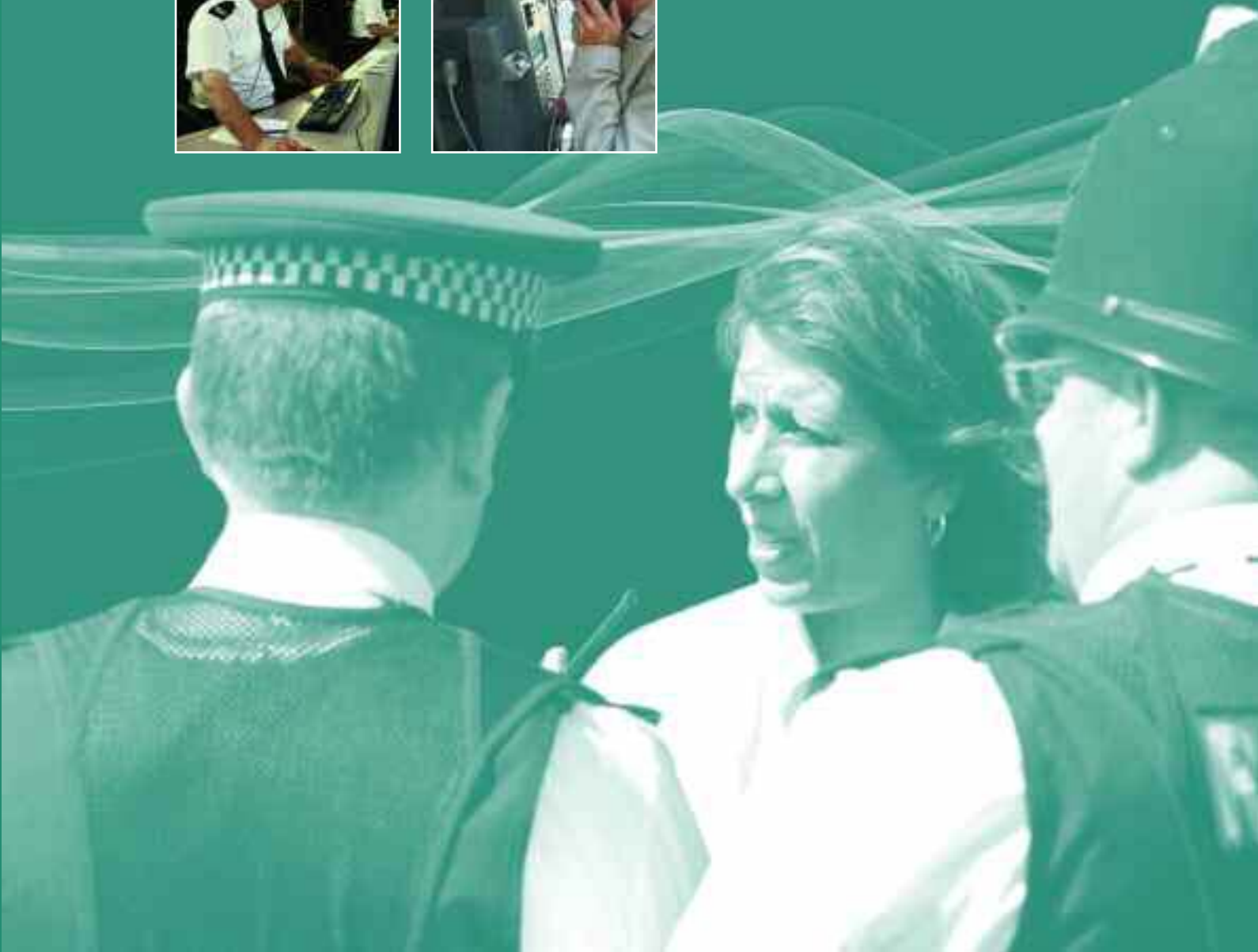




# Cyswllt Cyntaf

Arolygiad Thematig o  
Reolaeth Cyswllt Heddlu



# Cynnwys

## Rhagair

Crynodeb Gweithredol	1
1 Galw ar yr heddlu am gymorth	8
Hanes galwad: mapio gweithgareddau a phrosesau	14
2 Rhoi'r cwsmer yn gyntaf	18
3 Cael y diwylliant busnes yn gywir	32
4 Strategaeth a strwythurau effeithiol	42
5 Gwneud y mwyaf o'n pobl	58
6 Agwedd broffesiynol trwy sgiliau a hyfforddiant	68
7 Y lleoliad a'r cyfleusterau iawn	76
8 Gwneud y defnydd gorau o dechnoleg	84
9 Defnyddio gwybodaeth i wella perfformiad	98
10 Arfer da a safonau cenedlaethol	110
Atodiad A Diolchiadau	116
Atodiad B Awgrymiadau a matrices argymhellion	117
Atodiad C Methodoleg yr arolygiad	124
Atodiad D Opsiynau ac ystyriaethau strwythurol	128
Atodiad E Model Cyfathrebu Cyfeiriedig Sir Gaerhirfryn	135
Atodiad F Graddiad Asesiad Llinell Waelodol 2004/05	137
Atodiad G Fframwaith ar gyfer arfer da, matrices asesu a mesurau perfformiad diagnostig	138
Atodiad H Geirfa, termau cyffredin a byrfoddau	153
Atodiad I Llyfryddiaeth	159

## Rhagair

Ar hyn o bryd, mae gwasanaeth heddlu'r DU yn derbyn dros 67 miliwn o alwadau am gymorth gan y cyhoedd bob blwyddyn. Er bod mwyafrif y galwadau hyn yn cynrychioli cyswllt tro cyntaf gyda'r heddlu, mae gan alwyr unigol yn gynyddol brofiad arwyddocaol o ddelio â chanolfannau cyswllt, ac felly mae ansawdd rhyngweithiad yr heddlu yn cael ei fesur yn erbyn y meincnodau masnachol hyn. Dim ond un cyfle sydd gan yr heddluoedd i wneud argraff gyntaf dda, ond yn rhy aml, maent yn methu â chyflawni'r safonau sydd eu hangen.

Yn *Open all Hours*, sef arolwg thematig Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi (HMIC) o sicrwydd cyhoeddus (2001), fe bwysleiswyd pwysigrwydd rheolaeth cyswllt a herio'r heddluoedd i gyflwyno gwasanaeth lle y bydd "galwyr yn cael eu hateb yn brydlon gan weithredwr hyfforddedig a gwybodus fydd, gyda'r gefnogaeth technoleg gwybodaeth (TC) briodol, yn gallu ateb eu galwad ar y pwynt cyswllt cyntaf". Dair blynedd yn ddiweddarach, nododd Aseiad Llinell Waelodol HMIC (ar gyfer y flwyddyn 2003/04) mai rheolaeth galwadau oedd y swyddogaeth waethaf ei pherfformiad ond un ar draws amrediad eang o weithgareddau'r heddlu yng Nghymru a Lloegr – mae gweledigaeth *Open all hours* i'w gweld yn bell o gael ei gwireddu.

Mae'r arolwg hwn yn meincnodi perfformiad cyfredol yr heddlu yn erbyn safonau diwydiant ehangach. Er bod heddluoedd wedi buddsoddi arian ac ymdrech mewn technoleg, staffio a newidiadau strwythurol, mae'r rhan fwyaf o ddarpariaeth ar hyn o bryd yn disgyn yn fyr o'r safonau a fynnir ac a haeddir gan y cyhoedd. Yn benodol, mae'n rhaid i heddluoedd groesawu'r cysyniad o sylw ar gwsmeriaid a theilwrio'r mynediad a gynigir a'r gwasanaethau a ddarperir i ddisgwyliadau ac anghenion gwirioneddol y defnyddwyr.

Rhaid i reolaeth cyswllt hefyd gael ei hyrwyddo o fewn blaenoriaethau'r heddlu er mwyn cael ei gydnabod fel un o weithgareddau pwysicaf yr heddlu, ar y cyd â lleihau ac ymchwilio i droseddau. Mae angen i uwch swyddogion ac uwch reolwyr werthfawrogi ei gyfraniad hanfodol i gyflwyno gwasanaethau gweithredol allweddol, a chynyddu hyder y cyhoedd yn yr heddlu – rhaid i'r gwasanaeth ymdrechu am, a chyflawni, safonau uchel o reoli cyswllt. Mae'r adroddiad hwn yn nodi safonau o'r fath mewn meysydd allweddol fydd, os cânt eu derbyn a'u trin yn egnïol, yn gwella'n fawr y 'cyswllt cyntaf' hollbwysig rhwng y cyhoedd a'r heddlu. Er ein bod yn cydnabod bod gan heddluoedd agenda o newid sylweddol i'w dderbyn, mae'r mater hwn yn rhy bwysig i'w anwybyddu – mae'n tansilio pob agwedd ar weithgarwch modern yr heddlu.

Cydweithiodd HMIC yr Alban yn llawn yn yr arolwg hwn, gan gynnig aelod llawn amser o'r tîm arolygu. Cynyddodd hyn gwmpas yr ymchwil ac, er bod argymhellion ac awgrymiadau wedi'u hanelu at luoedd yng Nghymru a Lloegr, bydd yr adroddiad yn bwynt cyfeirio defnyddiol iawn ar gyfer heddluoedd yr Alban ac ar gyfer HMIC yr Alban wrth ddilyn ei raglen arolygu.

Hoffwn ddiolch yn bersonol i'r holl dîm arolygu, yr heddluoedd, y cwmnïau masnachol a'r nifer o unigolion a'n helpodd i adnabod arferion da cyfredol a'r meysydd hynny sydd angen eu datblygu. Rwyf yn arbennig o ddiolchgar am gyfraniad hanfodol Grŵp Cyfeirio'r Arolygiad, gan fod eu profiad a'u gwybodaeth wedi bod yn amhrisiadwy i'r tîm arolygu.

Syr Ronnie Flanagan GBE MA  
Prif Arolygwr Heddlu Ei Mawrhydi

## Crynodeb Gweithredol

1. Nid oes yr un maes o wasanaeth yr heddlu lle mae cymhariaeth uniongyrchol â'r sector masnachol yn fwy dilys – ond yn anffodus yn fwy damniol – na delio â galwadau oddi wrth y cyhoedd. Mae'r cynnydd esbonyddol o ganolfannau galw fel pwynt cyswllt cyntaf rhwng sefydliadau a'u cwsmeriaid wedi codi disgwyliadau galwyr yn gynyddol ac wedi gosod meincnod uchel ar gyfer ansawdd, cyflymder ymateb a phroffesiynoldeb y mae'r gwasanaeth heddlu yn ymdrechu'n galed i'w bodloni.
2. Ers tynnu sylw at bwysigrwydd rheolaeth cyswllt yn arolwg thematig o sicrwydd 2001 (*Open all hours*), mae HMIC wedi sefydlu 'rheolaeth galwadau' fel un o'r fframweithiau craidd yn yr Asesiad Llinell Waelodol o berfformiad yr heddlu. Yn siomedig, yn asesiad 2003/04, ni chafodd yr un o'r heddluoedd eu graddio'n *Ardderchog*, a chafodd 27 o'r 43 o heddluoedd eu graddio'n *Weddol* neu'n *Wael*. Roedd y canfyddiad hwn yn gatalydd ar gyfer gweithredu, gyda'r arolwg thematig hwn yn un ymateb.
3. Nid yn unig y mae'r Llywodraeth wedi gwrthod derbyn lefel anfoddfaol y gwasanaeth yn gyffredinol ar hyn o bryd, ond mae hefyd wedi codi'r disgwyliadau. Yn ystod 2004/05, cyflwynodd y Swyddfa Gartref, ar y cyd â Chymdeithas Uwch Swyddogion yr Heddlu (ACPO), yr Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth, gan osod y safonau ar gyfer: rhwyddineb cysylltu â'r heddlu; ansawdd y gwasanaeth a gynigir; delio ag ymholiadau cychwynnol; a darpariaeth gwybodaeth ac adborth. Hefyd, mae gweithgor teir-ran wedi cynhyrchu'r Safonau Trin Galwadau Cenedlaethol (NCHS), sy'n cynnig cyfarwyddyd penodol ar reolaeth cyswllt. Mae prif gwnstabiliaid wedi rhoi addewid y byddant yn cydymffurfio'n llawn â'r ddwy gyfres o safonau yn ystod 2006 – amserlen heriol iawn.
4. Caiff yr angen am gynnydd cyflymach ei bwysleisio yn Asesiad Llinell Waelodol 2004/05. Er bod 13 o'r heddluoedd wedi gwella eu graddfa – gan gynnwys tri a gafodd eu graddio'n *Ardderchog* – llithrodd chwech arall o leiaf un radd, gyda'r canlyniad bod y darlun cyffredinol yn dangos yn union yr un nifer o *Da* a *Gweddol* a'r flwyddyn flaenorol. Cynnydd bychan iawn mae hyn yn ei ddangos, ac yn amlwg nid yw'r newid cam oedd ei angen i sicrhau bod yr holl heddluoedd yn bodloni'r safonau a osodir yn yr Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth a'r NCHS. Er mwyn cael newid cam o'r fath, bydd angen ymdrech sylweddol a gwell ffocws o lawer ar effeithiolrwydd rheolaeth cyswllt yn ystod 2005/06.
5. Mae'r arolwg hwn wedi archwilio arferion da mewn canolfannau cyswllt masnachol ac wedi llunio cymariaethau gyda pherfformiad rheolaeth cyswllt yr heddlu. Mewn rhai meysydd – yn enwedig rhai materion staffio – mae gwasanaeth yr heddlu yn perfformio'n well na'i gymheiriaid yn y sector preifat, ond yn gyffredinol mae llawer i'w ddysgu o agweddau masnachol. Sut all heddluoedd wella'n sydyn er mwyn cyrraedd y safonau hyn o wasanaeth? Yn ddefnyddiol, mae corff sylweddol o ymchwil ac arfer da wedi diffinio wyth prif yrrwr busnes sy'n cyfuno i gyflwyno perfformiad ardderchog mewn canolfan gyswllt. Mae'r adroddiad yn ymdrin â phob un o'r gyrwyr hyn yn eu tro (Penodau 2-9), gan dynnu sylw at arferion da o'r sector preifat ac o fewn gwasanaethau'r heddlu, ac mae'n llunio fframwaith gwell o safonau fydd, os cânt eu mabwysiadu a'u gweithredu'n genedlaethol, yn helpu'r gwasanaeth i wneud y newid sydd ei angen mewn perfformiad a chyrraedd y terfyn amser yn 2006.

## PRIF YRWYR BUSNES

### Sylw ar gwsmeriaid

6. Mae busnesau llwyddiannus yn gwneud ymdrech sylweddol i ganfod pwy yw eu cwsmeriaid presennol a phosib, ac yna yn gofyn yn uniongyrchol iddynt beth yw eu hanghenion neu eu disgwyliadau o'r gwasanaeth a gynigir. Nid oes gan yr un o heddluoedd y DU agwedd gynhwysfawr at y 'segmentiad cwsmeriaid' hwn. Er bod y rhan fwyaf o'r heddluoedd yn defnyddio un neu fwy o ddulliau arolygu cyhoeddus, anaml iawn y maent wedi'u hymroi'n llawn i faterion rheolaeth cyswllt. Mae eu hamseriad, eu ffurf a'u cwmpas yn ddieithriad yn ei gwneud yn anodd gwahaniaethu rhwng sylwadau am gyswllt cyntaf a'r rhai sy'n ymwneud â chysylltiad mwy cyffredinol â'r heddlu.
7. Heb adborth mor benodol a ffocysedig gan gwsmeriaid, mae cyfleoedd i deilwrio a gwella gwasanaethau'n cael eu methu'n rheolaidd. Hefyd, mae absenoldeb gwybodaeth o'r fath ar lefel leol yn rhwystro creu darlun cynhwysfawr, y gellir ei ddefnyddio i ffurfio arfer da a safonau cenedlaethol er budd y gwasanaeth cyfan.
8. Mewn byd cyfathrebu cynyddol aml-sianel, mae angen i'r gwasanaeth agor cymaint o sianeli â phosibl i gynnig yr ehangder priodol o fynediad. Mae mwyafrif yr heddluoedd wedi cydnabod yr angen hwn, ac mae'r defnydd o'r rhyngwyd, e-bost a negeseuon testun yn datblygu'n arbennig o dda.
9. Datblygiad pwysig wrth ehangu mynediad ymhellach yw'r prosiect rhif di-argyfwng unigol (SNEN). Mae gan hwn botensial da i ddarparu gwasanaeth cyhoeddus ehangach – gyda mynediad rhwydd i'r heddlu ac awdurdodau lleol – a hefyd i ryddhau staff canolfannau cyswllt yr heddlu a'u galluogi i ddelio'n fwy effeithiol â galwadau am gymorth sydd â blaenoriaeth uwch. Nid yw llwyddiant yn anochel, fodd bynnag, ac mae'n hanfodol bod y gwersi a ddysgir o reoli cyswllt prif ffrwd, a delio'n gynt â galwadau di-argyfwng lleol, yn hysbysu'r prosiect SNEN.

