



# Dyfodol Gwneud Lles yng Nghymru

Sgyrsiau am greu gwerth cymdeithasol



[View pages in English](#)



**ARIENNIR GAN Y  
LOTERI GENEDLAETHOL  
NATIONAL  
LOTTERY FUNDED**

SEFYDLIAD  
**bevan**  
FOUNDATION

# Cynnwys

1. Cyflwyniad .....	3
2. Beth yw 'gwneud lles'? .....	4
3. Sut i greu lles .....	9
4. Nawdd .....	13
5. Myfyrdodau ac awgrymiadau .....	16

# 1. Cyflwyniad

Mae Cymru ar groesffordd. Mae nifer o bobl a sefydliadau yn wynebu sialensiau cymdeithasol, economaidd, diwylliannol ac amgylcheddol gwirioneddol, ynghyd â gorfod ymdopi gydag ansicrwydd gwleidyddol ac ariannol arwyddocaol. Mae'r materion hyn yn cael effaith drawiadol ar sut mae sefydliadau o bob math yn gwella bywydau pobl neu'n creu gwerth cymdeithasol. Tra bod rhai yn mwynhau'r cyfleoedd ac yn ffynnu, mae eraill yn gweld yr addasu yn anoddach.

Nid yw Cymru ar ei phen ei hunan yn wynebu'r materion hyn – ar draws y DU, mae pobl a sefydliadau yn ailystyried ac yn ailddiffinio eu rolau. I symbylu trafodaeth am y newidiadau hyn, mae'r Gronfa Loteri Fawr wedi comisiynu Sonia Sodha i ymchwilio ac ysgrifennu am 'Ddyfodol Gwneud Lles'. Mae'n dod â rhai materion pwysig iawn ynghyd nad ydynt yn cael eu trafod yn rhy aml, megis sut mae sefydliadau yn creu gwerth cymdeithasol, y berthynas rhwng y trydydd sector a'r sectorau preifat a chyhoeddus, a sut y gallai sefydliadau o bob math wneud yn well.

Mae'r Gronfa Loteri Fawr yn awyddus i weld y materion hyn yn cael eu gwyntyllu a'u trafod yng Nghymru. Gan weithio gyda Sefydliad Bevan, fe drefnodd ddigwyddiad gyda phresenoldeb da yn y Senedd, gan gynnal dwy drafodaeth o amgylch y bwrdd gyda mwy na 20 o sefydliadau'r trydydd sector, a chreu ymatebion i arolwg gan 43 o sefydliadau. Cafodd deg o fudd-ddeiliaid o wahanol sectorau eu cyfweld, llwyddwyd i ddenu mwy na 1,000 o ddarlennwyr ar gyfer amrywiol erthyglau ar-lein a gwnaed cyflwyniadau ar themâu sy'n dod i'r amlwg i tua 200 o bobl. Efallai mai'r nifer fwyaf o gyfraniadau i'r sgwrs yn anochel oedd gan y trydydd sector ei hunan. Ond gyda 'lles' yn rhywbeth a gyflwynir gan y sectorau

cyhoeddus a phreifat hefyd, mae'n sgwrs y dylai bawb gymryd rhan ynddi.

Mae'r papur hwn yn crynhoi'r prif themâu a ddeilliodd o'r sgwrsiau hyn. Y nod yw symbylu meddwl a thrafodaeth bellach am ddyfodol 'gwneud lles', nid yn unig ymysg elusennau a mentrau cymdeithasol ond o fewn y sectorau cyhoeddus a phreifat hefyd. Rydym yn ddiolchgar i bawb sydd wedi rhoi o'u hamser a'u safbwyntiau i'r prosiect hwn, er mai safbwyntiau'r awdur ei hunan sydd i'w canfod yn yr adroddiad hwn.

**Gobeithio y bydd hyn yn rhoi rhywbeth i chi feddwl amdano.**

## 2. Beth yw ‘gwneud lles’?

Mae ‘Gwneud lles’ yn ymadrodd a fabwysiadwyd gan y Gronfa Loteri Fawr i ddisgrifio creu ‘gwerth cymdeithasol’. Mae gwerth cymdeithasol yn golygu buddion cymdeithasol, amgylcheddol a diwydiannol ychwanegol a grëir gan weithgaredd, y tu hwnt i ddiben cynradd y gweithgaredd. Tra bod y rhan fwyaf yn gysylltiedig gydag elusennau, mentrau cymdeithasol a grwpiau cymunedol, gall pob math o sefydliad greu gwerth cymdeithasol neu ‘wneud lles’, gan gynnwys busnesau a chyrff cyhoeddus.

Yng Nghymru, y term a ddefnyddir amlaf am werth cymdeithasol a grëir gan gyrff y sector cyhoeddus a phreifat, yn nodedig trwy eu gweithgareddau caffael, yw ‘budd cymunedol’. Mae Llywodraeth Cymru wedi cyhoeddi nifer o brif ddatganiadau polisi a chyfarwyddyd helaeth i sicrhau fod y sector cyhoeddus ‘yn cynyddu gwerth am y bunt Gymreig’, gyda’r Gweinidog Cyllid ar y pryd yn ei gwneud yn glir:

- ‘nad oedd mabwysiadu’r Datganiad Polisi yn ddewisol’.

Mae’r dull buddion cymunedol yn gallu cael ei sefydlu yng ngwaith bron pob corff cyhoeddus – er enghraifft, mae Cartrefi Cymunedol Cymru wedi canfod fod wyth allan o ddeg o landlordiaid cymdeithasol cofrestredig wedi cynnwys egwyddorion craidd dogfennau eu sefydliad.

Mae’r syniad o werth cymdeithasol wedi cael ei estyn hefyd i’r sector preifat, gyda nifer cynyddol o fusnesau yn cynnwys buddion cymunedol o fewn eu modelau busnes. Mae rhai sefydliadau megis Busnes yn y Gymuned Cymru yn cynnig cefnogaeth i wneud hynny, trwy ddogfennau cyfarwyddyd.

### 2.1 Pa fath o ‘les’?

Gall ‘gwneud lles’ gynnwys nifer o wahanol fathau o fuddion. Ar gyfer y sector cyhoeddus, mae Llywodraeth Cymru yn pennu’r deilliannau y mae’n gofyn amdanynt o fewn cymalau buddion cymunedol o fewn dogfennau caffael, sy’n:

- Fuddion recriwtio a hyfforddiant sydd wedi’u targedu
- Buddion y gadwyn cyflenwi
- Buddion addysg
- Buddion amgylcheddol
- Buddion cydraddoldeb ac amrywiaeth.

Mae rhai wedi dadlau fod y rhestr hon yn rhy gul, er enghraifft, awgrymu y dylid cydnabod tldi tanwydd fel budd cymunedol.

O fewn y sector preifat, mae’r dull yn fwy hyblyg. Er enghraifft, mae Busnes yn y Gymuned yn pwysleisio’r broses o gyflwyno budd cymunedol, gan gynnwys ymgysylltu, theorïau newid a mesur, yn hytrach na’r deilliannau. Mae’r Ffederasiwn Busnesau Bychain wedi dyfynnu nifer o ffyrdd y gall eu haelodau ‘wneud lles’, yn amrywio o bobl busnes yn bod yn ymddiriedolwyr neu aelodau pwyllgor ar gyfer elusennau i fusnesau yn cyfrannu stoc sydd dros ben i achosion da - nid yw’n golygu gwaith caffael yn unig.

Mae nifer o syniadau gwahanol am yr hyn a olygir gyda 'lles' o fewn y trydydd sector hefyd. Mae Sonia Sodha yn cyfeirio at y ffaith fod nifer o elusennau yn gwneud 'lles' trwy drafod problemau cymdeithasol neu economaidd penodol tra bod gwneud 'lles' i eraill wedi'i wreiddio mewn ffydd benodol. Rydym wedi dod ar draws elusennau y bydd eu gweithgareddau yn amrywio o ddarparu gweithgareddau cymdeithasol i bobl o fewn cymuned benodol neu bobl ag anghenion penodol, i'r rheini sy'n ceisio datrys problemau sydd wedi'u gwreiddio'n ddwfn megis digartrefedd neu gamddefnyddio sylweddau. Mae ehangder y trydydd sector yng Nghymru yn gryfder ac yn her i sicrhau lles.

## 2.2 Pwy sy'n penderfynu?

Nid yw'r syniadau am yr hyn a olygir gan 'wneud lles' yn digwydd mewn gwagle. Mae yna brif yrwyr athronyddol a diwylliannol, ynghyd â dylanwadau mwy uniongyrchol sef hanes a thraddodiadau sefydliad, safbwyntiau ei hymddiriedolwyr neu bwyllgor rheoli, profiadau eu defnyddwyr gwasanaeth a rôl yr arianwyr.

Roedd mwyafrif helaeth sefydliadau'r trydydd sector yr oeddem wedi ymgysylltu â hwy yn bendant eu bod hwy a hwythau yn unig wedi penderfynu ar eu diben, gyda'r mwyafrif yn hawlio i fod yn gwbl annibynnol o ddylanwadau allanol. Roedd mwyafrif o gyrff y trydydd sector, yn enwedig grwpiau cymunedol a'r sawl sy'n gweithio gyda grwpiau penodol o bobl, wedi gwreiddio eu cenhadaeth a'u gwerthoedd ym mhrofiadau eu haelodau a/neu fuddiolwyr:

- Mae ein sefydliad wirioneddol yn annibynnol. Mae ei genhadaeth a'i weledigaeth wedi'i siapio gan ein hymddiriedolwyr, staff, gwirfoddolwyr a chleientiaid, mewn ffordd organig iawn, sydd wedi'i arwain gan ei fuddiolwyr.
- Rydym mor annibynnol ag y gall unrhyw un fod o bosibl. Ein cenhadaeth yw gwasanaethu'r gymuned yn gyfan gwbl.

Mae amrywiadau mawr yn y graddau y mae sefydliadau'r trydydd sector yn ymgysylltu gyda'u buddiolwyr. Er nad dyma oedd testun y prosiect hwn, rydym yn ymwybodol fod rhai

elusennau yn sefydlu cynnwys buddiolwyr o fewn eu cyfansoddiadau tra bo trefniant mwy lled braich gan sefydliadau eraill, gan ddefnyddio mecanweithiau gwahanol i gynnwys buddiolwyr e.e. trwy ymgynghori.

Roedd rhai pobl y buom yn eu cyfweld wedi cael eu hargyhoeddi llai mai sefydliadau'r trydydd sector eu hunain sy'n diffinio beth sy'n 'llesol' yn unig. Roedd sawl cyfrannwr o'r trydydd sector ynghyd â'r sectorau preifaf a chyhoeddus yn cwestiynu a oedd rhai elusennau, yn enwedig y rheini a ariannwyd yn bennaf neu'n llwyr gan y llywodraeth, yn 'feistri ar eu tynged' eu hunain. Roedd rhai cyfranwyr hefyd yn cwestiynu rôl ymddiriedolaethau a sefydliadau nad oeddynt wedi clywed amdanynt.

Mae cwestiynau am 'bwy sy'n penderfynu' beth sy'n 'llesol' a beth yw diben elusen yn allweddol, ac mae'r atebion yn llawer mwy cymhleth na rhaniad 'Ni yn erbyn Nhw'. Rydym yn awgrymu y dylai holl gyrff y trydydd sector fyfyrion rheolaidd ar eu diben a'u gwerthoedd craidd i fod yn glir am sut y mae 'llesol' yn edrych.

## 2.3 Effaith arianwyr

Mae nifer o bobl yn cydnabod fod dylanwad gan y sawl sy'n dal llinynnau'r pwrs dros ba 'les' a wneir, gyda'r llywodraeth yn cael dylanwad cryf yn enwedig yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Yng Nghymru, mae traen o incwm y trydydd sector yn dod o Lywodraeth Cymru, Llywodraeth y DU, awdurdodau lleol neu fyrddau ieuchyd. Cyfrannodd Llywodraeth Cymru gyfanswm o £290 miliwn yn 2015-16 a chyfrannodd awdurdodau lleol £250 miliwn pellach.

Gall nawdd y wladwriaeth gael effaith uniongyrchol, er enghraifft, trwy ddynodi pa ddeilliannau y dylid eu cyflwyno, dynodi'r dulliau i'w defnyddio weithiau a thrwy osod amodau ar grantiau weithiau. Dyfynnodd un Prif Swyddog Gweithredol y rheol ariannu euraidd – 'pwy bynnag sydd â'r aur sy'n gwneud y rheol!' ac fe wnaeth Pwyllgor diweddar o fewn Cynulliad Cenedlaethol Cymru gwestiynu a oedd perygl fod y trydydd sector yn 'dod yn gangen arall o'r llywodraeth yn unig.'

Mae gan y wladwriaeth effaith anuniongyrchol hefyd, trwy siapio'r ddealltwriaeth o 'les', yn enwedig trwy 'fframio'r' problemau i'w trafod a ffafrio rhaid atebion dros eraill. Gellir gweld hyn yn glir yn y ffocws ar 'gyflogadwyedd' mewn blynyddoedd diweddar, a'r pwyslais ar newidiadau mewn ymddygiad ac agweddau yn hytrach nag atebion posibl eraill megis creu swyddi. Dywedodd dau sefydliad eu bod yn teimlo iddynt gael eu 'gwthio' i gynyddu cyflogadwyedd fel ateb i broblemau defnyddwyr gwasanaeth er nad oeddynt yn teimlo mai dyma oedd yr ateb.

