Ymchwil y Gronfa Loteri Fawr
Rhifyn 66

Offer newydd ar gyfer byd newydd
(neu pam mae angen i ni ailystyried adeiladu gallu)

Offer newydd ar gyfer byd newydd

Côd stoc: BIG-NTNWTB

ISSN: 1744 - 4764 (Ar-lein)

1744 - 4756 (Print)

Copïau pellach ar gael gan:
E-bost: ymholiadau.cymru@cronfaloterifawr.org.uk
Ffôn: 0300 123 0735
Ffôn testun: 0845 6 02 16 59 (ar gyfer pobl â nam ar y clyw)
Ein gwefan: www.cronfaloterifawr.org.uk

Hygyrchedd
Cysylltwch â ni i drafod unrhyw anghenion cyfathrebu penodol sydd gennych.

Ein hegwyddorion cydraddoldeb
Hyrwyddo hygyrchedd; gwerthfawrogi amrywiaeth ddiwylliannol; hyrwyddo cymryd rhan; hyrwyddo cyfleoedd cyfartal; hyrwyddo cymunedau cynhwysol; lleihau anfantais ac eithrio.
Ewch i'n gwefan am ragor o wybodaeth.

Rydym yn gofalu am yr amgylchedd
Mae'r Gronfa Loteri Fawr yng Nghymru yn ceisio lleihau ei heffaith negyddol ac yn defnyddio adnoddau cynaliadwy priodol yn unig.

Ein gweledigaeth
Rydym wedi'n hymrwymo i ddod â gwir welliannau i gymunedau ac i fywydau'r bobl fwyaf anghenus.

Ein gwerthoedd
Rydym wedi nodi tri gwerth sy'n sail i'n gwaith: bod yn gefnogol ac yn barod i helpu, gwneud y defnydd gorau o arian Loteri a defnyddio gwybodaeth a thystiolaeth.

Gallwch gael gwybod mwy amdanom ni, ein gwerthoedd a'r rhaglenni ariannu a gynigiwn drwy fynd i'n gwefan yn www.cronfaloterifawr.org.uk

Mae'r Gronfa Loteri Fawr yn ymrwymedig i werthfawrogi amrywiaeth a hyrwyddo cyfle cyfartal, a hynny fel dosbarthwr grantiau a chyflogwr. Bydd y Gronfa Loteri Fawr yn anelu at fabwysiadu ymagwedd gynhwysol tuag at sicrhau bod ymgeiswyr a derbynyddion grantiau, budd-ddeiliaid, ymgeiswyr am swyddi a gweithwyr yn cael eu trin yn deg.

© Cronfa Loteri Fawr, Mehefin 2011

Yn dyfarnu arian
Y Loteri Genedlaethol

Awarding funds from
The National Lottery®

Rhagair

Mae adeiladu gallu yn bwnc cymhleth ac yn un sydd o ddiddordeb a pherthnasedd penodol i'r Gronfa Loteri Fawr. Rydym wedi cyflawni cyfres o astudiaethau sydd wedi ceisio cadarnhau syniadau ac ymagweddau ond hyd yn oed wedyn, mae'r hinsawdd allanol yn parhau i newid, gan greu heriau ac ansicrwydd newydd.

Rydym yn hyderus bod ein dysg yn parhau'n berthnasol, ond ar yr un pryd mae cwtogiadau ar wariant cyhoeddus ledled y DU yn dechrau dangos eu heffaith. Un peth sy'n destun pryder i lawer o bobl yn y sectorau gwirfoddol a chymunedol yw'r pwysau i leihau gwariant 'nad yw'n hanfodol' – ac mae'n anochel y bydd maes mor anodd ei ddiffinio ag adeiladu gallu yn cael ei dynnu i mewn i hyn. Mae'r mater adnoddau hwn yn fwyaf clir, efallai, yn Lloegr, lle mae'r Llywodraeth wedi cael gwared ar Capacitybuilders ac wedi bod yn ystyried sut y gallai rhesymoli cefnogaeth i'r sector ymhellach.

Mae'n amserol, felly, ein bod wedi comisiynu Diana Leat i fyfyrio ar sut y gallai arianwyr ac eraill feddwl yn fwy creadigol am y cwestiwn o adeiladu gallu a'i gyflwyniad. Ac mae Diana wedi llunio sylwadaeth sy'n gwneud hynny'n glir. Yn lle awgrymu potsio ar ymylon y ddarpariaeth, mae hi'n awgrymu mai'r peth gorau i bawb sy'n ymwneud â hyn, efallai, yw dianc rhag – neu o leiaf cydnabod – rhai o'r ymagweddau cynhenid at feddwl am y cysyniad.

Un pwynt allweddol a wneir gan Diana yw bod adeiladu gallu'n wahanol i gyflwyno newid cymdeithasol, gan gwestiynu'r ffocws yn ystod degawdau diweddar ar roi'r offer i fudiadau gwirfoddol a chymunedol wella'u perfformiad eu hunain ac yn wir, eu cynaladwyedd – y mathau o syniadau sy'n cyfeirio barn y rhan fwyaf o sylwebwyr am beth yw 'adeiladu gallu'. Yn ogystal â chwestiynau'r ymagweddau hyn at y materion dan sylw, mae hi'n amlygu amseroldeb gweithio gyda'r hyn sydd ar gael – gan ailddefnyddio ac ailgyfuno sgiliau ac adnoddau – a chan amlygu gwerth gwydnwch a 'bricolage' (cyfuno hen adnoddau mewn ffyrdd newydd a chreadigol) fel strategaethau a galluoedd effeithiol ar gyfer pawb sydd ynghlwm wrth hyn.

O ystyried cymhlethdod y materion dan sylw, nid yw'n syndod nad yw'r sylwadaeth hon yn cynnig atebion syml y gall neu y dylai pawb sy'n ymwneud â nhw eu mabwysiadu; yn wir, rhan annatod o ddadl Diana yw y bydd chwilio am y cyfryw ddatrysiadau hwylus bob amser yn ofer, gan olygu, felly, bod y broblem yn parhau.

Gobeithiwn y bydd y sylwadaeth hon yn hyrwyddo trafodaeth ac yn cynnig ffyrdd newydd o ymateb i heriau allanol sylweddol.

Yn olaf, wrth symud i ffwrdd o'n traddodiad o gyflawni ymchwil ledled y DU, tynnir yr enghreifftiau yn y sylwadaeth hon o Loegr yn bennaf yn hytrach na phob un o'r pedair gwlad. Er i faterion tebyg ddod i'r amlwg mewn gwledydd eraill, ymddengys fod y sefyllfa yn Lloegr yn fwy aciwt. Yn unol ag argymhellion Diana, rydym yn hyderus y bydd modd i ddarllenwyr yng ngwledydd eraill y DU fedru addasu'r cynigion i'w cyd-destunau gwahanol a newidiol eu hunain.

Steve Browning
Dadansoddwr gwerthuso ac ymchwil
Mehefin 2011

Cyflwyniad: Ceffyl a chert

Brîff y papur byr hwn oedd myfyrio ar ffyrdd y gall arianwyr roi cefnogaeth i fudiadau gyflwyno newid go iawn ar gyfer eu buddiolwyr o fewn cyd-destun polisi ac ariannu newidiol. Efallai y gellir crynhoi hyn i: sut gallai neu y dylai arianwyr ymdrin ag adeiladu gallu o fewn hinsawdd polisi ac ariannu newidiol? Ond gellid ystyried bod y crynodeb hwn yn awgrymu newid cynnil mewn pwyslais o 'sut i gyflwyno newid' i 'sut i adeiladu gallu'r sector gwirfoddol'. Ydynt o reidrwydd yr un peth? Ydy un yn gyrchnod a'r llall yn ffordd o gyflawni?

Mae'r papur hwn yn ymwneud â chyrchnod 'cyflwyno newid' (y ceffyl) a ble y gallai adeiladu gallu (y cert) weddu i'r fenter honno. Ydy'r ffocws diweddar ar 'adeiladu gallu' yn cario'r risg o roi'r gert o flaen y ceffyl? Os ydyw, sut gwnaethom gyrraedd y cyfryw sefyllfa? Ac os byddwn yn llwyddo i gael y gert y tu ôl i'r ceffyl, ydy'r gert yn addas i'r diben yn yr hinsawdd newydd.

Mae'r papur yn cychwyn drwy amlinellu natur a gwreiddiau'r 'dryswch adeiladu gallu', yn ymchwilio'n gryno i sut mae 'adeiladu gallu' wedi cael ei gymhwyso, a rhai gwersi a materion sy'n deillio o hynny, ac yna'n bwrw golwg ar rai o'r tybiaethau sy'n sail i adeiladu gallu. Yna mae'r papur yn symud ymlaen i ystyried rhai elfennau o'r hinsawdd newydd a pherthnasedd adeiladu gallu yn y cyfryw gyd-destun.

Mae gan y papur dri awgrymiad bras. Yr un cyntaf yw y gall fod angen i arianwyr a deiliaid grantiau ddiwygio'r ffordd y maent yn meddwl am eu hinsawdd, gan fabwysiadu ymagwedd systemau'n hytrach na map sector symlach: mae ymagwedd systemau'n darparu offeryn a all fod yn bwerus ar gyfer dadansoddi sut, ble a phryd y gellir cyflawni newid. Yr ail yw y gall fod angen i arianwyr a deiliaid grantiau ddatblygu ffyrdd newydd o feddwl am yr hyn y maent yn ei wneud, a galluoedd newydd hefyd, yn benodol gwydnwch, a sgiliau addasu byrfyfyr (gan gyfuno adnoddau mewn ffyrdd newydd) a 'bricolage' (gan gyfuno adnoddau mewn ffyrdd newydd). Y trydydd awgrymiad yw bod angen i arianwyr archwilio eu galluoedd eu hunain er mwyn ychwanegu gwerth, er enghraifft ar ffurf gwybodaeth, trosolwg a llais.

1. Mewn penbleth?

Un awgrymiad sydd wrth wraidd y papur hwn yw bod natur a diben adeiladu gallu wedi mynd yn ddryslyd. Mae'r hyn a ystyrir yn adeiladu gallu wedi'i gydnabod yn helaeth i fod yn ddryswch - neu i'w fynegi mewn ffordd fwy cwrtais 'wedi'i ddiffinio'n amhendant, ar y gorau' (Light a Hubbard 2004:10). Yn sgil diffiniad amhendant, mae ffyrdd niferus o ddisgrifio a dosbarthu rhaglenni adeiladu gallu, gan ddibynnu p'un a ydynt yn canolbwyntio ar y sector nid er elw yn gyffredinol, is-sectorau penodol neu fudiadau unigol. (Rhoddir un rhestr o weithgareddau cyffredin a ddaw o dan bennawd adeiladu gallu yn Nhabl 1.)

Ond beth bynnag yw'r ffocws, ystyrir yn gyffredinol bod adeiladu gallu'n ymwneud mewn rhyw ffordd â mudiadau 'gwell' neu sector 'gwell'. Ac mae hyn yn datgelu rhan o'r dryswch dyfnach: Mae'r hyn a ystyrir yn 'well' yn dibynnu'n rhannol ar sut yr ydym yn gweld rôl hanfodol y sector - ydyw'n ymwneud â chyflwyno gwasanaethau cyhoeddus neu â democratiaeth a chymdeithas sifil a/neu newid cymdeithasol? Cwestiwn sy'n gysylltiedig yn agos yw, a yw adeiladu gallu ei hun yn gyrchnod? Neu'n ffordd o gyflawni cyrchnod, sef 'sector cryfach'? Y pwynt pwysig yma yw bod rôl y sector, a'r hyn sy'n cyfrif fel 'sector gwell' yn gymhleth ac yn destun dadl. Os ydym am siarad am adeiladu gallu, mae angen i ni bennu ar gyfer beth mae angen y gallu.

Tabl 1: Un o sawl disgrifiad o ystod y gweithgareddau y gall 'adeiladu gallu' eu cynnwys. O Buteau et al. (2008).

- Cyngor rheoli cyffredinol
- Cyngor cynllunio strategol
- Cynllunio/cyfrifo ariannol
- Datblygu mesurau perfformiad
- Annog/hwyluso cydweithio
- Mewnwelediad a chyngor ar y maes
- Cyflwyniadau i arweinwyr yn y maes
- Ymchwilio neu arferion gorau
- Seminarau/fforymau/cynnull
- Datblygu'r bwrdd/cymorth llywodraethu
- Cymorth technoleg gwybodaeth
- Cymorth cyfathrebu/marchnata/ cyhoeddusrwydd
- Defnyddio cyfleusterau sylfaenol
- Hyfforddiant i staff/rheolwyr

Gwreiddiau'r dryswch

Ond yn gyntaf, o ble daeth y ffocws ar 'adeiladu gallu'? Beth y bwriadwyd iddo ei gyflawni?

Yn y DU roedd y ffocws newydd, a ddaeth i'r amlwg yn y 1990au, yn gysylltiedig â thri llinyn meddwl ehangach.

1. Gallu'r sector gwirfoddol i ddarparu gwasanaethau. Er enghraifft, nododd adroddiad gan y Swyddfa Archwilio Genedlaethol (2005:11): 'Ystyrir yn gyffredinol bod potensial mudiadau rheng flaen i wasanaethu unigolion a'r cymunedau wedi'i gyfyngu gan eu 'gallu' i wneud hynny. Mae'r Llywodraeth yn ystyried bod ariannu adeiladu gallu yn y sector yn allweddol o ran: datgloi'r potensial hwn; datblygu trydydd sector iach a bywiog; a'r sector yn helpu'n gynyddol i gyflwyno gwasanaethau cyhoeddus gwell'.

2. Rheoli'n well ar gyfer mwy. Roedd diddordeb mewn 'adeiladu gallu' yn gysylltiedig â thybiaeth ehangach y gellid cyflawni mwy petai modd i fudiadau gwirfoddol gael eu rheoli'n well', mewn ffordd fwy masnachol ac yn fwy fel busnes; roedd angen i fudiadau gwirfoddol gryfhau eu gallu rheoli/trefniadaethol (er nad oedd yn glir bob amser p'un a oedd 'mwy' yn cyfeirio at fwy o effaith neu fwy o allbwn) Er enghraifft, mae'r model rheoli wedi'i ddangos yn niffiniad cychwynnol ChangeUp o 'anghenion cefnogi allweddol' fel gwella perfformiad; datblygu gweithlu ac arweinyddiaeth; TGCh; llywodraethu; recriwtio a datblygu gwirfoddolwyr, ariannu a chodi arian. Mae'r ffaith yr ychwanegwyd hwb ymgyrchu dim ond yn ddiweddarach yn dangos dylanwad yr ymagwedd offerynnol hon.