### Diwylliant busnes

10. I gyflawni newid yn ansawdd delio â galwadau, mae'n rhaid i'r gwasanaeth cyfan, ac uwch swyddogion yn benodol, gydnabod pwysigrwydd rheolaeth cyswllt a'i wneud yn flaenoriaeth weithredol graidd. Er enghraifft, dylai cynrychiolwyr o'r ganolfan gyswllt fod yn bresennol ar bob lefel o fewn strwythurau Model Deallusrwydd Cenedlaethol (NIM), gan gyfrannu'n weithredol at asesiadau strategol a thactegol a thargeddu cyflwyniad eu gwasanaeth yn unol â hynny.
11. Hefyd, dylai staff rheolaeth cyswllt chwarae rhan llawer mwy – drwy ymgynghoriad ac arolygon mewnol – wrth lunio'r gwasanaeth a ddarperir ganddynt, fel bod eu profiad ar y llinell flaen yn helpu gwella plismona gweithredol yn fwy cyffredinol. Gallai hyn hefyd helpu lleihau'r tyndra rhyngadrannol, sy'n rhy aml yn nodweddu'r berthynas rhwng canolfannau cyswllt a staff ymateb gweithredol, nad ydynt bob amser yn deall neu'n gwerthfawrogi cyfraniad ei gilydd.
12. Caiff y farn gyffredinol nad yw rheolaeth cyswllt yn cael ei werthfawrogi ei atgyfnerthu gan absenoldeb fforwm proffesiynol cenedlaethol uchel ei broffil i ystyried polisi ac arfer. Mae HMIC yn cydnabod gwaith da diweddar y grŵp teir-ran a gynhyrchodd y NCHS ond, yn siomedig, mae'r grŵp hwn wedi gwahanu. Byddai neges ddiwylliannol gryf yn cael ei hanfon gan ACPO pe bai'n creu cyd-fforwm cenedlaethol parhaol, gyda strwythur rhanbarthol i'w gefnogi. Gallai'r rhain greu agweddau newydd tuag at reoli cyswllt, monitro cynnydd yn erbyn safonau a lledaenu arfer da.

### Strategaeth a strwythurau

13. Mae hefyd yn siomedig nad oes yna strategaeth rheolaeth cyswllt cenedlaethol, nac unrhyw fwriad i gynhyrchu un. Dylai hyn fod yn flaenoriaeth ar unwaith ar gyfer y gwasanaeth, er mwyn sicrhau bod y NCHS addawol yn gorwedd o fewn fframwaith strategol clir, a'u bod yn cael eu diweddarau'n gyson ac yn rheolaidd yn erbyn amcanion cenedlaethol. Byddai'r fforwm cenedlaethol a gynigiwyd yn flaenorol yn gerbyd delfrydol ar gyfer sefydlu strategaeth genedlaethol, a sicrhau ei fod yn parhau'n ysgogiad deinamig ar gyfer gwelliant. Yr un mor rhyfeddol yw'r ffaith nad oes gan bron i draean o heddluoedd hyd yn oed strategaeth delio â galwadau neu reoli cyswllt lleol. Mae'n bwysig i lwyddiant yr ymdrechion cenedlaethol bod gan yr holl heddluoedd strategaeth ac uwch swyddog hyrwyddo i yrru gweithrediad, cydymffurfiaid a gwelliant parhaus.
14. Efallai'n fwyaf pryderus, o ystyried pwysigrwydd craidd y swyddogaeth i blismona gweithredol, nid oes gan chwech o'r heddluoedd unrhyw gynllun parhau busnes, ac mae nifer tebyg heb unrhyw gynllun adfer trychineb i ymdopi â diffyg difrifol neu golli systemau cyfathrebu. Dim ond un o'r ddau gynllun yma sydd wedi'u sefydlu gan un ym mhob pump o heddluoedd y DU. Mae hyn yn gwbl annerbyniol. Mae'n rhaid i heddluoedd sicrhau bod ganddynt y ddau gynllun ac, yr un mor bwysig, eu bod yn cael eu hadolygu a'u profi'n ymarferol o leiaf unwaith y flwyddyn.
15. Yn nhermau strwythur, mae heddluoedd yn symud i ffwrdd yn gynyddol oddi wrth ystafelloedd rheoli lleol a thuag at reoli cyswllt yn ganolog (neu gyfuno mewn nifer bychan o ganolfannau). Nifer cyfyngedig o opsiynau sydd yna ar gyfer cyflawni hyn. Mewn blynyddoedd diweddar, mae tua 33 o heddluoedd wedi creu canolfannau cyswllt canolog neu wedi'u cyfuno, ac eto, nid oes unrhyw gyngor neu arweiniad cenedlaethol ar y materion allweddol y dylid eu hystyried. Mae'r arolwg hwn wedi nodi pedwar o'r opsiynau mwyaf poblogaidd ar gyfer cyfuno ac wedi llunio templedi model, ynghyd ag enghreifftiau o arfer da a rhwystrau posibl, i gynorthwyo heddluoedd sy'n ystyried aildrefnu. Mae angen i wybodaeth o'r fath gael ei ddiweddarau'n rheolaidd gan y gwasanaeth.

### Pobl

16. Mae llawer o ddiwydiant yn llusgo y tu ôl i wasanaeth yr heddlu o ran cydnabod pwysigrwydd staff wrth gyflwyno gwasanaeth rheolaeth cyswllt o ansawdd uchel. Mae adroddiad thematig *Open all hours* yn argymhell bod cynlluniau datblygu staff a chynnydd gyrfaol yn cael eu cysylltu ag anghenion datblygu, ac mae 92 y cant o heddluoedd bellach wedi sefydlu cynlluniau cynnydd gyrfaol strwythuredig. Mae'r effaith ar drosiant staff wedi bod yn gadarnhaol, ac mae'r gyfradd gyfartalog gyfredol o 14 y cant yn cymharu'n dda iawn â chyfradd arferol y sector preifat o 27 y cant. Fodd bynnag, mae dipyn o ffordd yn dal i fynd cyn y bydd yr holl heddluoedd yn adlewyrchu'r arferion masnachol gorau. Mae *Open all hours* hefyd yn argymhell cyflwyno arolygon staff rheolaidd a chyfweliadau gadael er mwyn hysbysu gwelliannau i wasanaeth, ond hyd yma, dim ond 37 y cant o'r heddluoedd sydd wedi gweithredu'r argymhelliad hwn.
17. Y pwysicaf un o'r 'materion pobl' yw'r angen i holl sefydliad yr heddlu gydnabod pwysigrwydd delio'n broffesiynol â galwadau gan y cyhoedd. Er iddo gael ei ystyried yn draddodiadol fel rhyw fath o swyddogaeth 'Sinderela' ystafell gefn, gall rheoli galwadau'n dda wneud cyfraniad gwerthfawr at waith ymchwilio troseddau a dosbarthu adnoddau'n effeithlon. Mae nifer o adrannau rheolaeth cyswllt yr heddlu yn cyflogi mwy o staff nag Unedau Gorchymyn Sylfaenol (BCU) gweithredol, ac eto



mae'n anghyffredin iddynt gael yr adnoddau a'r arbenigedd adnoddau dynol (AD), ariannol a hyfforddi sydd bellach yn gyffredin yn yr Unedau Gorchymyn Sylfaenol. Dylai pob adran rheolaeth cyswllt o leiaf gael arbenigedd AD pwrpasol, a pholisiau arbennig ar gyfer recriwtio, datblygu a chadw.

### Hyfforddiant, sgiliau ac addysg

18. Mae rheolaeth cyswllt yn gofyn yn gynyddol am sgiliau penodol, a dylid edrych arni fel arbenigedd yr heddlu, gyda chysiau hyfforddi a gydnabyddir yn genedlaethol ar gyfer yr holl staff, gan gynnwys uwch reolwyr. Mae'r ddarpariaeth o achrediad a chymwysterau fel NVQ yn cael eu harchwilio, gan adeiladu ar gynydd a wnaed yn barod mewn ychydig o heddluoedd. Dylid trin hyn fel blaenoriaeth gan yr holl heddluoedd.
19. Ar lefel yr heddluoedd, dylid cael proses fentora a thiwora ffurfiol, wedi'i chysylltu ag adolygiadau perfformiad a datblygiad. Yn ddelfrydol, dylai staff gael eu briffio a'u dadfriffio'n strwythuredig ar ddechrau a diwedd pob sifft, er budd yr unigolyn ac er mwyn cynorthwyo dysgu sefydliadol. Mae'n bwysig bod hyfforddiant, briffio a thiwora yn cael eu gosod fel arferion gweithio craidd ac nid yn cael eu hystyried fel opsiynau y gellir eu hepgor, difyrrwch neu waith haniaethol. Mae timau hyfforddi ymroddedig yn cynnig manteision sylweddol i gyflawni amcanion o'r fath.

### Lleoliad a chyfleusterau

20. Er gwaethaf gweithgaredd sylweddol diweddar o ran adnewyddu eiddo ac adeiladu canolfannau galw pwrpasol newydd, nid oes cronfa ganolog o gyngor arfer da ar reoli prosiect, prosesau, dylunio neu gaffaeliad. Mae'r canllawiau diweddaraf gan y llywodraeth yn dyddio o 1994, ac mae'n sylfaenol iawn. Mae angen cronfa ganolog o arfer da a phroses ar gyfer adolygu a diweddarau cyngor. Mae'r cyfrifoldeb ar hyn o bryd yn gorwedd gyda'r Swyddfa Gartref, ond mae'n bosibl y bydd yn cael ei drosglwyddo i'r Asiantaeth Gwella Plismona Cenedlaethol yn y dyfodol.
21. Mae'r un absenoldeb o gyngor canolog i'w weld mewn dylunio amgylcheddol, gofodol, dodrefn ac offer. Mae profiad wedi dangos gwerth cynnwys staff mewn dylunio a gwella'r amgylchedd gwaith, ond nid yw canlyniadau eu cynnwys fel hyn, a'r gwersi a ddysgir, yn cael eu crynhoi ar gyfer cyfeiriad ehangach. Heb y pwyntiau cyfeirio canolog hyn, mae heddluoedd sy'n ystyried prosiectau adnewyddu neu adeiladu newydd yn debygol o wynebu costau ymgynghori sylweddol – ond y gellir eu hosgoi ran fwyaf – ac fe allent ailadrodd camgymeriadau profiadau blaenorol.

### Technoleg

22. Mae technoleg yn alluogwr pwysig ar gyfer rheolaeth cyswllt da, ond ni ddylai yrru'r busnes. Mae amrywiaeth o dechnoleg ar gael yn nhirlun y canolfannau cyswllt, ond derbynnir ambell system graidd yn eang bellach fel prif elfennau gweithrediad effeithiol. Mae cymwysiadau allweddol IT<sup>1</sup> yn ymwneud â mynediad cychwynnol, prosesau llif gwaith, darparu gwybodaeth amserol a chywir i atebwyr galwadau a chynorthwyo'r broses o wneud penderfyniadau.
23. Un opsiwn penodol a chynyddol boblogaidd yw Rheoli Perthynas â Chwsmeriaid (CRM). Mae hyn yn anochel yn opsiwn drud, na ddylid ei ddefnyddio heb ofal mawr a blaengynllunio. Mae sefydliadau'r sector preifat a chyhoeddus wedi gwneud

<sup>1</sup> Er bod cynnyrch a chyflenwyr masnachol yn cael eu crybwyll yn yr adroddiad, nid yw HMIC yn ceisio ardystio cyflenwyr na chynnyrch penodol.

camgymeriadau drud wrth gyflwyno systemau CORM sy'n ymddangos yn ddeniadol, ond nad ydynt yn cyd-fynd ag anghenion y sefydliad nac yn cefnogi eu prosesau craidd. Mewn un enghraifft, roedd system gwerth miliwn o bunnau yn cael ei throï i ffwrdd yn rheolaidd gan ymarferwyr er mwyn eu galluogi i weithio'n fwy effeithlon. I'r gwrthwyneb, mae Gwell Gwasanaeth Gwybodaeth i Alwadau Brys (EISEC) yn gymhwysiad pwysig y dylai pob un o'r heddluoedd ei ddefnyddio. Dangoswyd y gwerth o nodi manylion galwyr yn gynnar ac yn awtomatig drwy EISEC yn eglur, ac eto nid yw bron hanner o holl heddluoedd y DU wedi sefydlu'r cyfleuster hwn.

24. Mae digonedd o wybodaeth wedi'i chronni am faterion technolegol craidd, o ddiwydiant ac o fewn plismona, i ddarparu corff sylweddol o gyngor i'r heddluoedd. Ar hyn o bryd, fodd bynnag, mae'r wybodaeth hon wedi'i gwasgaru, ac nid yw ar gael yn rhwydd i'r rhai sydd ei hangen. Mae angen cronfa ganolog o gyngor am arfer da technolegol ar frys. Hefyd, byddai dull gweithredu wedi'i rannu a mwy amlwg wrth adnabod a chael gafael ar dechnoleg briodol yn cynnig cyfleoedd pwysig ar gyfer arbedion ariannol drwy bŵer prynu cynyddol grwpiau o heddluoedd sydd â diddordeb.

### Gwybodaeth perfformiad

25. Mae canolfannau cyswllt yn gyffredinol yn orlawn o dechnoleg sy'n gallu cynhyrchu amrywiaeth eang o ystadegau perfformiad a llwyth gwaith. Siomedig felly, yw nodi'r prinder gwybodaeth ddilys, gymharol am berfformiad, ynghyd ag absenoldeb dangosyddion perfformiad cenedlaethol. Yn genedlaethol, mae mesurau presennol a ddefnyddir (o fewn y Fframwaith Asesu Perfformiad Plismona) yn cael eu cyfyngu i foddhad dioddefwyr categori cyfyng o droseddau – ac felly'n cynrychioli lleiafrif bychan o alwyr. Er bod pob un o'r heddluoedd yn mesur amseroedd ateb galwadau 999 a di-argyfwng, dim ond pedwar o heddluoedd sy'n nodi mesurau mwy perthnasol o ansawdd gwasanaeth, fel cyfradd y galwadau a gaiff eu gadael. Mae'r adroddiad hwn yn argymhell bod ystod ehangach o ddangosyddion perfformiad perthnasol – mesurau sylfaenol a diagnostig – yn cael eu defnyddio yn lleol ac yn genedlaethol.
26. Un pryder arall, o ystyried pwysigrwydd effeithlonrwydd cost, yw'r defnydd cyfyng o dechnoleg i gefnogi rheolaeth galw a modelu rheolaeth y gweithlu. Gyda modelau rhagweld ar gael yn eang, rhai am ddim, nid oes llawer o esgus am beidio â defnyddio technoleg o'r fath neu ddefnyddio adnoddau pwrpasol ar gyfer casglu a dadansoddi data. Ar hyn o bryd, llai na thraean o'r heddluoedd sydd â'r dechnoleg briodol i gynorthwyo; dan hanner sy'n cyflogi cynllunwyr adnoddau neu ddadansoddwyr o fewn rheolaeth cyswllt; a dim ond 5 y cant sydd wedi mynnu cael strategaeth rheoli.

### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

27. Mae HMIC yn cymeradwyo cynhyrchiad yr NCHS – mae'r mesurau a gynigir a'r safonau a osodir yn gamau cyntaf da tuag at ddulliau gweithredu cyson, a byddant yn ddiamau'n helpu codi ansawdd cyffredinol y gwasanaeth. Fodd bynnag, mae'r arolwg hwn wedi nodi materion pwysig eraill sy'n haeddu cael eu cynnwys mewn unrhyw safonau neu fesurau cenedlaethol. Mae'r adroddiad yn nodi'n gryno y prif ffactorau perfformiad da o fewn y 'gyrwr busnes' perthnasol ar ffurf pwyntiau bwled eglur ar ddechrau pob pennod. Mae'r crynodebau hyn yn cwmpasu'r safonau sydd eisoes wedi'u cyhoeddi o fewn yr NCHS, sydd wedi'u hehangu o ganlyniad i ganfyddiadau'r arolwg.



28. Yn ychwanegol, mae'r tîm arolygu wedi cynhyrchu 'matrics marcio' cynhwysfawr, sy'n addas i'w ddefnyddio fel offeryn hunanasesu neu fel sylfaen ar gyfer arolwg allanol. Mae'n amlygu'r dystiolaeth y mae'r aseswyr neu'r arolygwyr ei hangen i ategu graddfeydd neu sgorau perthnasol. Bydd y matrics hwn yn sail ar gyfer unrhyw arolwg HMIC ffocysedig o reolaeth cyswllt, a bydd yn ategu proses yr Asesiad Llinell Waelodol yn y dyfodol.