Fe wnaeth ein sgwrs ar y mater hwn arwain at ymateb bywiog a chymysg. Roedd nifer o fudd-ddeiliaid, yn enwedig y rheini o fewn y sector preifat, yn teimlo bod nawdd y wladwriaeth wedi cael dylanwad positif ar sefydliadau'r trydydd sector:

- Mae natur nawdd, gan gynnwys ei brif ffynonellau yng Nghymru ... yn bendant yn cael effaith ar annibyniaeth sefydliadau .... mae'n rhannol gyfrifol am nifer o sefydliadau'r trydydd sector nad 'ydynt yn sefyll ar eu traed eu hunain.'

Maent yn teimlo fod y ddibyniaeth ar nawdd y wladwriaeth yn effeithio ar barodrwydd sefydliadau'r trydydd sector i herio'r llywodraeth ynghyd â siapio'r hyn yr oedd elusennau yn ei wneud.

Roedd rhai o fewn y trydydd sector ei hunan yn rhannu'r pryderon hyn. Rydym yn 'gwneud yr hyn a ddywedir wrthym' yw'r ffordd y gwnaeth un ymatebwr i arolwg ddisgrifio effaith y nawdd tra y cafodd ei ddisgrifio fel 'gwyro o'n cenhadaeth - mission drift' gan rywun arall:

- Rydym yn ymdrechu i sicrhau ein bod yn cyflwyno yn erbyn ein gweledigaeth a'n nodau elusennol. Mae'n dod yn fwy fwy anodd i gyflwyno yn eu herbyn oherwydd y posibilrwydd o wyro o'n cenhadaeth - ymdrechu i gyfateb y gwasanaethau a gyflwynwn gyda gofynion ariannu

Fodd bynnag, nid oedd y mwyafrif helaeth o sefydliadau'r trydydd sector yn cytuno eu bod yn cael eu dylanwadu gan noddwyr. Pwysleisiwyd yn gadarn nad oedd mwyafrif sefydliadau'r trydydd sector yn ddibynnol ar nawdd y llywodraeth. Roedd incwm o £10,000 y flwyddyn neu lai gan bron bedair allan o ddeg o elusennau cofrestredig yng Nghymru, ac nid ydynt yn cyflogi staff ond yn gweithio gyda gwirfoddolwyr. Roedd y sefydliadau llai hyn yn teimlo bod ganddynt reolaeth lwyr ar eu tynged fel y mae'r dyfyniadau hyn yn eu darlunio:

- Rydym mor annibynnol ag y gallwn fod. Ein cenhadaeth yw gwasanaethu'r gymuned gyfan. (elusennau gydag incwm sy'n is na £25,000)
- Grŵp cymunedol bychan a sefydlwyd yn ddiweddar ydym ni er mwyn diwallu anghenion pobl hŷn unig ac ynysig. Ein haelodau sy'n cytuno ar ein nodau, a'r rhain sy'n llywio'r weledigaeth. Oherwydd hyn, rydym yn credu ein bod wirioneddol yn annibynnol. (grŵp cymunedol gydag incwm sy'n is na £25,000)

O fewn sefydliadau canolig a mwy, roedd cydnabyddiaeth y gallai noddwyr chwarae rôl, er nad oedd hyn i'r graddau y gallai amharu ar werthoedd craidd y sefydliad:

- 'mae [ein cenhadaeth] wedi cael ei ddiwygio i ystyried pa un o'n gweithgareddau y bydd Llywodraeth Cymru yn parhau i'w hariannu ar ein cyfer'.
- 'mae ein noddwyr yn dylanwadu ar ein gweithredoedd ac ychydig o ffocws ein gwaith'.
- 'Rydym yn ymdrechu i sicrhau ein bod yn cyflwyno yn erbyn ein gweledigaeth a'n nodau elusennol. Mae'n dod yn fwy fwy anodd i gyflwyno yn eu herbyn oherwydd y posibilrwydd o wyro o'n cenhadaeth - ymdrechu i gyfateb y gwasanaethau a gyflwynwn gyda gofynion ariannu'

Roedd rhai yn gweld y berthynas rhwng cenhadaeth, gweledigaeth, gwerthoedd a nawdd fel un o 'ryng-ddibyniaeth' neu fel 'gweithred gyson o gydbwysu':

- Mae ein noddwyr yn dylanwadu ar ein gweithredoedd ac ychydig o ffocws ein gwaith. Mae perthnasoedd gwaith da yn ein helpu i wneud hyn yn broses ddwyffordd gynhyrchiol

Roedd nifer o elusennau yn fodlon gwrthod nawdd os oedd hyn yn amharu ar eu cenhadaeth neu werthoedd:

- Os nad yw'n cyd-fynd â'r weledigaeth, ni fyddwn yn ei wneud

Dywedodd un cyfranogwr fod y boen tymor byr o wrthod nawdd yn werth y budd tymor hir i safle ac enw da'r sefydliad o fewn y gymuned, tra esboniodd sefydliad arall eu bod wedi colli contractau oherwydd nad oeddynt yn fodlon cyfaddawdu ar ansawdd y gwasanaethau a ddarparwyd ganddynt i'w buddiolwyr.

Mewn cyferbyniad â hyn, gwelwyd fod rhai noddwyr wedi cael effaith positif iawn. Mewn cyfweliad, roedd un sefydliad wedi cael perthynas hir gyda sefydliad elusennol Prydeinig a oedd wedi cefnogi datblygiad y sefydliad ochr yn ochr â chyflwyno nawdd, er enghraifft trwy gynnis cyfleoedd dysgu mewn digwyddiad blynyddol i dderbynwyr grantiau a thrwy gynnis cyngor a mentora. Roedd y noddwr wedi eu hannog i fod yn ddyfeisgar ac i arbrofi, sydd wedi bod yn arbennig o fuddiol i'r sefydliad. Pwysleisiodd budd-ddeilaid arall fod gofynion y noddwyr fod rhai safonau sylfaenol o lywodraethu da yn cael eu diwallu yn gallu bod yn fuddiol hefyd.

Dylai'r mater o rôl ariannwyr wrth siapio'r hyn sy'n 'llesol' gael ei gydnabod a'i drafod yn fwy helaeth yn ein barn ni o fewn y trydydd sector ac yn ehangach. Mae'r syniad o 'elusen a ariennir gan y wladwriaeth' o bosibl yn erydu ymddiriedaeth a hyder mewn grwpiau gwirfoddol a chymunedol, a dylid mynd i'r afael â hyn.

## 2.4 Newid ffiniau

Fel y bydd y pwyslais ar greu gwerth cymdeithasol o fewn y sector cyhoeddus a'r sector preifat yn datblygu, mae cwestiynau pwysig yn dod i'r amlwg o ran a yw'r gwahaniaeth confensiynol rhwng y trydydd sector a'r sectorau cyhoeddus a phreifat yn ystyrlon. Mae'r ffiniau a'r perthnasoedd sy'n newid rhwng y sectorau ar ei fwyaf llym wrth i'r wladwriaeth dynnu ei ddarpariaeth uniongyrchol i wasanaethau yn ôl gyda'r gwasanaethau'n cael eu rhoi ar gontract neu'r ddarpariaeth yn dod i ben yn llwyr. Fel y mae adroddiad y Gronfa Loteri Fawr yn ei nodi:

- 'beth sy'n gwahaniaethu'r sector cymdeithasol o'r sectorau preifat a chyhoeddus, sy'n cael eu gyrru'n aml gan eu gwerthoedd eu hunain - a oes yna wahaniaethwr clir? Beth sy'n gwneud elusen fawr sy'n cyflwyno gwasanaeth yn wahanol i gwmni'r sector preifat neu wasanaeth cyhoeddus: ai'r ffaith nad yw'n rhan o'r wladwriaeth ond ar yr un pryd ddim yn cael ei yrru gan elw fel cymhelliad?'<sup>8</sup>

Fe wnaeth y cwestiynau hyn symbylu ymateb bywiog o fewn yr holl fforymau. Awgrymodd sawl cyfrannwr fod y gwahaniaeth rhwng y trydydd sector ac eraill yn fwy fwy aneglur:

- Mae ein sefydliad yn gyfuniad o weithgaredd traddodiadol y trydydd sector a lefel cynyddol o weithgaredd y sector preifat.

I rai, roedd cymylu'r ffiniau yn cael ei groesawu, gyda 'masnacheiddio' sefydliadau'r trydydd sector yn cael ei ystyried i fod yn fuddiol, gan helpu i ddatblygu sgiliau newydd, gyrru dyfeisgarwch, a chreu ffynhonnell newydd o incwm:

- Mewn rhai ffyrdd roedd yr ardal lwyd rhwng y sectorau yn fuddiol gan ei bod yn gwneud perthnasoedd [masnachol] yn fwy buddiol

Roedd y gwahaniaethau aneglur rhwng y sectorau yn creu mathau newydd o berthnasoedd - roedd elusennau a busnesau fel ei gilydd yn siarad am berthynas o symbiosis neu berthynas 'rhyng-ddibynnol',

gyda chyfleoedd newydd yn dod i'r amlwg a allai fod o fudd i bawb.

- Nid yw'r rhagdybiaeth fod un sector yn wael ac un arall yn dda neu'n well yn ddefnyddiol. Rydym yn cydweithio mwy mwy gyda'r sector cyhoeddus a phreifat ... mae yna gyfleoedd cydweithredu gwych sydd ar gael i elusennau sy'n wirioneddol barod i fod yn ddyfeisgar.
- Mae'r berthynas rhwng busnes a'r trydydd sector yn gallu bod o fudd i'r ddau gan y gall sefydliadau'r trydydd sector helpu busnesau i ddeall eu heffaith gymdeithasol

Nid oedd holl sefydliadau'r trydydd sector yn gyfforddus gyda'r newidiadau hyn. Roedd nifer yn teimlo fod eu gwerthoedd neu ethos yn eu gwahaniaethu o sectorau eraill. Fe wnaeth un cyfrannwr grynhoi'r gwahaniaethau yn effeithiol:

- Mae ein cymhelliad yn wahanol yn y bôn. Statudol = rydym yn ei wneud gan fod rhaid i ni. Preifat = rydym yn ei wneud i wneud arian. Gwirfoddol = rydym yn ei wneud gan ein bod ni eisiau.

Hawliwyd fod yr ethos gwahanol yn cyflwyno rhinweddau sy'n ddiffygiol o fewn y sectorau eraill, megis hyblygrwydd, deall yr angen ac ymateb iddo, proses gyflymach o wneud penderfyniad a llai o gymhelliad tuag at osgoi risg:

- Mae gennym fwy o ryddid i ymateb yn uniongyrchol i angen y cyhoedd. Gallwn fod yn hyblyg ac yn ddyfeisgar yn hytrach na chael ein clymu o fewn y broses fiwrocraidd.
- Mae gennym fwy o gysylltiad a dealltwriaeth o broblemau llawr gwlad a brofir gan bobl. Rydym yn gallu ymateb yn gyflymach i anghenion sy'n newid. Nid oes gennym weithdrefnau mor feichus / trwsogl.

Roedd rhai yn amharod i ymgysylltu gyda'r sector preifat lle gwelwyd eu bod yn rhoi elw cyn angen:

- Rydym yma er budd ein haelodau ac felly nid ydym yn gwneud penderfyniad ar sail gwneud elw ... Rydym yn gwneud yr hyn a wnawn oherwydd ei fod yn cynnig manteision/buddion gwirioneddol i'r bobl yr ydym yn gweithio gyda hwy.

## 2.5 Prif negeseuon

Mae 'gwneud lles' neu greu gwerth cymdeithasol yn syniad allweddol pwysig sy'n berthnasol i sefydliadau ar draws y trydydd sector a'r sectorau cyhoeddus a phreifat, er bod yr iaith a ddefnyddir yn amrywio ac nid yw'n hawdd ei ddeall bob tro.

Mae nifer o ffyrdd gwahanol i ddiffinio beth yw 'lles' a hefyd nifer o wahanol ddylanwadau ar hyn. Mae canfyddiad, yn enwedig y tu allan i'r trydydd sector, fod gan y llywodraeth rôl arwyddocaol o fewn y sector. Fodd bynnag o fewn y trydydd sector ei hunan, nid yw mwyafrif helaeth y sefydliadau naill ai'n derbyn arian gan y llywodraeth nac yn cael eu dylanwadu gan y wladwriaeth, gan gael eu gwreiddio o fewn eu hatebolrwydd tuag at y bobl y byddant yn gweithio gyda hwy. I leiafrif o sefydliadau nad ydynt yn derbyn nawdd gan y llywodraeth, yr her yw cydbwysu eu cenhadaeth a'u gweledigaeth yn erbyn yr angen am nawdd, gyda bron pob un yn dynodi pwynt lle na fyddent yn cyfaddawdu ar eu hegwyddorion er mwyn chwilio am incwm. Gallai'r canfyddiad am ddiffyg annibyniaeth y sector fod yn niweidiol i ymddiriedaeth a hyder mewn elusennau, a dylid mynd i'r afael â hyn.

Mae'r ffiniau rhwng y sectorau yn gynyddol aneglur fel y bydd busnesau a chyrff y sector cyhoeddus yn ceisio ychwanegu gwerth cymdeithasol a sefydliadau'r trydydd sector yn cael eu masnacheiddio. Roedd rhai yn croesawu'r newidiadau hyn, gan weld cyfleoedd am ffyrdd newydd o weithio a gwahanol fathau o berthnasoedd. Roedd eraill yn cynnal bod gwahaniaethau sylfaenol mewn ethos rhwng y sectorau. Nid yw'r pwysau sy'n gyrru'r broses o wneud y ffiniau'n aneglur yn debygol o leihau, gan wneud hyn yn fater sydd angen ei archwilio a'i drafod ymhellach gan bawb dan sylw.