3. Mwyafu effaith dyfarnu grantiau. Roedd canolbwyntio ar 'adeiladu gallu' hefyd yn gysylltiedig â phryder cynyddol arianwyr gyda 'gwerth am arian': oni fyddai mudiadau cryfach yn mwyafu gwerth yr arian a wariwyd, gan leihau'r perygl o fethiant? Roedd gwariant ar adeiladu gallu deiliaid grantiau'n ffordd o fwyafu effaith dyfarnu grantiau. I lawer o arianwyr, mae'n bosib mai hwn oedd y symbyliad pennaf o ran cefnogi adeiladu gallu.

Yn fras mae'r ffocws diweddar ar adeiladu gallu wedi bod yn gysylltiedig yn agos â gwella perfformiad a model rheoli o'r sector, fel y gellir eu gweld yn y ddau hanes o alluoedd y gwelir eu bod yn ddiffygiol ac yn y pwyslais ar wneud mudiadau gwirfoddol yn fwy 'entrepreneuraidd'. Ond eto mae'r ffocws hwn wedi osgoi'r cwestiwn lletchwith, sef p'un ai'r un 'cywir' yw'r olwg honno ar berfformiad, os mai'r wir flaenoriaeth yw gwneud y gwahaniaeth mwyaf neu gyrraedd y nifer uchaf o bobl mewn angen. Felly mae'n bosib ein bod yn ceisio gwella'r ffordd yr ydym yn symud o A i B heb aros i ystyried p'un ai B yw'r gyrchfan fwyaf dymunol neu beidio. Yn yr un modd gallwn ofyn p'un a ydym yn adeiladu gallu ar gyfer cynyddu perfformiad model sy'n ddiffygiol. Er enghraifft, gellid dadlau na fydd rheolaeth dda, beth bynnag ei maint, yn creu newid cymdeithasol cyffredinol a chynaliadwy gan fod newid cymdeithasol yn mynnu cyd-drafod prosesau gwleidyddol mewn ffordd nad oes ei angen ar gyfer rheoli mudiad nid er elw.

Sut mae adeiladu gallu wedi cael ei roi ar waith?

Amlinellodd yr adran flaenorol rai o'r cwestiynau heriol iawn nad ymdriniwyd â hwy ar sawl achlysur, sy'n plagio cysyniadau adeiladu gallu a pherfformiad y mudiad. Ar ben hynny, mae adeiladu gallu wedi canolbwyntio ar lefelau gwahanol - mudiadau unigol, is-sectorau a'r sector yn gyffredinol - ac at ddibenion gwahanol, fel y mae dwy brif raglen ddiweddar y llywodraeth yn Lloegr yn ei ddangos:

- Darparodd ChangeUp/Capacity Builders (£231 miliwn ar gyfer gwella gwasanaethau cefnogi i fudiadau trydydd sector rheng flaen) ariannu i ddarparwyr cefnogaeth rhanbarthol a lleol i ffurfio partneriaethau neu gonsortiau i ddarparu gwasanaethau newydd neu well a fyddai'n diwallu anghenion mudiadau yn y sector yn gyffredinol.
- Aeth Future Builders (£215 miliwn yn y lle cyntaf) ati i brofi'r syniad y byddai buddsoddi'n uniongyrchol mewn mudiadau unigol sy'n ddichonol yn ariannol - ond heb fedru troi at ffynonellau ariannu masnachol - yn eu galluogi i adeiladu eu gallu i gystadlu ar gyfer contractau cyflwyno gwasanaethau cyhoeddus a'u hennill.

Mae sefydliadau wedi datblygu rhaglenni neu linynnau penodol hefyd, gyda'r nod o 'adeiladu gallu'r sector gwirfoddol'. Er enghraifft, creodd Sefydliad Baring ei 'rhaglen cryfhau'r sector gwirfoddol' gan ddarparu cefnogaeth i fudiadau rheng flaen; neilltuodd Charities Aid Foundation swm o arian a thîm o ymgynghorwyr dethol i gynghori mudiadau sydd â grantiau; cynigiodd City Bridge Trust ac eraill gymorth tebyg i ddeiliaid grantiau a ddewisodd fanteisio arno.

I ddechrau, mabwysiadodd y Gronfa Loteri Fawr ymagwedd fwy cymhleth. O dan bennawd cyffredinol 'buddsoddi yn ein rhaglenni', fe ddibynnodd ar ymagweddau seiliedig ar yr achos unigol, gan ddefnyddio adnoddau anariannol megis cynnull neu frocera. Ar y llaw arall, mae'r rhaglen BASIS yn Lloegr yn fenter adeiladu gallu fwy confensiynol sydd â ffiniau a chyllideb. Mae BASIS yn gwario £151 miliwn i sicrhau mynediad mudiadau gwirfoddol i gefnogaeth o safon er mwyn eu gwneud yn fwy effeithiol - felly mae BASIS yn rhaglen datblygu isadeiledd yn bennaf. Mewn ffordd braidd yn wahanol, gellir ystyried bod yr Ymddiriedolaeth Cyfran Deg yn adeiladu hyder a gallu cymunedau i wneud penderfyniadau. Mae ymagwedd y Gronfa Loteri Fawr, efallai'n fwy nag unrhyw un arall, yn amlygu mater rhoi ffiniau o gwmpas 'adeiladu gallu' a phennu cyllideb ar ei gyfer. Ac yn y byd go iawn, mae adeiladu gallu'n digwydd mewn ffyrdd gwahanol mewn lleoedd gwahanol, ac nid oes ganddo label neu bris clir ar y tun. Er enghraifft, gellir ystyried bod y weithred o amlygu un mater neu faes yn ychwanegu gwerth neu'n adeiladu gallu mewn rhyw ffordd.

Felly mae arianwyr wedi canolbwyntio ar lefelau gwahanol ac ar fathau gwahanol o gymorth. Maent hefyd wedi chwarae rolau gwahanol. Mae Leat a Kumar (2006) yn nodi pedwar model bras o gyfranogiad dyfarnwyr grantiau mewn adeiladu gallu, fel yr amlinellir yn Nhabl 2.

Tabl 2: Rolau potensial dyfarnwyr grantiau mewn adeiladu gallu. (Addaswyd o Leat a Kumar 2006.)

1. Galluogi: Mae dyfarnwr y grantiau'n darparu arian, cyngor, cefnogaeth, gallu lledaenu etc ychwanegol ar gyfer y deiliad grant unigol, p'un a yw am ddim neu am dâl (er enghraifft yn achos rhan o raglenni City Bridge).

2. Darparu: Mae dyfarnwr y grantiau'n defnyddio ei staff a'i adnoddau ei hun i gefnogi ac adeiladu gallu deiliaid grantiau ac eraill, megis drwy ganllawiau gwerthuso'r Gronfa Loteri Fawr, llyfr a chyhoeddiad adnoddau partneriaeth neu adroddiadau ymchwil a dysgu.

3. Prynu: Mae dyfarnwr y grantiau'n comisiynu trydydd parti i ddarparu cefnogaeth ar lefel y grant neu'r rhaglen, megis cefnogaeth Charities Aid Foundation mewn meysydd megis ymgynghoriaeth rheoli, cyngor ar y cyfryngau a chysylltiadau cyhoeddus, ac ymchwil a gwerthuso.

4. Adeiladu isadeiledd: Mae dyfarnwr y grantiau'n ariannu trydydd partïon megis cyrff mantell, i ddarparu cefnogaeth benodol neu gyffredinol ar draws y sector cyfan neu is-sectorau penodol.

I ddyfarnwyr grantiau mae gan ddewisiadau am lwybrau a rolau oblygiadau pwysig o ran effaith a mesurau gwerth am arian ac effeithiolrwydd cyffredinol. Mae llwybrau gwahanol yn cynnig graddau rheolaeth gwahanol i arianwyr dros ansawdd y mewnbwn, lefelau atebolrwydd (ar gyfer yr hyn sydd yn aml yn enillion anniriaethol), yn ogystal â mynd i lefelau cost gwahanol.

Mae llwybrau ychwanegu gwerth yn effeithio ar gostau rheoli mewnol a chostau cyffredinol, staffio, proffil cyhoeddus (cadarnhaol a negyddol), perchnogaeth ar ganlyniadau, ac enw da. Yn gyffredinol po fwyaf y mae dyfarnwr grantiau'n ei wneud ei hun, mwyaf fydd ei gostau cyffredinol a staffio - ond bydd ei broffil, y cysylltiad rhyngddo a chanlyniadau, a'i enw da hefyd yn fwy.

Bydd dewisiadau ynghylch p'un a ddylid ariannu, er enghraifft ymgynghorwyr i gefnogi deiliaid grantiau yn codi cwestiynau am atebolrwydd. Mae dewisiadau gwirioneddol hefyd ynglŷn â chwmpas y buddion (ydy adnoddau a ffurfiau eraill ar gefnogaeth ar gyfer deiliaid grantiau'n unig, ar gyfer is-sector ehangach neu ar gyfer y sector yn gyffredinol?) Mae rheoli ansawdd yn bryder allweddol arall. Er enghraifft, roedd rhai dyfarnwyr grantiau'n ymwybodol y gallai mabwysiadu'r llwybr prynwr (gweler pwynt 3 uchod) ymddangos yn or-lywodraethol, ond daethpwyd i'r casgliad bod yr ymagwedd hon, yn ogystal â sicrhau ansawdd, yn osgoi gwastraffu amser deiliaid grantiau wrth geisio dod o hyd i ymgynghorwyr a'u comisiynu (Leat a Kumar 2006).

Un gwendid yn y modelau galluogi a phrynu yw na all adeiladu gallu ond bod cystal â'r ymgynghorwyr a'r berthynas rhwng yr ymgynghorydd a'r mudiad. Mae model y prynwr yn lleihau'r risg gyntaf, ond erys yr ail risg o hyd. Gall model y prynwr greu problemau o ran atebolrwydd hefyd - ydy'r ymgynghorydd yn atebol i'r mudiad y mae'n cydweithio ag ef, neu i'r ariannwr sy'n ei dalu?

Mae'r modelau galluogi a phrynu'n dwys iawn o ran amser, gan ddarparu cefnogaeth unigol wedi'i theilwra a chyfyngu ar gwmpas ar yr un pryd - ond o bosib dyna yw'r ymagweddau mwyaf effeithiol (Leat a Kumar 2006; IVAR 2010). Gall y modelau darparu ac adeiladu isadeiledd gynyddu costau cyffredinol ond maent yn cynnig lefel uchel o reolaeth a lefel atebolrwydd gymedrol i uchel. Mae'r ddau fodel yn cynyddu cwmpas a pherchnogaeth bosib.

I grynhoi, mae ystod helaeth o opsiynau ar gael i ddyfarnwyr grantiau, ac mae'n anochel bod y penderfyniadau y maent yn eu gwneud yn debygol o fod yn rhai gwleidyddol yn gymaint ag ymarferol.

Adeiladu gallu: gwersi a materion

Mewn gwirionedd ychydig iawn yr ydym yn ei wybod am yr ystod o fathau o 'gymorth y tu hwnt i'r grant' a ddarperir gan arianwyr, a hyd yn oed yn llai am eu heffaith (Buteau et al. 2008:2). Mae Tabl 3 yn amlinellu rhai cyffredinoliadau bras a ddaw o'r adroddiadau.

Tabl 3: Manteision ac anfanteision ymagweddau gwahanol at fuddsoddi mewn adeiladu gallu. (Gweler, er enghraifft, Harker a Burkeman 2007; Cairns 2010; IVAR 2010; Leat a Kumar 2006; Light a Hubbard 2004.)

Ymagwedd	Manteision	Anfanteision
Cryfhau mudiadau unigol	Wedi'u personoli Wedi'u gwerthfawrogi gan dderbynyddion O bosib yn fwy effeithiol nag ymagwedd cyffredinol	Cost uchel Cyrhaeddiad neu gwmpas cyfyngedig Llai o gynhaliaeth o bosib (wrth i staff symud ymlaen)
Cryfhau mudiadau cefnogi'r sector	Cost is o'i gymharu â'r cwmpas ehangach	Wedi'u teilwra'n llai Risg o un maint sy'n addas i bopeth Buddion gwasgaredig a diffyg targedu
Buddsoddiad wedi'i deilwra mewn rhaglenni	Ystod ehangach o offer ac ymagweddau sydd wedi'u teilwra i anghenion penodol rhaglenni	Costau buddsoddi mewn cynllunio, teilwra a rhoi ar waith

Mae gan un o astudiaethau mwyaf 'cymorth y tu hwnt i'r grant' a gyflawnwyd gan The Center for Effective Philanthropy (Buteau et al. 2008) rai canfyddiadau pwysig, er eu bod yn heriol:

- 'Mae staff sylfaen yn credu bod cymorth y tu hwnt i'r grant yn bwysig o ran creu effaith...ond ychydig iawn y maent yn ei wybod am ganlyniadau gwirioneddol y cymorth y maent yn ei ddarparu.
- Nid yw mwyafrif y deiliaid grantiau mewn mudiad mawr nodweddiadol yn derbyn unrhyw gymorth y tu hwnt i'r grant, ac yn gyffredinol mae'r 44% sydd yn derbyn cymorth yn derbyn dim ond dau neu dri math.
- Ymddengys fod darparu dim ond dau neu dri math o gymorth i ddeiliaid grantiau'n aneffeithlon; dim ond yn y lleiafrif o achosion pan fydd deiliaid grantiau'n derbyn naill ai set gynhwysfawr o weithgareddau cefnogi neu set o fathau o gymorth sy'n canolbwyntio'n bennaf ar y maes y mae ganddynt brofiad sy'n sylweddol fwy cadarnhaol gyda sylfaenwyr eu sefydliad na deiliaid grantiau nad ydynt yn derbyn cymorth.
- Mae darparu cymorth y tu hwnt i'r grant mewn ffyrdd sy'n gwneud gwahaniaeth ystyrlon i ddeiliaid grantiau'n galw am fuddsoddiad sylweddol ar ran y sefydliad ...'.