### CAMAU NESAF

29. Trwy gydol yr adroddiad hwn, mae'r HMIC yn nodi angen i gydlynu arfer da a chynghor yn genedlaethol ac yn annog cydnabyddiaeth o bwysigrwydd rheolaeth cyswllt. Y cam pwysicaf un sydd ei angen i gyflawni'r ddau nod yma yw sefydlu fforwm teir-ran cenedlaethol. Dylai'r grŵp hwn: gymryd cyfrifoldeb am gyfuno a lledaenu arfer da; darparu'r arweinyddiaeth a'r ffocws sydd ei angen i gynhyrchu strategaeth genedlaethol; meithrin gweithrediad o'r safonau y cytunir arnynt; a monitro perfformiad drwy ddefnyddio mesurau cenedlaethol y cytunir arnynt. Byddai'r gwaith parhaus hefyd o fudd i nifer o fentrau cenedlaethol pwysig eraill, yn enwedig yr agenda sylw ar ddinasyddion a'r SNEN.
30. Mae Prif Gwnstablaid wedi ymrwymo ar hyn o bryd i gyflawni'r safonau a osodwyd yn yr NCHS a'r Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth, ond nid oes unrhyw ofyniad statudol na mandadol. Nid yw profiad safonau gwirfoddol Cyfrifiadur Cenedlaethol yr Heddlu (PNC) (2001/03) yn cynnig cysail addawol iawn – roedd angen ymrwymiad dwys gan HMIC ac, ymhellach ymlaen, Cod Ymarfer statudol, cyn y gallai'r rhan fwyaf o heddluoedd fynd i'r afael ag ôl-groniadau a safonau gwael. Mae'r gwelliannau cyfyngedig mewn rheolaeth cyswllt, fel y dangoswyd yn Asesiad Llinell Waelodol 2004/05, yn achosi pryderon am gyflwyno gwirfoddol. Cyn cyrraedd casgliadau am y tebygolrwydd o gyflawni'r safonau hyn, fodd bynnag, bydd angen adolygu cynnydd y chwe heddlu sydd wrthi'n profi gweithrediad yr NCHS – dylai fod canlyniadau cynnar ar gael ym mis Tachwedd 2005.
31. Byddai'n gymamerol cynnig unrhyw atgyfnerthiad statudol o'r ymrwymiad hwn i gyflawni safonau cenedlaethol cyn i ni wybod canlyniadau'r profion hyn. Bydd HMIC yn neilltuo barn nes gweld canlyniadau Asesiad Llinell Waelodol 2005/06, ac yn argymhell bod yr holl heddluoedd yn cwblhau hunanasesiad llawn ar reolaeth cyswllt ym mis Ebrill 2006 (fel y nodir yn Atodiad G) i hysbysu'r broses o raddio llinell waelodol.
32. Os yw'r gwasanaeth am fodloni'r weledigaeth a nodir yn *Open all hours* a chyflawni'r safonau a gynhwysir yn yr NCHS a'r Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth, bydd angen i bob un o'r heddluoedd gymryd naid fawr ymlaen i wella ar berfformiad cyfredol. Mae'r pwnc yn rhy bwysig i ddioddef tanberfformio parhaol. Mae'n hanfodol bod pawb dan sylw – ac yn enwedig y prif gwnstablaid – yn troi ymrwymadau yn weithredoedd pendant a gwelliannau cynaliadwy mewn gwasanaeth. Dylai canfyddiadau'r arolwg hwn wneud cyfraniad gwerthfawr i'r ymdrech hon.

# 1. Galw ar yr heddlu am gymorth



# 1. Galw ar yr heddlu am gymorth

- 1.1 Pan fydd aelod o'r cyhoedd yn ffonio'r heddlu, mae'n weithred sy'n anaml iawn yn cael ei gwneud ar chwarae bach. Pa un ai yn adrodd am drosedd neu ddigwyddiad, yn gofyn am bresenoldeb yr heddlu neu'n syml yn ceisio pasio gwybodaeth ymlaen, mae cysylltu'n uniongyrchol â'r heddlu yn gam mawr, a gall fod yn brofiad brawychus ar gyfer nifer o bobl. Gwybodaeth a gesglir drwy gyswllt o'r fath sy'n bwydo plismona effeithiol ac, felly, mae'n bwysig i bob plaid dan sylw bod profiadau galwyr yn gysion gadarnhaol, gan annog cyswllt pellach a chyfnewidiad hyd yn oed gwell o wybodaeth.
- 1.2 Mae'r rhan fwyaf o gysylltiad gyda'r cyhoedd yn digwydd yn gynyddol dros y ffôn a thrwy ganolfannau cyswllt yr heddlu. Mae'r defnydd o'r term 'canolfan gyswllt' yn yr adroddiad hwn yn cydnabod y symudiad tuag at ddefnyddio dulliau eraill o gyfathrebu, yn ychwanegol at deffoneg, fel e-bost a negeseuon testun – o ganlyniad, mae 'canolfannau cyswllt' yn raddol ddisodli 'canolfannau galw'. Defnyddir 'canolfan gyswllt' drwy'r adroddiad hwn, oni bai bod sefydliad yn dibynnu ar system ffôn, pan ddefnyddir 'canolfan alw'.
- 1.3 Ni ellir ystyried arferion rheolaeth cyswllt yr heddlu ar wahân i'r tirlun plismona na'r cyd-destun busnes y mae canolfannau galw o'r fath yn gweithredu ynddynt. Mae diwygiad sylfaenol yr heddlu wedi newid y tirlun gweithredol, ac wedi codi sialensau newydd ym mhob rhan o'r gwasanaeth, yn enwedig y rhai hynny lle mae cysylltiad uniongyrchol â'r cyhoedd. Yr un mor berthnasol, mae amgylchedd masnachol ehangach rheolaeth cyswllt yn datblygu'n ofnadwy o gyflym, gan godi'r safonau a ddefnyddir i farnu rheolaeth cyswllt yr heddlu.
- 1.4 Mae'r bennod hon yn cyflwyno braslun o'r tirlun plismona ac o amgylchedd masnachol y ganolfan alw, cyn canolbwyntio ar faterion penodol sy'n wynebu rheolaeth cyswllt o fewn gwasanaethau'r heddlu.

## TIRLUN GWEITHREDOL YR HEDDLU

- 1.5 Newidiodd agenda Diwygio'r Heddlu ffocws a natur cyflwyniad gwasanaeth yr heddlu. Fel is-set o ddiwygiad ehangach yn y sector cyhoeddus, mae'r Llywodraeth wedi ceisio gosod pedair egwyddor sylfaenol ar gyfer plismona, sef:
  - sefydlu fframwaith o atebolrwydd a safonau cenedlaethol;
  - datganoli pwerau i'r lefel leol;
  - cynnig hyblygrwydd a gwell buddiannau ar gyfer staff y llinell flaen; a
  - chynnig mwy o ddewis i gwsmeriaid.
- 1.6 Efallai'n fwyaf perthnasol i reolaeth cyswllt, mae'r sylw ar 'gwsmeriaid' wedi cael ei grynhoi mewn dwy gangen o waith Diwygio'r Heddlu, sef yr Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth a phlismona sy'n canolbwyntio ar ddinasyddion. Ym mis Medi 2004, cyhoeddodd yr Ysgrifennydd Cartref ar y pryd, David Blunkett, Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth (a gafodd ei labelu'n 'Coppers Contact'), oedd yn gosod y lefel o wasanaeth y dylai pobl ei ddisgwyl wrth gysylltu â'r heddlu am y tro cyntaf. Mae'r Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth yn gosod safonau mewn pum maes allweddol:
  1. ei gwneud yn hawdd cysylltu â'r heddlu;
  2. cynnig gwasanaeth proffesiynol ac o safon uchel;
  3. delio ag ymholiadau cychwynnol gan y cyhoedd;
  4. rhoi'r wybodaeth ddiweddaraf i bobl; a
  5. cynnig cyfleoedd i roi adborth.

- 1.7 Disgwylir bod heddluoedd wedi gweithredu'r safonau hyn erbyn diwedd 2006 ac wedi cytuno, mewn 'cytundeb' â'u cymunedau, sut y gellir gwella'r safonau ymhellach fyth yn lleol i adlewyrchu anghenion penodol y cymunedau perthnasol. Un elfen allweddol fydd hwyluso cyswllt â'r heddlu ar gyfer y cyhoedd drwy systemau delio â galwadau gwell, yn cael eu hategu gan wybodaeth gliriach ar sut i gysylltu.
- 1.8 Pwrpas y gwaith plismona sy'n canolbwyntio ar ddinasyddion yw gwella'r ffordd y mae heddluoedd yn deall, yn cyfathrebu ac yn cysylltu â'u cymunedau, boed hynny fel defnyddwyr uniongyrchol gwasanaethau neu fel aelodau'r cyhoedd ehangach. Ei nod yn y pen draw yw gosod mwy o farn y cyhoedd ym mhob agwedd o waith yr heddlu er mwyn cynyddu hyder y cyhoedd, a'u boddhad, yng ngwasanaethau'r heddlu.

### AMGYLCHEDD BUSNES RHEOLAETH CYSWLLT

- 1.9 Yn draddodiadol, mae'r sector cyhoeddus – ac yn benodol y gwasanaeth heddlu – wedi ystyried bod ei broblemau a'i sialensau unigryw yn cyfyngu ar gymhariaeth â sefydliadau'r sector preifat. Er ei fod yn ymdrechu i weithredu fel busnes, nid yw plismona'n fusnes. Nid yw ymateb gweithredol yr heddlu yn cyfrannu at elw masnachol ond yn hytrach at sbectrwm o ganlyniadau cymdeithasol a diogelwch y cyhoedd. Fodd bynnag, er bod ymateb gweithredol a phwysigrwydd cymdeithasol canlyniadau yn bendant yn amrywio'n fawr, derbynnir yn gynyddol bod 'pen blaen' y broses, sef derbyn ac ateb y galwadau ffôn cychwynnol, yn dangos mwy o gyffelybiaethau na gwahaniaethau pan gaiff plismona ei gymharu â chanolfannau galw masnachol.
- 1.10 Mae'r cyffelybiaethau hyn hefyd wedi cael eu cadarnhau'n gyson gan ymchwil academaidd, sy'n pwytio'n benodol at bwysigrwydd perthynol staff, prosesau a thechnoleg o fewn pob amgylchedd. Mewn unrhyw fath o ganolfan gyswllt, gall costau staff gyfrif am dros 90 y cant o gyfanswm y gyllideb refeniw. Felly, mae rheolaeth adnoddau dynol a hyfforddiant sgiliau priodol yn arbennig o bwysig i berfformiad o safon uchel yn y sector preifat a chyhoeddus. Mae prosesau datrys problemau a gwneud penderfyniadau yn hanfodol i gyflawni nodau ac amcanion sefydliadol mewn unrhyw amgylchedd. Ac mae'r technolegau dosbarthu galwadau'n awtomatig, rheoli perthynas â chwsmeriaid ac integreiddio teleffoneg cyfrifiadurol a gafodd eu harloesi yn y sector preifat bellach i'w gweld yn amlwg yn nifer o ganolfannau cyswllt yr heddlu hefyd.
- 1.11 Mewn blynyddoedd diweddar, mae diwydiant y ganolfan gyswllt wedi tyfu ar gyflymder rhyfeddol, gan gynyddu yn yr 1990au cynnar, a nawr yn cymryd lle sefydlog a phwysig yn economi'r Deyrnas Unedig. Mae canolfannau cyswllt yn cyflogi 790,000 o bobl, gan gynrychioli 2.8 y cant o'r boblogaeth weithio – disgwylir i hyn gynyddu i un miliwn erbyn 2007. Mae nifer y bobl a gyflogir mewn canolfannau galw wedi tyfu 250 y cant ers 1995<sup>2</sup>.
- 1.12 Wrth i ganolfannau cyswllt masnachol ddatblygu a gwella eu gwasanaeth yn barhaus, mae disgwyliadau'r cyhoedd o ganolfannau cyswllt yr heddlu wedi cynyddu'n sylweddol. Mae'r ganolfan gyswllt wedi dod yn ffenestr ddylanwadol i mewn i unrhyw sefydliad, ac mae'n cynyddu i fod yn benderfynydd allweddol ym marn defnyddwyr am ansawdd gwasanaeth.

<sup>2</sup> *Human resource management in call centres*, Institute of Work Psychology, Prifysgol Sheffield a CCA – Holman, Wood, a Stride, 2004.

- 1.13 Un ffordd y mae'r diwydiant wedi gwella a datblygu dros y blynyddoedd yw drwy ddefnyddio a chynnwys nifer o gyrrff allanol, a all gynorthwyo a chefnogi perfformiad canolfan gyswllt.
- 1.14 Mae'r rhain yn cynnwys y Gymdeithas Canolfannau Galw, sy'n hyrwyddo'r gwaith o gyflwyno arfer gorau drwy amrywiaeth eang o gynnyrch a gwasanaethau, ac mae ar gael i bob sefydliad. Gellir datblygu a chefnogi rheolwyr a goruchwylwyr canolfannau galw drwy'r Gymdeithas Canolfannau Galw, sef cymdeithas broffesiynol sy'n hyrwyddo datblygiad proffesiynol parhaus. Mae'r Fforwm Cynllunio Proffesiynol yn sefydliad sy'n canolbwyntio ar ddatblygu a chefnogi gweithwyr proffesiynol unigol sy'n gyfrifol am ddarparu adnoddau a rhagweld galwadau mewn canolfannau cyswllt.
- 1.15 Nid yw'n syndod, o ystyried pwysigrwydd cynyddol y pwnc, bod gweithgarwch canolfannau cyswllt wedi bod yn destun llawer o ymchwil. Er gwaethaf yr amrywiaeth o theorïau sy'n ymddangos o waith ymchwil o'r fath, mae wyth prif yrrwr ar gyfer perfformiad canolfannau cyswllt wedi cael eu nodi'n gyson:
1. cwsmer;
  2. diwylliant;
  3. strategaeth a strwythur sefydliadol;
  4. adnoddau dynol;
  5. sgiliau, hyfforddiant ac addysg;
  6. lleoliad a chyfleusterau;
  7. technoleg; a
  8. systemau gwybodaeth rheoli.
- 1.16 Dengys ymchwil hefyd bod y gyrrwyr hyn yn hanfodol gyd-ddibynnol. Mae boddhad cwsmeriaid yn bwysig i lwyddiant masnachol parhaus; mae ymrymhau'r gweithwyr yn hanfodol i gyflwyno boddhad cwsmeriaid; mae ymrymhau'n gorfodi'r gweithwyr i gael y sgiliau a'r offer i gyflwyno gwasanaeth o safon uchel; ac mae'n rhaid i ddiwylliant busnes mentrus a derbyngar ategu pob un o'r elfennau eraill.
- 1.17 I oroesi a ffynnu, rhaid i sefydliadau masnachol roi boddhad y cwsmer wrth graidd eu hathroniaeth busnes. Drwy ymchwilio i safbwyntiau a disgwyliadau'r cwsmer, gallant adrodd yn ôl am ofynion perthnasol i weithwyr, sydd yn eu tro yn gwella cyflwyniad y gwasanaeth, ac felly'n cynyddu boddhad y cwsmeriaid. Yn fyr, mae ymchwil fel arfer yn pwysleisio pwysigrwydd boddhad cwsmeriaid ac agweddau dynol perfformiad staff, yn enwedig y gallu i gyfathrebu ac adeiladu perthynas. Mae'r sector preifat yn nodi'n glir bod gweithrediadau canolfannau cyswllt yn fwy na dim ond proses fusnes angenrheidiol. Cânt eu cydnabod fel rhywbeth sy'n hanfodol i adeiladu a chynnal sylfaen cwsmeriaid cadarn ac felly eu hystyried yn fuddsoddiad busnes hanfodol. Mae'r ddarpariaeth gyllidebol yn adlewyrchu'r sylweddoliad hwn yn fawr.
- 1.18 Ond er bod y sylw ar foddhad cwsmeriaid yn amlwg yn y byd masnachol, darlun gwahanol iawn a geir yn y sector cyhoeddus. Mae gweithrediadau'r sector cyhoeddus erioed wedi gorfod gweithio o fewn cyfyngiadau cyllidebol a osodir gan lywodraeth leol a chenedlaethol. Ar yr adeg pan roedd diwydiant y canolfannau galw yn ffynnu a chanolfannau galw gwasanaeth cyhoeddus yn ymddangos am y tro cyntaf (diwedd y 1990au) cychwynnodd y sector cyhoeddus ar gyfnod pan welwyd cyfyngiadau ariannol yn cael eu tynhau, pan ddaeth archwiliadau 'Arfer Gorau' yn orfodol, a phan ddaeth cymhariaeth â chyflenwad amgen, sector preifat yn egwyddor arweiniol.

- 1.19 Daeth canolfannau galw'r sector cyhoeddus yn boblogaidd gyda'r bobl hynny oedd yn edrych ar foderneiddio fel ffordd o gyflwyno amcanion Gwerth Gorau. Byddai undebau perthnasol, fodd bynnag, yn nodi'r darbdodion maint oedd yn gysylltiedig<sup>3</sup>. Roeddynt yn dadlau bod enillion yn cael eu gwneud ar draul y staff, gan eu bod yn aml yn golygu arferion gweithio oedd yn rhoi sialensau cynyddol a mwy o bwysau ar y gweithwyr<sup>4</sup>.