## 3. Sut i greu lles

Mae nifer o ffyrdd gwahanol y gellir creu 'lles' neu werth cymdeithasol. Un o'r rhai mwyaf cyffredin yw diwallu 'angen', er bod dulliau eraill megis cynyddu gallu unigolion neu newid y system. Cwestiwn allweddol yw sut mae sefydliad yn gwybod eu bod yn gwneud gwahaniaeth.

### 3.1 Gwahanol ffyrdd o greu lles

Mae'r syniad o 'ddiwallu angen' wedi'i sefydlu'n ddwfn ym mhob sector a than yn ddiweddar, dyma fu'r dull mwyaf dominyddol o bell ffordd, er bod arwyddion diweddar o newid mewn pwyslais.

Roedd mwyafrif helaeth y sawl wnaeth ymateb i'r arolwg o fewn y trydydd sector yn gweld eu hunain fel bod yn diwallu anghenion trwy ddarparu gwasanaethau (o bob math). Mae sut mae sefydliadau yn pennu beth yw 'angen' felly yn allweddol. Mae rhai yn dibynnu ar ystadegau'r llywodraeth megis Mynegai Amddifadedd Lluosog Cymru. Mae nifer yn selio eu gweithgareddau ar adborth oddi wrth ddefnyddwyr gwasanaeth neu aelodau, gan ddefnyddio technegau megis arolygon cymunedol, ymgynghori gyda defnyddwyr gwasanaeth ac ymgysylltu gyda chwsmeriaid. Fe soniodd ychydig ohonynt am ddefnyddio dulliau megis timoedd gwerthuso mewnol ac atebolrwydd yn seiliedig ar ganlyniadau. I rai, fel y nodwyd yn gynharach, roedd diwallu angen wedi'i gynnwys o fewn eu cyfansoddiad, gyda buddiolwyr yn cael dweud eu dweud ar yr hyn mae'r sefydliad yn ei wneud:

- Grŵp cymunedol bychan a sefydlwyd yn ddiweddar ydym ni er mwyn diwallu anghenion pobl hŷn unig ac ynysig. Ein haelodau sy'n cytuno ar ein nodau, a'r rhain sy'n llywio'r weledigaeth. Oherwydd hyn, rydym yn credu ein bod wirioneddol yn annibynnol.

Mae rhai o sefydliadau'r trydydd sector yn credu bod eu dealltwriaeth o'r bobl y byddant yn gweithio gyda hwy neu'r atebolrwydd sydd wedi'i gynnwys o fewn eu trefniadau llywodraethu yn rhoi golwg unigryw iddynt ar anghenion y bobl hynny ac yn rhoi'r hawl iddynt gynrychioli eu barn. Mae lleisiau'r

sefydliadau hyn yn allweddol bwysig ac yn helpu i sicrhau fod safbwyntiau pobl sydd weithiau'n cael eu hymyleiddio yn cael eu clywed.

Roedd rhai budd-ddeiliaid yn amau pa mor dda mae rhai elusennau wirioneddol yn gwybod anghenion eu defnyddwyr gwasanaeth neu eu bod yn cynrychioli cymdeithas sifil ehangach:

- mae atebolrwydd i ddefnyddwyr gwasanaeth yn [ymddangos] i fod yn fwy anghyson ac yn dibynnu ar capasiti/gallu o fewn sefydliad

Gyda hygredd yr elusennau ynghyd â mynediad at lawer o nawdd yn dibynnu ar eu dealltwriaeth o 'angen', mae'n ymddangos yn rhesymol i ddisgwyl i sefydliadau'r trydydd sector i allu arddangos y gallant wneud hynny'n effeithiol, gan wrando ar bobl ynghyd â thrin a thrafod ystadegau.

Mae'r syniad o 'angen' wedi'i drwytho mewn sawl rhan o'r sector cyhoeddus hefyd. Trefnir nifer o wasanaethau cyhoeddus ynghylch y syniad o ddeall anghenion a dyheadau'r gymuned, gyda strwythurau, megis byrddau gwasanaeth lleol, dulliau, megis ymgysylltu ac ymgynghori, a phrosesau cynllunio wedi'u bwriadu i'w diwallu yn effeithiol. Esboniodd un budd-ddeiliaid fod y pwyslais diweddar ar waith atal, er enghraifft profiadau andwyol yn ystod plentyndod, yn newid sut mae awdurdodau lleol ac eraill yn meddwl am eu gweithgareddau ac yn eu cynllunio.

Tra bo'r iaith yn wahanol o fewn y sector preifat, gallai busnes nad oedd yn diwallu'r hyn yr oedd y cwsmer ei angen fod allan o fusnes yn fuan.

Er mor bwysig yw diwallu 'angen', mae nifer o bobl, fodd bynnag, yn cydnabod fod yna rai peryglon posibl. Dywedodd rhai bod ffocws ar

anghenion weithiau yn pwysleisio gwendidau pobl yn hytrach na'u cryfderau. Fe wnaeth nifer o gyfranwyr sylwadau fod yr iaith yn llwythog, gan ddweud fod termau megis 'defnyddwyr gwasanaeth' neu 'fuddiolwr' yn rhy oddefol.

- 'mae iaith yn gosod y tŷn ar gyfer gwaith ymyrraeth, felly os yw pobl yn cael eu gweld fel problem yn hytrach na'r ateb, yna ni fydd dim yn newid.'
- 'Nid ydym yn newid bywydau pobl, dim ond pobl all newid eu bywydau eu hunain.'

Nid yw'r syniad o 'angen' yn niwtral. Er enghraifft, dywedodd un cyfrannwr fod anghenion megis masnachu pobl, tloedi ac amddifadedd yn 'cael eu brwsio o dan y carped' yn eu hardal hwy gan eu bod yn credu nad oedd awdurdodau lleol eisiau difrodi'r ddelwedd o 'iwtopia' lleol.

Dim ond un ffordd y gall sefydliadau wneud 'lles' yw diwallu anghenion. Dull ychydig yn wahanol yw 'meithrin capasiti/gallu', lle rhoddir y pwyslais ar gynyddu gallu pobl i reoli a newid eu bywydau eu hunain yn hytrach na gwella eu diffygion.

Esboniodd tri sefydliad yr ydym wedi ymgysylltu gyda hwy eu bod wedi ystyried theorïau newid yn ofalus yn seiliedig ar y model hwn. Roeddynt yn dadlau fod eu dull yn adlewyrchu eu profiad dwfn o weithio gyda phobl a effeithir gan broblem, ac roeddynt yn dweud fod ganddynt dystiolaeth gadarn fod eu ffyrdd o weithio yn effeithiol.

Roedd un o'r sefydliadau hynny yn profi anawsterau wrth dendro i gyflwyno gwasanaethau. Roeddynt yn dweud fod manylion y contract yn aml yn seiliedig ar ffafriaeth y client i gyflawni deilliannau tymor byr oedd yn diwallu anghenion di-oed yn hytrach na model yr elusen o gynyddu gallu unigolion i wella eu bywydau. Roedd yr elusen yn cadw at eu dewis o ddulliau am y tro, ond amser a ddengys os y gall barhau i wneud hyn yn y dyfodol.

Roedd sefydliadau sy'n canolbwyntio ar 'newid system' hyd yn oed llai cyffredin. Fe wnaeth nifer o gyfranogwyr wneud sylwadau fod yr her i feddylfryd neu bolisiau'r llywodraeth

yn amhoblogaidd, gyda rhai sefydliadau yn ofni herio a siarad yn erbyn meddylfryd confensiynol. Pwysleisiodd un cyfrannwr fod y diffyg her yn creu problemau ehangach. Mewn manau eraill yn y DU, cydnabyddir fod her yn rhan allweddol o'r broses o fireinio deddfwriaeth neu bolisiau, eto yng Nghymru - gyda deddfwriaeth cymharol ifanc a bychan lle y gallai her fod yn ddefnyddiol - nid oedd hyn yn cael ei groesawu.

### 3.2 Mesur Effaith

Mater allweddol i sefydliadau o bob math yw sut y maent yn arddangos eu bod yn gwneud gwahaniaeth i'w hunain ac i eraill.

Mae mesur gwerth cymdeithasol yn llawer mwy anodd na mesur perfformiad ariannol. Cyfeiriodd rhai cyfranwyr at y 'lles' a achoswyd gan sefydliadau'r trydydd sector fel y 'cynhwysyn hud' neu 'lwch tylwyth teg' a oedd yn trawsnewid gweithgareddau daearol/diflas yn fuddion cymdeithasol go iawn, er bod bron y cyfan yn ceisio dod o hyd i ffyrdd o ddal neu sicrhau'r briodwedd amwys hon.

Roedd sefydliadau o bob math a chyrrff ar draws y sectorau yn cydnabod fod sicrhau gwerth cymdeithasol neu fuddion cymunedol yn gallu bod yn anodd. Cwynodd sefydliadau'r trydydd sector am ddull 'ticio blwch' nad oedd yn sicrhau gwerth ychwanegol. Fel y dywedodd un unigolyn:

- '[rydym] wedi mesur ar bopeth ond nid yw'n cyfleu'r hyn a wnawn'.

Dywedodd grŵp cymunedol bychan oedd yn darparu gweithgareddau cymdeithasol i bobl gyda chyflwr niwrolegol mai'r mesur gorau o lwyddiant oedd chwerthin ond bod mesur chwerthin yn amhosibl. Dywedodd un arall:

- 'Pan fyddwch yn ei fesur, bydd y balŵn yn mynd i lawr!'

Dywedodd rhai budd-ddeiliaid fod sefydliadau'r trydydd sector weithiau yn gorhoni eu heffaith, nid yn lleiaf oherwydd ei fod wedi'u helpu i sicrhau nawdd. Roedd rhai yn wynebu'r sefyllfa lle'r oedd rhaid iddynt gael eu gweld i fod yn gwneud gwahaniaeth neu ni fyddent fel arall yn ennill cefnogaeth oddi wrth noddwyr neu ariannwyr eraill, er bo'r problemau yr oeddynt yn ymdrechu i'w datrys yn arbennig o anodd.

Mae anhawster wrth sicrhau gwerth cymdeithasol yn amlwg i'w weld o fewn y sector cyhoeddus. Esboniodd un budd-ddeiliaid fod awdurdodau lleol yn cael trafferth gyda'r newid mewn ffocws o allbynnau i ddeilliannau, ac y gellir adlewyrchu eu hanawsterau yn y modd y maent yn monitro nawdd a ddyrennir i sefydliadau'r trydydd sector. Yn yr un modd, fe wnaeth arolwg o landlordiaid cymdeithasol yng Nghymru ganfod fod rhai yn teimlo bod:

- 'nid yw mesur gwerth/effaith cymdeithasol o anghenraid yn help ... wrth egluro'r gwahaniaeth gwirioneddol a wnaed<sup>9</sup>

Awgrymodd prif weithredwr un o sefydliadau'r trydydd sector y dylai sefydliad ddatblygu a defnyddio eu systemau eu hunain os nad yw'r technegau mesur safonol yn addas. Nid oedd hyn yn anghyffredin o fewn y sectorau preifat a chyhoeddus lle bo mwy o adnoddau yn amlwg iawn. Nid oes angen i'r systemau hyn olygu methodolegau enfawr na chymhleth - gallant fod mor syml â dysgu am storïau'r sawl sy'n cymryd rhan neu ddefnyddio ffotograffau neu gyfryngau gweledol eraill. Rydym hefyd wedi dynodi un elusen sydd wedi gweithio gyda phrifysgol leol i gynhyrchu chwe phrif ddeiliant y gallant eu defnyddio i olrhain y newidiadau y maent wedi'u cyflawni.

### 3.3 Gwerthuso a gwella

Un o'r prif fanteision mesur yw y gall sefydliadau ddysgu a gwella wedi hynny. Roedd y rhan fwyaf o sefydliadau yn cydnabod y gallent ddysgu o fethiannau yn ogystal â llwyddiant. Dywedodd un y byddai rhai cyfranwyr yn amharod i rannu storïau oedd yn 'dangos eu llwyddiannau a'u ffaeiddau'n llawn' i noddwyr neu i fod yn agored am anawsterau gyda chyfoedion oni bai y byddent yn siŵr na fyddai ôl-ffeithiau.

Mae agwedd sefydliadau tuag at beryglon yn tanategu'r gallu i ddysgu a bod yn ddyfeisgar.

- 'os na fyddwch yn cymryd risgiau, fe fyddwch yn farwaid eich agwedd'

Awgrymodd un o'r budd-ddeiliaid fod nawdd allanol yn dueddol o gloi sefydliadau'r trydydd sector i mewn i atebion penodol, hyd yn oed os nad ydynt bellach yn effeithiol yn hytrach

na chaniatáu iddynt ddatblygu i ddiwallu'r allbynnau a'r deilliannau sy'n ddymunol. Nid yn unig fod hyn yn arwain at gyfyngu ar ddyfeisgarwch ond roedd yn lleihau sgiliau staff ac ymddiriedolwyr a oedd yn 'dod i arfer cael cyfarwyddiadau ar beth i'w wneud a sut i'w gyflawni'.

Mae mesur gwerth cymdeithasol yn bwysig gan mai dyma yw'r sail yn aml ar gyfer cydnabyddiaeth a gwobrwyon. Yn wir, y perygl yw os na chaiff 'lles' ei ddiffinio, ei fesur a'i werthfawrogi, yna ni chaiff ei ariannu. Caiff ei weld fel moethusrwydd yn hytrach na phrif ddiben gweithgaredd.