Mae'r deunyddiau darllen a sylwadaeth ehangach yn codi nifer o faterion eraill, y mae'r rhai mwyaf perthnasol ohonynt wedi'u crynhoi isod:

1. Diagnosio anghenion adeiladu gallu
Mae yna heriau sylfaenol o ran nodi anghenion ac ymateb iddynt. Ydy hwn yn cael ei wneud gan y mudiad ei hun neu gan arbenigwr allanol? Pwy sy'n pennu ac yn blaenoriaethu anghenion? Ydy adeiladu gallu'n bennaf er budd y mudiad neu'r ariannwr? Mae proses y diagnosis ei hun yn cymryd amser a medr. Nid yw anghenion sy'n dod i'r amlwg o reidrwydd wrth wraidd y broblem.

2. Amseru ymyraethau
Mae anghenion adeiladu gallu yn debygol o fod yn wahanol a gall ymyraethau fod yn fwy neu'n llai effeithiol mewn cam datblygu trefniadaethol penodol.

Gall adeiladu rhai galluoedd fod yn fwyaf effeithiol hefyd pan fydd yr hinsawdd yn gydnaws â gwneud defnydd ohonynt. Mae'r ystyriaethau hyn yn debygol o fod yn fwy perthnasol i fudiadau unigol nag i arianwyr.

Ar y llaw arall gall arianwyr ystyried sut i gymhwyso'r ystyriaethau hynny a chynnig mathau gwahanol o gefnogaeth mewn camau gwahanol o'r broses dyfarnu grantiau:

- Gall cefnogaeth cyn y grant ddenu mudiadau llai a mwy diweddar, gan helpu i ddatblygu eu sgiliau cynllunio, meddwl a chyllidebu ymysg rhai eraill (heb ystyried p'un a ydynt yn llwyddo i dderbyn grant neu beidio).
- Trwy ddiffiniad bydd cefnogaeth yn ystod y grant ei hun ar gael i lai o fudiadau, a bydd yn canolbwyntio'n fwy ar fwyafu effaith y grant.
- Ymddengys fod cefnogaeth ôl-grant yn llawer llai cyffredin, ond gellir dadlau ei bod yn hollbwysig o safbwynt dysgu, lledaenu, newid polisi ac wrth ehangu a dyfnhau'r effaith y tu hwnt i ddeiliad y grant.

3. Pwy sy'n cyflwyno?

Mewn modelau lle mae ariannwr yn comisiynu cefnogaeth neu'n talu amdani, mae'n bosib mai hwn fydd y cyswllt gwanaf. Ceir problemau cyffredinol mewn perthynas ag ansawdd ymgynghorwyr a 'chipio ymgynghorwyr' (Ydy'r ymgynghorydd yn atebol i'r cleient neu'r ariannwr?). Mewn sawl achos mae adeiladu gallu'n gynhyrchiad ar y cyd rhwng yr adeiladwr/ymgynghorydd a thestun y gwaith adeiladu. Mae'r pryderon hyn yn adlewyrchu llawer o heriau diagnosio. Gall modelau eraill, megis cefnogaeth gan gymheiriaid a mentora oresgyn rhai o'r rhain.

4. Defnyddio adnoddau a thechnoleg

Gall llawlyfrau a gwybodaeth ar y we, ymysg mathau eraill o adnoddau generig, fod yn ddefnyddiol at rai dibenion; mae'n amlwg bod ganddynt well cyrhaeddiad. Ond efallai mai'r peth mwyaf effeithiol - a mwyaf costus - fydd cefnogaeth un i un. Mae angen hefyd i ni ystyried p'un a all technolegau a phwyntiau a lefelau ymyrraeth fod yn wahanol ar gyfer mathau gwahanol o alluoedd. Yn fwy cyffredinol, pa fathau o adnoddau generig (a lefelau cyffredinolrwydd) sy'n bosib ac yn effeithiol? Er enghraifft, fel y mae Karl Wilding wedi'i ofyn, a oes rhai mathau o gynnyrch a nwyddau adeiladu gallu y gall pawb, o bosib, eu defnyddio, nad ydynt yn costio'n fwy i'w cynhyrchu p'un a yw un neu gant o fudiadau'n eu defnyddio?

5. Ymgorffori a chynnal galluoedd

I ba raddau y mae ymdrechion ac effeithiau adeiladu gallu'n cael eu cynnal? Mae'n bosib y bydd yr ateb yn dibynnu'n raddol ar y math o allu sy'n cael ei adeiladu. Er enghraifft, mae'n briodol nodi y gellid cyfweld â hanner o'r sampl yn unig mewn ymchwil i werthuso effaith rhaglen adeiladu gallu Sefydliad Baring gan nad oes unrhyw un sy'n gweithio yn y mudiad ar hyn o bryd yn cofio'r prosiect yn ddigonol' (Bolton 2008). Felly mae'n rhaid bod yn ochelgar wrth ddehongli'r casgliad bod y grantiau hyn wedi gadael 'etifeddiaeth barhaus'. Wedi dweud hynny, nid yw'r arsylwad nad oes neb yn cofio'r prosiect o reidrwydd yn golygu nad yw wedi gadael effaith ar ei ôl - ar y mudiad ac ar y staff sydd wedi gadael (i ymuno a chyfrannu at fudiadau eraill, y gellir tybio).

Mae rhoi'r wybodaeth a'r sgiliau angenrheidiol i fudiadau yn wahanol i ymgorffori'r galluoedd hynny yn y mudiad a'r hinsawdd ehangach. Enghraifft dda o ble mae hyn wedi cael ei gydnabod oedd rhaglen Mannau Gwyrdd a Cymunedau Cynaliadwy y Gronfa Loteri Fawr, lle'r oedd angen cyfranogiad amrywiaeth o fudd-ddeiliaid ar yr ariannwr, gan ddod â phobl allweddol sy'n gwneud penderfyniadau ynghyd gyda'r broses o'r cychwyn cyntaf (Leat a Kumar 2006).

Mae yna cwestiwn arall a ofynnir yn llai aml: a ddylid cynnal popeth? Ydy'r 'gallu' i ddinistrio'n rhan angenrheidiol o allu creadigol ac adnewyddu? Mewn geiriau eraill, ar ba bwynt y dylai mudiadau a phrosiectau benderfynu eu bod wedi cyflawni popeth

y dylent, ac felly dod â'u hunain i ben? Mae'r rhan fwyaf o drafodaethau o adeiladu gallu yn tybio'n ymhlyg bod bodolaeth barhaus mudiadau'n beth da.

6. Cyfraniad y dyfarnwr grantiau

Ni ddylem anghofio y gall dyfarnwyr grantiau ychwanegu gwerth at raglen a phrosiectau unigol y tu hwnt i fewnbwn ariannol grantiau. Mae dyfarnwyr grantiau'n meddu ar rai alluoedd nad oes gan ddeiliaid grantiau'n gyffredinol, gan gynnwys trosolwg, dylanwad a niwtraliaeth. Gall dyfarnwyr grantiau ddod ag eraill ynghyd, p'un a ydynt yn fudd-ddeiliaid neu ddeiliaid grantiau sy'n rhedeg prosiectau cysylltiedig, fel y nodwyd uchod mewn perthynas â rhaglen Mannau Gwyrdd y Gronfa. Nhw hefyd sydd yn y lle gorau i ddod â gwersi a ddysgwyd ar draws prosiectau a mudiadau ynghyd.

Dyma un agwedd yn unig ar y mater ehangach o nodi pwy sydd â'r pŵer i beri newid a sut, mater y byddwn yn dychwelyd ato nes ymlaen yn y drafodaeth hon. Y pwynt yma yw bod gallu dyfarnwyr grantiau i beri newid yn debygol o gadarnhau galluoedd deiliaid grantiau, ni waeth pa mor ddatblygedig yw'r rhain.

Rysáit ar gyfer adeiladu gallu

Felly at ba gasgliad y gallwn ddod ynglŷn â'r rysáit ar gyfer adeiladu gallu?

Bydd angen mesur go dda o allu diagnostig o safon ac amser i nodi anghenion.

Sicrhewch fod gennych wybodaeth/modelau sydd wedi profi eu gwerth i ddiwallu anghenion a ddiagnoswyd yn ogystal ag adnoddau fforddiadwy o safon (megis ymgynghorwyr neu hyfforddwyr) i ddiwallu anghenion a ddiagnoswyd.

Ychwanegwch ariannu hyblyg a digonol, sy'n para'n ddigon hir, i ddiwallu anghenion a ddiagnoswyd.

Cymysgwch gyda digon o wybodaeth/cefnogaeth ac amser i friffio, contractio, a gweithio gyda'r ymgynghorydd/hyfforddwr. Trowch i mewn fesur go dda o gefnogaeth ychwanegol.

Rhowch ddigon o amser, galluoedd staff a'r bwrdd ynghyd â sefydlogrwydd i'w ymgorffori yn y mudiad.

Coginiwch mewn hinsawdd gefnogol, a heb wrthbwyso anghenion a gofynion y mudiad.

Sylwer: bydd yn cadw'n dda o fewn hinsawdd sefydlog am nifer o flynyddoedd ond nid yw'r bywyd ar y silff yn ddiderfyn a bydd yn amrywio yn unol â'r amodau.

Tybiaethau adeiladu gallu

Mae'r adrannau blaenorol yn amlinellu rhai o'r cymhlethdodau sydd ynghlwm wrth wneud penderfyniadau am y math 'iawn' o gefnogaeth adeiladu gallu sydd i'w chynnig, neu yn wir, y gofynnwyd amdani. I gwblhau'r trosolwg bras hwn, mae'n werth myfyrio ar rai o'r tybiaethau cyffredinol sy'n sail i lawer o ymyraethau adeiladu gallu.

Fel yr ydym wedi'i weld, mae 'adeiladu gallu' – o leiaf fel y dehonglwyd mewn prif raglenni diweddar - wedi'i anelu'n gyffredinol at fodel rheoli neu fusnes a rheoli gwasanaethau. Mae'r rhestr a ganlyn yn nodi rhai o'r tybiaethau sy'n sail i bwyslais ar adeiladu gallu er mwyn cyflawni'r nodau hyn. Mae'n gwrthbwyso rhai o'r rhain gyda rhai tybiaethau amgen (a byddwch chi'n ychwanegu rhai eich hun).

Tabl 4: Tybiaethau cystadleuol ynglŷn ag adeiladu gallu.

Tybiaeth adeiladu gallu	Tybiaeth amgen
Diffyg gallu yw'r broblem	● Gall y broblem fod yn hinsawdd wrthwynebus, neu ● rhwystrau diwylliannol a gwleidyddol mewnol neu allanol (er mwyn i fudiadau gwirfoddol beidio ag ennill contractau gwasanaeth cyhoeddus gan fod cynifer o safbwyntiau amwys o fewn y mudiad mewn perthynas â chontractio gyda'r llywodraeth, neu oherwydd bod gan gontractwyr llwyddiannus wrthwynebiadau diwylliannol neu wleidyddol i ddarpariaeth sector gwirfoddol).
Mae mudiadau â gallu cynyddol yn gwneud gwaith gwell – neu'r un gwaith yn fwy effeithiol ac yn effeithlon	● Mae mudiadau'n strwythurau cymhleth a byw na ellir eu gostwng i restr o alluoedd generig a bennwyd ymlaen llaw
Os byddwch yn adeiladu gallu i wneud x, bydd x yn digwydd	● Bydd y tebygolrwydd bod x yn digwydd yn dibynnu'n rhannol ar sgiliau a gallu - ond hefyd ar lwc, y gallu i addasu, ynghyd â hinsawdd hynaws a chydnaws
Ar ôl eu datblygu gellir defnyddio galluoedd yn effeithiol	● Weithiau mae ffactorau eraill o fewn y mudiad a'r tu hwnt iddo'n atal defnyddio galluoedd yn effeithiol (er enghraifft, ychydig iawn o ddefnydd sydd i ddatblygu sgiliau ymgeisio am grantiau os nad oes unrhyw raglenni ariannu penodol ar gael).
Ar ôl eu datblygu, bydd galluoedd yn cael eu cynnal	● Pan fydd staff yn gadael byddant yn mynd â'u 'galluoedd' gyda nhw ● Pan fydd galluoedd yn 'perthyn' i'r mudiad mae'n bosib y byddant yn cael eu dyfrio i lawr gan gyfyngiadau a gofynion eraill y mudiad ● Mae galluoedd yn cael eu hymgorffori mewn ffyrdd sy'n mynd yn llai defnyddiol wrth i amserau a ffasiynau newid.

Efallai oherwydd y cymhlethdod a'r amwysedd o ran diben, mae polisïau a rhaglenni cyffredinol eu cwmpas sy'n canolbwyntio ar adeiladu gallu wedi tueddu i:

- ffocysu sylw y tu mewn i'r mudiad yn hytrach nag edrych ar fudiadau o fewn cyd-destunau newidiol
- gweld diffyg gallu fel mater o ddiffyg adnoddau yn hytrach nag un o gymhlethdod a thensiwn diwylliannol a gwleidyddol
- tybio bod angen i bob mudiad fedru gwneud x, yn hytrach na gwybod ble i ddod o hyd i, neu brynu, x.

Mae yna set arall o dybiaethau, neu efallai gobaith ofer, sy'n gysylltiedig â'r awydd gyfredol or-syml i adeiladu gallu:

- Gwyddwn sut mae adeiladu gallu'n edrych a sut mae'n gweithio.
- Gwyddwn beth yw'r ffordd orau o adeiladu gallu.
- Mae mudiadau'n gwybod pa alluoedd y mae eu hangen arnynt.