### RHEOLAETH CYSWLLT YNG NGWASANAETH YR HEDDLU

- 1.20 Mae twf canolfannau galw'r sector masnachol a phreifat wedi cael ei adleisio yng ngwasanaeth yr heddlu. Yn y deng mlynedd diwethaf, mae 33 o'r 43 o heddluoedd yng Nghymru a Lloegr wedi canoli neu grynhoi eu swyddogaeth delio â galwadau, naill ai'n gorfforol neu drwy ddefnyddio technoleg i gyflwyno gwasanaeth canolfan gyswllt canolog 'rhithwir'. Nid oes amheuaeth bod yr egwyddorion Arfer Gorau a'r ymdrech am ddarbodion maint wedi chwarae rhan fawr yn y datblygiad hwn. Hefyd, anogodd y gwaith o weithredu'r prosiect radio digidol cenedlaethol AIRWAVE (a ledaenwyd yn genedlaethol rhwng Chwefror 2001 a Mai 2005) yr heddlu i grynhoi ystafelloedd rheoli, wedi'u cysylltu'n uniongyrchol i'r cyfleusterau rheolaeth cyswllt yn gynyddol.
- 1.21 Er gwaethaf y symudiad ymddangosiadol cydunol a chydlynol tuag at ganolfannau cyswllt a rheoli canolog, un nodwedd graidd o wasanaeth yr heddlu yng Nghymru a Lloegr yw natur pennaf ymreolaethol pob un o'r 43 o'r heddluoedd – gyda'r nod i fodloni anghenion plismona lleol. Mae hyn yn gryfder pwysig gan ei fod yn annog menter unigol a theilwrio gwasanaeth i fodloni anghenion a dewisiadau cymunedol penodol. Ond mae'n gwneud safoni cenedlaethol yn waith anodd iawn ac mae'n anochel yn arwain at nifer o fersiynau gwahanol, ac yn aml anghydnaws, o unrhyw fenter benodol, yn enwedig datrysiadau technoleg gwybodaeth (TG).
- 1.22 Er mai dim ond rhan o reolaeth cyswllt yw TG, ym maes TG y caiff yr anallu i gyflawni agweddau safonol yn genedlaethol ei ddangos orau. Cafodd y methiant hwn ei feirniadu'n llym gan Ymchwiliad Bichard<sup>5</sup>:

**“Pan fo cyllidebau heddlu lleol yn faterion ar gyfer atebolrwydd lleol, nid yw'n hawdd cyrraedd derbyniad cyffredin o ddatrysiadau TG. Bydd PITO yn siomedig, fodd bynnag, nad ydynt wedi bod yn fwy llwyddiannus yn y maes allweddol hwn.”** (para. 4.21, tudalen 130)

- 1.23 Sefydlwyd Sefydliad Technoleg Gwybodaeth yr Heddlu (PITO) ym 1998, yn benodol i adnabod a chyflenwi cynnyrch cenedlaethol, ond mae ei record yn un wael<sup>6</sup>. O ganlyniad, mae heddluoedd unigol wedi mynd eu ffordd eu hunain ac mae dros 80 y cant o'r holl wariant ar TG ar gyfer yr heddlu yn cael ei wario gan heddluoedd unigol ar gynnyrch gwahanol iawn.
- 1.24 O ystyried yr uchod, nid yw'n syndod bod canolfannau cyswllt yn amrywio gymaint, nid yn unig o ran technoleg, ond hefyd o ran ffurf, cynnwys ac ethos. Er gwaethaf y

<sup>3</sup> *The thin front line: call handling in police control rooms*, Bain, Taylor and Dutton, 2005.

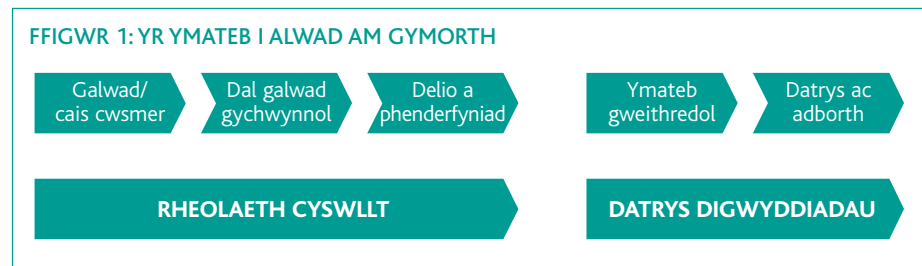
<sup>4</sup> *Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management*, Bain, Watson, et al, 2002.

<sup>5</sup> *Adroddiad Ymchwiliad Bichard*, Mehefin 2004.

<sup>6</sup> Y Swyddfa Gartref, *The McFarland Inquiry: report of the review of the Police Information Technology Organisation (PITO)*, 2005 – [www.homeoffice.gov.uk/docs4/ReportReviewofPITO.pdf](http://www.homeoffice.gov.uk/docs4/ReportReviewofPITO.pdf)



gwahaniaethau hyn, fodd bynnag, ceir gweithgareddau craidd sy'n llunio proses pen i ben wrth ymateb i alwadau am gymorth gan y cyhoedd (Ffigur 1):



- 1.25 Yn 2004, cynhaliodd HMIC Asesiad Llinell Waelodol gynhwysfawr o heddluoedd, gan archwilio perfformiad ar draws pob maes allweddol o fusnes yr heddlu. Cafodd perfformiad pob un o'r heddluoedd eu graddio ym mhob maes gwasanaeth, a'i asesu fel *Ardderchog*, *Da*, *Gweddol* neu *Gwael*. Cafodd rheolaeth galwadau ei nodi fel y swyddogaeth waelaf ond un ei pherfformiad (o 16 a raddiwyd) ac roedd yn un o ddim ond tri gweithgarwch lle na chafodd yr un o'r heddluoedd eu hasesu'n *Ardderchog*, gyda 27 o'r heddluoedd wedi'u graddio'n *Weddol* neu'n *Wael*.
- 1.26 Roedd y problemau'n ddieithriad yn ymwneud â thechnoleg a phobl. Mae gormod o heddluoedd wedi methu neu wedi bod yn anfodlon ymrwymo'r adnoddau sydd eu hangen i ddatblygu swyddogaeth delio â galwadau sydd â'r gallu i fodloni'r galw cynyddol am gymorth a gwybodaeth gan yr heddlu. A hyd yn oed pan fydd y dechnoleg yn addas i'r diben, gwelir problemau difrifol wrth gadw nifer digonol o staff gyda'r medrau priodol, ac wedi'u rheoli'n effeithiol, i gynnig gwasanaeth o safon uchel i alwyr. Mae diffygion yn yr ystafell reoli nid yn unig yn peryglu amcanion pwysig sy'n ymwneud â hyder y cyhoedd yn yr heddlu, ond hefyd yn arwain at batrymau defnyddio gwastraffus, gan anfon heddweision i swyddi ddylai gael eu datrys dros y ffôn.
- 1.27 Roedd canfyddiadau HMIC yn atgyfnerthu'r angen i ddysgu gwersi o ymchwil yn y sector masnachol. Mae'r wyth gyrrwr busnes a nodwyd gan y sector preifat yr un mor bwysig i reoli cyswllt yn effeithiol mewn plismona. Dim ond unwaith y mae nifer o bobl yn galw'r heddlu, ac felly dim ond un cyfle sydd gan ganolfannau cyswllt yr heddlu i gael pethau'n gywir – mae angen cymryd camau ar unwaith i wella perfformiad.

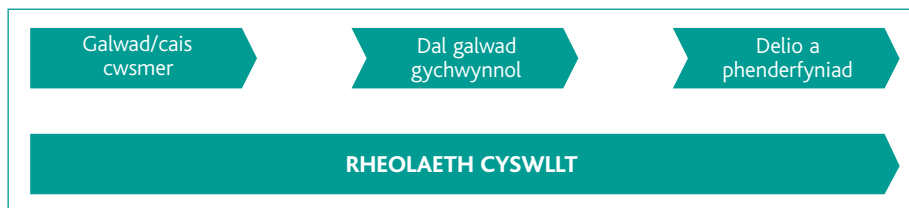
## Y Ffordd Ymlaen ar Gyfer Rheolaeth Cyswllt yr Heddlu

- 1.28 Mae'r Llywodraeth wedi nodi'n glir y bydd yn "gwella ymatebolrwydd a diwylliant gwasanaeth cwsmeriaid yr heddlu yn sylweddol... Mae'r cyswllt cyntaf y bydd pobl yn ei gael â'r heddlu – ble bynnag y bydd hynny'n digwydd – yn hanfodol wrth bennu safbwynt pobl o'r heddlu a'u hyder ynddynt. Mae'n faes yr ydym ni, a gwasanaeth yr heddlu ei hun, yn credu bod angen ei wella ar frys." (*Building communities, beating crime*, 2004).
- 1.29 Mae'r anogaeth hwn yn arwydd o fethiant y gwasanaeth i ymateb yn effeithiol i adolygiadau ac adroddiadau blaenorol, gan gynnwys y Tasglu Biwrocratiaeth yr Heddlu, arolwg thematig y HMIC ar sirwydd, *Open all hours*, a'r Cynllun Plismona Cenedlaethol ar gyfer 2005/08. Yn fwy diweddar, mae'r gwasanaeth wedi codi'r mater ar lefel genedlaethol ac wedi ffurfio grŵp adolygu teir-ran, sy'n cynnwys Cymdeithas Uwch Swyddogion yr Heddlu (ACPO), y Swyddfa Gartref a'r Gymdeithas Awdurdodau Heddlu (APA). Mae'r grŵp hwn wedi cydnabod maint y broblem a'r angen am safonau cenedlaethol. Ym mis Ebrill 2005, yn dilyn ymgynghoriad eang, cyhoeddwyd y Safonau Trin Galwadau Cenedlaethol (NCHS) gan yr ACPO (maent ar gael yn [www.policereform.co.uk](http://www.policereform.co.uk)).

- 1.30 Mae llawer o waith yn dal i gael ei wneud i droi'r safonau delfrydol hyn yn berfformiad gwell, ond y targed yw gweithrediad llawn yng Nghymru a Lloegr erbyn mis Ebrill 2006. Mae HMIC wedi chwarae rhan fawr wrth eu cynhyrchu ac yn eu croesawu fel symudiad cadarnhaol tuag at welliant a safoni cenedlaethol, ond dim ond cam cyntaf yw hyn.
- 1.31 Mae'r adroddiad hwn yn ceisio ategu ac adeiladu ar yr NCHS. Mae'n archwilio rheolaeth cyswllt drwy bob un o'r prif yrwyr a dderbyniwyd (fel y nodwyd ym Mhenodau 2-9) cyn cyfuno arfer da a'r gwersi sydd i'w dysgu, a chynnig ffordd ymlaen sy'n seiliedig ar safonau cenedlaethol strwythuredig a chyson ac asesiad perfformiad cadarn.
- 1.32 Mae pob pennod yn cynnwys:
- cyflwyniad – i osod y mater yn ei gyd-destun;
  - crynodeb ar ffurf pwyntiau bwled o sut y dylai perfformiad 'da' edrych;
  - disgrifiad o arfer da cyfredol yn y sector masnachol;
  - realiti perfformiad cyfredol yr heddlu; ac
  - argymhellion ar gyfer gwella.

### SUT I DDEFNYDDIO'R ADRODDIAD HWN

- 1.33 Mae'r adroddiad yn seiliedig ar wyth prif yrwr busnes a gellir ei lywio ar y sail honno. Fodd bynnag, y broses sylfaenol o fewn rheolaeth cyswllt yw delio â galwadau unigol am gymorth, sy'n cwmpasu'r tri is-gam a nodwyd yn Ffigwr 1, yn gynharach yn y bennod hon, sef:



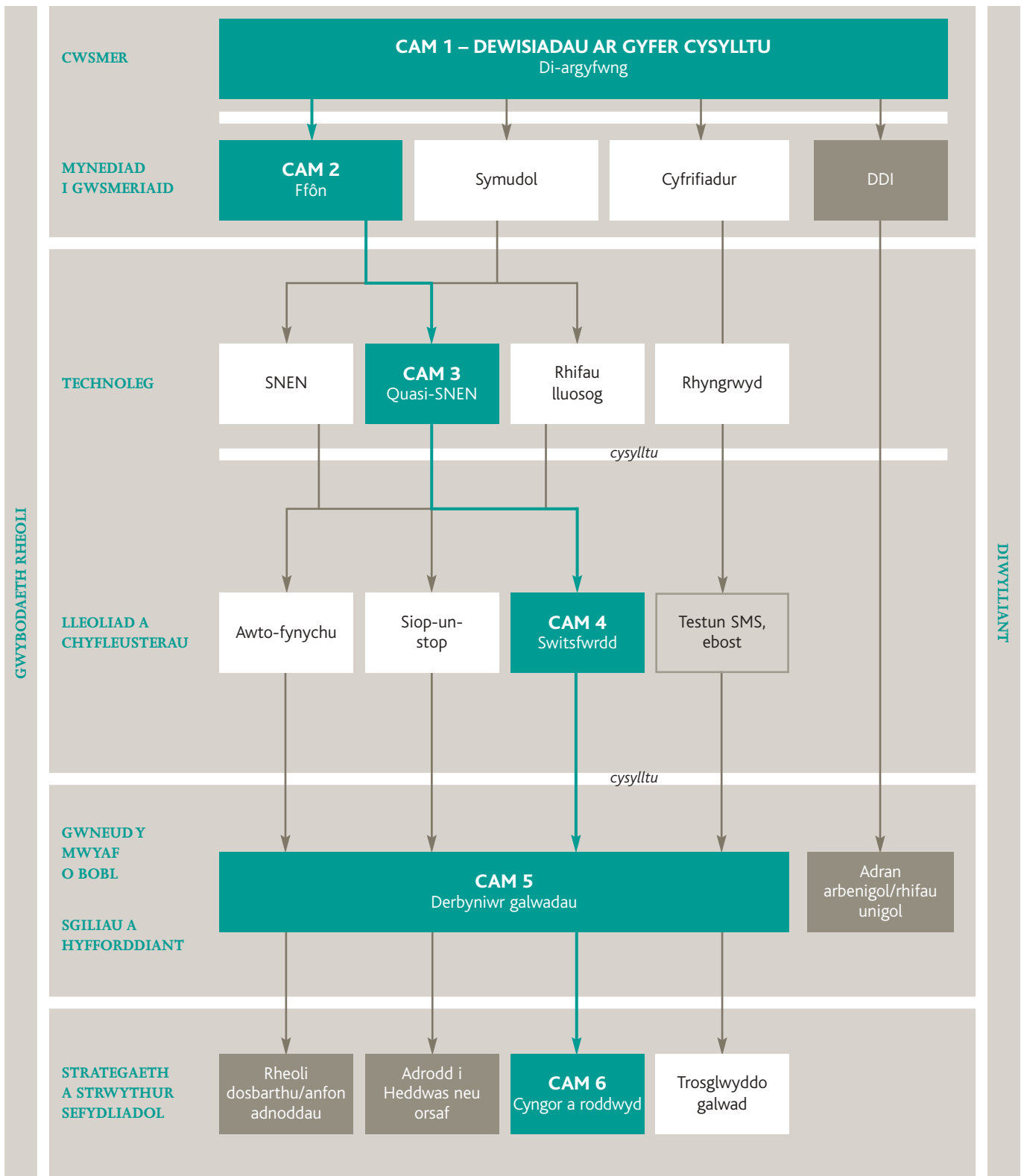
- 1.34 O fewn pob un o'r is-gamau hyn, mae nifer o opsiynau ar gael, er enghraifft:
- **galwad/cais cwsmer** – cynnig mynediad rhwydd a dewis i alwyr drwy gyfleusterau ffôn, ffôn symudol, cyfrifiadur neu ddeialu uniongyrchol;
  - **dal galwad gychwynnol** – defnyddio opsiynau technoleg i gysylltu â chyfeirio galwyr drwy un rhif di-argyfwng, rhifau lluosog neu'r rhyngwyd; a
  - **delio a phenderfyniad** – cael staff medrus i ddelio â'r alwad er mwyn galluogi penderfyniad ac ymateb amserol a phriodol.
- 1.35 Ym mhob is-gam o'r broses, mae cyfuniad gwahanol o'r gyrwyr busnes yn cael blaenoriaeth. Mae'r diagram ar y ddwy dudalen nesaf yn rhoi darlun gweledol o 'fywyd galwad' am gymorth drwy is-gamau'r broses, gan dynnu sylw at y gyrwyr busnes perthnasol.
- 1.36 Nid oes un llwybr gorau drwy'r opsiynau a gynigir, ac mae gan unrhyw lwybr a ddewisir ei fanteision a'i anfanteision, fel y trafodir ymhellach ym mhenodau perthnasol yr adroddiad. Mae'r darlun canlynol, fodd bynnag, yn cynnig ffordd arall i lywio penodau'r prif yrwyr drwy dynnu sylw at un 'llwybr' drwy'r opsiynau a chlustnodi'r cyfeiriadau perthnasol o fewn yr adroddiad. Gellir cymryd yr un agwedd drwy ymgorffori opsiynau gwahanol. Ar fersiwn CD-ROM yr adroddiad hwn, bydd hypergysylltau'n cyfeirio darllenwyr at benodau penodol.

# 1. Galw ar yr heddlu am gymorth

## Bywyd galwad: Mapio Gweithgareddau a phrosesau

Pwrpas yr adran hon yw eich tywys trwy fywyd un galwad a dangos sut mae gweithgareddau yn yr wyth maes busnes gweithredol yn effeithio ar brofiad y cwsmer. Gellir ei ddefnyddio i ganfod eich ffordd drwy'r adroddiad hwn a cheir cyfeiriadau cyflym at rannau eraill o'r adroddiad lle y rhoddid esboniad manylach.

Pa bynnag opsiwn a ddewisir i gysylltu â'r gwasanaeth, mae'r wyth maes busnes gweithredol yn berthnasol. Os ydych eisiau ymateb e-bost neu ymateb dros y ffôn, mae buddsoddiad mewn hyfforddiant staff a chynllunio adnoddau yn dal i fod ei angen. Yr unig wahaniaeth yw nifer y staff sydd angen sgiliau a hyfforddiant i gynnal y trafodion.



■ = taith arferol

## CAM 1 – Y dewis (di-argyfwng)

Mae angen i alwyr benderfynu a oes ganddynt argyfwng neu beidio, ac yna pa gyfrwng sydd ar gael i gysylltu â'u heddlu lleol, ble y gallant gael gafael arnynt, a beth mae'r gwasanaeth yn ei gynnig.