### 3.4 Y wasgfa fawr

Mae gostyngiadau sylweddol wedi bod yng ngwariant y cyhoedd yng Nghymru. Bu gostyngiad o 8 y cant mewn termau real yng nghyfanswm gwariant Llywodraeth Cymru rhwng 2009/10 a 2017/19, a gyda gostyngiadau pellach yn cael eu rhagweld rhwng 2017-18 a 2021-22. Mae'r effaith wedi bod fwyaf ar awdurdodau lleol, gyda gostyngiad o 14 y cant rhwng 2009/10 a 2015/16.

Disgrifiodd nifer o sefydliadau'r trydydd sector sut yr oedd rhai gwasanaethau cyhoeddus yn cael eu contractio allan gyda manylebau tynn iawn a phwysau ar gostau. O ganlyniad, roeddent yn teimlo bod y 'gwerth cymdeithasol' a gynhyrchwyd gan eu gweithgareddau dan bwysau; roedd gwasanaethau naill ai wedi'u dylunio ar y sail fod 'un maint yn gweddu i bawb' gyda phris yn hytrach na deiliant yn brif faen prawf ar gyfer dewis. Dywedodd un cyfrannwr:

- Cafodd gofal cymdeithasol ei dendro fel ei fod yn fin ysbwriel

Cafodd hyn ei ddarlunio'n glir gan ddau sefydliad y buom yn siarad gyda hwy. Esboniodd un bod contract i ddarparu gwasanaethau cefnogi i bobl anabl ddim yn caniatáu dilyniant mewn gofal gan unigolion enwebedig gan ei fod yn costio mwy. Gan fod manteision dilyniant a pherthnasoedd personol ddim yn cael eu cydnabod, roedd rhai yn teimlo nad oedd y gwasanaethau bellach yn diwallu anghenion penodol unigolion, gan arwain yn uniongyrchol at

gleientiaid yn colli ymddiriedaeth a'r perygl o gleientiaid yn cael eu hymddieithrio yn llwyr.

Disgrifiodd sefydliad arall sut mae prisiau awdurdodau lleol ar gyfer y gwasanaeth a ddarperir ganddo yn 20-30% yn is na'r costau, gan eu bod yn cynnig cefnogaeth arbenigol, sydd wedi'i phersonoli i bobl y byddant yn gweithio gyda hwy yn hytrach na 'phecyn safonol' o gefnogaeth. Mae'r sefydliad yn wynebu'r dewisiadau o dorri'r gwasanaethau arbenigol, sy'n cyfaddawdu eu hegwyddorion ac ethos sylfaenol; cerdded ymaith oddi wrth y tendr yn llwyr, sy'n gadael eu defnyddwyr gwasanaeth heb gefnogaeth; neu lenwi'r bwlch gyda chronfeydd a godir yn rhywle arall gan gynnwys apeliadau cyhoeddus.

Dyweddodd nifer o sylwebwyr fod y sawl sy'n caffael gwasanaeth yn tybio'n syml fod y trydydd sector yn rhatach nag eraill, er enghraifft oherwydd eu bod yn defnyddio gwirfoddolwyr. Yn wir, gallai darparwr y trydydd sector fod yn ddrytach wrth gynnig gwasanaeth o ansawdd uchel, diffyg darbodion maint a chostau cyffredinol uwch sydd ynghlwm â hyn, er enghraifft, mwy o atebolrwydd i ddefnyddwyr gwasanaeth.

Fe wnaeth nifer o gyfranogwyr sylwadau fod elusennau, grwpiau cymunedol a mentrau cymdeithasol yn colli'r hyn sy'n eu gwneud yn unigryw unwaith y bydd y gwerth a ychwanegir gan sefydliadau'r trydydd sector yn cael ei golli.

### 3.5 Prif negeseuon

Mae nifer o ffyrdd gwahanol y gall sefydliadau greu 'lles' neu werth cymdeithasol. Yn bennaf oll, mae gwerth cymdeithasol yn cael ei greu o fewn y sectorau preifat a chymdeithasol ynghyd â'r trydydd sector, er nad oes llawer o fewn y trydydd sector yn cydnabod hyn.

Mae 'diwallu angen' yn ddull dominyddol ar draws sectorau, er bod nifer cynyddol o sefydliadau o fewn y sectorau preifat a chyhoeddus yn datblygu dewisiadau eraill yn seiliedig ar feithrin gallu a gwaith atal. Nid yw hyn yn cyd-fynd yn dda bob tro gyda dull sy'n seiliedig ar anghenion.

Gall sefydliadau'r trydydd sector roi llais i grwpiau o bobl sy'n cael eu hymyleiddio yn aml. Weithiau gallai sefydliadau'r trydydd sector a'r sector cyhoeddus ymgysylltu yn well i sicrhau fod eu llais yn cael ei glywed.

Mae mesur effaith yn her o fewn pob sector hefyd, gyda rhai sefydliadau yn troi'n ddiodyfyn at restrau cul o ddeilliannau neu honiadau amwys am yr 'hud' wrth wynebu anawsterau. Nid yw hyn yn disodli'r angen am waith caled wrth ddatblygu mesurau priodol.

Mae'r cyfuniad o bwysau ar wariant cyhoeddus a'r anawsterau wrth sicrhau gwerth cymdeithasol yn peryglu'r ymdrech i sicrhau 'lles' o fewn rhai gweithgareddau. Weithiau mae camddealltwriaeth am sut y mae gwahanol fathau o sefydliadau yn gweithredu, gyda sefydliadau'r trydydd sector yn wynebu materion ariannol ynghyd â rhai moesegol o ganlyniad i hynny.

## 4. Nawdd

Heb fod yn syndod o gwbl, nawdd oedd un o'r prif themâu a ddaeth i'r amlwg wrth siapio sut y mae sefydliadau yn 'gwneud lles', Mae'r materion hyn yn canolbwyntio ar faint o nawdd sydd ar gael a'r ffordd y caiff ei ddyrannu.

### 4.1 Toriadau mewn gwariant cyhoeddus

Mae gwariant cyhoeddus yng Nghymru yn crebachu. Fel y nodwyd yn gynharach, cafwyd gostyngiad o 8 y cant mewn termau real yng ngwariant Llywodraeth Cymru rhwng 2009/10 a 2017/18, Fodd bynnag, mae cyfanswm gwariant y trydydd sector wedi gostwng gan fwy na dwywaith y gyfradd - gostyngiad o 17.3% neu £60.6 miliwn rhwng 2010/11 a 2014/15.<sup>11</sup>

Yn ein trafodaethau, dywedodd rhai o'r sefydliadau'r trydydd sector eu bod yn ymateb i'r heriau trwy gwtogi gwasanaethau neu eu cau yn llwyr. Roedd nifer sylweddol yn gweld y tueddiad hwn yn parhau, gyda thoriadau yn nawdd y llywodraeth a chynnydd mewn cystadleuaeth ar gyfer cronfeydd eraill yn bygwth eu bodolaeth. Cafodd yr anawsterau hyn eu gwneud yn waeth gan fod awdurdodau lleol, fel yr awgrymwyd gan rai, yn blaenoriaethu gweithgareddau mewnol dros y rheini a ddarperir gan y trydydd sector.

- Rydym eisoes yn wynebu cau un gwasanaeth hanfodol eleni oherwydd diffyg nawdd sydd i ddod yn ei le [trwy grant awdurdod lleol]. Bydd yr un peth yn wir am un os nad dau o wasanaethau eraill erbyn diwedd 2020.
- Rydym wirioneddol yn cael trafferth gyda chyllid ... nid yw contractau yn cael eu cynnig i ni gan yr awdurdod lleol gan eu bod yn ceisio cadw eu gwasanaethau eu hunain yn fyw trwy roi contractau ar gyfer gofal plant i ysgolion (lle nad yw'r ansawdd yn aml mor dda)... Efallai na fyddwn yma yn 2020.

Roedd nifer o fudd-ddeiliaid o fewn y sector preifat yn teimlo y gallai'r trydydd sector ymateb i sialensiau ariannu yn fwy effeithiol, er enghraifft datblygu ffyrdd clyfrach o weithio neu feddwl mewn ffordd fwy masnachol.

- Mae arallgyfeirio nawdd yn ffordd o sicrhau fod y sefydliad yn gallu parhau i ganolbwyntio ar ei brif nodau gan sicrhau annibyniaeth

Awgrymodd nifer o gyfranwyr y sector preifat fod y trydydd sector angen rhagor o sgiliau, arbenigedd a'r gallu i fasnacheiddio yn effeithiol, gan wneud sylwadau fod meithrin perthnasoedd gyda busnesau yn rhywbeth y gallai sefydliadau ei ystyried.

### 4.2 Contractau

Mae rhai rhannau o'r sector cyhoeddus wedi edrych i reoli'r pwysau y maent yn eu hwynebu trwy newid o nawdd grant i gontractau. Mae gwerth contractau Llywodraeth Cymru i'r trydydd sector wedi cynyddu o £43.7 miliwn yn 2012/13 i £71.45 miliwn yn 2014/15, gyda thueddiadau tebyg ar fynd o fewn llywodraeth leol, ac i raddau llai, o fewn y sector iechyd.

Roedd gwahanol safbwyntiau am y newid. Awgrymodd nifer o gyfranwyr fod yr anhawster gyda'r newid i gontractau yn gorwedd yn y ffordd y cynhaliwyd y broses gaffael, yn hytrach na chontractio ynddo'i hunan. Awgrymodd un cyfrannwr mai'r rheswm dros fanylebau tynn i gontractau oedd oherwydd nad oedd cyrff cyhoeddus yn ymddiried yn y trydydd sector, nid lleiaf oherwydd yr achosion proffil uchel diweddar o gamddefnyddio cronfeydd. Awgrymodd eraill nad oedd manylebau tendro a phrisiau ddim

yn cydnabod nac yn caniatáu ar gyfer ‘gwerth cymdeithasol’, fel y trafodwyd yn gynharach.

Nid oedd yr holl gyfranwyr heb eithriad yn rhannu'r farn negyddol hon am y newid i gontractau. Awgrymodd un cyfrannwr fod y newid i gontractio yn medru galluogi, gan y dylai'r ffocws fod ar ddeilliannau ac nid y gweithgaredd. Roedd rhai yn dadlau y gallai contractio arwain at sefydliadau'r trydydd sector yn 'mireinio a minio eu perfformiad' gan fod yn fwy proffesiynol yn eu hagwedd. Ac i'r rheini o fewn y sector cyhoeddus, a oedd yn wynebu cyllidebau sy'n tynhau'n gyson, roeddynt yn teimlo nad oedd dewis ond torri costau.

### 4.3 Trosglwyddo Risg

Mae her arall sy'n codi o'r newidiadau mewn nawdd yn ymwneud â risg. Mae rhai yn awgrymu fod trosglwyddo risgiau o gyrff cyhoeddus i'r trydydd sector ar fynd. Mewn rhai achosion, roedd y materion yn rhai cymharol lai, er enghraifft disgwyl i bwyllgor rheoli canolfan gymunedol i ysgwyddo cyfrifoldeb am ddiogelwch tân yn yr adeilad, er nad oedd hyn yn fater bach i'r unigolion a effeithiwyd. Synhwyrodd y sefydliad hwn fod y pwysau i ysgwyddo diogelwch tân yn bigyn y rhewfryn:

- Os dywedir wrth gymunedau fod rhaid i ni brynu'r ganolfan neu ei cholli, rwy'n ofni mai'r unig opsiwn rhesymol fydd cau'r ganolfan

Teimlwyd bod risgiau eraill oedd i'w trosglwyddo yn fwy, gan gynnwys cyfrifoldebau dros wasanaethau allweddol:

- Mae'r sector cyhoeddus angen sylweddoli na all ddianc rhag rhai o'i gyfrifoldebau tuag at ei ddinasyddion
- Fe hoffem weld y sector cyhoeddus yn sylweddoli er bod rhywbeth yn cael ei reoli o ddydd i ddydd gan wirfoddolwyr nad yw hyn yn golygu y gallant olchi eu dwylo o'u cyfrifoldebau a'u cefnogaeth.

### 4.4 Ymateb i newid

Roedd rhai sefydliadau yn ymateb yn bositif iawn i'r sialensiau roeddent yn eu hwynebu – fel y dywedodd un ‘angen yw mam pob dyfais!’

- Rydym yn rhagweld erbyn 2020 y bydd y grŵp cymunedol bychan hwn ar hyn o bryd mewn sefyllfa llawer cryfach
- Rydym yn mynd i orfod meddwl yn wahanol o ran yr hyn a gyflwynwn a sut y byddwn yn ei gyflwyno. Mae'r tirlun ariannu a chynladwyedd o ran gweithgaredd cymunedol yn newid yn sydyn – rydym angen gallu addasu i hyn.

Disgrifiodd un y broses o ‘newid radical’ a oedd yn ‘troi'r sefydliad ar ei ben’. Esboniodd y sefydliad Prydeinig hwn eu bod yn gosod cwsmeriaid wrth galon y ffordd yr oeddynt yn gweithredu, gan gynyddu sianeli digidol a ffôn ar gyfer ymholiadau o ddydd i ddydd, a chanolbwyntio ar weithio gyda sefydliadau eraill i gyflwyno cefnogaeth a gwasanaethau.

