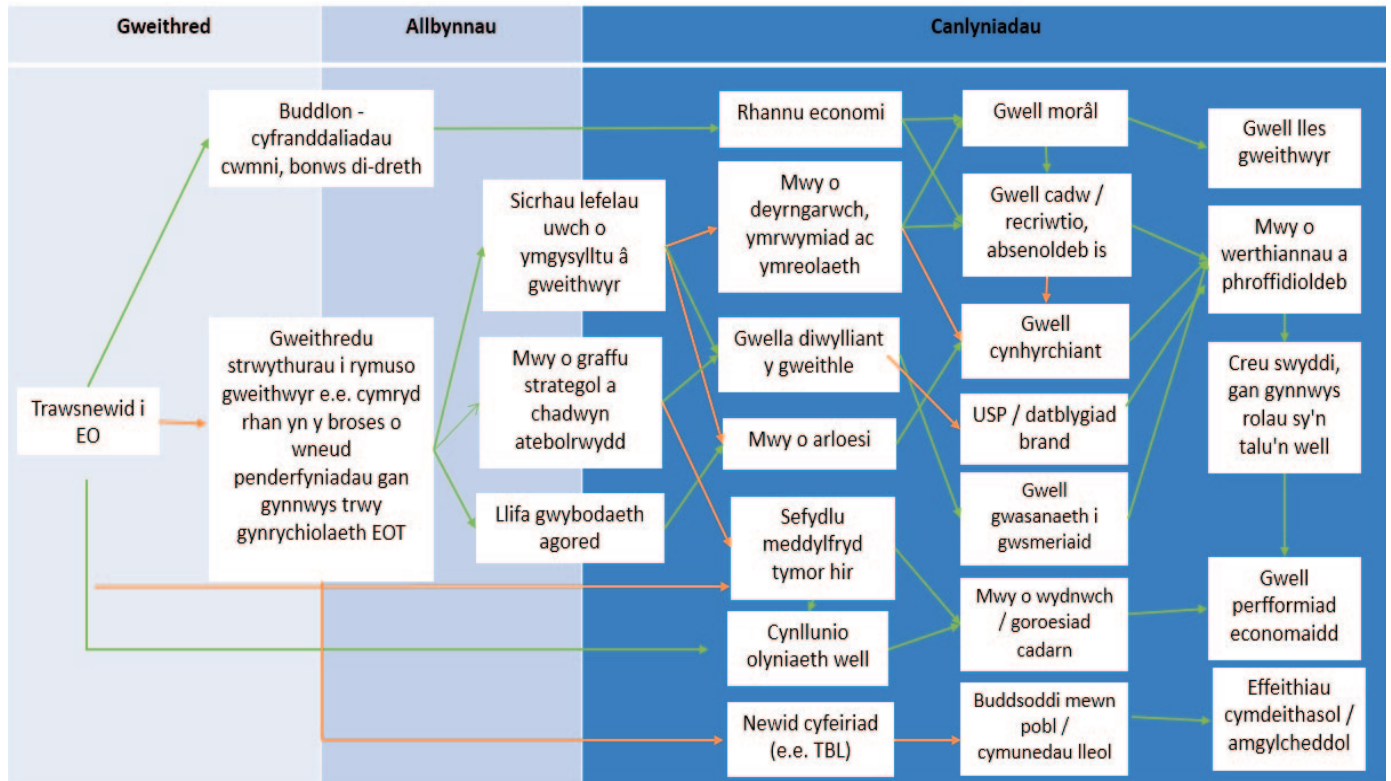
Mae'r newid i EO yn darparu cymhellion ariannol i fusnesau a gweithwyr mewn sawl achos, gan arwain at rannu'r gwerth economaidd yn fwy ac, gallwn dybio, gwell morâl a lles. Gallwn hefyd gymryd yn ganiataol y bydd y gwelliannau hyn yn arwain at gadw staff yn well, recriwtio ac absenoldeb is, a ddylai gael effaith ar gynyddu cynhyrchiant (er bod diffyg tystiolaeth ynglŷn â hyn). Mae cysylltiad achosol clir rhwng y newid i EO gan arwain at olyniaeth fwy diogel, a thrwy hynny gynyddu cyfradd gwydnwch a goroesiad busnesau, a'r buddion i'r economi y mae hynny'n ei olygu. Fodd bynnag, mae llai o dystiolaeth gadarn o fewn agweddau eraill ar y model rhesymeg.

Mewn llawer o achosion, mae'r newid i EO yn cael ei gyfuno â gweithredu strwythurau newydd sy'n ceisio grymuso gweithwyr, e.e. trwy greu mecanweithiau fel cynrychiolaeth mewn EOTs i roi rhywfaint o ddylanwad i weithwyr dros wneud penderfyniadau. Fodd bynnag, nid yw'r achosoldeb yma bob amser yn glir; mewn geiriau eraill, efallai y bydd EOBs eisoes wedi ymgorffori mecanweithiau i rymuso ymgysylltiad gweithwyr cyn y cyfnod pontio. Mae cael mecanweithiau o'r fath ar waith yn arwain at lefelau uwch o ymgysylltu â gweithwyr ac, gallwn ddyfalu, mae'n creu gweithlu mwy teyrngar, ymroddedig a brwdfrydig. Yn fwy na hynny, gallwn ddyfalu bod hyn, ochr yn ochr â'r cynnydd mewn llif gwybodaeth, yn arwain at fwy o arloesi ac wedi'i gymryd gyda'i gilydd, yn gwella cynhyrchiant. Fodd bynnag, mae tystiolaeth llawer llai cadarn i gefnogi achosoldeb yn yr achosion hyn.

Mae rhan olaf y model rhesymeg yn disgrifio sut y dylai gweithredu'r arferion ymgysylltu â gweithwyr newydd arwain at fwy o graffu strategol a chadwyn fwy o atebolrwydd, a gallai arwain at feddylfryd tymor hir yn ogystal â newidiadau yn ethosau'r cwmni, e.e. ymrwymidiadau tuag at y llinell waelod driphlyg, gan arwain at fwy o adeiladu ar sail lleoedd ac effeithiau cymdeithasol/amgylcheddol. Fodd bynnag, nid yw'n ymddangos bod corff sylweddol o dystiolaeth i gefnogi hyn.



Ffigwr A1: Model Rhesymeg ar fanteision EO



**Cyhoeddwyd gan  
Busnes Cymdeithasol Cymru.**

Ariennir Busnes Cymdeithasol Cymru gan Gronfa  
Datblygu Rhanbarthol Ewrop a Llywodraeth Cymru.  
Fe'i darperir gan Cwmpas ac mae'n rhan o wasanaeth  
Busnes Cymru.

**Ffôn:** 0300 111 5050

**E-bost:** [SBWEnquiries@cwmpas.coop](mailto:SBWEnquiries@cwmpas.coop)

**Twitter:** [@SocialBizWales](https://twitter.com/SocialBizWales)

Mae Cwmpas yn gymdeithas gofrestredig o dan Ddeddf Cymdeithasau  
Cydweithredol a Chymdeithasau Budd Cymunedol 2014, rhif 24287 R.

Mae'r cyhoeddiad hwn ar gael yn Saesneg. Mae fformatau eraill, megis  
print bras neu braille, ar gael ar gais.

Rydym yn croesawu gohebiaeth yn Gymraeg neu Saesneg, ac  
anelwn at ddarparu gwasanaeth o safon gyfartal yn y ddwy iaith.