### > Pennod 2 – Rhoi'r cwsmer yn gyntaf

Mae 43% o'r boblogaeth oedolion wedi bod mewn cysylltiad â'r heddlu mewn cyfnod o 12 mis (t.18).

## CAM 2. Dull cysylltu (ffôn)

Pa rif i'w ddeialu?

Rhif unigol, rhifau lluosog sy'n cyrraedd switsfwrdd canolog (Quasi-SNEN) neu rifau lluosog?

### > Pennod 2 – Rhoi'r cwsmer yn gyntaf

Mae 40% o heddluoedd yn defnyddio negeseuon testun SMS i gynyddu opsiynau cysylltu (t.26).

## CAM 3. Math o rif (quasi-SNEN)

Ar gyfer yr enghraifft hon, mae gan yr heddluoedd nifer o rifau sy'n mynd drwodd at switsfwrdd canolog.

### > Pennod 8 – Gwneud y defnydd gorau o dechnoleg

Mae 70% o systemau rheoli perthynas â chwsmeriaid (CRM) yn methu (t.87). Mae mentrau newydd yn gwella integreiddiad systemau (t.93).

## Cysylltu

Mae goddefgarwch galwyr o ganiad yn yr amser a gymerir i ateb galwad di-argyfwng yn dal i fod yn uwch na mewn sefyllfa o argyfwng. Mae uchafswm derbyniol o amser y mae pobl yn fodlon aros am ateb yn dal i fodoli.

### > Pennod 9 – Defnyddio gwybodaeth i wella perfformiad

Ychydig o heddluoedd sy'n mesur cyfraddau galwadau sy'n cael eu gadael (t.102).

## CAM 4. Cyswllt cyntaf (switsfwrdd)

Galwad yn cael ei hateb a'i gwerthuso cyn cael ei throsglwyddo. Dyma'r porth i wasanaeth yr heddlu ac mae angen moesgarwch, empathi, sicrwydd, gwybodaeth ac arbenigedd i fodloni anghenion y galwr.

### > Pennod 7 – Y lleoliad a'r cyfleusterau iawn

Symudiad mawr yn y blynyddoedd diweddar i leoliadau canolog, gan gynnwys adeiladau newydd (t.X77)

Dim cyfuniad o arfer da a gwersi a ddysgwyd (t.81).

### > Pennod 5 – Gwneud y mwyaf o'n pobl

Mae gan 84% o heddluoedd strategaeth AD ond ychydig sydd ag un penodol i ganolfannau cyswllt (t.61).

Mae 37% o heddluoedd yn cynnal arolygon staff (t.63).

Mae 17% o heddluoedd yn cynnal cyfweiliadau gadael pan fydd staff yn gadael eu swyddi (t.63)

## Cysylltu

Mae'r alwad hon nawr yn cael ei throsglwyddo er mwyn cymryd camau pellach.

### > Pennod 9 – Defnyddio gwybodaeth i wella perfformiad

Ychydig o heddluoedd sy'n mesur cyfraddau gadael galwadau wrth drosglwyddo galwad i'w prif ganolfan gyswllt (t.102).

## CAM 5. Person sy'n delio â galwad (galwad yn cael ei hateb)

Bydd derbyniwr galwadau medrus yn blaenoriaethu, graddio a gweithredu'r alwad ar ôl Cael gwybodaeth o ansawdd da.

### > Pennod 3 – Cael y diwylliant busnes yn gywir

Sylfaen gwybodaeth sylfaenol rhai uwch reolwyr mewn rheolaeth canolfannau cyswllt (t.36).

Adnabod pwysigrwydd rheolaeth cyswllt i fusnes craidd (t.36).

### > Pennod 6 – Agwedd broffesiynol trwy sgiliau a hyfforddiant

Mae cyflwyno mentoriaid a thiworiaid wedi rhoi hwb i forâl a pherfformiad (t.73).

I leoliadau canolog, gan gynnwys adeiladau newydd (t.77).

## CAM 6. Penderfyniad cychwynol (cyngorwyd)

Bydd y galwr yn cael eu cyngori am y camau y bydd yr heddlu yn eu cymryd ac am unrhyw adborth perthnasol i'w ymholiad.

### > Pennod 9 – Defnyddio gwybodaeth i wella perfformiad

Mae 30% o heddluoedd yn defnyddio systemau rheoli gweithlu cyfrifiadurol (t.104).

### > Pennod 4 – Strategaeth a strwythurau effeithiol

Nid oes gan 30% o heddluoedd strategaeth rheoli galwadau (t.45).

Nid oes gwahaniaeth am strwythur canolfannau cyswllt ar yr amod bod prosesau a gweithdrefnau priodol yn eu lle (t.55).



## 2. Rhoi'r cwsmer yn gyntaf





## 2. Rhoi'r cwsmer yn gyntaf

### CYFLWYNIAD

- 2.1 Mae rhai wedi dadlau bod y cysyniad o 'gwsmer' yn anodd ei gymhwyso i wasanaeth yr heddlu oherwydd cysylltiad y term â phrynu nwyddau neu wasanaethau a'r berthynas unigryw rhwng y cyhoedd a'r heddlu. Efallai mai ffordd haws o edrych ar 'gwsmeriaid' felly fyddai fel grwpiau neu unigolion sy'n "derbyn ac yn defnyddio neu sy'n cael eu heffeithio'n uniongyrchol gan gynnyrch a gwasanaethau'r sefydliad"<sup>7</sup>. Fel hyn, gellir edrych ar ddiodefwyr, llygad-dystion, troseddwy, galwyr am gymorth, dinasyddion a thalwyr trethi i gyd fel 'cwsmeriaid' neu ddefnyddwyr y gwasanaeth a ddarperir gan yr heddlu.
- 2.2 Cwsmeriaid yw'r partion allanol a mewnol hynny y mae staff y ganolfan gyswllt mewn cysylltiad â nhw yn ystod eu gwaith dydd i ddydd. Felly, mae cwsmeriaid yn cwmpasu sbectrwm demograffig eang, gan eu bod yn y pen draw yn cynnwys unrhyw un sydd â phrofiad o wasanaeth y ganolfan gyswllt<sup>8</sup>. Mae pobl sy'n cysylltu â'r heddlu yn disgwyl derbyn gwasanaeth sy'n bodloni eu hanghenion penodol, a bydd y graddau y bydd hyn yn digwydd yn dylanwadu'n gryf ar eu safbwynt o'r heddlu a phlisma'n gyffredinol.
- 2.3 Ni ddylid diystyru graddfa'r rhyngweithiad gyda rheolaeth cyswllt. Mae'r person arferol yn treulio 41 awr y flwyddyn ar y ffôn gyda chanolfannau cyswllt, ac er bod un ym mhob tri o bobl yn cael eu dal ar y llinell am fwy na 20 munud yn rheolaidd, roedd un ym mhob ugain yn adrodd eu bod wedi gorfod aros ar y llinell am fwy nag awr<sup>9</sup>. Dengys ymchwil y bydd 43 y cant o'r boblogaeth oedolion wedi bod mewn cysylltiad â'r heddlu mewn cyfnod o 12 mis.
- 2.4 Mae pwysigrwydd mabwysiadu dull gweithredu sy'n canolbwyntio fwy ar y cwsmer yn cael ei derbyn yn gyffredinol bellach, nid yn unig oherwydd bod y Llywodraeth wedi'i wneud yn egwyddor allweddol o ddiwygio'r heddlu, ond oherwydd y mynegiadau o anfonlonrwydd gan y cyhoedd eu hunain.

**“Mae gwasanaeth yn dod yn ffactor allweddol ym meddyliau'r cwsmeriaid. Fydden i ddim eisiau bod yn fuddsoddwr mewn unrhyw sefydliad sy'n methu â chydabod hyn.”** Dadansoddwr o'r Ddinas

- 2.5 Ond er mwyn gallu 'rhoi'r cwsmer yn gyntaf' mewn gwirionedd, mae angen mwy na chydabod y mater yn unig. Mae angen i wasanaeth yr heddlu:
- werthfawrogi profiad y cwsmer; a
  - gwella mynediad i'r cwsmer.

### A. GWERTHFAWROGI PROFIAD Y CWSMER

- 2.6 Mae profiad y cwsmer yn fwy na dim ond y cysylltiad cyntaf neu giplun mewn amser. Mae'n cynnwys y broses gyfan, o ganfod sut i gysylltu â'r sefydliad i ddatrys y mater a'r argraff y mae'r cysylltiad yn ei adael.

<sup>7</sup> *Business process re-engineering*, rhestr termau. [www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm](http://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm)

<sup>8</sup> *Contact centre benchmarking project report*, Advantage West Midlands, 2004.

<sup>9</sup> *Cylchgrawn Future Foundation*, Gorffennaf 2005.

**SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?**

- 2.7 I ddangos ei fod yn gwerthfawrogi profiad y cwsmer, dylai'r heddlu:
- adnabod, drwy ymgynghoriad a dadansoddiad, y gwahanol grwpiau cwsmeriaid sy'n berthnasol i reolaeth cyswllt;
  - gosod adborth cwsmeriaid wrth graidd meddwl a chynllunio'r sefydliad;
  - *sicrhau bod amrywiaeth o brosesau yn eu lle i ymgynghori'n rheolaidd â chwsmeriaid a defnyddio'r canlyniadau hyn i wella gwasanaethau;*
  - *sefydlu system argyfermonitro cwynion ac adborth cadarnhaol, i ddatrys problemau sy'n ail-ddigwydd a lledaenu arfer da;*
  - *darparu dulliau argyferthoi gwybod i gwsmeriaid am gynnydd digwyddiadau neu ymholiadau penodol; ac*
  - adnabod y rhan bwysig a chwaraeir gan staff wrth bennu profiad y cwsmer.
- (Noder: Mae elfennau sydd wedi eu hamlygu uchod mewn teip italig trwm eisoes wedi eu cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS – gweler [www.policereform.co.uk](http://www.policereform.co.uk))

**BETH YW ARFER DA MASNACHOL?**

- 2.8 Mae'r sector masnachol yn anorfod yn 'rhannu' eu sylfaen cwsmeriaid – bydd cwmnïau'n nodi anghenion gwahanol y gwahanol grwpiau, ac yna'n teilwrio eu gwasanaeth yn unol â'r anghenion hynny (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYNNIG GWASANAETH CWSMERIAID WEDI'I DEILWRIO**

Mae Thomas Cook Signature ar hyn o bryd yn cael ei gyfrif fel un o'r cwmnïau teithio gorau yn y DU, wedi iddo ennill nifer o wobrau mawr y diwydiant teithio. Mae'n gweithredu mewn marchnad hynod gystadleuol ac wedi datblygu ei frand i gyflwyno gwasanaeth wedi'i deilwrio, sydd wedi'i gynllunio o amgylch 'beth mae'r cwsmer ei eisiau'.

Mae'n cyflawni hyn trwy gael tîm ymchwil pwrpasol, yn cael eu cefnogi gan ddadansoddwr pwrpasol, sy'n defnyddio technegau fel holiaduron ar ôl gwyliau, ffonio cwsmeriaid yn ôl, siopa cudd, dadansoddi cwynion a defnyddio grwpiau ffocws.

Defnyddir y dadansoddiadau i ail-ddylunio'r busnes drwy ddatblygu pecynnau hyfforddi penodol yn seiliedig ar brofiad y cwsmer. Trosglwyddir gwybodaeth i staff y llinell flaen hefyd fel y gallant wella profiad y cwsmer yn barhaus. Mae Thomas Cook hefyd yn defnyddio adborth gan y cwsmeriaid i ddileu prosesau a gweithredoedd sydd ag ychydig neu ddim gwerth ym marn y cwsmeriaid.

Mae manteision yr agwedd hon yn amlwg wrth edrych ar:

- dwf cwsmeriaid mewn marchnad hynod gystadleuol;
- cynnydd ym moddhad y staff;
- lefelau cadw staff da;
- cyfraddau trosiant isel; a
- lefelau isel salwch staff.

- 2.9 Mae profiad y cwsmer yn benodol i bob unigolyn, ond er mwyn rhoi'r cwsmer yn gyntaf, mae angen i sefydliadau wybod beth sy'n gwneud profiad cwsmer yn un da ar gyfer mwyafrif y galwyr. Nid oes yr un profiad unigol yn arferol, ac yn yr un modd, ni all yr un dull ymchwil unigol gwmpasu holl sbectrwm profiad neu anghenion y cwsmer. Defnyddir amrywiaeth o dechnegau i fesur rhyngweithiad y cwsmer, ac i gael golwg ar safbwyntiau a disgwyliadau'r cwsmer. Mae'r dulliau mwyaf cyffredin wedi cael eu hymchwilio'n helaeth (gweler isod).

### YMCHWILIO SAFBWyNTIAU'R CWSMER

Dangosodd ymchwil o 169 o ganolfannau galw mai:

- 65 y cant sy'n cynnal arolygon o gwsmeriaid;
- 59 y cant sy'n defnyddio strategaethau galw'n ôl;
- 43 y cant sy'n meincnodi eu hasiantaethau;
- 40 y cant sy'n cynnal ymarferion siopa cudd gan ddefnyddio eu staff eu hunain;
- 38 y cant sy'n cyflogi asiantaethau allanol ar gyfer siopa cudd.

Ffynhonnell: *Achieving excellence in call centres 2002* – Collinson, Grant, and Call Centre Focus.

- 84 y cant sy'n defnyddio cwynion cwsmeriaid;
- 71 y cant sy'n defnyddio arolygon barn cwsmeriaid;
- 36 y cant sy'n nodi disgwyliadau a safbwyntiau cwsmeriaid.

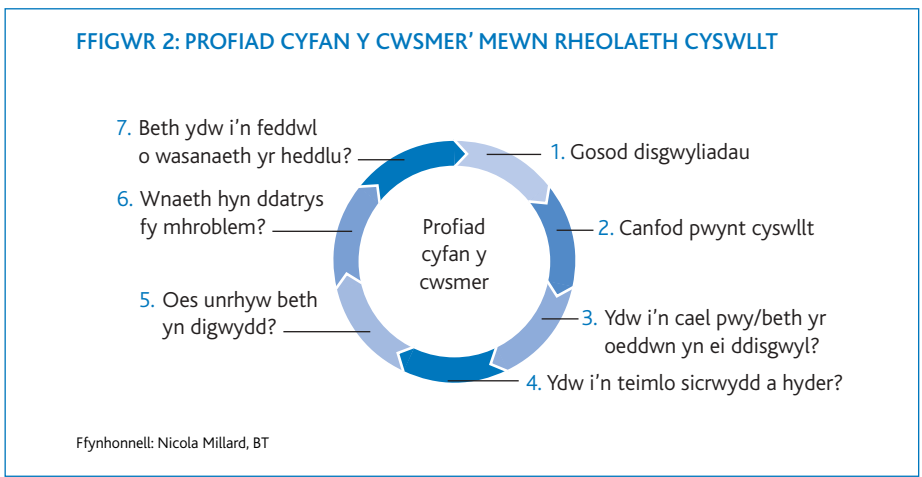
Ffynhonnell: Merchants, *Global contact centre benchmarking report*, 2005.

- 2.10 Dengys ymchwil o'r fath bod disgwyliadau cwsmeriaid yn cynyddu'n sylweddol. Nid yw'r cyhoedd yn cysylltu'n rheolaidd â gwahanol heddluoedd, yn yr un modd ag y byddant yn cysylltu â nifer o ganolfannau cyswllt masnachol, ac mae'n debygol bod eu disgwyliadau o wasanaeth yr heddlu yn cael ei feincnodi yn erbyn y profiadau masnachol hynny. Caiff y gwasanaeth ei asesu yn yr un golau beirniadol ag unrhyw sefydliad arall sydd mewn cysylltiad â'r cwsmer.

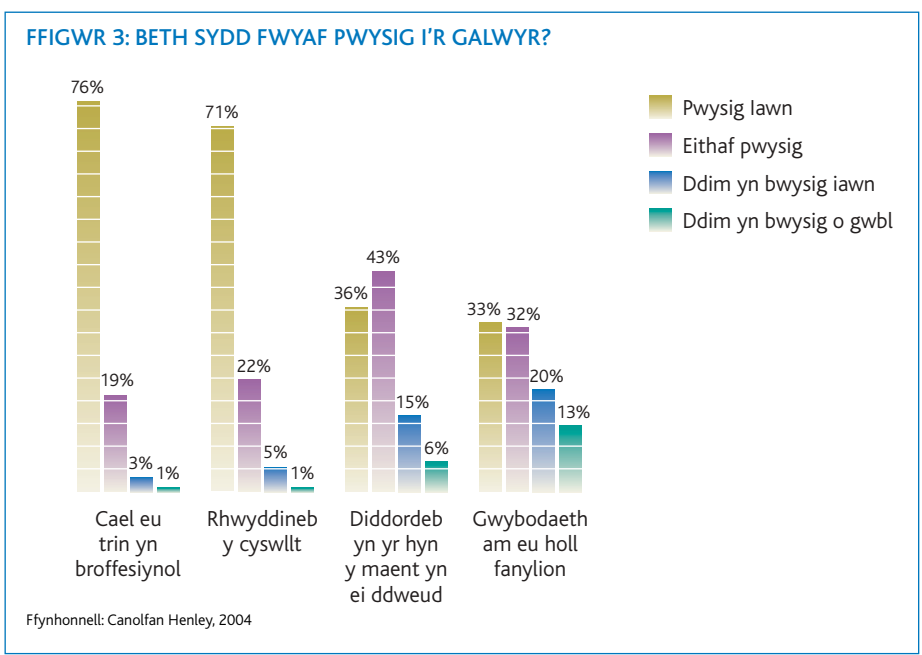
**“Nid y frwydr gystadleuol nesaf yw profiad y cwsmer, mae'r frwydr yma'n barod!”**

Stuart McCullough, Cyfarwyddwr, Lexus GB Ltd

- 2.11 Un consensws barn sy'n amlgu ei hun yw bod delio â 'phrofiad cyfan y cwsmer' yn elfen gwbl hanfodol i sicrhau boddhad a chydweithrediad y cwsmer. I bob pwrpas, mae rhyngweithiad yn gylch sy'n cychwyn gyda chanfod sut i gysylltu, yna gwneud y cysylltiad, asesu'r ymateb, archwilio unrhyw gamau canlyniadol, penderfynu a wnaeth y camau ddatrys y broblem a defnyddio'r canlyniadau i lunio disgwyliadau'r dyfodol. Mae nifer o gwmnïau, gan gynnwys British Telecom, wedi adeiladu eu strategaeth gwella gwasanaeth o amgylch y gwaith o blotio a dadansoddi profiad cyfan y cwsmer. Gallai cylch rheolaeth cyswllt perthnasol yr heddlu edrych fel Ffigwr 2 dros y dudalen.