Roedd nifer o sefydliadau yn gweld cyfleoedd i weithio gyda'r sector preifat – adnodd a ddisgrifwyd gan rywun fel ‘un a oedd heb ei ddefnyddio'n hanner ddigon helaeth’. Dywedodd un cyfrannwr fod gan y sector preifat oblygiad i greu ‘lles’ ochr yn ochr â'r trydydd sector fel rhan o'u cyfrifoldebau cymdeithasol corfforaethol. Dadleuodd rhywun arall y dylai'r sector preifat wneud buddsoddiadau gwirioneddol a chefnogi'r gwaith da sy'n digwydd dan ‘drwynau’ pobl, er enghraifft rhannu sgiliau neu fentora sefydliadau'r trydydd sector.

Roedd yna farn llai positif am y sector cyhoeddus. Tra bo pawb yn cydnabod y pwysau ariannol a wynebir gan gyrff cyhoeddus, roedd llawer llai yn teimlo eu bod yn trafod hyn yn effeithiol. Ynghyd â phryderon am wastraff, diffyndollaeth a phrisio, awgrymodd nifer o sefydliadau mai'r broblem sylfaenol oedd absenoldeb dull strategol i doriadau gwario. Fe wnaethant siarad am absenoldeb ail-ddylunio gwasanaethau yn ystyrllon a diffyg diddordeb mewn ffurfiau trefniadaethol newydd megis cydweithfeydd.

- Maen nhw angen dechrau gweld y realiti ynghylch eu hanallu i gyflwyno'r holl wasanaethau yr oeddent arfer eu darparu a dechrau cynnig cefnogaeth ariannol ac fel arall i'r sawl sydd mewn sefyllfa i dynnu cronfeydd eraill i mewn hefyd i gynnig gwasanaeth cyflawn.
- [Dylent] adolygu modeli cyflwyno ar gyfer gwasanaethau, gan chwarae rôl hwyluso/ cyfeirio mwy yn hytrach na darparu gwasanaeth yn uniongyrchol.

Gallai arianwyr, sef ymddiriedolaethau a sefydliadau, helpu i feithrin dyfeisgarwch, er enghraifft, trwy ddull 'blwch du' sy'n canolbwyntio ar ddeilliannau ac nid gweithgareddau, a thrwy annog y sawl sy'n derbyn eu grantiau i roi cynnig ar ddulliau newydd fel cynllun peilot. Dywedodd un sefydliad oedd yn rhan o'r cyfweiliad fod un ariannwr wedi eu gwahodd i gynhadledd flynyddol i'r sawl sy'n derbyn grantiau i gyfnewid syniadau newydd led led y DU.

## 4.5 Negeseuon Allweddol

Mae nawdd yn bryder mawr bob tro i'r trydydd sector. Mae pryderon am y gostyngiad mewn nawdd gan y sector cyhoeddus, ynghyd â'r symud ymaith o grantiau tuag at gontractio, yn enwedig pan fo'r broses gaffael yn ddiffygiol.

Roedd sefydliadau'r trydydd sector yn ymateb yn wahanol iawn i'r heriau hyn. Roedd rhai yn ail-feddwl yn radical am yr hyn y maent yn ei wneud a sut y maent yn ei wneud, gan ddatblygu partneriaethau newydd wrth wneud hynny. Ffactor o bwys yw eu hagweddau at risg, gyda nifer o fyrddau neu bwyllgor rheoli'r trydydd sector yn gymharol amharod i wynebu risgiau.

## 5. Myfyrdodau ac awgrymiadau

Mae'r adroddiad hwn wedi dod â barn ystod fawr ac amrywiol o sefydliadau ynghyd, o gyrff cymharol fawr y trydydd sector sy'n gweithio led led Cymru i grwpiau llai o fewn y gymuned sydd ond wedi bodoli am ychydig fisoedd. Mae hefyd wedi ymgysylltu â budd-ddeiliaid o'r sectorau cyhoeddus a phreifat fel ei gilydd, er bod hyn i raddau llai.

Yn rhedeg trwy eu cyfraniadau mae rhai themâu cyffredin a ystyrir yn y rhan derfynol hon. Nid ydynt yn gasgliadau yn y synnwyr confensiynol, ac nid yw'r awgrymiadau yn argymhellion go iawn i unrhyw un weithredu arnynt. Ond mae yna faterion pwysig sydd angen eu trafod ac ymhelaethu arnynt ymhellach - agenda ar gyfer trafodaeth yn y dyfodol.

### **Mae Cymru angen grwpiau gwirfoddol a chymunedol bywiog**

Y cyntaf yw bod Cymru angen grwpiau gwirfoddol a chymunedol bywiog, o bob math, ym mhob ardal, sy'n cynnig gwasanaethau a gweithgareddau sy'n gwneud cyfraniad amhrisiadwy at ansawdd bywyd pobl. Yng nghanol y cyhoeddusrwydd negyddol am lond llaw o elusennau a'u pryderon am nawdd ac annibyniaeth, mae'n hawdd anghofio pa mor bwysig yw'r degau o filoedd o'r sefydliadau hyn.

Dylai gwaith y sefydliadau hyn gael ei hyrwyddo a'i drysori, nid yn lleiaf oherwydd bod nifer ohonynt mewn perygl sylweddol iawn ar yr adeg pan y gellir dadlau fod eu hangen mwy nag erioed.

O fewn y sector, mae yna wahaniaethau enfawr rhwng sefydliadau bychain o fewn y gymuned, ar yr un llaw, a sefydliadau canolig-mawr ar y llaw arall. Mae'r gwahaniaeth mewn diben, strwythurau, gallu a diddordebau'r sefydliadau hyn mor helaeth ac eang fel ei bod yn bwynt sylfaenol a ellir diwallu eu hanghenion cefnogi perthynol trwy feddwl am 'y sector' a thrwy 'seilwaith' presennol y trydydd sector.

### **Cynladwyedd fel her sylfaenol**

Mae'r trydydd sector yn wynebu rhai sialensiau sylfaenol. Nid yn unig y mae nawdd dan bwysau ac yn newid mewn natur ond mae'r boblogaeth a chymdeithas, yr economi a'r amgylchedd yn newid hefyd. Nid yw'r trydydd sector ar ben ei hunan o bell ffordd - mae'r sector cyhoeddus a hyd yn oed y sector preifat yn wynebu nifer o sialensiau tebyg hefyd.

Rydym yn teimlo nad yw y nifer a gyfrannodd, ar draws y sector, heb wir sylweddoli maint y sialensiau sydd o'n blaenau eto. Ar ben hyn, ychydig iawn o fforymau sydd ar gael lle y gall y trydydd sector - ac eraill sy'n poeni am 'les' - drafod y materion a datblygu atebion eu hunain.

Mae cynladwyedd yn golygu llawer mwy na nawdd - mae'n cynnwys cenhadaeth, llywodraethiant, theori newid a dulliau cyflwyno'r elusen a sut y mae'n mesur ei effaith. Ein canfyddiad ni oedd fod ystyriaeth i'r materion hyn eto i ddechrau a bod mwyafrif sefydliadau'r trydydd sector yn delio gyda sefyllfaoedd a digwyddiadau fel y byddant yn codi yn y bôn.



## A yw'r 'sector' yn bwysig?

Drosodd a thro, dywedodd budd-ddeiliaid a sefydliadau'r trydydd sector fod y ffiniau rhwng y gwahanol fathau o sefydliadau yn aneglur. Roedd y farn o ran a fyddai'n creu cyfleoedd newydd neu a oedd yn rhywbeth oedd yn destun pryder yn rhanedig.

Mae nifer o berthnasoedd presennol yn seiliedig ar wahaniaeth amlwg rhwng y sectorau, ac efallai fod angen eu hailgynllunio. Yr hyn sy'n glir yw bod y tirlun yn newid, boed os ydym yn ei hoffi ai peidio. Ni fydd pob sefydliad, beth bynnag fo eu sector, mewn sefyllfa o angenraid i wneud y mwyaf o'r cyfleoedd, gyda rhai yn credu pethau am gymhellion, adnoddau a gallu sefydliadau eraill nad oedd o angenraid yn gywir.

## Gallu, gallu, gallu

Roedd nifer o sefydliadau'r trydydd sector yn teimlo bod diffyg gallu o fewn y sector gyfan, gan fyfyrrio ar faint cymharol fach llawer o'r sector. Nid oes unrhyw staff cyflogedig o gwbl gan nifer o sefydliadau'r trydydd sector, ac fel arfer, mae'r sefydliadau hynny sy'n cyflogi staff gyda llond llaw o unigolion sy'n gwneud tasgau niferus ac yn cael eu hestyn gormod er mwyn cyflwyno gwasanaeth. Ychydig iawn o amser sydd ganddynt i feddwl, hyfforddi, rhwydweithio a bod yn ddyfeisgar. Eto fyth, mae'n rhaid i'r trydydd sector esblygu yn gyson os yw i oroesi, boed os yw hynny i adeiladu partneriaethau newydd, ailddylunio ei wasanaeth neu ddiweddarau ei genhadaeth.

Gallai noddwyr chwarae rôl werthfawr yma. Gan adeiladu ar enghraifft y sefydliad elusennol y soniodd un cyfrannwr amdano, gallai ariannwyr Cymru ddisgwyl i'r sawl sy'n derbyn ei grantiau i gynnwys amser ar gyfer datblygiad trefniadaethol o fewn eu cynlluniau, gan ddod â'r rheini y maent wedi'u hariannu ynghyd mewn digwyddiadau rheolaidd i gyfnewid profiadau, fel ag y maent, yn llwyddiannau a ffaeleddau yn ddelfrydol.

## Gwerth cymdeithasol

Yn ein trafodaethau, roedd y trydydd sector a'r sector cyhoeddus fel ei gilydd yn dda iawn am fynnu ar eu cryfderau ond roeddynt yn cael trafferth dangos tystiolaeth o sut yr oeddynt yn sicrhau gwerth cymdeithasol tymor hir yn hytrach nag allbynnau tymor byr. O fewn y sector cyhoeddus, cafodd y drafodaeth ei chulhau i ddarparu buddion cymunedol o fewn y broses gaffael, er bod y potensial yn llawer ehangach.

Mae'n hanfodol fod manyleb glir a chadarn am 'werth cymdeithasol' fel y gellir ei chynnwys o fewn contractau ac er mwyn talu ar ei gyfer. Ni all y trydydd sector ddibynnu ar y sawl sy'n caffael gwasanaethau i wneud hyn ar eu rhan – tra bo rhai yn awgrymu fod angen i'r trydydd sector wneud hyn dros eu hunain, mae'n ymddangos i ni fod yna botensial am bartneriaeth go iawn yma.

Efallai y bydd dynodi a mesur gwerth cymdeithasol yn gofyn am ambell sgwrs anodd am theorïau newid, allbynnau, deillionau, mentora a gwerthuso ystyrion, cydweithrediad a newid. Ond os yw'r trydydd sector i fod yn fwy na chontractwr rhad, rhaid ymgysylltu gyda'r agenda hon, ac yn gyflym. Efallai y bydd Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol yn cynnig ffocws ar gyfer trafodaeth o'r fath.

## Materïon ariannol

Mae'r her i 'wneud i les' fynd yn ddyfnach na thoriadau i wariant cyhoeddus neu newid o grantiau i gontractau – mae'n golygu sut y gall sefydliadau greu incwm cynaliadwy i gyflawni deilliannau positif gyda chymharol ychydig o linyddau. Fel y dywedodd un cyfrannwr:

- Heblaw eich bod yn gyfrifol am eich arian eich hunan, fe fydd rhaid i chi ddawnsio i diwn rhywun arall

Nid oes arwydd y bydd y tueddiad ar i lawr mewn gwariant cyhoeddus yn dod i ben, ac y bydd y newid i gontracio yn peidio. Felly efallai fod yr amser yn iawn yn awr i roi ymdrech gydunol i feithrin gwydnwch y trydydd sector, nid yn unig trwy fasnachu a throsglwyddo asedau (er bod yr asedau dan sylw yn rhy aml yn rhwymedigaethau), ond trwy roi cyhoeddus effeithiol, cynyddu cyfrifoldeb cymdeithasol corfforaethol a dyngarwch

unigol, creu asedau go iawn (nid adeiladau yn unig ond incwm o gyfleustodau megis ynni adnewyddadwy, cyfleusterau gwastraff, tollau a thaliadau) a chistau cymunedol lleol i enwi dim ond rhai.

Gellir rhyddhau arian hefyd trwy arbedion – awgrymodd un cyfrannwr ‘siop-gyfnwid’ elusennol oedd yn llogi eitemau megis bwcedi casgliadau a stondinau arddangos; awgrymodd rhywun arall ‘economi rhannu’ gyda sefydliadau yn cronni adnoddau.

### **Llywodraethu**

Yn olaf, ond nid lleiaf, yw’r cwestiwn o lywodraethu. Daeth llywodraethu i’r amlwg fel pwnc trwy gydol y prosiect hwn, boed os oedd hyn yn golygu Ymddiriedolwyr yn sicrhau nad oes gwYRO o’r cenhadaeth, pwyllgorau rheoli yn mabwysiadu theorïau newid clir ac yn mesur effaith, neu fyrddau sy’n dangos parodrwydd i gymryd risg, mae’r cyfrifoldeb yn gorwedd gyda chyrff llywodraethu y trydydd sector. Dros yr ychydig flynyddoedd nesaf, mae’r ymddiriedolwyr neu’r aelodau pwyllgor hynny yn debygol o gael materion mwy a mwy anodd i ddelio gyda hwy gan gynnwys y rheini a restrir uchod.

Mae ymhell o fod yn amlwg a yw’r mwyafrif o ymddiriedolwyr mewn sefyllfa i ddelio gyda’r sialensiau hyn – fe wnaeth sawl cyfrannwr sylwadau fod gormod o aelodau bwrdd yn ceisio rheoli yn hytrach na llywodraethu, a dywedwyd fod llawer yn ansicr am herio staff cyflogedig.