Mewn realiti mae pob un o'r tybiaethau hyn yn amwys. Er enghraifft:

- Weithiau mae mudiadau sy'n torri rheolau 'arfer da' yn gweithio'n dda iawn.
- Mae dulliau adeiladu gallu effeithiol yn debygol o ddibynnu ar gyfres o ffactorau sy'n gysylltiedig â'r 'adeiladwr' a'r 'derbynnydd' a'r rhyngweithio rhyngddynt.
- Mae gallu mudiadau i hunanddiagnosio'n debygol o fod wedi'i gyfyngu gan eu gwybodaeth a'u dychymyg; wedi'r cyfan nid ydym bob amser yn y sefyllfa orau i ddiagnosio ein gwendidau ein hunain.

Nid yw'n annheg, efallai, i awgrymu bod adeiladu gallu'n seiliedig yn rhannol ar ddymuniad gwyllt i greu'r 'datrysiad chwyldroadol', y fformiwla llwyddiant cyfrinachol. Ond mewn realiti mae'n bwysig nodi'r glir nad yw'r cyfryw fformiwla'n bodoli.

2. Beth yw'r hinsawdd newydd?

Efallai mai'r unig ddatganiad y gellir ei wneud ynglŷn â'r hinsawdd newydd yw ei fod yn newydd – ac yn amrywiol. O leiaf am y tro, mae llawer yn dibynnu ar ble ydych chi. Mae'r drafodaeth a ganlyn yn galw ar brofiad yn Lloegr, er bod y materion craidd yn debygol o fod yn rhai cyffredin.

Elfennau

- Un peth y gellir ei ddweud yn hyderus yw bod yr hinsawdd yn newid, ac ar ben hynny ei fod yn newid bob dydd.
- Mae gennym lywodraeth newydd sy'n ceisio gweithio mewn ffordd newydd, ansicr ac wedi'i chyd-drafod, gyda chyfyngiadau ariannu cyhoeddus newydd.
- Mae'n amlwg bod y Gymdeithas Fawr yn elfen bwysig o'r cymysgedd hwn, ond nid yw'n glir o hyd beth mae'r cysyniad yn ei olygu. Mae ganddo dair elfen o leiaf: cyfranogiad ac ymglymiad dinasyddion; datganoli gwneud penderfyniadau a chyfrifoldeb yn gynyddol i gymunedau lleol; a diwygio sut mae gwasanaethau cyhoeddus yn cael eu cyflwyno.
- Mae cwtogiadau ar wariant cyhoeddus yn elfen fawr ond erys eu gwir effeithiau – fesul rhanbarth a fesul mater – yn aneglur. Wrth i'r agenda leoleiddio ddod i'r amlwg, mae'n bosib yr aiff gwahaniaethau rhwng lleoliadau'n fwyfwy arwyddocaol.
- Ar gyfer y sector gwirfoddol a chymunedol yn benodol, bydd ffrydiau ariannu ar gyfer prif asiantaethau isadeiledd yn cael eu torri, ond o ystyried bod twf y blynyddoedd diwethaf wedi bod braidd yn ddi-drefn, efallai na fydd hyn ond yn mynd â ni'n ôl i'r man cychwyn. Yr hyn sydd, efallai, yn bwysicach i'r sector fydd effeithiau anuniongyrchol diweithdra, buddion gostyngol a darpariaeth gwasanaethau cyhoeddus, poblogaeth sy'n heneiddio ac yn y blaen. Mae chwyddiant yn ffactor pwysig arall i ddeiliaid ac arianwyr grantiau.

Yn fras, gellir crynhoi'r hinsawdd newydd fel a ganlyn: gwneud mwy gyda llai, llai o gefnogaeth gefndir, mwy o gystadleuaeth, mwy o alw a disgwyliadau uwch.

Mae mater arall mwy sylfaenol i arianwyr yn y sector: ydy'r hinsawdd newydd hon yn angenrheidiol dros dro neu ai dyma'r 'normal' newydd? Er bod llawer o'r sylwadaeth i'w gweld yn awgrymu cwtogi dros dro ar wariant er mwyn cyrraedd y trywydd iawn, mae David Cameron yn sôn am newid y ffordd y mae Prydain yn cael ei llywodraethu am byth. O'r hyn a ddywed, nid yw adfer cydbwysedd y rolau rhwng y wladwriaeth a dinasyddion yn ymwneud yn bennaf â chwtogiadau ar wariant – ond yn hytrach â chreu'r 'gymdeithas dda', y normal newydd.

Beth felly?

Mae rhagfynegiadau am effeithiau penodol agenda'r llywodraeth newydd ar arianwyr a'r sector yn amrywiol, ac maent yn cynnwys:

- newidiadau mewn polisi, a sut a ble mae polisi'n cael ei ddyfeisio a'i gyd-drafod
- colli incwm sylweddol o ffynonellau'r llywodraeth
- prif newidiadau i gyfundrefnau comisiynu a chontractio a chystadleuaeth gynyddol am gontractau
- mwy o ildio cyfrifoldeb a brwydrau ynglŷn â phwy sy'n talu am beth – a mwy o fylchau i'r rhai mewn angen gwympo i mewn iddynt
- problemau llif arian sy'n deillio o gynlluniau talu drwy ganlyniadau
- cyfryngau buddsoddi newydd (megis Bondiau Effaith Gymdeithasol) ac anawsterau cysylltiedig, gan olygu bod canlyniadau'n anodd eu mesur neu eu priodoli
- pwysau i gynnwys mwy o wirfoddolwyr ar yr un pryd â chwtogiadau i'r isadeiledd gwirfoddoli
- pwysau am ddefnydd cynyddol o TGCh i gynyddu rhoddi (amser ac arian)
- pwysau i fodloni galw cynyddol am fesur canlyniadau

- galw cynyddol am wasanaethau sy'n deillio o'r dirwasgiad, toriadau mewn gwasanaethau a newidiadau mewn budd-daliadau
- llai o bwyslais ar atal a mwy ar dorri costau
- disgwyliadau cynyddol o ran gallu'r sectorau gwirfoddol a chymunedol.

Mae'r darlun wedi'i gymhlethu, fodd bynnag, gan y ffaith bod yr hyn a roddir gydag un llaw yn cael ei dynnu i ffwrdd gyda'r llall. Er y gofynnwyd i gyrff isadeiledd sector gwirfoddol sy'n derbyn nawdd gan y llywodraeth yn Lloegr i wneud toriadau sylweddol, ac er bod CapacityBuilders a chyrff eraill wedi diflannu'n gyfan gwbl, mae llaw arall y llywodraeth yn rhoi pecyn gwerth £471 miliwn, gan gynnwys:

- Cronfa Drawsnewid newid gwerth £100 miliwn (gweler isod) i helpu grwpiau i newid i hinsawdd ariannu wahanol;
- Gwasanaeth Cenedlaethol Dinasyddion newydd a fydd yn rhoi cefnogaeth i bobl ifanc ymgysylltu â'u cymunedau;
- Cronfa Cymunedau'n Gyntaf a fydd yn cefnogi mudiadau bach presennol a rhai newydd yn yr ardaloedd mwyaf difreintiedig; a
- Banc y Gymdeithas Fawr, a fydd yn defnyddio arian gan gyfrifon banc segur i helpu i roi cyfalaf i'r sector ac adeiladu gallu.

Ym mis Hydref 2010 cyhoeddodd y Swyddfa Cymdeithas Sifil bapur ymgynghori, 'Cefnogi Cymdeithas Sifil Gryfach' (Swyddfa Cymdeithas Sifil 2010). Mae'r papur yn gwneud amrywiaeth o awgrymiadau, gan gynnwys rhesymoli cyfeirlyfrau ar-lein cyfredol, annog trosglwyddo sgiliau ar draws sectorau, creu bwrsariaethau i roi rheolaeth i fudiadau rheng flaen a brocera gwasanaethau pro bono. Er y bydd y diddordeb hwn a rhai o'r awgrymiadau'n cael eu croesawu gan y sector, mae'n bosib bod y neges gyffredinol yn dangos diffyg dealltwriaeth o anawsterau adeiladu gallu ar raddfa fawr: fel y nodwyd o'r blaen, awgryma'r deunyddiau fod llawer o adeiladu gallu effeithiol yn ymwneud â mwy na throsglwyddo gwybodaeth.

Elfen arall yn y cyd-destun newidiol yw'r arwyddion bod ymwybyddiaeth y llywodraeth o'r tensiynau rhwng agenda'r Gymdeithas Fawr ac effeithiau cwtogi ar wariant cyhoeddus yn y sector gwirfoddol; yn gynnar yn 2011 mae sefyllfa'r sector yn ansefydlog o hyd.

I arianwyr mae hyn i gyd yn golygu ansicrwydd parhaol am ble bydd y bylchau a ble byddant ar eu mwyaf. Mae'r ansicrwydd wedi'i gymhlethu ymhellach gan y ffaith bod ystod helaeth o brosiectau a ariannwyd o dan y rhaglen BASIS yn dechrau dod i ben. Dylid nodi mai un o'r tybiaethau a oedd yn sail i BASIS oedd y byddai modd i fudiadau isadeiledd a rheng flaen ddenu mwy o ariannu - ac felly byddai'r hinsawdd yn aros fel yr oedd i raddau helaeth).

Nid yw'n amlwg ychwaith beth fydd effeithiau'r Gronfa Drawsnewid. Gellid dadlau bod telerau'r Gronfa braidd yn afresymol. I gymhwyso, mae angen i'r mudiad fod yn colli arian eisoes, hynny yw, cyn bod gwir effeithiau colli unrhyw arian gan y llywodraeth yn dod yn gwbl amlwg yn y cyfrifon. Nid yw'r rhai nad ydynt yn colli arian eto, efallai achos eu bod yn gwneud eu gwaith yn dda, yn gymwys. Oes risg y bydd y Gronfa Drosglwyddo ond yn cynnal mudiadau gwanach am flwyddyn bellach? A fydd y pwysau (yn hytrach nag angen) am wario'n unol ag amserlen, rhywbeth y mae rhaglenni'r llywodraeth yn agored iddo, yn golygu mai dim ond y 'collwyr cynnar' sy'n cael eu hachub?

Beth bynnag yw'r atebion i'r uchod, mae'n debygol bod 'anghenion ariannu newydd Elusennau yn mynd ag arianwyr y tu hwnt i'w parthau cysur', fel yr awgrymwyd gan adroddiad newydd gan New Philanthropy Capital (Joy 2010:2); bydd angen ariannu arnynt ar gyfer trawsnewid, ariannu ar gyfer diswyddo, ariannu ar gyfer partneriaethau (ac efallai cyfuno?). Bydd y risgiau'n cynyddu a bydd llai o gynigion ar gyfer twf syml neu brosiectau newydd. Mae hyn yn swnio'n llai fel adeiladu gallu ar gyfer twf

na datblygu gallu i oroesi neu leihau'r raddfa, a all fod yn beth da, neu ddim, ynddo'i hun. Ar ben hynny ni fydd modd rhagor i arianwyr dybio y bydd prosiectau newydd yn cael eu datblygu gan eraill ar ôl y cyfnod 'arloesi' cychwynnol - ffarwel i arian sefydlu (ar ôl yr hyn y mae rhai'n tybio i fod yn gyfnod rhy hir o obeithion ofer o ailsefydlu)!

Mae'r sector a'i eiriolwyr wedi dyfeisio ystod helaeth o ymatebion ac argymhellion i ymdopi â chyfnodau anodd. Mae'r rhain yn cwmpasu sbectrwm helaeth, o'r gost unigol a chymharol isel i gostau sector sy'n uchelgeisiol ac yn gymharol uchel.

Awgrymiadau NPC i arianwyr yw y gallant gyflymu amserau ymateb, lleihau costau adrodd, rhannu gwybodaeth gydag arianwyr ac elusennau eraill er mwyn osgoi dyblygu a chamgymeriadau, cadw mewn cysylltiad agos â deiliaid grantiau, 'adolygu eu strategaethau ac ystyried materion anodd, megis sut i gefnogi mudiadau sy'n siarad dros y sector gwirfoddol' (Joy 2010:3) a helpu elusennau i fodloni'r galw am dystiolaeth.

Mae'r adroddiad y Comisiwn Ariannu NCVO (2010) yn gwneud amryw argymhellion ar gyfer ariannu yn y dyfodol, gyda chyllideb gyffredinol amcangyfrifedig o £117.4 miliwn, gan gynnwys darpariaeth ar gyfer:

- cronfa Ailstrwythuro i ariannu costau cyngor cyfreithiol, adnoddau dynol, TG a chefnogaeth gyfathrebu sy'n gysylltiedig ag ailstrwythuro;
- grantiau'r Gymdeithas Fawr i ariannu cyfres o raglenni grantiau bach i greu buddion ar gyfer grwpiau cymdeithas sifil bach a lleol;
- cronfa Cynyddu Effaith i helpu grwpiau cymdeithas sifil i fesur eu heffaith;
- cronfa ymgyrch 'Better Asking' i wella effeithiolrwydd codi arian a chynyddu'r swm a roddir;
- cronfa Gallu Ariannol i ddatblygu rhaglenni gwybodaeth ariannol ar gyfer cadeiryddion, trysoryddion, prif weithredwyr a chyfarwyddwyr cyllid y sector gwirfoddol;
- Cronfa cynyddu masnachu i annog buddsoddiad mewn mentrau cymdeithasol;
- chronfa fach i annog mudiadau cymdeithas sifil i geisio cefnogaeth gan y busnesau bach a'r cwmnïau sy'n gweithio yn y cyfryngau cymdeithasol a gwasanaethau ariannol;
- arolwg o agweddau sefydliadau at fuddsoddi cymdeithasol a darparu arweiniad;
- cronfa i annog rhaglenni grantiau bach a chyfnewid gwybodaeth;
- cronfa i wella comisiynu ar gyfer y dyfodol; a
- chronfa i ddenu cyfalaf preifat newydd drwy danysgrifennu giltiau cymdeithasol, bondiau effaith gymdeithasol, bondiau buddsoddi cymdeithasol a dyroddiadau cyfranddaliadau cymunedol.

Mae ymateb NCVO (2010) i'r ymgynghoriad OCS yn adeiladu ar yr argymhellion hyn, yn ogystal ag amlygu pwysigrwydd cydnabod y gagendor digidol, ansawdd y deunyddiau ar-lein, annigonolrwydd gwybodaeth ar-lein ar ei phen ei hun a rôl cyrff isadeiledd fel broceriaid gwybodaeth a 'chyfeirwyr'.