2.12 Ffynhonnell arall y consensws yw rôl gweithwyr y ganolfan gyswllt wrth gynyddu boddhad y cwsmeriaid. Mae'r cwsmer yn disgwyl ffurfio perthynas gydag aelod o staff sy'n dangos empathi, dealltwriaeth a sicrwydd. Atgyfnerthodd astudiaeth gan Ganolfan Henley<sup>10</sup> (2004) bod y ffordd y bydd yr atebwr yn delio â galwad a'r berthynas a sefydlir yr un mor bwysig â chywirdeb yr hyn a gaiff ei ddweud a neu pwy sy'n ei ddweud (Ffigwr 3).



<sup>10</sup> *Teleculture: the citizen speaks*, Canolfan Henley, 2004.

- 2.13 Mae angen i'r derbyniwr galwadau gyfleu proffesiynoldeb a hyder er mwyn bodloni anghenion y galwyr. Dim ond os ydynt yn teimlo'n fodlon ac wedi'u hymrymhu yn eu rôl y gallant wneud hyn<sup>11</sup>. Caiff pwysigrwydd rôl y gweithiwr ei gydnabod yn gyffredinol gan 'gapteiniaid diwydiant', fel y dangosir yn y dyfyniadau isod.

**“Mae 70% o farn cwsmer am frand yn cael ei benderfynu gan brofiadau gyda phobl.**

**‘Rwyf yn poeni am weithwyr yn gyntaf, cwsmeriaid yn ail a’r rhanddeiliaid yn drydydd.’** Richard Branson, Prif Weithredwr Virgin Group, 2004

**‘Mae gweithwyr hapus yn golygu cwsmeriaid hapus sy’n golygu rhanddeiliaid hapus.’** Robert Crawford, Royal Bank of Scotland, 2003

**‘Mewn busnes gwasanaeth fel ein un ni, dim ond drwy edrych ar ôl eich staff y gallwch chi edrych ar ôl y cwsmer. Felly’r ffordd i greu gwerth gan gwsmeriaid yw drwy reolaeth eich pobl.’** Terry Leahy, Prif Weithredwr Tesco, 2002”

Ymchwil Datapoint 2005

- 2.14 O ran meddwl a chyflwyno gwasanaeth sefydliadol, mae'r sector preifat yn datblygu ei fusnes canolfan gyswllt gyda phrofiad y cwsmer wrth graidd ei athroniaeth am resymau economaidd cadarn – y 'llinell waelodol'. Yn wahanol i'r sector preifat, nid yw busnes yr heddlu yn ymwneud â chynyddu elw, ond yn hytrach â gwarchod bywydau. Er hynny, mae gwasanaeth cwsmeriaid yn nod cyffredinol ac mae gan heddluoedd nifer o brosesau, swyddogaethau rheoli a thargedau cyflwyno gwasanaeth sy'n debyg, er yn fwy heriol, na chanolfannau cyswllt masnachol.

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

- 2.15 Efallai mai canfyddiad mwyaf siomedig yr arolygiad yw nad yw nifer o heddluoedd yn cydnabod yr angen i roi mwy o sylw i gwsmeriaid. Mae'r amcanion craidd o rwystro, lleihau a datgelu troseddau yn dibynnu'n fawr ar berthynas iach rhwng yr heddlu a'r cyhoedd, yn cael ei bwysleisio gan lif gwybodaeth dwy ffordd. Rhaid annog y cyhoedd i gysylltu â'r heddlu, a byddant gobeithio'n gweld y cysylltiad hwn fel partneriaeth sy'n gwneud gwahaniaeth.
- 2.16 Ni all yr un o'r heddluoedd ddangos tystiolaeth o agwedd gynhwysfawr at rannu cwsmeriaid, na dull strwythuredig, cyson o adnabod anghenion neu ddisgwyliadau cwsmeriaid canolfannau cyswllt. Defnyddir amrywiaeth o wahanol ddulliau arolygu boddhad cyffredinol y cwsmeriaid: mae 60 y cant o heddluoedd yn ffonio cwsmeriaid yn ôl, ond mae 77 y cant yn dal i ddefnyddio arolygon papur a anfonir allan at gwsmeriaid rai wythnosau neu fisoedd ar ôl iddynt gael profiad o'r gwasanaeth. Mae tua 18 y cant o heddluoedd y DU yn defnyddio 'siopwyr cudd', lle y gwneir galwadau ffug i brofi amseroldeb ac ansawdd y gwasanaeth, ac mae ychydig o heddluoedd wedi cynnal darnau unigol o ymchwil. Mae'r heddluoedd yn dal i ddibynnu'n fawr ar yr Arolwg Troseddu Prydain blyneddol i roi awgrym o foddhad y cyhoedd, felly mae ffigyrau'n ymwneud yn bennaf â dioddefwyr nifer cyfyngedig o gategorïau troseddol.

<sup>11</sup> *The empowerment of service workers: what, why, how and when*, Sloane Management Review cyf. 33, 1992.

- 2.17 Hyd yn oed ble y defnyddir dulliau tebyg, mae amseriad, maint sampl a'r raddfa y defnyddir y canlyniadau i ddatblygu a gwella gwasanaeth yn amrywio'n fawr. Mewn rhai heddluoedd, nid yw penaethiaid canolfannau cyswllt wedi derbyn unrhyw adborth o gwbl o ganlyniadau'r arolygon boddhad cwsmeriaid a gynhaliwyd yn ganolog gan eu heddluoedd. Mae eraill wedi cael y canlyniadau, ond nid ydynt yn eu dosbarthu'n rheolaidd i staff er mwyn effeithio ar welliannau i wasanaeth, neu newidiadau i becynnau hyfforddi ar gyfer atebwyr galwadau. Ar nodyn mwy cadarnhaol, mae dau o'r heddluoedd gwaith maes yn gwneud defnydd ymarferol o gwynion a data ymgynghori i ddylanwadu ar welliannau yng nghyflwyniad y gwasanaethau rheolaeth cyswllt (gweler yr enghraifft arfer da dros y dudalen).

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: MONITRO CWYNION

Ar hyn o bryd, mae Heddlu Humberside yn mesur nifer y cwynion a dderbynnir o ganlyniad uniongyrchol i gyflwyniad gwasanaeth y ganolfan gyswllt. Mae'n categoreiddio'r cwynion ac yn defnyddio'r canlyniadau i newid a hysbysu'r ffordd y cyflwynir ei wasanaethau. Caiff y canlyniadau eu bwydo'n ôl i unigolion, a'u defnyddio hefyd i gynllunio pecynnau hyfforddi penodol er mwyn mynd i'r afael ag achosion craidd unrhyw gategori penodol o gwynion.

Er bod hon yn fenter gymharol newydd, mae eisoes wedi arwain at:

- gynnydd ym moddhad y cwsmeriaid;
- lleihad yn amser a chost delio â chwynion cwsmeriaid;
- hyrwyddo delwedd mwy gadarnhaol o'r heddlu;
- awdurdodi staff a lefel morâl uwch; a
- pecynnau hyfforddi penodol yn arwain at well boddhad gan y staff a'r cwsmeriaid.

- 2.18 Mae sefydliad Comisiwn Annibynnol Cwynion yn erbyn yr Heddlu (IPCC) ym mis Ebrill 2004 wedi cynyddu'r llwybrau sydd ar gael ar gyfer delio â chwynion y cyhoedd, ac wedi rhoi mwy o bwyslais ar fonitro eu mynychder a'u natur. Mae pwysigrwydd adborth o gwynion ym mhroses ddysgu sefydliadol yn agwedd allweddol o ethos yr IPCC, a bydd cyhoeddiad arfaethedig ei arweiniad statudol (a ddisgwyllir ym mis Rhagfyr 2005) yn atgyfnerthu hyn ymhellach.
- 2.19 Yn fwy cyffredinol yng ngwasanaeth yr heddlu, fel mewn llawer o sefydliadau eraill, mae profiad y cwsmer wedi mynd yn unochrog, gyda mwyafrif y cyfathrebu gweithredol yn deillio o'r cwsmer. Drwy wrando'n agos, gall heddluoedd adnabod materion y cwsmeriaid a thrwy rannu'r wybodaeth hon gyda'r staff, byddant mewn sefyllfa well i gyflwyno ateb y tro cyntaf. Er enghraifft, bydd goruchwylwyr tîm o ganolfan gyswllt Heddlu Gogledd Cymru yn mynychu cyfarfodydd cymunedol lleol. Yr amcan yw creu proses gyfathrebu dwy ffordd gyda chwsmeriaid a chwsmeriaid posibl, gan weithredu ar adborth i'r ganolfan er mwyn gwella ansawdd y gwasanaeth a ddarperir. Gellir gwneud datblygiadau hawdd pellach drwy ddefnyddio'r egwyddorion a nodir yn yr ymchwil Datapoint, a grynhoir ar y dudalen nesaf.



### SUT I WELLA PROFIAD Y CWSMER

- Galluogi cwsmeriaid i gyfathrebu â chi ar adeg eu profiad cyntaf o gyswllt.
- Cynnig ffordd rwydd i'ch cwsmeriaid gynnig adborth pan fyddont yn fwyaf tebygol o wneud hynny – h.y. ar adeg y cysylltiad – drwy ddarparu amrediad eang a hwylus o sianeli, fel y ffôn, y we neu giosg.
- Casglu adborth gan gwsmeriaid mewn modd ystyrlon a strwythuredig ar gyfer ei ddadansoddi'n rhwydd.
- Casglu adborth cwsmeriaid meintiol (yn ogystal ag ansoddol) fel ei fod yn fesuradwy.
- Sicrhau bod y wybodaeth hon ar gael mewn ffordd sy'n berthnasol ac yn amserol i staff ar bob lefel yn y busnes.
- Cyfeirio gwybodaeth am brofiad cwsmeriaid yn syth at y lefel busnes neu'r unigolyn atebol. Er enghraifft, dylai fod gan dimau cynnyrch rheoli, marchnata a gweithrediadau fynediad rhwydd a chilir at wybodaeth am brofiad y cwsmeriaid.
- Sicrhau bod gan weithwyr y llinell flaen wybodaeth am gysondeb ac ansawdd cyflwyniad gwasanaeth.
- Dangos i gwsmeriaid beth rydych yn ei wneud i wella pethau.

Datapoint, 2005

**2.20** Mae rhai cwmnïau'n dadansoddi profiad cwsmeriaid heddlu drwy gynnal cyfweiliadau a gwrandao ar alwadau, gan ddefnyddio personél hyfforddedig sy'n deall beth sy'n gyrru ymddygiad wynebu cwsmeriaid<sup>12</sup>. Defnyddir yr agwedd hon i wella profiad y cwsmer mewn ffordd sy'n gweddu i amgylchedd y sefydliad. Gallai fod o gymorth i:

- ddarparu dadansoddiad annibynnol o sut y mae'n teimlo i gysylltu â'r heddlu;
- adnabod y materion allweddol a all wella profiad y cwsmer drwy fynd i'r afael â nhw;
- cynhyrchu fframwaith mesur ansoddol a meintiol;
- darparu offeryn cyfathrebu aml-gyfyngol ar gyfer denu sylw'r gweithlu a chynhyrchu ysgogiad ac ysbrydoliaeth i symud ymlaen gyda'i gilydd;
- dylanwadu ar ymchwil, hyfforddiant a datblygiad yr heddlu unigol; ac
- ysbrydoli pobl a gweithio fel catalydd ar gyfer newid.

#### ARGYMHELLIAD 1

Dylai'r holl heddluoedd ddatblygu proses fanwl, strwythuredig ac amserol i ddal lefelau boddhad a phrofiad y cwsmer.

<sup>12</sup> Er enghraifft: Harding and Yorke, *Empathy rating index* [www.empathy.co.uk](http://www.empathy.co.uk)

- 2.21 Mae'n hanfodol bod canlyniadau'r ymchwil a'r dadansoddiad hwn yn cael eu bwydo'n ôl i'r rhai sy'n darparu'r gwasanaeth: y staff yn y ganolfan gyswllt. Dylai staff fod yn ymwybodol o safbwyntiau ac anghenion y cwsmeriaid, ac felly, dylent allu addasu'r gwasanaeth a gynigir ganddynt i fodloni'r disgwyliadau hynny'n well. Pan gânt eu mapio'n erbyn dangosyddion perfformiad eraill, gellir defnyddio canlyniadau boddhad cwsmeriaid, felly, i wella perfformiad ble bo'n briodol.

### B. GWELLA MYNEDIAD I GWSMERIAID

- 2.22 Wrth gynnig mynediad llawn i ddefnyddwyr i'w gwasanaethau, rhaid i heddluoedd ystyried cyfansoddiad amrywiol y rhai sydd eisiau cael gafael arnynt neu gyfathrebu â nhw, a bod yn gwbl ymwybodol o'r pwysigrwydd a osodir ar amrywiaeth o ddulliau mynediad.

### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 2.23 I unrhyw sefydliad fod yn gwbl agored neu hygyrch i'w gwsmeriaid, dylai:
- *gynnig amrywiaeth gynhwysfawro bwyntiau mynediad, ynghyd â gwybodaeth glir am eu defnydd a'u hargaeledd;*
  - sicrhau ymateb amserol a phriodol i bob ffurf o gyfrwng cysylltu; a
  - sicrhau nad yw unrhyw grŵp nag unigolyn dan unrhyw anfantais annheg wrth geisio cael cysylltiad.

(Noder: Mae'r elfen mewn teip italig trwm uchod yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS.)

### BETH SY'N ARFER DA MASNACHOL AR HYN O BRYD?

- 2.24 Mae proffil sy'n ymddangos o gymdeithas gynyddol 24/7, 'lythrennog, aml-sianel' yn golygu, wrth i bobl addasu a newid eu modd gorau o gysylltu â'r byd o'u cwmpas, bod yn rhaid i sefydliadau gynyddu'r dewis o sianeli mynediad er mwyn cynnig y gwasanaeth a ddisgwylir gan y cyhoedd. Mae angen i sianeli mynediad effeithiol gael eu trefnu a'u dylunio o amgylch profiad y cwsmer, a'u mesur yn erbyn boddhad y cwsmer. Mae darparu mynediad da i gwsmeriaid yn dibynnu ar rwydwaith fewnol y ganolfan gyswllt ac ar yr amgylchedd cywir i ryngweithio â chwsmeriaid ymwybodol o ddefnyddwyr.
- 2.25 O ran y rhwydwaith fewnol, mae angen i strategaeth dechnegol y ganolfan gyswllt fod yn seiliedig ar fynediad aml-sianel, a all gynnwys pob sianel o gyfathrebu yn nhermau defnydd cyfredol a defnydd yn y dyfodol agos. Mae'r rhain yn cynnwys Gwasanaeth Neges Fyr (SMS), negeseuon testun, teip siarad, minicom, llinell iaith, e-bost a'r rhyngrwyd, siarad byw, Ymateb Llais Rhyngweithiol (IVR) sy'n cael ei alluogi â llais, sgwrsio gwe, ffacs, hunanwasanaeth a chiosgau. Fel y dangosodd y bomiau yn Llundain ym mis Gorffennaf 2005, bydd angen hefyd ymdopi â delweddau digidol wedi'u lawrlwytho oddi ar gamerâu ffonau symudol gan lygad-dystion i ddiwyddiadau.
- 2.26 Mae mynediad da i ganolfan gyswllt yn golygu bod y pwyntiau cyswllt aml-sianel hyn ar gael i'r gymuned yn ôl yr angen. Rhaid iddynt gael eu rheoli'n dda, a bydd angen ystyried safbwyntiau sefydledig y cyhoedd wrth weithredu unrhyw ran o rwydwaith fewnol mynediad aml-sianel. Dengys ymchwil diweddar nad yw 69 y cant o'r cyhoedd eisiau delio ag ymateb awtomataidd wrth alw'r heddlu, ac ni fyddai 52 y cant yn ffonio eto pe baent yn profi IVR gwael. Mae tua 67 y cant o gwsmeriaid yn

### AWGRYM A

Dylid defnyddio canlyniadau manwl, strwythuredig ac amserol am lefelau boddhad cwsmeriaid canolfan gyswllt i ddatblygu dangosyddion perfformiad ar gyfer gwelliant. Yna dylai heddluoedd fwydo'r canlyniadau hyn i staff er mwyn mynd i'r afael â materion a nodwyd a'u defnyddio i wella perfformiad ble bo'n briodol.