Gallai ariannwyr chwarae rhan bwysig ochr yn ochr â sefydliadau seilwaith wrth feithrin llywodraethu da. Ond efallai ei bod yn amser am dull gwahanol i’r sesiynau hyfforddi hanner diwrnod arferol: a ddylid cael ‘academi trydydd sector’ sy’n cynnig cyfleoedd hyfforddi o faint derbyniol, gan arwan o bosibl at achrediad? A ddylid ardystio ymddiriedolwyr mewn rhyw ffordd, gan gydnabod a gwerthfawrogi’r amser ac arbenigedd a roddir? A ddylid cael cyfarwyddyd a chefnogaeth well ar recriwtio Ymddiriedolwyr, eu cyrsiau cynefino a’u cyfrifoldebau? A sut y gellir ysbrydoli Ymddiriedolwyr yn hytrach na chael eu eu dychryn gan eu rolau?

# Nodiadau a chyfeiriadau

1. Llywodraeth Cymru (2014) **Canllawiau Budd Cymunedol – Sicrhau'r Gwerth Gorau am Arian Cymru** <http://gov.wales/docs/dpsp/publications/valuewales/140904-community-benefit-report-en.pdf>
2. Tai Cymunedol Cymru(2016) **Mesur gwerth cymdeithasol / effaith ar Landlordiaid Cymdeithasol Cofrestredig yng Nghymru** [https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring\\_Social\\_Value\\_Report\\_-\\_ENG.pdf](https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring_Social_Value_Report_-_ENG.pdf)
3. Tystiolaeth Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru i Bwyllgor yr Amgylchedd a Chynladwyedd Ymchwiliad ar Bolisi Ynni a Chynllunio yng Nghymru, EPP 207 <http://www.senedd.assembly.wales/documents/s500000668/Consultation%20response%20EPP%20207%20-%20WLG.html?CT=2>
4. Busnes yn y Gymuned **Mesur Effaith, Deall Gwerth** [https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/measuring\\_impact\\_understanding\\_value.pdf.pdf](https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/measuring_impact_understanding_value.pdf.pdf)
5. Johnson, H. (2017) The Welsh third sector: an independent force or 'just another branch of government'? **Pigion: Gwasanaeth ymchwil Cynulliad Cenedlaethol Cymru.** <https://assemblyinbrief.wordpress.com/2017/06/23/the-welsh-third-sector-an-independent-force-or-just-another-branch-of-government/>
6. Panel ar annibynniaeth y Sector Gwirfoddol (2015) **Cenhadaeth annibynnol: y sector gwirfoddol yn 2015.** [http://www.independencepanel.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/Independence-Panel-Report\\_An-Independent-Mission-PR.pdf](http://www.independencepanel.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/Independence-Panel-Report_An-Independent-Mission-PR.pdf)
7. Chaney, P. and Wincott, D. (2014) Envisioning the Third Sector's Welfare Role: Critical Discourse Analysis of 'Post-Devolution' Public Policy in the UK 1998–2012, **Social Policy Administration** Cyfrol 48 (7) tudalennau 757–781
8. Sodha, S. (2015) **The Future of Doing Good**, tud 5 <https://www.biglotteryfund.org.uk/about-big/helping-millions-change-their-lives/the-future-of-doing-good>
9. Tai Cymunedol Cymru(2016) **Mesur gwerth cymdeithasol / effaith ar Landlordiaid Cymdeithasol Cofrestredig yng Nghymru** [https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring\\_Social\\_Value\\_Report\\_-\\_ENG.pdf](https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring_Social_Value_Report_-_ENG.pdf) tud.<sup>15</sup>
10. Gwasanaethau Cyhoeddus Cymru 2025 (2017) **Welsh Government Budgetary Trade-offs: Looking Forward to 2021–22** <http://www.walespublicservices2025.org.uk/files/2017/09/Looking-Forward-Report-Final-Updated.pdf>
11. CGGC (2016) **Adnodd Ystadegol y Trydydd Sector 2016.** [http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva\\_almanac\\_2016\\_6\\_.pdf](http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva_almanac_2016_6_.pdf)
12. CGGC (2016) **Adnodd Ystadegol y Trydydd Sector 2016.** [http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva\\_almanac\\_2016\\_6\\_.pdf](http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva_almanac_2016_6_.pdf)
13. Yng Nghymru a Lloegr, mae gan bron bedair allan o ddeg o elusennau cofrestredig incwm blynyddol o £10,000 neu lai, ac mae gan un mewn tair elusen pellach incwm o £10,001 i £100,000 (Ystadegau y Comisiwn Elusennau, Rhagfyr 2016).



# The Future of Doing Good in Wales

Conversations about creating social value



Gweler tudalennau Cymraeg



ARIENNIR GAN Y  
LOTERI GENEDLAETHOL  
NATIONAL  
LOTTERY FUNDED

SEFYDLIAD  
**bevan**  
FOUNDATION

# Contents

<b>1.</b> Introduction.....	<b>22</b>
<b>2.</b> What is 'doing good'?. .....	<b>23</b>
<b>3.</b> How to create good.....	<b>28</b>
<b>4.</b> Funding.....	<b>32</b>
<b>5.</b> Reflections and suggestions.....	<b>35</b>

# 1. Introduction

Wales is at a crossroads. Many people and organisations face very real social, economic, cultural and environmental challenges, as well as having to cope with significant political and financial uncertainty. These issues are having a striking effect on how organisations of all kinds improve people's lives or create social value. While some are relishing the opportunities and thriving, others are finding adjustment more difficult.

Wales is not alone in facing these issues – across the UK people and organisations are reconsidering and redefining their roles. To stimulate discussion about these changes, the Big Lottery Fund commissioned Sonia Sodha to research and write about 'The Future of Doing Good'. It brings together some very important issues that all too often are not discussed, such as how organisations create social value, the relationship between the third, private and public sectors, and how organisations of all kinds could do better.

The Big Lottery Fund is keen that these issues are aired in Wales. Working with the Bevan Foundation, it organised a well-attended in the Senedd, held two round-table discussions involving more than 20 third sector organisations, generated responses to a survey from 43 organisations, interviewed ten stakeholders in different sectors, attracted more than 1,000 readers of various online articles and made presentations on emerging themes to around 200 people. Perhaps inevitably, the largest number of contributions to the conversation came from the third sector itself. But with 'good' being something delivered by the public and private sectors too, it is a conversation in which all should participate.

This paper summarises the main themes to emerge from these conversations. Its aim is to stimulate further thinking and discussion about the future of 'doing good', not only amongst charities and social enterprises but in the public and private sectors as well. We are grateful to all those who have given their time and thoughts to this project, although the views in this report are those of the author alone.

**We hope you find food for thought.**

## 2. What is ‘doing good’?

‘Doing good’ is the phrase adopted by the Big Lottery Fund to describe the creation of ‘social value’. Social value means the additional social, environmental and cultural benefits generated by an activity, over and above the activity’s primary purpose. While it is most often associated with charities, social enterprises and community groups, all kinds of organisations can create social value or ‘do good’, including businesses and public bodies.

In Wales, the social value generated by private and public sector bodies, notably through their procurement activities, is most often termed ‘community benefit’. The Welsh Government has issued several major policy statements and extensive guidance to ensure that the public sector ‘maximises value for the Welsh pound’, with the then Minister for Finance making clear that:

- ‘adoption of the Policy Statement is not optional’.

The community benefits approach has become embedded in the work of almost all public bodies – for example Community Housing Cymru found that eight out of ten registered social landlords had included the core principles in their organisation’s documentation.

The idea of social value has also extended into the private sector, with a growing number of businesses incorporating community benefits into their business models. Some organisations such as Business in the Community Cymru provide support to do so, through guidance documents.

### 2.1 What sort of ‘good’?

‘Doing good’ can involve many different types of benefit. For the public sector, the Welsh Government prescribes the outputs it is seeking from community benefits clauses in procurement, which are:

- Targeted recruitment and training benefits
- Supply chain benefits

- Education benefits
- Environmental benefits
- Equality and diversity benefits.

Some have argued that this list is too narrow, for example suggesting that tackling fuel poverty should be recognised as a community benefit.

In the private sector, the approach is more flexible. For example Business in the Community emphasises the process of delivering community benefit, including engagement, theories of change and measurement, rather than out the outcomes. The Federation of Small Businesses cited numerous ways in which their members ‘do good’, ranging from business people being trustees or committee members of charities to businesses donating surplus stock to good causes – it is not only about procurement.

There are many different ideas about what constitutes ‘good’ in the third sector as well. Sonia Sodha points out that for many charities ‘good’ means addressing particular social or economic problems while for others ‘doing good’ is rooted in a particular faith. We encountered charities whose activities ranged from providing social activities for people in a particular community or with specific needs, to those trying to solve deeply entrenched problems such as homelessness or substance misuse. The breadth of the third sector in Wales is both a strength and a challenge to capture.

## 2.2 Who decides?

Ideas about what constitutes 'doing good' do not form in a vacuum. There are the major drivers of philosophy and culture, as well as the more immediate influences of organisations' history and traditions, the views of their trustees or management committees, the experiences of their service users and the role of funders.

The vast majority of third sector organisations we engaged with were adamant that they and they alone decided on their purpose, with most claiming to be fully independent of external influences. Many third sector bodies, especially community groups and those working with specific groups of people, rooted their mission and values in the experiences of their members and / or beneficiaries:

- Our organisation is genuinely independent. Its mission and vision is shaped by its trustees, staff, volunteers and clients, in a very organic, beneficiary-led way.
- We are as independent as one can possibly be. Our mission is to serve the community as a whole.

There are big variations in the extent to which third sector organisations engage with their beneficiaries. Although it wasn't the subject of this project, we were aware that some charities embed beneficiary involvement into their constitution while others have a more arms-length arrangement, using different mechanisms to involve beneficiaries e.g. through consultation.

Some people we interviewed were less convinced that third sector organisations alone define what is 'good'. Several contributors from the third sector as well as the private and public sectors questioned whether some charities, and in particular those that were mainly or fully funded by government, were 'masters of their own destiny'. Some contributors also queried the role of trusts and foundations which they had not heard of.

The questions of 'who decides' what is 'good' and what is a charity's purpose are critical, and the answers are more complex than a simple 'Us vs Them' split. We suggest that all third sector bodies should regularly reflect on their core purpose and values to be clear what 'good' looks like.

## 2.3 The impact of funders

Many people recognise that those who hold the purse strings influence what 'good' is done, with the government having had an especially strong influence in recent years. In Wales, a third of the third sector's total income comes from the Welsh Government, UK Government, local authorities or health boards. In total the Welsh Government contributes £290 million in 2015-16 and local authorities a further £250 million.

State funding can have a direct effect, for example through specifying what outputs should be delivered, sometimes the methods to be used and occasionally imposing conditions on grants. One CEO quoted the golden rule of funding - 'whoever has the gold makes the rule!' and a recent National Assembly for Wales Committee queried whether there was a risk that the third sector was becoming 'just another branch of government.'

The state also has an indirect effect, shaping the understanding of 'good', particularly by 'framing' the problems to be addressed and favouring some solutions above others. This can be clearly seen in the focus on 'employability' in recent years, and the emphasis on changes in the behaviour and attitudes rather than other possible remedies such as job creation. Two organisation said they felt 'pushed' into increasing employability as a solution to their service-users' problems even though they felt it was not.



Our conversations on this issue generated a lively and mixed response. Several stakeholders, particularly those in the private sector, perceived that state funding had a powerful influence on third sector organisations:

- The nature of funding, including the main sources of it in Wales ... definitely has an impact on organisations' independence. ... [it] is partly responsible for many third sector organisations not 'standing on their own two feet.'

They felt that the dependence on state funding affected the willingness of third sector organisations to challenge government as well as shaping what charities did.

Some in the third sector itself shared these concerns. We 'do what we're told' is how one survey respondent described the impact of funding while another described 'mission drift':

- We strive to ensure that we deliver against our vision and charitable aims. It has become increasingly difficult to deliver against [them] due to the potential of mission drift - attempting to match our delivery to funding requirements

However the vast majority of third sector organisations did not agree that they were influenced by funders. It was robustly pointed out that the majority of third sector organisations are not dependent on government funding. Nearly four out of ten registered charities in Wales have an income of £10,000 a year or less, and do not employ staff but work with volunteers. These smaller organisations felt that they are fully in control of their own destinies as these quotes illustrate:

- We are as independent as one can possibly be. Our mission is to serve the community as a whole. (charity with income below £25,000)
- We are a small community group recently set up to meet the needs of lonely and isolated older people. Our aims are agreed by the members, these steer the vision. As such we believe we are truly independent. (community group with income below £25,000)

In medium- and larger-sized organisations it was recognised that funders could play a role, although not to the extent of compromising organisations' core values:

- '[our mission] has been amended to take into account which of our activities Welsh Government will continue to fund us for'.
- 'our funders influence our actions and some of the focus of our work'.
- We strive to ensure that we deliver against our vision and charitable aims. It has become increasingly difficult to deliver against [them] due to the potential of mission drift - attempting to match our delivery to funding requirements

Some saw the relationship between mission, vision and values and funding as one of 'inter-dependence' or a 'constant balancing act':

- Our funders influence our actions and some of the focus of our work. Good working relationships help to make this a productive, two-way process

A number of charities were willing to refuse funding if it comprised their mission or values:

- If it doesn't fit with the vision we don't do it

One participant said that the short-term pain of refusing funding was worth the long-term gain to the organisation's standing and reputation in the community, while another organisation explained that they had lost contracts because they were not willing to compromise on the quality of service they provided to their beneficiaries.