3. Offer a strategaethau ar gyfer y byd newydd

1. Rhai cwestiynau allweddol i arianwyr

Cyn ystyried eu hatebion i'r hinsawdd newydd, mae angen i arianwyr ofyn rhai cwestiynau sylfaenol:

- Beth yw eich diben trosgynnol? Nifer bach iawn o arianwyr sydd â chryfhau'r sector gwirfoddol fel nod trosgynnol; er hynny mae rhai wedi llithro i mewn i dybio bod hynny'n nod allweddol ymhlyg. Gall cryfhau'r sector gwirfoddol a chyflawni newid cymdeithasol fod yn gysylltiedig yn agos neu beidio, gan ddibynnu ar ba theori newid cymdeithasol sydd orau gennych. Ni fyddai llawer yn cytuno a'r theori bod gan y sector gwirfoddol ar ei ben ei hun y pŵer i gyflawni newid cymdeithasol, neu hyd yn oed ei fod o reidrwydd yn cymryd rhan bob amser: yn fras, ychydig iawn o broblemau cymdeithasol sy'n eiddo i un sector yn unig. Mae'n werth nodi yma bod y syniad o ariannu'r sector gwirfoddol ym myd y sefydliadau i gyflawni newid cymdeithasol yn ddyfais y 1960au a'r 1970au yn bennaf. Cyn hynny gwariodd sefydliadau lawer o'u harian ar ariannu ymchwil, melinau trafod a datblygu ymagweddau polisi ac arfer newydd yn hytrach na'r 'sector' ei hun.
- Beth yw eich nodau penodol? Pa newid ydych chi eisiau ei weld? (Nid oedd y brîff ar gyfer y papur hwn yn ymwneud â chyflwyno gwasanaethau ond 'cyflwyno newid')
- Beth neu bwy fydd rhaid newid er mwyn cyflawni'r nod hwn? Sut gellir eu cyrraedd? Pwy sydd â'r pŵer i gyflwyno'r cyfryw newid? Pwy y mae angen i chi weithio gyda nhw?

Bydd eich diddordeb mewn 'adeiladu gallu', a'r hyn y gall hynny ei olygu, yn dibynnu i raddau helaeth ar eich ateb i'r cwestiynau hyn.

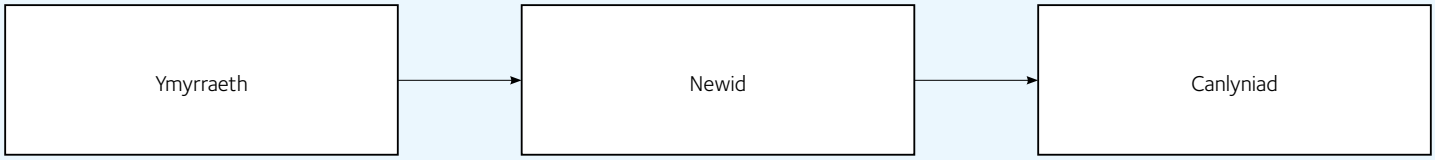
2. Chwilio am bwyntiau newid: Annigonolrwydd hen fapiau yn y byd newydd

Bydd yr hinsawdd newydd yn mynnu bod pawb yn gwneud mwy gyda llai. Ymysg pethau eraill mae hyn yn golygu y bydd angen i ni gymryd y llwybr cyflymaf a mwyaf effeithlon i newid. Yn ei dro mae hyn yn awgrymu bod angen y map gorau a mwyaf diweddar arnom o sut a ble mae newid yn digwydd. Gellir dadlau bod angen mapiau newydd arnom ar gyfer byd newydd.

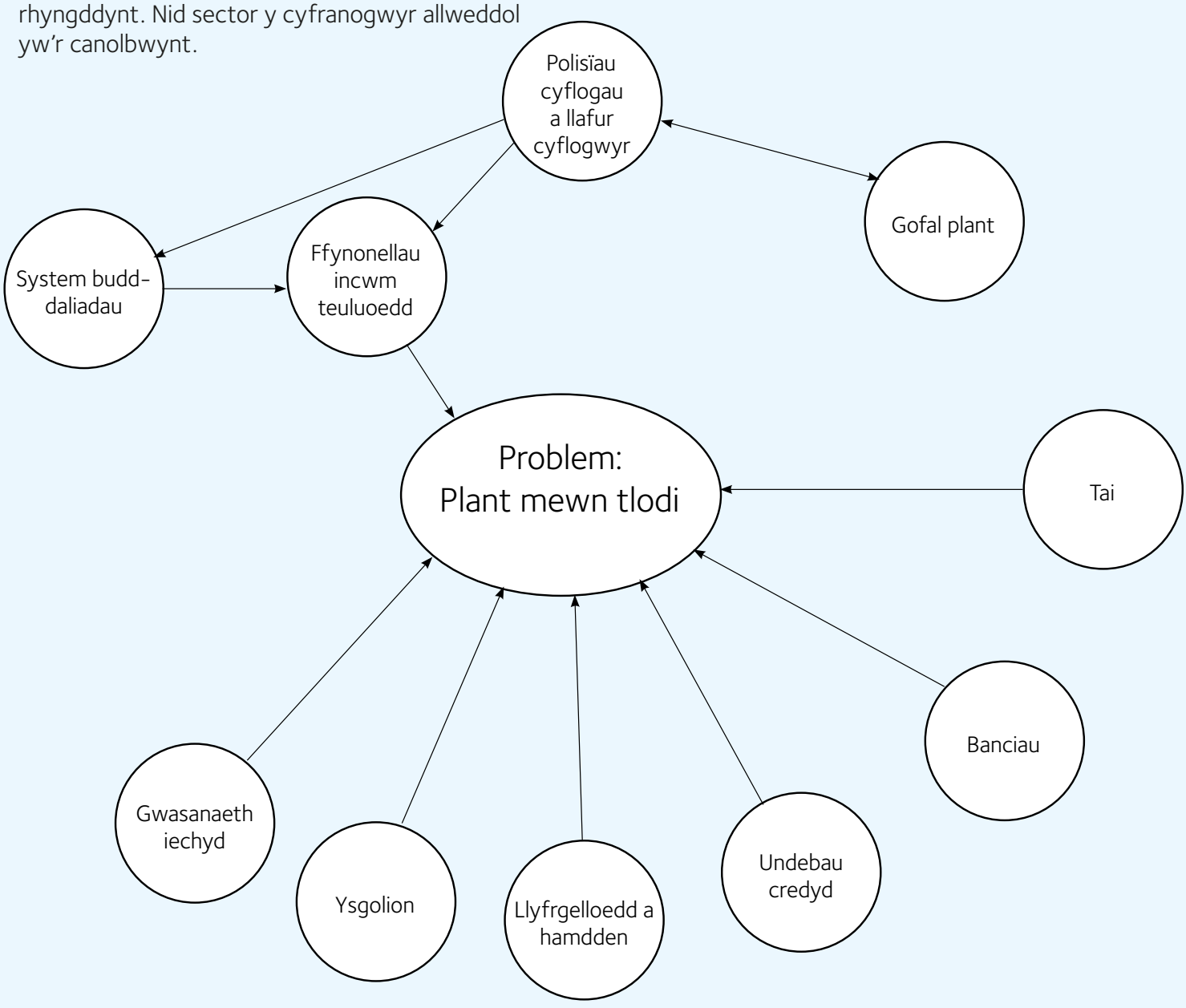
Dros lawer o'r 50 mlynedd diwethaf rydym wedi byw mewn byd o 'sectorau'. Wrth gwrs rydym bob amser wedi cyd-drafod y ffiniau a beth sy'n mynd ble oherwydd, fel yr holl gategorïau a ddefnyddiwn i wneud synnwyr o realiti a'i symleiddio, mae'r cysyniad o 'sector' yn gysyniad yn unig - hynny yw wedi'i symleiddio, rhyw fath o fap bach. Yn ddiweddar, am amrywiaeth o resymau mae wedi mynd yn gynyddol anodd defnyddio map y sector i ddod o hyd i'ch ffordd. Efallai yr oedd mapiau 'sector' yn ddefnyddiol ar un adeg ond roeddent bob amser yn strwythurau cymdeithasol a gwleidyddol - ac mae'r cyd-destunau cymdeithasol a gwleidyddol wedi newid bellach. Mae syniad y sector wedi gwasanaethu amrywiaeth o ddibenion hynaws yn bennaf, ond mae perygl bellach y bydd yn cyfyngu ar ein hopsiynau ac yn ein dallu i egni a synergeddau newydd. Nid cais syml i 'adael i'r farchnad ddarparu' yw hwn. Mae'n gais am ailystyried ein mapiau meddyliol.

Mae Ffigurau 1 i 3 ar y tudalennau canlynol yn amlinellu rhai o'r materion dan sylw.

Ffigur 1: Model ymyrraeth confensiynol
Mae model rhesymeg traddodiadol yn tybio ymyrraeth, grant neu raglen sy'n arwain at newid mewn polisi a fydd yn creu canlyniad.



Ffigur 2: Ymagwedd systemau
Mae ymagwedd systemau'n tynnu amrywiaeth o gylchoedd sy'n gysylltiedig â'i gilydd mewn ffyrdd cymhleth a newidiol at ddibenion gwahanol. Mae'n dechrau o'r mater ac yn nodi cyfranogwyr allweddol yn ogystal â rhyngweithio ffurfiol ac anffurfiol rhyngddynt. Nid sector y cyfranogwyr allweddol yw'r canolbwynt.

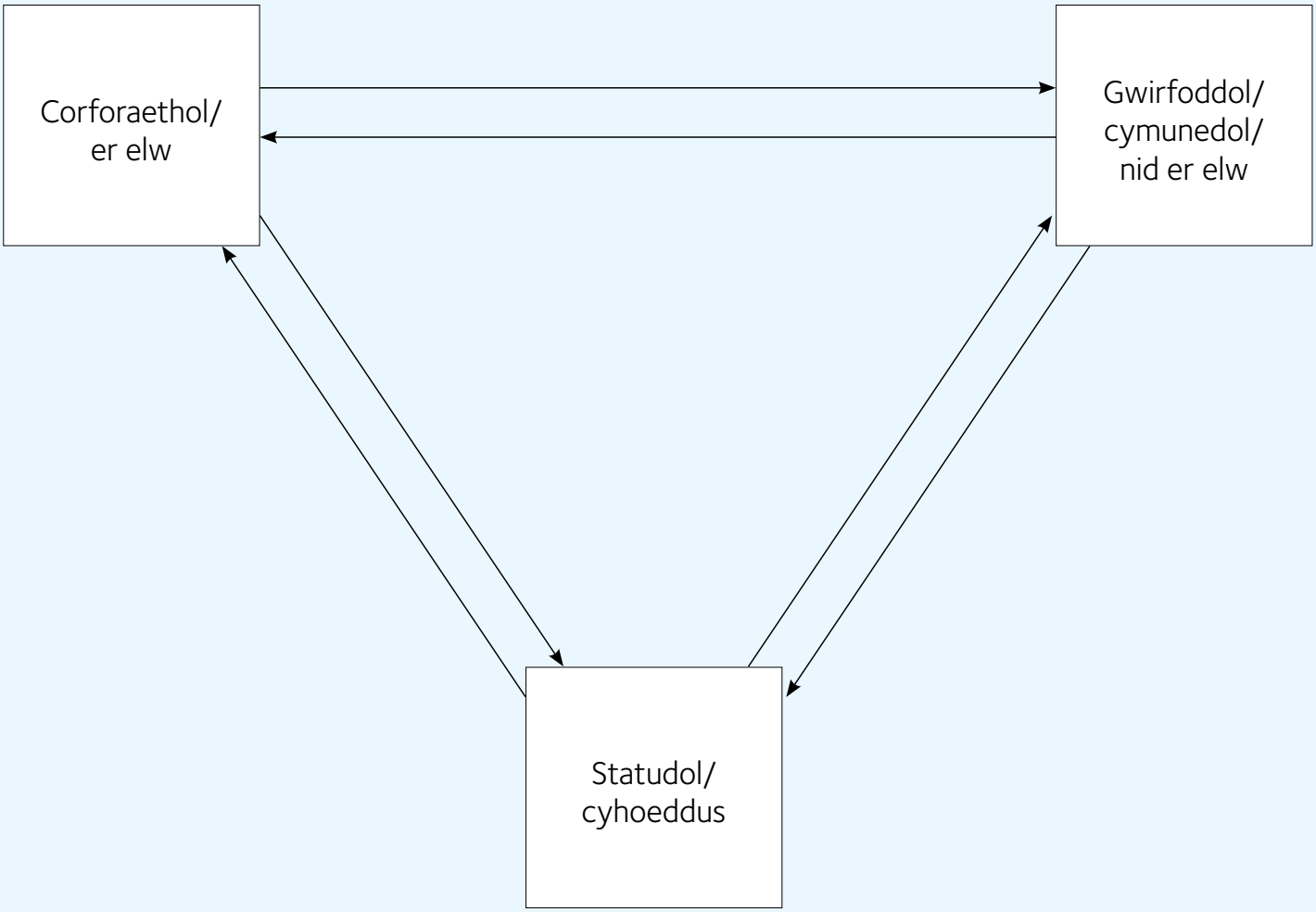


Cryfder yr ymagwedd systemau yw ei bod yn rhoi cyfle i ni gydnabod nad yw mudiadau gwirfoddol wedi'u hynysu y tu ôl i furiau'r sector, ond yn rhyngweithio'n barhaus ag amrywiaeth o fudiadau a grymoedd eraill a all wthio neu dynnu mewn cyfeiriadau gwahanol. Mae'r cyfryw safbwynt yn cynyddu ein sensitifrwydd i'r hinsawdd gymhleth rydym yn byw ynddynt, amrywiaeth y perthnasoedd uniongyrchol ac anuniongyrchol gwahanol a newidiol sydd gennym, yn ogystal â'r we o bwyntiau ar gyfer ymyraethau newid. Mae map feddyliol o systemau'n ein galluogi i weddu i'r amrywiaeth o rwydweithiau diriaethol a rhithiol trawsbynciol rydym yn gweithio ynddynt ar hyn o bryd, gan amlygu, o bosib, ystod newydd o bosibiliadau gweithredu. Mae'r Monitor Institute (2010) hefyd yn pledio achos cryf dros feddylfryd rhwydwaith.