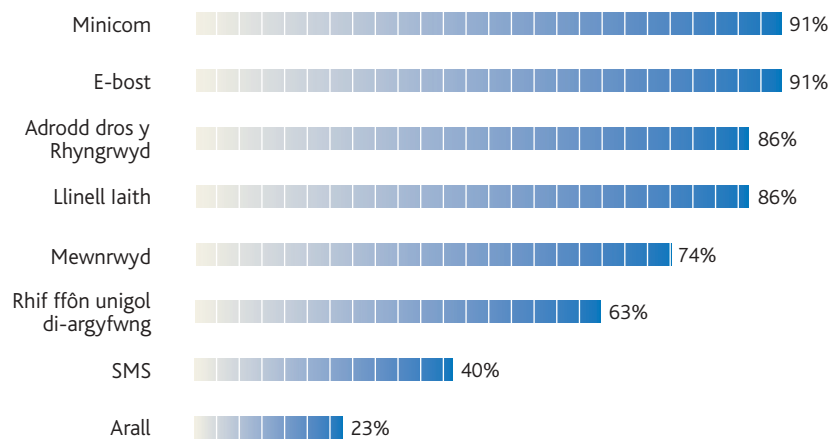
ystyried bod gwefan cwmni yn ffactor hynod bwysig, tra bod 47 y cant wedi cael anawsterau wrth ddelio â gwefannau ac wedi methu â chael cefnogaeth neu gymorth ystyrlon dros y ffôn<sup>13</sup>.

- 2.27 Pa bynnag fodel y penderfynir arno ar gyfer canolfan gyswllt, mae'n rhaid iddo lwyddo yng nghyd-destun cyhoedd sy'n gosod cysylltiad gyda chanolfannau galw yn uwch na thraffig amser brig a threnau hwyr fel y profiad dyddiol sy'n achosi'r mwyaf o bwysau meddwl iddynt. Mae'n rhaid i lwybrau mynediad gael eu dangos yn glir i'r bobl sydd eu hangen, neu byddant yn methu â bodloni'r cwsmer. Dengys ymddygiad cwsmeriaid y bydd pobl yn ddieithriad symud yn ôl at gysylltu â chymorth cysylltydd byw ac felly'n ail-greu'r profiad o giwiau hir, gyda'r holl rwystredigaeth sy'n gysylltiedig â hynny. Mae Stream International, cwmni gwobrwyol, rhyngwladol sy'n cynnig datrysiadau gwasanaeth cwsmeriaid i rai o weithgynhyrchwyr cyfrifiaduron a pherifferolion mwyaf y byd, wedi cyflwyno cyfleuster sgwrsio ar y we i'w ganolfan gyswllt. Un o'r ceisiadau mwyaf cyffredin a dderbynnir drwy'r cyfleuster sgwrsio ar y we, fodd bynnag, yw i'r cwmni gysylltu â'r cwsmer dros y ffôn.
- 2.28 Nodyn o rybudd: mae'r diwylliant o ymddygiad aml-sianel yn dal i fod yn newydd, a bydd yn parhau i ddatblygu'n gyflym drwy oes ddisgwyliedig y genhedlaeth gyfredol hon o dechnolegau gwasanaeth cwsmeriaid. Felly, mae'r gallu i addasu'n eang yn hanfodol. Gall cael mynediad yn gywir, a sicrhau ei fod yn gweithio'n effeithiol, ddod â buddiannau i'r heddluoedd a'r cyhoedd.

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD CYFREDOL YR HEDDLU?

- 2.29 Un maes y mae'r gwasanaeth wedi gwneud cynnydd sylweddol ynddo yw ehangu sianeli cyfathrebu gyda chwsmeriaid a chwsmeriaid posibl y tu hwnt i'r dulliau confensiynol.

**FFIGWR 4: CANRAN O GANOLFANNAU CYSWLLT SY'N DEFNYDDIO TECHNOLEGAU NEU GYFLEUSTERAU AMGEN AR GYFER CYSYLLTU Â CHWSMERIAID**



Ffynhonnell: ymateb i holiadur yr HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

- 2.30 Mae heddluoedd wedi datblygu amrywiaeth o ddulliau ar gyfer defnyddio a derbyn gwybodaeth gan y cyhoedd. Mae datblygiad y technolegau hyn yn gydnabyddiaeth o'r angen i fod yn fwy cynhwysol o ran y gwasanaethau a gynigir gan yr heddluoedd; mae defnydd o'r gwahanol sianeli cyfathrebu hyn yn siŵr o gynyddu yn y dyfodol.

<sup>13</sup> Ymchwil Datapoint, 2005.

Mae anfon negeseuon testun SMS wedi datblygu o fod yn wasanaeth defnyddwyr o un ffôn symudol i'r llall i fod yn ddull hynod effeithiol, dibynadwy a chost effeithiol i sefydliadau gadw mewn cysylltiad â'u cleientiaid a phartneriaid. Negeseuon testun SMS hefyd yw'r dull a gaiff ei ffafrio gan bobl â nam ar eu clyw, gydag 86 y cant ohonynt yn defnyddio testun fel eu dull o ddewis ar gyfer cysylltu – mae angen i wasanaeth yr heddlu gydnabod hyn wrth ehangu eu hamrywiaeth o dechnegau cyswllt (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

#### ASTUDIAETHAU ACHOS ARFER DA: NEGESEUON TESTUN – DEFNYDD GWEITHREDOL A MYNEDIAD

Mae Heddlu Staffordshire yn defnyddio negeseuon testun SMS mewn gemau pêl-droed er mwyn casglu gwybodaeth pêl-droed amser real. Cyhoeddir rhif ffôn arbennig gan yr heddlu cyn diwrnod y gêm fel bod unrhyw aelodau o'r cyhoedd sydd â gwybodaeth yn gallu cynnig hynny i'r heddlu. Mae'r defnydd hynod lwyddiannus hwn o negeseuon testun wedi arwain at arestio nifer o hwlighaniaid caled pêl-droed yn llwyddiannus.

Mae Heddlu Hampshire wrthi'n gweithredu rhif testun 80999 pwrpasol ar gyfer pobl sydd â nam ar eu clyw. Bydd unigolion o'r fath yn cofrestru â'r heddlu ac yn defnyddio'r system neges testun i adrodd unrhyw fath o ddirgwyddiadau. Caiff pob neges testun eu hanfon ymlaen at drydedd blaid yn gyntaf, sy'n ei throsglwyddo i e-bost a'i hanfon ymlaen i Ystafell Reoli'r Heddlu ar gyfer gweithredu. Anfonir ateb i'r neges destun mewn ffordd debyg.

Cefnogir y system hon drwy ddefnyddio ffôn symudol bysellfwrdd Nokia Communications, wedi'i leoli yn yr Ystafell Reoli. Mae'r ffôn yn darparu rhybudd clywadwy i rybuddio bod neges wedi'i derbyn. Os bydd y system sylfaenol yn methu â gweithio, bydd neges ateb yn cael ei hanfon at yr anfonwr drwy ddefnyddio bysellbad y ffôn. Ar hyn o bryd, Nokia yw'r unig gwmni sy'n cynhyrchu'r math hwn o ffôn, sy'n gallu anfon a derbyn gwybodaeth yn y modd hwn. Ond 'hen dechnoleg' yw hwn, gyda chynllun ffôn swmpus.

#### AWGRYM B

Dylai'r holl heddluoedd ddarparu negeseuon cadarnhau a gynhyrchir yn awtomatig i gydnabod eu bod wedi derbyn negeseuon testun. Dylid hysbysebu hyn fel rhan o strategaeth cyfathrebu rheolaeth cyswllt.

- 2.31 Nodyn o rybudd: Nid yw negeseuon testun SMS bob amser yn uniongyrchol. Weithiau, gallant gymryd hyd at ddau ddiwrnod i gyrraedd y derbynydd. Mae rhai heddluoedd sy'n defnyddio'r cyfleuster hwn, fodd bynnag, wedi cyflwyno proses sy'n cynhyrchu derbynebau cydnabyddiaeth yn awtomatig er mwyn lleihau'r risg o fethu unrhyw negeseuon, ac i roi rhyw fath o sicrwydd i'r anfonwr bod y neges wedi'i derbyn.
- 2.32 Yn ystod 2000, cyhoeddodd y Llywodraeth ei fframwaith strategol ar gyfer moderneiddio gwasanaethau cyhoeddus<sup>14</sup>, gan nodi'r angen i sefydlu ffyrdd newydd o gynnal busnes, gweithredu safonau a pholisiau cyffredin, datblygu strategaethau e-fusnes a chynnig gwasanaethau y gellir cael gafael arnynt drwy'r llywodraeth a phyrth eraill. Rhoddodd adroddiad HMIC yn 2001, *Open all hours*, adran gyfan i e-blismona. Manylodd yr adroddiad ar y camau yr oedd angen i wasanaeth yr heddlu eu cymryd er mwyn cadw fyny â newidiadau a sialensau'r oes electronig. Un o'r technolegau a nodwyd oedd ciosgau rhyngweithiol gyda sgrin cyffwrdd. Nid yw'r dechnoleg hon yn newydd – mae'r sector bancio wedi bod yn ei ddefnyddio ers rhai blynyddoedd, ac mae busnesau masnachol eraill, fel cwmnïau awyr a rheilffordd, yn

<sup>14</sup> *E-Government: a strategic framework for public services in the information age*, Swyddfa'r Cabinet, 2000.

ystyried bod technoleg hunanwasanaeth yn agwedd cost effeithiol at wasanaeth cwsmeriaid. Mae'n rhoi'r hyn y mae cwsmeriaid ei eisïau, ar yr adeg y maent ei eisïau, gan fod y mwyafrif llethol o ddefnyddwyr eisïau rheoli eu profiad eu hunain.

- 2.33 Mae datblygiadau newydd o ran dylunio ciosgau a datblygiadau meddalwedd wedi gwneud y cysyniad yn un atyniadol iawn i wasanaeth yr heddlu, wrth iddo ymdrechu i gynyddu sicrwydd y cyhoedd drwy fod yn amlycach ac yn haws cael gafael arno. Bydd e-blismona yn ei gwneud yn haws o lawer cael gafael ar wasanaethau'r heddlu, yn ogystal â sicrhau bod gwybodaeth ar gael i gymunedau sy'n defnyddio technoleg sgrin cyffwrdd. Mae nifer o heddluoedd wedi dechrau cyflwyno'r dechnoleg hon yn ddiweddar, gan gynnwys heddluoedd Lothian and Borders, Tayside, Strathclyde, Lincolnshire, Merseyside, Avon and Somerset, Bedfordshire a Cleveland, er bod y buddiannau eto i gael eu gwerthuso.
- 2.34 Mae mynediad i wasanaethau'r heddlu dros y rhyngwyd yn bendant yn cynyddu, boed hynny drwy gïosg neu'n uniongyrchol o gyfrifiadur cartref. Mae tua 86 y cant o heddluoedd yn defnyddio'r rhyngwyd ar gyfer amrywiaeth o swyddogaethau, fel adrodd troseddau ar lein, eiddo coll, cyhoeddi ymatebion i gwestiynau a ofynnir yn aml (FAQ), a chynnig llw o wybodaeth am sut i gael gafael ar amryw wasanaethau'r heddlu. Mae Heddlu Thames Valley wedi ennill gwobr am edrychiad a dyluniad ei safle, ond mae mynediad i'r rhyngwyd yn dal i gael ei ddatblygu mewn rhai heddluoedd (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: MYNEDIAD I GWSMERIAID

Mae Northgate Information Solutions yn gyflenwr mawr o gymwysiadau meddalwedd a datrysiadau ffynhonellu allanol ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus. Ar hyn o bryd, mae'n gweithio gyda Heddlu Merseyside i ddylunio system lle y bydd galwr sy'n adrodd am ddigwyddiad neu achos yn cael cod PIN, fydd yn eu galluogi i fynd ar y rhyngwyd yn ddiweddarach a chael diweddariad am y digwyddiad yr adroddwyd arno.

- 2.35 Mae'r defnydd cynyddol o wasanaethau a alluogir ar y we yn codi her arall ar gyfer heddluoedd: i sicrhau cywirdeb a pherthnasedd cynnwys eu gwefannau. Camgymeriadau ar wefannau sy'n cael y mwyafrif o effaith ar berfformiad gwefan, ac mae targed o ddim camgymeriadau yn rhesymol. Efallai bod camgymeriadau'n anochel, yn enwedig ar safleoedd mawr, deinamig, ond maent hefyd yn annerbyniol, gan eu bod yn gyffredinol yn ddiangen ac yn gymharol hawdd i'w datrys. Mae datrysiadau meddalwedd ar gael er mwyn i heddluoedd allu sicrhau bod camgymeriadau'n cael eu nodi'n rhwydd ac yn gyson. Roedd un o'r gwendidau mwyaf a nodwyd mewn adroddiad diweddar<sup>15</sup> a ddarparwyd i HMIC yn ymwneud â mynediad i safle a chyflymder yr ymateb.
- 2.36 Mae heddluoedd hefyd yn dechrau defnyddio technolegau i gynnig galwadau dilynol i alwyr, i'w diweddarau am eu hachos neu ddigwyddiad (fel y dangosir yn yr astudiaeth achos arfer da isod).

<sup>15</sup> *Profi a graddio safleoedd yr heddlu ar wefan*, SiteMorse, 2005 [www.sitemorse.com](http://www.sitemorse.com)

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: DIWEDDARU YMHOLIAD CWSMERIAID**

Mae Heddlu Cleveland yn defnyddio ei gyfleuster dosbarthu galwadau awtomatig i ailgysylltu'n awtomatig â chwsmeriaid gyda sefyllfa ddiweddaraf eu digwyddiad neu ymholiad. Ar bwynt cychwynnol cyswllt, bydd pob galwr yn cael cyfeirnod personol a rhif deialu uniongyrchol i'r ddesg gymorth. Ar y cychwyn, cwynodd rhai cwsmeriaid am nad oeddynt eisiau i'r heddlu ailgysylltu â nhw ac nad oeddynt eisiau diweddariad, ac felly mae'r heddlu nawr yn newid y broses i ofyn i gwsmeriaid a ydynt eisiau derbyn y gwasanaeth hwn. Dylai hyn arwain at arbed costau a chynyddu lefelau boddhad y cwsmeriaid.

- 2.37 Y systemau sylfaenol y dylai'r holl heddluoedd eu mabwysiadu i wella rhwyddineb mynediad, ac y dylid eu cyhoeddi'n glir, yw: rhifau ffôn ac SMS, cyfeiriadau e-bost, cyfeiriadau gwefannau'r rhyngwrwyd, rhifau minicom a theip siarad (mae'r ddau'n systemau sy'n galluogi pobl fyddar a thrwm eu clyw i gysylltu dros y ffôn) a Llinell Iaith (un o nifer o wasanaethau dehonglwyd ffôn sydd ar gael). Mae'r sefyllfa bresennol yn gadarnhaol iawn, gydag 86 y cant o heddluoedd yn cynnig adroddiadau dros y rhyngwrwyd, 40 y cant yn cynnig gwasanaeth SMS a 91 y cant o heddluoedd yn cynnig gwasanaeth e-bost.

**ARGYMHELLIAD 2**

Dylai'r holl heddluoedd, fel isafswm gofynnol, ddarparu mynediad i'w gwasanaeth drwy deleffoneg safonol, y rhyngwrwyd, cyfleusterau testun SMS, e-bost, a systemau cyfatebol i minicom, teip siarad a Llinell Iaith.

- 2.38 Un mater y tynnwyd sylw ato yn ystod yr arolygiad oedd nad oedd gan rai heddluoedd neges wedi'i recordio ymlaen llaw ar ddechrau galwadau a wneir er mwyn hysbysu'r galwr bod eu galwad yn cael ei recordio er dibenion plismona, sy'n un o ofynion Egwyddor Cyntaf Deddf Diogelu Data 1998<sup>16</sup>. Er bod Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth yn cadarnhau nad yw'n angenrheidiol ar gyfer galwadau 999, mae'n orfodol ar gyfer pob galwad di-argyfwng.

**Rhif di-argyfwng unigol (SNEN)**

- 2.39 Ar hyn o bryd, mae gan tua 63 y cant o heddluoedd rif di-argyfwng unigol lleol er mwyn i'r cyhoedd gysylltu â'u gwasanaethau, ac nid yw'r rhan fwyaf wedi cael unrhyw broblemau mawr wrth ei weithredu. Fodd bynnag, dysgwyd nifer o wersi wrth weithredu. Un o'r materion a godir yn fwy rheolaidd gan gwsmeriaid yw strwythur y rhif, sydd mewn rhai achosion cyn hired ag unarddeg digid, ac yn anodd i'w gofio. Mewn rhai ardaloedd, achoswyd pryderon ar y cychwyn oherwydd y sioc o orfod galw rhif canolog yn hytrach na gorsaf leol. Mewn nifer bychan o achosion, arweiniodd amcangyfrif sylweddol o isel o'r galw at wasanaeth gwael a chynydd mewn anfodlonrwydd ymysg galwyr.

**AWGRYM C**

Dylai heddluoedd, drwy eu Swyddog Diogelu Data, archwilio eu prosesau i sicrhau eu bod yn cydymffurfio ag Egwyddor Cyntaf Deddf Diogelu Data 1998.