In contrast, some funders were seen to have a very positive impact. One organisation interviewed had had a long-standing relationship with a UK charitable foundation which had supported the organisation's development alongside providing funding, for example by providing learning opportunities at an annual event for grantees and offering advice and mentoring. The funder had encouraged them to innovate and experiment, which had been hugely beneficial to the organisation. Another stakeholder pointed out that funders' requirements that some basic standards of good governance were met could also be beneficial.

The issue of the role of funders in shaping 'good' should, in our view, be more widely acknowledged and discussed in the third sector and more widely. Perceptions of 'state-funded charity' are potentially eroding trust and confidence in voluntary and community groups, and should be addressed.

## 2.4 Shifting boundaries

As the emphasis on creating social value in the public sector and private sector develops, important questions emerge about whether the conventional distinction between third, public and private sectors is still meaningful. The changing boundaries and relationships between the sectors is at its most acute as the state withdraws from the direct provision of services and either contracts them out or ceases provision altogether. As the Big Lottery Fund's report notes:

- 'what distinguishes the social sector from the private and public sectors, which are often driven by their own values – is there a clear differentiator? What makes a large charity delivering a service different from a private sector company or a public sector service: is it that it is not part of the state but at the same time not driven by a profit motive?'

These questions provoked a lively response in all forums. Several contributors suggested that the distinction between the third sector and others was increasingly blurred:

- Our organisation is a blend of traditional third sector activity and an increasing level of private sector activity.

For some, the blurring of boundaries was welcome, with the 'commercialisation' of third sector organisations being perceived as beneficial, helping to develop new skills, driving innovation, and generating new sources of income:

- In some ways that grey area between sectors is beneficial as it makes [commercial] relationships more beneficial

The blurring of distinctions between sectors created new types of relationship – charities and business alike talked about a 'symbiotic' or 'inter-dependent' relationship, with new opportunities emerging that could be for mutual benefit.

- The assumption that one sector is bad and one good or better is unhelpful. We are increasingly collaborating with the public and private sector ... there are some fantastic collaboration opportunities available to charities who are willing to really innovate.
- The relationship between businesses and third sector can also be mutually beneficial as third sector organisations can help businesses understand their social impact

Not all third sector organisations were comfortable with these changes. Many felt that their values or ethos distinguished them from other sectors. One contributor summed up the difference succinctly:

- Our motivation is fundamentally different. Statutory = we do it because we have to. Private = we do it to make money. Voluntary = we do it because we want to.

The different ethos was claimed to bring qualities that were lacking in other sectors, such as flexibility, understanding of and responsiveness to need, faster decision-making and lower aversion to risk:

- We have more freedom to respond directly to the need of the public. We can be flexible and innovative rather than getting tied up in bureaucratic processes
- We are more in touch and in tune with grass roots problems experienced by people. We are able to react faster to changing needs. We do not have such onerous / cumbersome procedures.

Some were reluctant to engage with the private sector which they saw as putting profit before need:

- We are here for the good of our members and therefore do not make decisions based on profit-making ... We do what we do because it offers real benefits to the people we work with.

## 2.5 Key messages

'Doing good' or creating social value is a vitally important idea which is relevant to organisations across the public, private and third sectors, although the language used varies and not always easy to understand.

There are many different ways in which 'good' is defined and also many different influences on it. There is a perception, especially outside the third sector, that government has a significant role in the sector. However within the third sector itself, the vast majority of organisations neither receive government moneys nor are influenced by the state, being rooted in their accountability to the people they work with. For the minority of organisations which do receive government funds, the challenge is to balance their mission and values against the need for funding, with almost all identifying a point at which they would not compromise their principles in pursuit of income. The perception of lack of independence of the sector could be damaging to trust and confidence in charities, and should be addressed.

The boundaries between sectors are increasingly blurred as businesses and public sector bodies seek to add social value and third sector organisations are commercialised. Some welcomed these shifts, seeing opportunities for new ways of working and new types of relationships. Others maintained that there were fundamental differences of ethos between the sectors. The pressures driving the blurring of the boundaries are unlikely to diminish, making this an issue that needs to be explored and discussed further by all involved.

## 3. How to create good

There are many different ways in which ‘good’ or social value can be created. One of the most common is meeting ‘need’, although there are other approaches such as increasing individuals’ capacity or by changing the system. A key question is how organisations know if they are making a difference.

### 3.1 Different ways to create good

The idea of ‘meeting need’ is deeply ingrained in all sectors and has until recently been by far the most dominant approach, although there are recent signs of a shift in emphasis.

The vast majority of third sector respondents to the survey saw themselves as meeting needs by providing services (of many kinds). How organisations determine ‘need’ is therefore key. Some rely on government statistics such as the Welsh Index of Multiple Deprivation. Many base their activities on feedback from service users or members, using techniques like community surveys, consultation with service users and customer engagement. A few reported using methods such as in-house evaluation teams or results-based accountability. For some, as noted earlier, meeting need is built into their constitution, with beneficiaries having a say in what the organisation does:

- We are a small community group recently set up to meet the needs of lonely and isolated older people. Our aims are agreed by the members, these steers the vision.

Some third sector organisations consider that their understanding of the people they work with or the accountability built into their governance arrangements gives them a unique insight into the needs of those people and entitles them to represent their views. The voices of these organisations are vitally important and help to ensure that the views of sometimes-marginalised people are heard.

Some stakeholders were sceptical about how well some charities really knew their service users’ needs or were representative of wider civil society:

- accountability to service users [seems] patchier and depend[s] on the capacity in an organisation

With the credibility of charities as well as access to a lot of funding depending on their understanding of ‘need’, it seems reasonable to expect third sector organisations to be able to be able to demonstrate that they can do so effectively, listening to people as well as manipulating statistics.

The idea of ‘need’ is ingrained in many parts of the public sector as well. Many public services are organised around understanding community needs and wants, with structures, such as public service boards, methods, such as engagement and consultation, and planning processes designed to meet them effectively. One stakeholder explained that the recent emphasis on prevention, for example of adverse childhood experiences, is changing how local authorities and others think of and plan their activities.

In the private sector, while the language might be very different, a business that did not meet what the customer needed or wanted would soon be out of business.

Important though meeting 'need' is, a number of people recognised that there were also some potential pitfalls. Some said that a focus on needs could sometimes emphasise people's weaknesses rather than their strengths. Several contributors commented that language is loaded, saying that terms such as 'service user' and 'beneficiary' were too passive:

- 'language sets the tone for the intervention, so if people are seen as the problem rather than the solution then nothing will change'.
- 'We don't change people's lives, only people can change their own lives'

The idea of 'need' is not neutral. For example, one contributor said that needs such as human trafficking, poverty and deprivation were 'brushed under the carpet' in their area as they thought that local authorities did not want to tarnish the image of a local 'utopia'.

Meeting needs is just one way in which organisations can 'do good'. A slightly different method is 'building capacity', in which the emphasis is on increasing people's capability to control and change their own lives rather than remedying their deficits.

Three of the organisations we engaged with explained that they had carefully thought-through theories of change based on this model. They argued that their approach reflected their deep experience of working with the people affected by a problem, and said that they had robust evidence that their ways of working were effective.

One of these organisations was encountering difficulties when tendering to deliver services. They said that often the contract specification would be based on the client's preference for achieving short-term outcomes which met immediate needs rather than the charity's model of increasing individuals' capacity and capability to improve their lives. The charity was holding on to its preferred methods for the time being, but it remains to be seen whether it can do so in the future.

Organisations focusing on 'system change' were even less common. Several participants commented that challenge to government

thinking or policies was unpopular, with some organisations fearing to speak out and challenge conventional thinking. One contributor pointed out that the lack of challenge created wider problems. Elsewhere in the UK challenge is recognised as a vital part of the process of honing legislation or policies, yet in Wales – with a relatively young and small legislature in which challenge could be useful – it was not welcomed.

### 3.2 Measuring Impact

A critical issue for organisations of all kinds is how they demonstrate to themselves and others that they make a difference.

Measuring social value is much more difficult than measuring financial performance. Some contributors referred to the 'good' created by third sector organisations as a 'magic ingredient' or 'fairy dust' that transformed mundane activities into real social benefits, although almost all were trying to find ways of capturing this nebulous quality.

Organisations of all kinds and across sectors acknowledged that capturing social value or community benefits could be difficult. Third sector organisations complained about a 'tick box' approach which did not capture added value. As one person said:

- '[we're] measured on everything but it doesn't capture what we do'.

A small community group which provided social activities for people with a neurological condition said that the best measure of success was laughter but measuring laughter was impossible. Another said:

- 'When you measure it, the balloon goes down!'

Some stakeholders said that sometimes third sector organisations over-claimed their impact, not least because it helped to secure funding. Some were faced with the conundrum that they had to be seen to be making a difference otherwise they did not win support from the donors or other funders, even though the problems they were attempting to solve were extremely tough.

Difficulty capturing social value is evident in the public sector too. One stakeholder explained that local authorities struggled with the shift in focus from outputs to outcomes, and that their difficulties could be reflected in their monitoring of funding allocated to third sector organisations. Similarly, a survey of social landlords in Wales found that some felt that:

- ‘measuring social value/ impact does not necessarily help ... in articulating the real difference made

One third sector chief executive suggested that if standard measurement techniques did not suit, organisations should develop and use their own systems. This was not uncommon in the private and public sectors where there are clearly very much greater resources. These systems need not involve huge or complex methodologies – they can be as simple as capturing participants’ stories or using photographs or other visual media. We also identified one charity which had worked with a local university to produce six key outcomes which they then used to track the change they achieved.

### 3.3 Evaluation and improvement

One of the key benefits of measurement is that organisations can then learn and improve. Most organisations recognised that they could learn from failures as well as successes. That said, some contributors would be reluctant to provide ‘warts and all’ accounts to their funders or to open up about difficulties with peers unless they were sure there would not be repercussions.

Underlying the ability to learn and innovate is organisations’ attitude to risk.

- ‘if you don’t take risks you become moribund’

One stakeholder suggested that external funding tends to lock third sector organisations into certain solutions, even if they are no longer the most effective rather than allowing them to develop services to meet the desired outputs and outcomes. The consequence wasn’t only to limit innovation but to deskill staff and trustees who became ‘used to being told what to do and how to do it’.

Measuring social value is important because it is often the basis of recognition and reward. Indeed, the risk is that if ‘good’ is not defined, measured and valued, it is not funded. It is seen as a luxury rather than the main purpose of an activity.

### 3.4 The big squeeze

There have been significant reductions in public spending in Wales. Total Welsh Government expenditure on services fell by 8 per cent in real terms between 2009/10 and 2017/18, and with further reductions anticipated between 2017–18 and 2021–22. The impact on local authorities has been greater, with a 14 per cent fall between 2009/10 and 2015/16.

Many third sector organisations described how some public services were now being contracted out with a very tight specification and pressure on costs. As a result they felt that the ‘social value’ generated by their activities was under pressure: services were either designed on the basis of ‘one-size-fits-all’ with price rather than outcome being the main criterion in selection. As one contributor said:

- Social care was tendered like it was refuse bins

This is clearly illustrated by two organisations we spoke to. One explained that a contract to provide support services to disabled people did not allow for continuity of care by named individuals because it cost more. Because the benefits of continuity and personal relationships were not recognised, some felt that the services no longer meet individuals’ specific needs, with a knock-on loss of trust by clients and a risk of clients disengaging completely.

Another organisation described how local authority prices for the services it provides are 20–30% below their costs, because they offer specialist, personalised support to people they work with rather than a ‘standard package’ of support. This organisation is faced with the options of either cutting the specialist services, which compromises their fundamental principles and ethos; walking away from the tender altogether, which leaves their service users without support; or plugging the gap with funds raised from elsewhere including public appeals.

A number of commentators said that sometimes those procuring services simply assumed that the third sector was cheaper than others, for example because they used volunteers. In fact, a third sector provider could be more expensive of offering a better quality of service, lack of economies of scale and higher overheads associated with, for example, greater accountability to service users.

Several contributors commented that once the value-added by third sector organisations is lost, charities, community groups and social enterprises lose their distinctiveness.

### 3.5 Key messages

There are many different ways in which organisations can create ‘good’ or social value. Crucially, social value is created in the private and public sectors as well as in the third sector, even though many in the third sector did not acknowledge this.

‘Meeting need’ is the dominant approach across sectors, although a growing number of organisations in the private and public sectors are developing alternatives based on building capacity and prevention. These sometimes sit uncomfortably alongside a needs-based approach.

Third sector organisations can give voice to groups of people who are often marginalised. Sometimes third sector and public sector organisations could engage better to ensure voices are heard.

Measuring impact is a challenge in all sectors as well, with some organisations defaulting to narrow lists of outputs or vague claims about ‘magic’ in the face of the difficulties. This is not a substitute for the hard work of developing appropriate measures.

The combination of pressures on public spending and difficulties capturing social value risk driving the ‘good’ out of some activities. There is sometimes misunderstanding about how different kinds of organisation operate, with third sector organisations facing financial as well as ethical issues as a result.

## 4. Funding

Hardly surprisingly, funding emerged as a key theme shaping how organisations ‘do good’. The issues centre on the amount of funding available and the way in which it is allocated.

### 4.1 Cuts in public spending

Public spending in Wales is shrinking. As noted earlier, the Welsh Government’s expenditure fell by 8 per cent in real terms between 2009/10 and 2017/18. However its total expenditure the third sector has fallen by more than twice that rate – down 17.3% or £60.6 million between 2010/11 and 2014/15.