'Mae'r model systemau yn tanlinellu cymhlethdod creu newidiadau o fewn system. Trwy nodi'r cydrannau pwysig – yr actorion, rheolau'r gêm a'r amodau amgylcheddol – a'r rhyngweithio a'r ddeinameg yn eu plith, nid yw'r model yn llinol neu'n unffordd fel y mae llawer o fodelau sy'n sail i waith sylfaenol. Nid yw model y system yn canolbwyntio ar actor sengl neu reol benodol y gêm ychwaith, ond yn hytrach ar set wedi'i hehangu o bwyntiau ymyrraeth.' (Ferris a Williams 2009:17).

Mae goblygiadau ymchwilio i newid gyda map systemau yn hytrach na map sectorau'n unig yn lluosog ac o bosib yn arwyddocaol. Er enghraifft, os edrychwn drwy lens system, gallwn symud y tu hwnt i theori syml o ymagwedd at newid (lle byddwn yn ceisio creu cyswllt rhwng newid a pholisi neu ymyrraeth benodol) i ystyried 'meintiau cymharol y ffynonellau newid amrywiol a geir o fewn system a'r ddrysfa o gysylltiadau [rhyngddynt]' (Ferris a Williams 2009:13). Yn fras bydd newid mewn polisi yn cael effaith gyfyngedig os caiff ei daro gan reolau anffurfiol y gêm sy'n gweithio'n groes i hynny.

Ffigur 3: Ymagwedd sectorau
Yn lle gweld mudiadau gwirfoddol (a newid) fel rhywbeth sy'n ymwneud â sector, gallem eu gweld fel rhan o systemau. Mae ymagwedd sectorau'n tynnu tri chylch (artiffisial o) daclus ac yna'n tynnu nifer o saethau ymlaen ac yn ôl arnynt i nodi perthnasoedd, dylanwad a throsglwyddo adnoddau. Mae'n dechrau o fframwaith o sectorau ac yn troshaenu hynny ar unrhyw fater.



Mae ymagwedd systemau'n amlygu'r ffaith bod y 'cysylltiadau rhwng ymyrraeth gan sefydliad a'r canlyniadau cymdeithasol dymunol yn aml yn gylchol yn hytrach na llinol..... Mae rhywfaint o ansicrwydd i'r perthnasoedd achosol cyfresol sy'n cael eu tybio yn y modelau yn yr ystyr bod yna gysylltiadau niferus y mae'n rhaid iddynt ddigwydd a bod rhywfaint o amhendantrwydd ynglŷn ag amseriad a maint y perthnasoedd achosol. Mae pwyntiau lluosog lle gellir neu na ellir gwireddu effaith ddamcaniaethol, p'un a ddaw hynny o ddiffyg yn y ddamcaniaeth neu ddiffyg wrth roi ar waith' (Ferris a Williams 2009:13).

Mewn dadansoddiad drwyadl ac ysgogol o gamau gwahanol yn y ffordd y mae sefydliadau ac arianwyr yn ystyried natur problemau cymdeithasol a sut y gellir eu datrys, mae Smith (2000) yn nodi nifer o gamau bras. O'r 1890 i ddiwedd y 1920au mae Smith yn ystyried bod sefydliadau wedi meddwl yng nghyd-destun metaffor germau. Mewn geiriau eraill y dybiaeth oedd bod 'clefydau' (problemau) yn deillio o achosion unigol a bod cysylltiadau uniongyrchol rhwng y broblem, yr achos a'r gwarediad. Yn y 1930au disodlwyd y theori germau gan bwyslais ar broblemau fel rhywbeth a ddaw o 'ddiffyg ymaddasu', ansefydlogrwydd cymdeithasol a gwleidyddol ac yn y blaen, ac felly yr angen am gyflawni 'cydbwysedd ac ecwilibriwm'. Yn y 1950au a'r 1960au ildiodd yr ymagwedd 'sefydlogi' i fetaffor peiriannu cymdeithasol - dylunio, adeiladu a phrofi modelau (a fyddai wedyn yn cael eu mabwysiadu gan y llywodraeth), ac yn ddiweddarach i fodel 'grymuso' ideolegol.

Ar gyfer y 21ain ganrif mae Smith yn awgrymu metaffor firysol newydd fel ffordd ddefnyddiol o ystyried natur problemau sylfaenol a rolau posib sefydliadau ac arianwyr. Mae firysau'n awgrymu model sy'n fwy cymhleth na germau neu beiriannu. Yn aml mae firws:

- yn dangos gwreiddiau cymhleth
- yn datblygu ac yn gweithio mewn ffyrdd cymhleth nad ydym yn gwybod llawer amdanynt
- yn mwtanu, gan wneud rhwymedïau y tu hwnt i hen gategorïau a rhwystrau sefydliadol yn ofynnol.

Os ystyrir mai'r ffordd orau o feddwl am broblemau cyfoes yw fel firysau'n hytrach na germau, yna: 'cynyddu gwybodaeth, goruchwylio, gallu i addasu, hyblygrwydd ac amynedd' dros yr hir dymor yw'r galluoedd y mae angen i arianwyr eu datblygu (Smith 2010:49).

Mae ymdrechion adeiladu gallu confensiynol sydd wedi'u gwreiddio mewn model fesul sector yn tueddu i ganolbwyntio ar un rhan yn unig o'r hyn sy'n system gymhleth ac anwadal. Y dybiaeth yw y bydd datblygu neu newid yr hyn sy'n digwydd yn y mudiad neu'r sector yn galluogi'r mudiad i ddylanwadu ar ei amgylchedd yn fwy effeithiol (er mwyn codi mwy o arian neu ddangos perfformiad, er enghraifft). Ond beth sy'n digwydd os bydd elfennau yn yr hinsawdd eu hunain yn dylanwadu ar fudiadau gwirfoddol neu'n anwybyddu neu'n symud y cyrchnodau, gan newid y map a rheolau'r gêm? Beth os yw elfennau eraill yn profi newidiadau sy'n effeithio'n anuniongyrchol ar fudiadau gwirfoddol?

Awgrymir yma mai un gallu allweddol i gyflwyno newid yw ffordd newydd o ddadansoddi'r hinsawdd a'r ymyraethau y tu mewn iddi - map systemau yn hytrach na map o sectorau.

Mae defnyddio persbectif systemau'n ein galluogi i gymryd rhan mewn dadansoddiad mwy soffistigedig a sensitif o ddadansoddi ffactorau a pherthnasoedd - yn enwedig mewn hinsawdd sy'n datblygu. Mae model blwch sector yn erfyn rhy ddi-awch i gipio cymhlethdod a newid pensaernïol cyfredol. Nid y ffaith syml bod darnau gwyddbwyll yn cael eu symud ydyw - mae'r darnau eu hunain yn cael eu hail-lunio ac mae rheolau'r gêm mewn cyflwr o newid.

Gellid dadlau, er enghraifft, y bu sefydliadau'n llai effeithiol nag y gallent fod gan iddynt fabwysiadu model sectorau a methu ag archwilio ble mae'r pŵer i effeithio ar newid a'i rwystro mewn gwirionedd ynghyd â'r cyfryngau a'r llwybrau ar gyfer cyrraedd y

pwyntiau hynny. Byddai persbectif systemau, er enghraifft, yn amlygu rôl y cyfryngau wrth gyflwyno newid. Roedd Rowntree a Cadbury wedi cydnabod pwysigrwydd y ffaith hon ond ymddengys ein bod wedi colli golwg arni wrth i ni ganolbwyntio ar y sector gwirfoddol (Wagner 1987).

Offeryn dadansoddi newydd

Mae ymagwedd systemau'n darparu offeryn dadansoddi a all fod yn bwerus i arianwyr a deiliaid grantiau er mwyn iddynt ailystyried strategaethau ar gyfer cyflawni newid cynaliadwy:

- galluogi dealltwriaeth newydd o gymhlethdod anelu at a chynnal newid
- annog arianwyr a deiliaid grantiau i archwilio pwyntiau penodol ar gyfer ymyraethau newid - ble yn y system hon y mae cyfleoedd am newid a rhwystrau iddo?
- darparu'r potensial am gynyddu gwerthfawrogiad o, a disgwyl, pwysau gwrthgyferbyniol a dolenni adborth cadarnhaol a negyddol sy'n gweithio i rwystro (ac annog) newid
- annog arianwyr a deiliaid grantiau i ddychwelyd at y syniad mai newid polisi yw'r llwybr mwyaf sicr, neu orau, at newid
- annog cyd-drafodaeth (ymysg arianwyr a deiliaid grantiau) ynglŷn â'r angen am gydweithio gyda busnesau (ym mha sector bynnag)
- annog ymwybyddiaeth ymysg arianwyr a deiliaid grantiau mai'n anaml iawn y mae newid yn eiddo i un 'sector' yn unig (mae 'sectorau' yn rhannau symudol o ffrydiau deinamig cymhleth, nid blychau)
- annog ymwybyddiaeth bod ymyraethau newid cymdeithasol yn llai fel oriel saethu ac yn fwy fel chwarae Monopoly - rydych yn dechrau, yn colli eich tro, yn mynd yn ôl, yn mabwysiadu un strategaeth er mwyn lleoli eich hun ar gyfer symudiad arall, mae gennych wrthwynebydd - ac yn y blaen

Goblygiadau o ran rhoi ar waith:

- Mae'n bosib y bydd dadansoddiad systemau o newid yn awgrymu'r angen am raglenni ac ymyraethau tymor hwy, mwy amyneddgar ac ymaddasol.
- Gall fod angen i arianwyr (a deiliaid grantiau) ymyrryd mewn sawl lle ac ar nifer o bwyntiau, bod yn barod i ailasesu ac ailgrwpio, ychwanegu at drefniadau neu dynnu ohonynt os bydd angen a, phan fo'n berthnasol, dod ynghyd i fanteisio ar gyfleoedd i wneud y cyfan yn fwy na symiau'r rhannau.
- Gall nodi pwyntiau ymyrraeth lluosog posib mewn system annog arianwyr i ystyried sut gall eu rhaglenni ymyrraeth gwahanol gael eu rhoi at ei gilydd yn fras er mwyn peri newid. Gall arianwyr ddewis alinio eu hymyraethau yn hytrach nag, er enghraifft, cronni adnoddau.
- Gall fod angen i arianwyr fod yn fwy ymwybodol ac yn agored i greu pecynnau traws-'sector' o ymyraethau er newid.
- Mae dod â budd-ddeiliaid o rannau gwahanol o'r system (ac felly ar draws 'sectorau') fod yn offeryn mwy gwerthfawr nag y tybir ei fod ar hyn o bryd. Er enghraifft, oes cyfleoedd i ail-lunio'r system? (Mae Bondiau Effaith Cymdeithasol - SIB - yn enghreifftiau diddorol o botensial dod â phobl ynghyd. Mae SIB eu hunain yn deillio o ddod ag arianwyr a deiliaid grantiau at ei gilydd; ar ben hynny mae rhai o ymyraethau SIB y system cyfiawnder troseddol yn ymwneud, wrth eu gwraidd, ag ailddylunio'r ffyrdd y mae elfennau'r system, o fudd-daliadau i dai etc. ar draws 'sectorau' yn gweithio ac yn gysylltiedig â'i gilydd).

3. Galluoedd newydd ar gyfer byd newydd

Ni fydd map newydd yn ddigon ar ei ben ei hun. Mae angen hefyd i ni ailystyried sut rydym yn ystyried ac yn cynllunio offer er newid.

Fel y nodwyd uchod, mae llawer o'r hyn a wnaed o dan deitl adeiladu gallu wedi'i wreiddio mewn golwg ar yr

hinsawdd sy'n gymharol syml ac yn hawdd ei ddarogan. Ond beth os yw'r hinsawdd mewn gwirionedd yn hynod o gymhleth ac anodd ei ddarogan?

Osgoi myth darogan

Wrth ddyfarnu grantiau fel mewn bywyd, llawer o'r amser rhoddwn ein ffydd mewn cynlluniau. Mae cynlluniau'n rhoi cysur ac mewn sawl ffordd maent yn ddefnyddiol. Y broblem gyda chynlluniau yw y gall eu heffaith fynd yn groes i'r hyn a fwriadwyd. Mae cynlluniau'n ymgorffori disgwyliadau; maent yn cyfeirio ein sylw at rai pethau ac nid at bethau eraill ac maent yn eich annog i beidio â bod yn ymwybodol o'r hyn sy'n 'amherthnasol' (a all fod yn sail yr hyn sy'n mynd yn groes i'n disgwyliadau). Mae cynlluniau'n tueddu i ganolbwyntio ein sylw ar y galluoedd a'r adnoddau sydd gennym i ddelio â'r hyn a ddisgwyliwn; nid yw cynlluniau wrth gefn yn annog addasu byrfyfyr. Y trydydd problem gyda chynlluniau yw eu bod yn tueddu i dybio y ceir canlyniadau ansawdd uchel cyson os gwnawn yr hyn a weithiodd yn y gorffennol – ond beth sy'n digwydd os nad yw'r bresennol fel y gorffennol? Mae angen 'galluoedd i synhwyro'r annisgwyl mewn dull sefydlog ac eto ymdrin â'r annisgwyl mewn ffordd amrywiol' (Weick a Sutcliffe 2007:67). Hynny yw, **gwydnwch**.

Mae ymrwymiad i wydnwch yn wahanol i ddisgwyl anawsterau. Mae'n wahanol i'r ffasiwn cyfredol ymysg arianwyr i ystyried y 'dyfodol'. Yr unig beth rydym yn ei wybod yn iawn am 'y dyfodol' yw ei fod yn dal i fyny'n gyffredinol â'r dyfodol go iawn. Mae gwydnwch yn ymwneud â lleddfu yn hytrach na rhagfynegi digwyddiadau annymunol.

Mae gwydnwch yn allu allweddol o ran gweithio mewn cyfnod o newid; defnyddir y term 'gwydnwch' yn achlysurol yn y papur ymgynghori gan OCS ond heb ei esbonio. Mae gwydnwch yn bwysig gan ei fod yn amhosib, beth bynnag y dewiswn ei gredu neu gael ein hannog i'w gredu gan rai ymgynghorwyr, rhagfynegi'r holl heriau y gall mudiad eu hwynebu. O ystyried hynny, daw cryfder mwyaf y mudiad o'i hyblygrwydd i addasu a goroesi, hyd yn oed os nad yw'n ffynnu.

Datblygu gwydnwch

'Mae gwydnwch yn gyfuniad o ddiwylliant ac agwedd, prosesau a fframwaith. Nid oes un glasbrint unigol ar gyfer mudiad sy'n wydn' (TISN 2008). Gall fod yn ddefnyddiol cymharu'r syniad o wydnwch i'r symudiad o 'ymateb i drychineb' i 'baratoi ar gyfer trychineb'.

Mae'r canlynol yn rhai o'r elfennau sy'n cyfrannu at ddatblygu gwydnwch mewn mudiadau nid er elw:

- gallu sbâr sy'n gorgyffwrdd
- llif effeithlon o ddeunyddiau, buddsoddiad a gwybodaeth i'r lle y mae eu hangen
- amrywiaeth y cydrannau gwahanol cyhyd â nad oes ganddynt i gyd yr un gwendidau
- annibyniaeth leol i ymateb i amodau, ochr yn ochr â chyd-ddibyniaeth a chydweithio ymysg rhannau o'r system
- cryfder i wrthsefyll perygl, ynghyd â'r gallu i addasu a hyblygrwydd i ddysgu a newid (megis cryfhau dolenni adborth).

(Addaswyd y rhestr hon o Jaworski 2009.)

Y broblem, wrth gwrs, yw ei fod yn llawer haws maethu rhai o'r elfennau hyn (megis 'gormodedd' ar ffurf, er enghraifft, arian wrth gefn) ar adeg o sefydlogrwydd cymharol yn hytrach nag un o argyfwng a newid. Serch hynny, mae cydweithio ac addasu byrfyfyr neu 'bricolage' yn ddau allu a all wella gwydnwch a cael eu datblygu yma a nawr.

Gall gwydnwch ymwneud hefyd ag adnabod eich mudiad – ei gryfderau a'i wendidau, yn ogystal â'i leoliad o fewn systemau ehangach a medru cyfathrebu'r lleoliad hwnnw'n glir iawn; hynny yw, datblygu cynnig gwerthoedd clir. Mae'r cysyniad hwn yn gyfarwydd yn y byd sy'n ffocysu ar elw; mae mudiadau nid er elw yn llai cyfarwydd â wynebu her i'w gwerth. Awgryma Edgington (2010) fod cynigion am werthoedd yn cynnwys:

- 'Gallu: Beth mae'r mudiad mewn lleoliad unigryw i'w ddarparu i'r gymuned (y farchnad)? Pam mae'r mudiad hwn mewn gwell sefyllfa i'w gyflwyno na mudiadau eraill (nid er elw, er elw, llywodraeth)?

- Effaith Gymdeithasol: Pa newid y mae'r mudiad yn ei greu yn y gymuned, y rhanbarth, y byd? Pam mae hyn yn arwyddocaol? Pam y dylai fod/bydd ots gan ddefnyddwyr (arianwyr)?
- Costau: Sut mae costau'r gwasanaeth a gyflwynir yn cymharu â'r effaith gymdeithasol honno? Oes elw gymdeithasol yn cael ei gyflawni, h.y. ydy'r costau sy'n gysylltiedig â chyflwyno'r gwasanaeth yn sylweddol llai na'r buddion? A fydd ariannwr (sy'n talu'r costau hyn) yn derbyn elw cymdeithasol sylweddol ar ei fuddsoddiad yn y mudiad?'

Mae cynnig sy'n ymwneud â gwerthoedd, mae Edgington yn dadlau, 'yn ymwneud yn llai â datganiad a esbonnir yn dda ac yn fwy â gallu'r mudiad i ystyried y cwestiynau hyn a datblygu dealltwriaeth go iawn o'r farchnad y maent yn gweithredu ynddynt. Yn gynyddol bydd y mudiad nid er elw a all roi cynnig am werth cymdeithasol ar waith yn effeithiol yn dod o hyd i'r sefydlogrwydd ariannol a fydd yn arwain at greu newid parhaus yn y pen draw.'

Cydweithio er gwydnwch

Mae cydweithio'n rhywbeth y mae arianwyr wedi bod yn ei annog, gyda chanlyniadau cymysg, ers tipyn o amser. Gall map o systemau yn hytrach na map o sectorau annog mudiadau i feddwl yn fwy bras am pwy y gall fod yn ddefnyddiol iddynt gydweithio â nhw, pam a phryd. Mae fframwaith systemau'n ein helpu i weld y tu hwnt i flychau i berthnasoedd anwadal a thros dro, yn ogystal â pherthnasoedd tymor hir. Mae priodas yn waith ar y cyd - ond felly y mae caru ar y slei hefyd. Efallai mai nawr yw'r amser i edrych y tu allan, nid y tu mewn.

Addasu byrfyfyr a 'bricolage' er gwydnwch

Mae'r gallu am addasu byrfyfyr ac ymwneud â chrefft **bricolage** (cyfuno hen adnoddau mewn ffyrdd newydd a chreadigol) yn elfen arall o wydnwch. Mae addasu byrfyfyr yn rhywbeth y mae sawl mudiad, o bosib, eisoes yn gyfarwydd iawn ag ef, ond nid yw'n rhywbeth y mae arianwyr wedi siarad llawer amdano, heb sôn am ei annog Yn wir, gellir dadlau bod pwyslais arianwyr ar 'gynigion', cynlluniau clir a chostau fesul llinell wedi gwneud addasu byrfyfyr a bricolage yn llai deniadol.

Mae cydnabod gwerth a phwysigrwydd addasu byrfyfyr yn mynnu bod arianwyr eu hunain yn mabwysiadu ffyrdd penodol o ymddwyn ac annog y cyfryw ymddygiad mewn eraill. Mae'r rhain yn cynnwys:

- bod yn fodlon gwneud heb gynllunio ac ymarfer
- deall yn llawn yr adnoddau a'r deunyddiau sydd gennych eisoes
- adnabod strwythurau minimaidd y gellir eu haddasu wrth i chi symud yn eich blaen
- bod yn agored i ailystyried a gwyro i ffwrdd o weithdrefnau rheolaidd
- meddu ar set gyfoethog o themâu ystyrlon i ddarparu dilyniant
- derbyn y gall fod gan brofiad ychydig iawn o berthnasedd i'r presennol
- meddu ar sgiliau i ymdopi â digwyddiadau afreolaidd
- cydweithio ag eraill sy'n gymwys wrth ymdopi
- medru addasu i, ac adeiladu ar weithredoedd eraill, a chynnal y cyflymdra
- bod yn gyfforddus â phroses yn hytrach na strwythurau sefydlog.

(Addaswyd y rhestr hon o Weick 2001:299-300).

Ar gyfer arianwyr gall hyn olygu'n benodol:

- ystyried yn ofalus y cydbwysedd mwyaf cynhyrchiol rhwng eglurder (mewn cynigion, strwythurau, prosesau, cyllidebau) ac ansicrwydd y realiti cyfredol; ac
- annog deiliaid grantiau i feddu ar Gynllun B, C a hyd yn oed Ch (neu, i'w ddweud mewn ffordd arall, gweithio'n unol â thema y gellir ei haddasu wrth i'r hinsawdd newid) a rhoi'r un math o weithdrefnau ar waith sy'n gwneud y cyfryw newid yn gymharol rhwydd.

4. Er canmoliaeth am bricolage

Mae addasu byrfyfyr a bricolage yn elfennau o wydnwch ond mae'n werth trafod bricolage, yn benodol, ymhellach. (Defnyddiwn 'addasu byrfyfyr' yma i gyfeirio at ddefnyddio adnoddau cyfredol mewn ffordd newydd, tra bod 'bricolage' yn cyfeirio at gyfuno adnoddau mewn ffordd newydd.)

Nid oes gan arianwyr yr adnoddau i wneud iawn am ddiffyg ariannu'r llywodraeth yn y sector, ac nid oes ganddynt ychwaith yr adnoddau i wneud iawn am doriadau eraill nad ydynt wedi'u cyfeirio at y sector ond a fydd yn effeithio ar y sector ar ffurf galw cynyddol. Y cyfle yn ystod yr argyfwng hwn yw ailystyried sut rydym yn ymdrin â chreu buddion i'r cyhoedd; wedi'r cyfan, dyna nod darparwyr ac arianwyr gwirfoddol a sector cyhoeddus yn eu hanfod. Pan fydd digonedd o adnoddau, y temtasiwn yw creu rhywbeth newydd, heb ystyried p'un a oes angen amdano neu beidio; pan fydd adnoddau'n brin yr her yw ymwneud â bricolage, gwneud mwy gyda llai. Os oedd y deng mlynedd diwethaf yn ymwneud â thwf yn y sector, bydd y blynyddoedd i ddod yn ymwneud ag ailddylunio ac ailgyfuno.

Dyma'n union yr amser cywir i ailystyried:

1. yr adnoddau ariannol ac anariannol sydd gan arianwyr a deiliaid grantiau, ffyrdd o addasu yn hytrach na chreu rhai newydd, ac ailgyfuno hen adnoddau mewn ffyrdd newydd
2. yr adnoddau a galluoedd ar y cyd y gellir eu rhannu y mae eu hangen ar fudiadau sy'n ceisio cyflwyno newid gwirioneddol ym mywydau grwpiau a chymunedau difreintiedig
3. yr adnoddau a'r galluoedd hynny sy'n wirioneddol generig a'r rhai y mae angen eu haddasu neu eu mireinio i ryw raddau ar gyfer amgylchiadau penodol
4. yr adnoddau y mae angen i bob mudiad feddu arnynt a'r rhai y gallant eu prynu neu eu hallanoli
5. argaeledd yr adnoddau a galluoedd hynny, eu lleoliad, eu hygyrchedd, gorgyffwrdd a dyblygu.

Oes rhai pethau y gellir eu darparu'n unol â graddfa, a rhai y mae angen iddynt gael eu teilwra'n fwy? Pam mae mudiadau gwirfoddol yn tueddu i gredu bod rhaid iddynt feddu ar eu x eu hunain tra y gallent 'rhentu' arbenigedd cronnol x sy'n llawer gwell yn ôl yr angen? Ydyw'n wirioneddol ddefnyddiol feddu ar ugain neu fwy o 'ganllawiau i XXX' wedi'u cynhyrchu gan gynifer o gyrff ymgynghorol lleol neu genedlaethol? Os gellir casglu pethau mor amrywiol ac unigol â gwyliau a llyfrau (a'r bobl sy'n eu defnyddio) ar Amazon neu TripAdvisor, yn sicr y gellir gwneud yr un peth ar gyfer adeiladu gallu ac offer isadeiledd penodol. Nid yw'r modelau Amazon a TripAdvisor yn llunio barn ond yn rhoi cyfle i ddefnyddwyr (sydd ag anghenion a disgwyliadau gwahanol) lunio a chofnodi eu barn eu hunain.

Yn lle cwyno nad oes mwy, a allem ymchwilio i'r potensial am ymwneud â bricolage i greu rhywbeth mwy defnyddiol drwy dorri ac ailgyfuno'r hyn sydd gennym? Mae cwilt clytwaith a wneir yn dda yn fwy defnyddiol ac yn fwy prydferth nag unrhyw un o'r clytiau unigol a ddefnyddir i'w wneud.

Sut mae modd i ni dorri, gwaredu, addasu neu ailgyfuno hen syniadau ac arferion i gwrdd â heriau'r hinsawdd newydd, a gwneud mwy gyda llai?

5. 'Rydym ni i gyd yn rhan o hyn': sut gallwch ychwanegu gwerth?

Mae cyflwyno newid gwirioneddol yn yr hinsawdd newydd yn debygol o ofyn am newidiadau i rolau ac arferion yr arianwyr eu hunain. Yn wir mae'n bosib y bydd mudiadau â grantiau sy'n cael eu hariannu, eu llywodraethu a'u rheoli'n well yn cynhyrchu gwasanaethau mwy dibynadwy ac uwch eu hansawdd, er bod hyn yn dybiaeth enfawr sy'n cynnwys nifer o werthfarniadau. Nid yw'n ffaith olynol bod mudiadau sy'n cael eu hariannu a'u rheoli'n well yn fwy tebygol o greu newid cynaliadwy gydag effaith y tu hwnt i ddeiliaid grant uniongyrchol. Yn anaml iawn y mae newid ehangach yn digwydd o ganlyniad i 'greu magl well': Mae'n rhaid dangos maglau gwell a'u gwerthu i werthwyr a chwsmeriaid sydd â'r angen

amdanynt a'r adnoddau i dalu amdanynt. Yn rhannol mae cyflawni newid cymdeithasol ehangach yn ymwneud â gwybodaeth (ydym ni'n gwybod sut i ddatrys y broblem?) ac yn rhannol mae'n broses wleidyddol, mater o werthoedd, blaenoriaethau a dyrannu adnoddau prin. Mae gan arianwyr rôl hollbwysig o ran ymgorffori gwybodaeth 'sut i' ac yn y broses o ledaenu gwybodaeth a chreu cymunedau o newid (Anheier a Leat 2007).

Pan ystyriwn rôl arianwyr wrth gyflawni newid gydag effaith ehangach mae angen i ni edrych y tu hwnt i adeiladu gallu mudiadau unigol i fodel sy'n canolbwyntio ar y gwerth y gall dyfarnwyr grantiau ei ychwanegu eu hunain. Mae angen i ni ganolbwyntio ar symud materion yn hytrach nag ar adeiladu gallu trefniadaethol mewnol yn unig. Mae'n bosib y bydd yr ail yn cyfrannu at y cyntaf, ond mae'n annhebygol o fod yn ddigonol.