In our discussions, some third sector organisations said that they are responding to the challenges by cutting services or closing them completely. A substantial number saw this trend continuing, with cuts in government funding and increased competition for other funds threatening their existence. The difficulties were made worse, some suggested, because local authorities prioritised in-house activities over those provided by the third sector.

- We are already faced with the closure of one vital service this year due to lack of replacement funding [of a local authority grant]. The same will be true of one if not two other services before the end of 2020.
- We are really struggling with finances ... we are not being offered contracts by the local authority as they are trying to keep their own services alive by giving contracts for childcare to schools (where the quality is often not as good) ... We may not be here in 2020.

Several stakeholders in the private sector felt that the third sector could respond to the funding challenges more effectively, for example developing smarter ways of working or becoming more commercially-minded.

- Diversifying funding is a way to ensure the organisation can keep focussed on its key aims and ensure independence

Several private sector contributors suggested that the third sector needed greater skills, expertise and capacity to commercialise effectively, and commented that building relationships with businesses was something organisations should consider.

### 4.2 Contracts

Some parts of the public sector have sought to manage the pressures they face by shifting from grant funding to contracts. The value of Welsh Government contracts to the third sector increased from £43.7 million in 2012/13 to £71.45 million in 2014/15, with similar trends underway in local government and, to a lesser extent, the health sector.

There were very different views about the change. A number of contributors suggested that the difficulty with the shift to contracts lay in the way in which procurement was undertaken, rather than in contracting per se. One contributor suggested that the tight specification of contracts was because public bodies did not trust the third sector, not least because of recent high-profile cases of misuse of funds. Others suggested that tender specifications and prices did not recognise or allow for ‘social value’, as discussed earlier.



By no means all contributors shared this negative view about the shift to contracts. One contributor suggested that the shift to contracting could be enabling, as the focus ought to be on outcomes not activity. Some argued that contracting could make third sector organisations ‘sharpen up performance’ and be more professional in their approach. And those in the public sector, faced with ever-tightening budgets, felt they had no option but to cut costs.

### 4.3 Risk Transfer

Another challenge arising from changes in funding concerns risk. Some suggested that a transfer of risks from public bodies to the third sector is underway. In some instances the issues were relatively minor, for example expecting a community centre’s management committee to take on responsibility for fire safety in the building, although this was not a minor issue for the individuals affected. This organisation sensed that the pressure to take over fire safety was the tip of the iceberg:

- If communities are told that we have to purchase the centre or lose it, I fear the only rational option would be closure

Other risks being transferred were felt to be bigger, including responsibilities for key services:

- The public sector needs to realise that it cannot escape some of its responsibilities to its citizens
- We would like the public sector to realise that, just because something is managed day-to-day by volunteers, this does not mean they can wash their hands of responsibility and support.

### 4.4 Responding to change

Some organisations were responding very positively to the challenges they faced – as one said ‘necessity is often the mother of invention’!

- We envisage that by 2020 this now small community group will be in a much stronger position
- We are going to have to think differently both in terms of what we deliver and how we deliver [it]. The landscape of funding and sustainability of community activity is changing rapidly – we need to be able to adapt to this.

One described a process of ‘radical change’ that was ‘turning the organisation on its head’. This UK-wide organisation explained that they are putting ‘customers’ at the centre of their operation, increasing digital and telephone channels for day to day queries, and focusing on working with other organisations to deliver support and services.

A number of organisations saw opportunities in working with the private sector – a resource described by one as ‘seriously untapped’. One contributor said that they felt that the private sector had an obligation to create ‘good’ alongside the third sector as part of their corporate social responsibilities. Another argued that the private sector should ‘truly invest and support the good work that happens under people’s noses’, for example sharing skills or mentoring third sector organisations.

There was a less positive view about the public sector. While all recognised the financial pressures faced by public bodies, many fewer felt that they were approaching it effectively. As well as concerns about waste, protectionism and pricing, a number of organisations suggested that the fundamental problem was the absence of a strategic approach to spending cuts. They talked about the absence of meaningful redesign of services and a lack of interest in new organisational forms such as co-operatives.

- They need to see the reality of their inability to provide all the services they used to do and to begin supporting financially and otherwise those who are in a position to draw in other funds too to provide a whole service.
- [They should] review delivery models for services, playing more a facilitating / signposting role rather than direct service provision.

Funders, notably trusts and foundations, could help to foster innovation, for example by funding a 'black-box' approach which focused on outcomes not activities, and by encouraging their grantees to pilot new methods. One interviewee explained that one funder invited them to an annual grantee conference to exchange new ideas across the UK.

#### **4.5 Key Messages**

Funding is always a big concern for the third sector. There are concerns about the reduction in funding from the public sector, as well as a shift away from grants towards contracting, especially when the procurement process is flawed.

Third sector organisations were responding very differently to these challenges. Some are undertaking a radical rethink of what they do and how they do it, developing new partnerships in doing so. A key factor is their attitudes to risk, with many third sector boards or management committees being relatively risk-averse.

## 5. Reflections and suggestions

This report has brought together the views of a large and diverse range of organisations, from relatively large third sector bodies working across Wales to small, community-based groups in the first few months of existence. It has also engaged, albeit to a lesser extent, with stakeholders in the public and private sectors alike.

Running through their contributions are some common themes that are considered in this final section. These are not conclusions in a conventional sense, nor are the suggestions proper recommendations for anyone to take action. But there are some important issues here that need further discussion and elaboration – an agenda for future debate.

### **Wales needs vibrant voluntary and community groups**

The first is that Wales needs vibrant voluntary and community groups, of all kinds, in all areas, providing services and activities that make an invaluable contribution to people's quality of life. It is easy to forget in the negative publicity about a handful of charities and their own concerns about funding and independence just how important these tens of thousands of organisations are.

The work of these organisations should be championed and cherished, not least because many are at very considerable risk precisely at a time when they are arguably needed more than ever.

Within the sector, there are huge differences between small, often community-based organisations, on the one hand, and the medium-large organisations on the other. The difference in purpose, structures, capacities and interests of these organisations is so vast that it is a moot point whether their respective support needs are met by thinking about 'the sector' and by the current third sector 'infrastructure'.

### **The fundamental challenge of sustainability**

The third sector is facing some fundamental challenges. Not only is funding under pressure and changing in nature but the population and society, the economy and environment are changing too. The third sector is by no means alone – the public sector and even the private sector are facing many similar challenges too.

We felt that many of those who contributed, across sectors, had yet to grasp the scale of the challenges ahead. On top of this there seemed to be few forums in which the third sector – and others concerned about 'good' – could discuss the issues and develop their own solutions.

Sustainability is about much more than funding – it includes a charity's mission, governance, theory of change and methods of delivery and how it measures its impact. Our perception was that consideration of these issues has yet to start and that the majority of third sector organisations are essentially fire-fighting as events arise.

### **Does 'sector' matter?**

Over and over again, stakeholders and third sector organisations said that the boundaries between different types of organisations were blurring. Opinions about whether this created new opportunities or was something to be concerned about were divided.

Many current relationships are based on a clear distinction between sectors, and it may be that they need to be refashioned. What is clear is that, like it or not, the landscape is changing. Not all organisations, whatever their sector, are necessarily equipped to make the most of the opportunities, with some having beliefs about other organisations' motivations, resources and abilities that were not necessarily accurate.

### **Capacity, capacity, capacity**

A number of third sector organisations felt that the sector as a whole lacked capacity, reflecting the relatively small size of much of the sector. Many third sector bodies do not have any paid staff at all, and most of those who do typically employ a handful of multi-tasking, over-stretched individuals focused on service delivery. They have very little time for thinking, training, networking and innovating. Yet the third sector must constantly evolve if it is to survive, whether it is to build new partnerships, redesign its services or refresh its mission.

Funders could play a valuable role here. Building on the example of a charitable foundation mentioned by one contributor, Wales' funders could expect its grantees to include time for organisational development in their plans, and bring together those they have funded in regular events to exchange experiences, ideally warts and all.

### **Social value**

In our discussions, the third sector and public sector alike were very good at asserting their strengths but were struggling to evidence them in ways that captured long-term social value rather than short-term outputs. In the public sector the debate had narrowed to the provisions of community benefit in procurement, even though the potential is much wider.

It is vital that there is a clear and robust specification of 'social value' so that it can be included in contracts and paid for. The third sector cannot rely on those procuring services to do it for them – while some suggested that the third sector has to do it themselves it seems to us that there is potential for real partnership here.

Identifying and measuring social value may well require some difficult conversations about theories of change, outputs, outcomes, meaningful monitoring and evaluation, collaboration and change. But if the third sector is to be more than a cheap contractor it must engage with this agenda, and quickly. The Well-being of Future Generations Act might provide a focus for such discussions.

### **Money matters**

The challenge for 'doing good' runs deeper than cuts to public spending or the change from grants to contracts – it is how can organisations generate sustainable income to achieve positive outcomes with relatively few strings. As one contributor put it:

- Unless you're in charge of your own money you're always going to have to dance to someone else's tune

There is no sign that the downward trend in public spending will end, nor that the shift to contracting will halt. So perhaps the time is now right for a concerted effort to build the resilience of the third sector, not only through trading and asset transfer (although all too often the assets in question are liabilities), but through effective public giving, increased corporate social responsibility and individual philanthropy, creation of real assets (not just buildings but income from utilities such as renewable energy, waste facilities, tolls and charges) and local community chests to name just a few.

Money can also be released by savings – one contributor suggested a charity 'swap-shop' which lent out items such as collection buckets and exhibition stands; another suggested a 'sharing economy' with organisations pooling resources.

## Governance

Last, but not least, is the question of governance. Governance has reared its head throughout this project, whether it was Trustees ensuring that the mission doesn't drift, management committees adopting clear theories of change and measurement of impact, or boards being willing to take a risk, third sector governing bodies are where the buck stops. And over the next few years, those trustees or committee members are likely to have more and more difficult issues to deal with including those listed above.

It is far from clear that the majority of trustees are equipped for these challenges – several contributors commented that too many board members try to manage rather than govern, and many were said to be wary of challenging paid staff.

Funders could play an important role along with infrastructure organisations in fostering good governance. But it may be time for a different approach to the usual half-day training sessions: should there be a 'third sector academy' that offers bite-sized learning, perhaps leading to accreditation? Should trusteeship be certified in some way, recognising and valuing the time and expertise given? Should there be better guidance and support on Trustee recruitment, induction and responsibilities? And how can Trustees be inspired rather than frightened off by their roles?

# Notes and references

1. Welsh Government (2014) **Community Benefits - Delivering Maximum Value for the Welsh Pound** <http://gov.wales/docs/dpsp/publications/valuewales/140904-community-benefit-report-en.pdf>
2. Community Housing Cymru (2016) **Measuring social value / impact across RSLs in Wales** [https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring\\_Social\\_Value\\_Report\\_-\\_ENG.pdf](https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring_Social_Value_Report_-_ENG.pdf)
3. Welsh Local Government Association Evidence to the Environment and Sustainability Committee Inquiry into Energy Policy and Planning in Wales, EPP 207 <http://www.senedd.assembly.wales/documents/s500000668/Consultation%20response%20EPP%20207%20-%20WLGA.html?CT=2>
4. Business in the Community (2016) **Measuring Impact, Understanding Value** [https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/measuring\\_impact\\_understanding\\_value\\_pdf.pdf](https://www.bitc.org.uk/sites/default/files/measuring_impact_understanding_value_pdf.pdf)
5. Johnson, H. (2017) The Welsh third sector: an independent force or 'just another branch of government'? **In Brief: National Assembly for Wales research service.** <https://assemblyinbrief.wordpress.com/2017/06/23/the-welsh-third-sector-an-independent-force-or-just-another-branch-of-government/>
6. Panel on the Independence of the Voluntary Sector (2015) **An independent mission: the voluntary sector in 2015.** [http://www.independencepanel.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/Independence-Panel-Report\\_An-Independent-Mission-PR.pdf](http://www.independencepanel.org.uk/wp-content/uploads/2015/02/Independence-Panel-Report_An-Independent-Mission-PR.pdf)
7. Chaney, P. and Wincott, D. (2014) Envisioning the Third Sector's Welfare Role: Critical Discourse Analysis of 'Post-Devolution' Public Policy in the UK 1998–2012, **Social Policy Administration** Volume 48 (7) pp 757–781
8. Sodha, S. (2015) **The Future of Doing Good**, p. 5 <https://www.biglotteryfund.org.uk/about-big/helping-millions-change-their-lives/the-future-of-doing-good>
9. Community Housing Cymru (2016) **Measuring social value / impact across RSLs in Wales** [https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring\\_Social\\_Value\\_Report\\_-\\_ENG.pdf](https://chcymru.org.uk/uploads/general/Measuring_Social_Value_Report_-_ENG.pdf) p.15
10. Wales Public Services 2025 (2017) **Welsh Government Budgetary Trade-offs: Looking Forward to 2021–22** <http://www.walespublicservices2025.org.uk/files/2017/09/Looking-Forward-Report-Final-Updated.pdf>
11. WCVA (2016) **Third Sector Statistical Resource 2016.** [http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva\\_almanac\\_2016\\_6\\_.pdf](http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva_almanac_2016_6_.pdf)
12. WCVA (2016) **Third Sector Statistical Resource 2016.** [http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva\\_almanac\\_2016\\_6\\_.pdf](http://www.wcva.org.uk/media/3594846/wcva_almanac_2016_6_.pdf)
13. In England and Wales nearly four out of ten registered charities have an annual income of £10,000 or less, and a further one in three has an income of £10,001 to £100,000 (Charity Commission Statistics, Dec 2016).