Y broblem gyda'r ffocws ar adeiladu gallu yn ogystal â'r ffaith ei bod yn methu â gofyn am 'beth a pham?' yw ei bod hefyd yn tueddu i gynyddu'r pellter rhwng problem effeithiolrwydd a'r ariannwr. Mae arianwyr yn canolbwyntio ar fudiadau gwirfoddol ond nid ar eu heffeithiolrwydd a'u gallu eu hunain i ychwanegu gwerth at y broses o gyflawni newid cynaliadwy.

Mae gan arianwyr y sector gwirfoddol a chymunedol a'r rhai sy'n canolbwyntio ar ddyfarnu grantiau'n benodol, rai adnoddau hanfodol a all ychwanegu gwerth, gan gynnwys:

- annibyniaeth
- sicrwydd ariannol cymharol
- gwybodaeth
- rhwydweithiau
- gallu i fonitro'r effeithiau uniongyrchol ac anuniongyrchol, bwriadol ac anfwriadol a ddaw yn sgil newidiadau mewn polisïau ac arfer
- rhyddid i arbrofi gydag ymagweddau newydd, syniadau newydd a ffyrdd newydd o gyfuno pobl, syniadau, mudiadau ac adnoddau o fewn ac ar draws 'sectorau'.

Ond nid yw'r holl arianwyr yn mwynhau'r nodweddion hyn yn gyfartal. Mae'r sefydliad â gwaddol mawr sydd â chenhadaeth fras a heb sylfaenydd neu gysylltiadau teuluol i'w weld ar un pen y continwwm. Mae arianwyr uchel eu proffil sy'n dibynnu ar godi arian neu ariannu cyhoeddus ac felly yn destun pwysau am 'degwch' a chostau cyffredinol isel (megis y Gronfa Loteri Fawr, Plant mewn Angen a Comic Relief) ar y pegwn arall.

4. Ffyrdd ymlaen

Ni all fod un set o argymhellion unigol sy'n addas i bawb ar gyfer ymagwedd dyfarnu grantiau i gyflwyno newid mewn hinsawdd newidiol. Mae'r siart a ganlyn yn tynnu ar y drafodaeth flaenorol i amlinellu rhai camau gweithredu posib, gan nodi rhai costau a buddion potensial. Ar ben hynny gall eu defnyddio ofyn am ymaddasu, hyblygrwydd a bricolage pellach.

Mae'r awgrymiadau'n seiliedig ar dri llinyn cysylltiedig sydd wedi cyfeirio'r ohebiaeth hon.

1. mabwysiadu ymagwedd systemau
2. gwydnwch a bricolage
3. ychwanegu gwerth y tu hwnt i arian.

1. Mabwysiadu ymagwedd systemau

Camau gweithredu	Costau	Buddion
Nodi pwyntiau ar gyfer newid ac ymyrraeth gan ddefnyddio ymagwedd systemau	Beichus o ran amser Yn gofyn am sgiliau a gwybodaeth dadansoddi	Dadansoddiad mwy craff a realistig a gyda gwell potensial i gyflawni newid parhaus Posibilrwydd o effeithiolrwydd gwell (os bydd dadansoddiad yn datgelu ysgogiadau newid go iawn)
Annog cyd-drafodaeth ynglŷn â'r angen am weithio gyda busnesau ac arnynt	Gall gweithio gyda'r sector preifat godi materion moesegol a diwylliannol anodd	Mynediad i syniadau ac ymagweddau a all weithio
Annog ymwybyddiaeth bod newid yn anaml iawn yn eiddo i un 'sector' yn unig Annog ymwybyddiaeth bod ymyraethau newid cymdeithasol yn llai fel oriel saethu ac yn fwy fel chwarae Monopoly	Risg o besimistiaeth a cholli symbyliad	Realaeth iach
Ymyrryd mewn sawl lle ac ar nifer o bwyntiau, bod yn barod i ailasesu ac ailgrwpio, ychwanegu at drefniadau neu dynnu ohonynt os bydd angen a, phan fo'n berthnasol, dod ynghyd i fanteisio ar gyfleoedd am synergeddau Bod mewn cytgord â, ac yn agored i greu pecynnau traws-'sector' o ymyraethau newid Ystyried newidiadau polisi **a'r** tu hwnt Siarad ag arianwyr eraill am sut i gellir rhoi ymyraethau gwahanol at ei gilydd yn fras i greu newid (gan alinio ymyraethau yn hytrach na dim ond cronni adnoddau) Derbyn na fydd newid, o bosib, yn llinol, ac y gall fod yn anodd Adolygu'n rheolaidd ar gyfer ôl-effeithiau a sgil-effeithiau anfwriadol	Dwys o ran gweithwyr, mewnbwn amser a meddwl gan arianwyr Posibilrwydd o elyniaeth gan y sector gwirfoddol Gwell gwybodaeth ac ystod ehangach o berthnasoedd - ac amser Amser i sefydlu perthnasoedd a deialog Diffyg canlyniadau'n syth - mae angen Amynedd	Potensial am synergeddau a gwell effeithiolrwydd ar gyfer yr un mewnbwn o ran adnoddau Posibilrwydd o well effeithiolrwydd yn yr hir dymor

2. Addasu byrfyfyr a bricolage

Camau gweithredu	Costau	Buddion
Ystyried yn ofalus y cydbwysedd mwyaf cynhyrchiol rhwng eglurder (mewn cynigion, strwythurau, prosesau, cyllidebau, etc) ac ansicrwydd y realiti cyfredol	Anesmwythder a theimladau o golli rheolaeth y bwrdd a'r staff	Gwell hyblygrwydd i symud gyda newid ac effeithio arno
Ystyried y strwythur a'r broses leiaf y gallwch eu goddef ar gyfer addasu wrth i chi symud ymlaen	Pryderon o ran atebolrwydd	Mwy o hyblygrwydd i symud gyda ewid ac effeithio arno
Bod yn agored i ailystyried a gwyro i ffwrdd o weithdrefnau rheolaidd Annog deiliaid grantiau i feddu ar Gynllun B, C a hyd yn oed Ch (neu weithio'n unol â thema y gellir ei haddasu wrth i'r hinsawdd newid) Dyfeisio gweithdrefnau i hwyluso newid defnydd	Amser staff i gadw mewn cysylltiad: nid yw'r broses gyfan yn dechrau o'r blaen Risg o gyhuddiadau o anghysondeb	Llai o risg amlwg cyhyd â bod y broses o addasu'r gwaith bob amser yn mynd yn ei flaen.
Archwilio eich adnoddau a deunyddiau ariannol ac anariannol presennol eich hun ac ystyried ailgyfuniadau creadigol Ystyried ble y gallai gwariant neu ymdrech ychwanegol bach greu buddion sy'n uwch na'r cyfartaledd Annog deiliaid grantiau i wneud y ddau beth uchod Archwilio gwasanaethau, cyngor a deunyddiau presennol. Ydy'r dyblygu a'r gorgyffwrdd bob amser yn gynhyrchiol? Ble mae'r cyfleoedd am cynyddu rhannu?	Amser staff Gelyniaeth bosib o rannau o'r sector	Mae bod yn effeithiol yn golygu addasu i newid Defnydd mwy effeithiol o adnoddau presennol - y gallu i wneud mwy gyda'r un peth.

3. Ychwanegu gwerth y tu hwnt i arian

Camau gweithredu	Costau	Buddion
Meddwl y **tu hwnt** i arian	Yn fwy heriol na rhoi grantiau'n unig	Yn gwella'r pecyn offer er gwell effeithiolrwydd Yn mwyafu cyfraniadau arianwyr
'Perchen ar' fater	Yn gosod terfynau ar gwmpas Anawsterau nodi materion penodol i'w blaenoriaethu Risg uniaethu â methiant	Os ceir llwyddiant, uniaethu mwy clir â'r llwyddiant hwnnw
Defnyddio ac annog lleisio barn Defnyddio rhwydweithiau, enw da (pŵer) a niwtraliaeth i ddod ynghyd o fewn ac ar draws sectorau – i annog archwilio, ailddylunio systemau, nodi a llenwi bylchau, a chreu synergeddau	Risg o gyhuddiadau o ymyrraeth 'wleidyddol' Dwys o ran llafur Gall elwa o broffil isel Gall fod ychydig o ganlyniadau mesuradwy neu y gellir eu priodoli, os o gwbl	Mwyafu'r defnydd o adnoddau go iawn yr ariannwr Tebygolrwydd cynyddol o newid

Mae'r tabl posibiliadau ar y dualen flaenorol yn dangos y ceir risgiau i fabwysiadu ymagweddau newydd, a buddion posib hefyd. Gellid dadlau hefyd nad yw'r risgiau mor fawr ag y maent yn ymddangos:

1. Os yw arianwyr am gydweithio'n effeithiol mewn hinsawdd newidiol ac anwadal nid oes dewis: nid yw'r cynlluniau, y rheolau a gweithdrefnau arferion y gorffennol bellach yn glustogfeydd effeithiol.
2. Mae'n bosib nad yw rhai newidiadau mor fawr ag y maent yn ymddangos. Efallai bod rhai deiliaid grantiau a rhai arianwyr wedi bod yn ymaddasu ac yn addasu eu cynlluniau drwy'r amser, gan ôl-addasu eu haddasiadau i gydweddu â'r cynllun gwreiddiol.

Bydd amlygrwydd y risgiau hefyd yn amrywio ar gyfer arianwyr gwahanol. Ar gyfer sefydliadau â gwaddol llawn, gall gelyniaeth o'r sector gwirfoddol a derbyn cyflymder araf newidiadau fod yn anghyfforddus - ond nid llawer mwy. Ar gyfer arianwyr proffil uwch neu gyhoeddus gall yr effeithiau hynny fod yn anoddach. Ar y llaw arall bydd rhai risgiau'n cael eu lleihau, gan fod gan rai arianwyr gysylltiadau agos eisoes gyda rhannau o'r sector corfforaethol a'u bod yn cydnabod pŵer posib y cyfryw fudiadau i gyfrannu at newid parhaus (megis Sainsurys yn darparu llwybr i'r farchnad ar gyfer darparwyr bwyd bach yn Affrica, wedi'i gefnogi gan Comic Relief).

Un ffordd ymlaen bosib yw mabwysiadu rhan neu'r cyfan o'r ymagweddau a awgrymir uchod mewn un rhaglen neu mewn perthynas ag un mater. Byddai hyn yn galluogi arianwyr i barhau â'r risgiau ar yr un pryd ag arbrofi gyda dull a all fod yn hynod wobrwyol ac effeithiol o gyflwyno newid i fuddiolwyr mewn hinsawdd sy'n newid yn gyflym.

Yn olaf, dau sylwad gan John F a Robert F Kennedy:

'Change is the law of life. And those who look only to the past or the present are certain to miss the future.'
(John F Kennedy, 1963)

'Progress is a nice word. But change is its motivator. And change has its enemies.'
(Robert F Kennedy, 1964)

Yn ddi-os bydd y blynyddoedd nesaf yn gweld llawer o newid. Bydd angen i arianwyr a deiliaid grantiau newid, ond wrth ganolbwyntio ar gyflwyno newid bydd yn bwysig peidio â cholli golwg ar yr hyn rydym am ei gadw ymysg gwerthoedd sylfaenol a gwerthfawr y gorffennol.

Cyfeiriadau

Anheier, H.K. a Leat, D. (2007) Creative Philanthropy. Llundain: Routledge.

Bolton, M. (2008) Strengthening the Hands of Those Who Do: A review of the Baring Foundation's Strengthening the Voluntary Sector Programme Grants. Llundain: Sefydliad Baring.

Buteau, E. et al. (2008) More than Money: Making a difference with assistance beyond the grant. Center for Effective Philanthropy. **www.effectivephilanthropy.org**

Cairns, B. (2010) Mix, Match or Meddle? The challenge of supporting small voluntary organisations, Cynhadledd Flynyddol ACF, 22 Medi 2010.

Edgington, N. (2010) "What social value do nonprofits really create?". 25 Awst. **www.socialentrepreurship.change.org/blog**

Ferris, J.M. a Williams, N. (2009) Foundation Strategies for Social Impact: A system change perspective. Papur Ymchwil 30, Canolfan Dyngarwch a Pholisi Cyhoeddus, Prifysgol De Califfornia.

Harker, A. a Burkeman, B. (2007) Building Blocks – developing second tier support for frontline organisations. Llundain: City Parochial Foundation.

IVAR (2010) BIG and Small: Capacity building, small organisations and the Big Lottery Fund. Llundain: IVAR.

Jaworski, K. (2009) "Resilience here and now: how?" **services.philanthropynw.org/events/Resilience.PDF**

Joy, I. (2010) Preparing for Cuts. Llundain: New Philanthropy Capital.

Kaplan, A. (1999) "Organizational capacity", The Nonprofit Quarterly 6 (4): 18-19.

Leat, D. a Kumar, S. (2006) Investing in our Programmes – Maximising the impact of grant making, Llundain: Cronfa Loteri Fawr.

Light, P.C. a Hubbard, E, (2004) The Capacity Building Challenge: A research perspective, Efrog Newydd: Foundation Center.

Monitor Institute (2010), "Philanthropy's next ten years", 25 March. **www.monitorinstitute.com**

National Audit Office (2005) Working with the Third Sector. Llundain: Swyddfa Archwilio Cenedlaethol.

NCVO (2010) Response to the OCS Supporting a Stronger Civil Society. **www.ncvo-vol.org.uk**

NCVO Funding Commission (2010) Funding the Future, Llundain: NCVO. **www.ncvo-vol.org.uk**

Y Swyddfa Cymdeithas Sifil (2010) Cefnogi Cymdeithas Sifil Gryfach. **www.cabinetoffice.gov.uk**

Smith, J.A. (2000) "The evolving American foundation", in C. T. Clotfelter and T. Ehrlich (ed). Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America. Bloomington: Gwasg Prifysgol Indiana, 34-51.

TISN (2010). "Resilience" **www.tisn.gov.au/tisn/contents/nsf/Page/Resilience**

Wagner, G. (1987) The Chocolate Conscience. Llundain: Chatto and Windus.

Weick, K. (1995) Sensemaking in Organizations. Llundain: Sage.

Weick, K. (2001), Making Sense of the Organisation. Llundain: Blackwell.

Weick, K. and Sutcliffe, K.M. (2007) Managing the Unexpected. San Francisco: Jossey Bass.