<sup>16</sup> "Dylid prosesu gwybodaeth bersonol yn deg ac yn gyfreithlon ac, yn arbennig, ni fydd yn cael ei brosesu oni bai – (a) y bodlonir o leiaf un o'r amodau yn Atodlen 2, a (b) yn achos data personol sensitif, y bodlonir o leiaf un o'r amodau yn Atodlen 3 hefyd."

<sup>17</sup> Gwelir hefyd ddyfyniad John Seddon ym mhennod 9, t.103.

- 2.40** Y prosiect cenedlaethol cyfredol sydd efallai â'r potensial mwyaf i wella mynediad cwsmeriaid i wasanaethau'r heddlu yw'r prosiect SNEN cenedlaethol. Caiff y prosiect hwn ei yrru a'i ariannu gan y Swyddfa Gartref, gan weithio gyda Swyddfa'r Dirprwy Brif Weinidog. Erbyn 2008, y nod yw y bydd pobl yn defnyddio un rhif di-argyfwng ar gyfer holl heddluoedd Cymru a Lloegr. Bydd y rhif hwn hefyd yn cynnig un pwynt cyswllt ar gyfer amrywiaeth eang o wasanaethau llywodraeth leol. Fodd bynnag, mae nifer o faterion pwysig yn ymwneud â chyflawni'r dyddiad targed, gan gynnwys:
- cwmpasu maint a math y galw a allai gael ei gynhyrchu;<sup>17</sup>
  - materion diwylliannol yn ymwneud â gwrthwynebiad cyhoeddus i ganolfannau cyswllt anghysbell gan yr heddlu, gyda theimlad o golli gwybodaeth ac atebolrwydd lleol;
  - materion diwylliannol a strwythurol o fewn rheolaeth cyswllt yr heddlu;
  - perchnogaeth, recriwtio, cadw a sylfaen sgiliau staff;
  - rheoli ymateb mwy cymhleth i alwyr; a
  - difrod posibl i ddelwedd a hyder yn yr heddlu os nad yw'r system yn gweithio'n dda.
- 2.41** Bydd angen i'r Swyddfa Gartref sicrhau bod y problemau hyn yn cael eu datrys yn ystod cyfnod cynllunio a phrofi'r SNEN cenedlaethol. Hefyd, bydd angen i heddluoedd profi gael strategaeth ymadael rhag ofn i'r system beidio â gweithio fel y disgwyl.
- 2.42** Un canlyniad anfwriadol posibl i'r SNEN yw cynnydd yn nifer y galwadau 999, er gwaethaf y nod craidd i gyflawni'r gwrthwyneb. Ar hyn o bryd, mae llawer o bobl yn ffonio 999 am nad ydynt yn gwybod am y rhif di-argyfwng a gyhoeddwyd yn lleol, neu am nad ydynt yn gallu cael ateb ar y rhif hwnnw. Os bydd hyn yn digwydd gyda'r rhif cenedlaethol, yna gallai'r rhif 999 gael ei lethu ar amseroedd brig. Mae perygl hefyd y gallai gweithrediad 'llwyddiannus' ddatgelu galw sylweddol sy'n cael ei ffrwyo ar hyn o bryd. Fel arall, gallai ehangu cwmpas y gwasanaeth i gynnwys swyddogaethau nad ydynt yn ymwneud â'r heddlu atal rhai pobl rhag cysylltu â'r rhif gyda gwybodaeth allai fod yn hanfodol ac y maent yn dymuno i'r heddlu yn unig ei gael.
- 2.43** Ni ddylai heddluoedd sy'n ystyried gweithredu SNEN lleol gael eu hatal rhag gwneud hynny, gan mai cwmpas cyfyng sydd i'r prosiect cenedlaethol o ran y categorïau galwadau y bydd yn delio â nhw, fel ymddygiad gwrthgymdeithasol, sŵn neu niwsans. Mae'n hanfodol bod amser, adnoddau ac arbenigedd cynllunio digonol yn cael ei fuddsoddi, a bod gwersi a ddysgir mewn gweithrediad lleol SNEN, a materion a godwyd yn ystod yr arolygiad hwn, yn cael eu hystyried yn llawn. Bydd hefyd yn bwysig bod y gwasanaeth a ddarperir yn cyrraedd safonau'r Ymrwymiad i Ansawdd Gwasanaeth a'r NCHS.

### CASGLIAD

- 2.44** Mae gwerthfawrogi'r cwsmer a gwella mynediad yn gwbl allweddol i wella profiad cyffredinol y cwsmer a chynyddu eu boddhad a'u hyder. Mae'n rhaid i heddluoedd wneud mwy o ymdrech i adnabod grwpiau cwsmeriaid, deall eu hanghenion a'u disgwyliadau, ac addasu gwasanaethau yn unol â hynny.
- 2.45** Gellir gwella mynediad yn fawr drwy agor mwy fyth o sianeli ond, yn ddi-os, gallai cyflwyno SNEN yn llwyddiannus gyfrannu'n sylweddol at yr achos. Nid yw llwyddiant y prosiect SNEN cenedlaethol wedi'i sicrhau eto fodd bynnag, ac mae'n rhaid i bawb dan sylw sicrhau bod y gwersi a ddysgwyd o brosiectau lleol tebyg yn cael eu hystyried a'u defnyddio'n llawn.



### 3. Cael y diwylliant busnes yn gywir



## 3. Cael y diwylliant busnes yn gywir

### CYFLWYNIAD

- 3.1 Diffiniad syml o ddiwylliant busnes, neu ddiwylliant gweithredu fel y caiff ei alw'n aml yng ngwasanaeth yr heddlu, yw 'y ffordd y gwnawn ni bethau yma'. Ond mae profiad wedi dangos nad oes llawer yn syml a didwyll am ddiwylliant. Mae'n anodd ei ddiffinio, yn her i'w fesur ac yn anodd ei newid. Efallai y gall un diffiniad o'r sector preifat helpu ym maes rheolaeth cyswllt yr heddlu:

**“Gellir disgrifio'r diwylliant mewn canolfan gyswllt fel disgwyliadau cilyddol y rheolwyr a'r gweithwyr. Yn fwy penodol, mae'n cwmpasu'r safonau a'r lefelau o ymddygiad derbyniol o fewn y ganolfan gyswllt; y graddau y bydd y ganolfan yn cyfrannu at lwyddiant y sefydliad cyffredinol; y dulliau rheoli a ddefnyddir; lefel y cyfathrebu yn y ganolfan a rhwng y ganolfan a gweddill y sefydliad.”<sup>18</sup>**

- 3.2 Mae hyn yn bendant yn codi materion pwysig, yn enwedig wrth ofyn pa mor bwysig yw'r swyddogaeth benodol hon mewn gwirionedd i lwyddiant y sefydliad cyffredinol. Rhoddir arwyddocâd negyddol i 'ddiwylliant' yn rhy aml, ond mae hyn yn syml yn adlewyrchu'r ffaith gydnabyddedig bod diwylliant amhriodol mewn sefydliad yn un o'r prif rwystrau i lwyddiant. Yn yr un modd, mae'r diwylliant cywir yn alluogwr allweddol. Mae'r 'ffordd y gwnawn ni bethau yma' yn benderfynydd cwbl hanfodol yn *beth* sy'n cael ei wneud mewn gwirionedd, ac ansawdd y gwasanaeth sy'n dilyn.

### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 3.3 Mae angen i sefydliad gael dealltwriaeth real o elfennau cadarnhaol diwylliant a all, o gael eu gweithredu, gyfrannu at berfformiad llwyddiannus. Er mwyn hyrwyddo diwylliant busnes priodol, mae angen:
- i reolaeth cyswllt gael ei adnabod fel elfen graidd o gyflwyno gwasanaeth gweithredol a chefnogi amcanion sefydliadol;
  - arweinyddiaeth weithgar ar lefel adrannol a lefel y prif swyddog;
  - **cyfathrebu amcanion sefydliadol a'r strategaeth rheolaeth cyswllt yn glir i'r holl weithwyr, a chael cyd-ddealltwriaeth o rolau unigol;**
  - trefn sy'n cydnabod ac yn gwobrwyo cyflawniadau a pherfformiad sy'n cefnogi gwasanaeth o ansawdd uchel, yn hytrach na dim ond creu diwylliant a yrrir gan dargedau;
  - **prosesau i ymgynghori, cynnwys ac arolygu gweithwyr yn rheolaidd, gan ddefnyddio canlyniadau i wella cyflwyniad y gwasanaeth; a**
  - **mecanweithiau ar gyfer meithrin ac annog gweithredu corfforedig a chydlyniant rhwng y ganolfan gyswllt a swyddogaethau eraill yr heddlu.**

(Noder: Mae'r elfennau a nodir mewn teip italig trwm uchod yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS.)

<sup>18</sup> Adroddiad prosiect meincnodi canolfan gyswllt, Advantage West Midlands, 2004.

**BETH YW ARFER DA MASNACHOL?**

- 3.4 Mae rheolaeth cyswllt yn rhan allweddol o nifer o fusnesau. Nid atodiad ydyw. Yn aml, y ganolfan gyswllt yw'r pwynt cyswllt cyntaf pan fydd aelod o'r cyhoedd yn cysylltu â sefydliad ac, o ganlyniad, gall perfformiad y ganolfan effeithio'n sylweddol ar farn y galwr o'r sefydliad cyfan.

**“Os nad ydym ni'n cael pethau'n iawn ar y cychwyn cyntaf pan fydd rhywun yn cysylltu â ni, rydym ni dan anfantaes yn syth. Os yw cwsmeriaid yn meddwl na allwn ni hyd yn oed ateb y ffôn yn gywir, sut ydych chi'n meddwl y byddan nhw'n teimlo am weddill ein gwaith?”** Prif Weithredwr cwmni gwasanaethau ariannol

- 3.5 Mae arweinyddiaeth yn hanfodol i lwyddiant rheolaeth cyswllt. Pan fydd rheolwyr yn gwerthfawrogi cyfraniadau staff, yn hyrwyddo ffocws ar berfformiad o fewn fframwaith gefnogol, ac yn gweld ac yn cydnabod perfformiad da, y canlyniad yw gweithlu sydd wedi'u hysgogi ac sydd â ffocws pendant a lefelau uchel o berfformiad.
- 3.6 Mae angen i arweinwyr a rheolwyr ddeall amcanion cyffredinol y sefydliad, yn ogystal ag amcanion eu hadran eu hunain. Mae'n bwysig bod arweinwyr yn rhoi cyfeiriad clir a chyson. Mae hyn yn fwy tebygol o ddigwydd os oes gan yr arweinwyr sgiliau a hyfforddiant priodol, a'u bod yn aros yn eu swyddi yn ddigon hir i roi sefydlogrwydd a pharhad. Yn y byd masnachol, fel yng ngwasanaeth yr heddlu, mae penaethiaid canolfannau cyswllt yn tueddu i newid yn rheolaidd. Mewn gwrthgyferbyniad i'r rhan fwyaf o heddluoedd, fodd bynnag, mae penaethiaid newydd yn cael eu dewis yn erbyn proffil o'r swydd ac, yn gyffredinol, maent yn meddu ar y sgiliau angenrheidiol yn barod.
- 3.7 Mae'r staff sy'n gweithio mewn canolfannau cyswllt yn ganolog i berfformiad llwyddiannus. Mae angen iddynt deimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi, eu bod yn gallu cyfrannu at ddatblygiad y ganolfan a bod yn glir am ei bwrpas a sut y mae'r ganolfan a nhw yn cyfrannu at berfformiad y sefydliad cyfan (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).



**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: RHANNU GWELEDIGAETH Y GANOLFAN GYSWLLT**

Dechreuwyd Project Vision gan Thomas Cook Signature er mwyn diffinio cyfeiriad a gweledigaeth strategol y sefydliad, ei gyfathrebu i'r gweithwyr a chynnig cyd-ddealltwriaeth o rolau'r holl staff. Caiff y gyd-ddealltwriaeth hon ei hadolygu fel rhan o'r arolygon staff a gynhelir ddwywaith y flwyddyn, sydd wedi dangos twf mewn ymwybyddiaeth a gwerthfawrogiad o'r weledigaeth ac o rolau ei gilydd ers dechrau'r prosiect.

Mae cynrychiolwyr 'Great place to work' yn cael eu dewis o bob ardal busnes y cwmni, ac yn cyfarfod fel gweithgor heb hierarchaeth i drafod sut y gellir gwneud Thomas Cook Signature yn lle gwych i weithio ynddo. Mae'r broses ddeuol yn awdurdodi'r cynrychiolwyr i ddod â materion o bryder gan gydweithwyr i sylw'r grŵp, a hefyd yn galluogi rheolwyr i dderbyn adborth ar faterion penodol gan yr holl weithwyr.

- 3.8 Mae angen i'r sefydliad hefyd gyhoeddi a dathlu llwyddiannau, fel y gall staff rannu yn ei weledigaeth a theimlo bod eu cyfraniad yn cael ei werthfawrogi. Yn rhy aml, mae diwylliant yn bodoli lle mae rheolwyr yn canolbwyntio fwy ar nodi perfformiad gwael na gwobrwyo llwyddiant, sy'n gadael y rhai hynny sy'n perfformio'n dda yn teimlo nad yw eu hymdrechion yn cael eu cydnabod. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: YMRYMHAU GWEITHWYR

Mae Thomas Cook Signature yn cynnal arolygon staff ddwywaith y flwyddyn er mwyn:

- nodi ffyrdd o wella perfformiad;
- nodi meysydd o bryder i staff a chreu atebion;
- gwneud y defnydd gorau o ymwybyddiaeth staff o anghenion ac agweddau cwsmeriaid;
- defnyddio gwybodaeth a phrofiad gweithwyr i gynorthwyo datblygiad sefydliadol;
- nodi mesurau fydd yn cynyddu ymrwymiad a ffyddlondeb staff, gwella presenoldeb ac yn lleihau athreuliad; ac
- hyrwyddo diwylliant agored lle y gall pobl rannu eu syniadau mewn amgylchedd diogel.

Bydd canlyniadau'n cael eu bwydo'n ôl yn ffurfiol i'r staff a rhoddir diweddariadau rheolaidd am gynnydd yn erbyn camau penodol. Ymysg newidiadau eraill, arweiniodd yr arolygon at aildrefnu sylweddol yn yr amgylchedd gweithio, a arweiniodd yn ei dro at gynnydd ym moddhad y staff. Caiff arolygon eu sgorio a'u holrhain er mwyn gallu mesur gwelliannau.

- 3.9 Mae tystiolaeth helaeth yn bodoli sy'n dangos bod awdurdodi gweithwyr yn allweddol i gyflwyno boddhad i gwsmeriaid. Mae cynnwys staff yn y broses o wneud penderfyniadau a datblygu'r swyddogaeth yn gwella morâl a pherfformiad. Mewn astudiaeth gan y Gymdeithas Canolfannau Galw yn 2002<sup>19</sup> crybwyllwyd defnyddio 'gweithgorau annibynnol', lle mae gweithwyr yn gwneud penderfyniadau am neilltuo tasgau, dulliau gweithio a chyflymder. Gwelodd yr astudiaeth mai ychydig dros hanner o ganolfannau galw oedd yn defnyddio'r timau gwella ansawdd hyn. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

- 3.10 Cyn y gellir gwir integreiddio rheolaeth cyswllt fel elfen graidd o gyflwyno gwasanaeth yr heddlu, mae'n hanfodol bod heddluoedd, ac yn benodol uwch swyddogion, yn rhoi cydnabyddiaeth briodol i bwysigrwydd y swyddogaeth. Ar lefel yr heddluoedd, rhaid unioni strategaethau, a dylai materion a pherfformiad rheolaeth cyswllt fod yn amlwg ym mhob cyfarfod strategol a thactegol, fel rhan o agwedd a arweinir gan ddeallusrwydd at gyflwyno gwasanaeth. Yn siomedig, ychydig o heddluoedd sydd wedi integreiddio rheolaeth cyswllt i mewn i brosesau Model Deallusrwydd Cenedlaethol (NIM) yr heddlu, ac ni all y rhan fwyaf ddangos strategaeth rheolaeth cyswllt clir a arweinir gan ddeallusrwydd, sy'n dylanwadu ar ddiwylliant y swyddogaeth. Fodd bynnag, mae yna enghreifftiau o arfer da lle mae hyn wedi'i gyflawni'n effeithiol (fel y dangosir yn yr astudiaeth achos arfer da isod).

<sup>19</sup> *Human resource management in call centres*, Sefydliad Seicoleg Gwaith, Prifysgol Sheffield a CCA – Holman, Wood, a Stride, 2004.

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYNLLUN YSGOGIAD A CHYDNABOD STAFF**

Mae rheolwyr yn Stream International yn cydnabod y cyflawniadau a wna staff tuag at gyflawni nodau sefydliadol drwy gynllun Gweithiwr y Mis. Caiff perfformiad da ei wobrwyo mewn nifer o ffyrdd, o gyhoeddi tystysgrifau a gaiff eu harddangos yn falch yn y gweithle, i wobrau ariannol. Caiff y rheolwyr eu hysgogi i hyrwyddo perfformiad tîm hefyd, gyda'r posibilrwydd o wobrwyo ariannol. Mae staff yn Stream wedi adrodd eu bod yn teimlo gwerthfawrogiad yn y gweithle; mae cyfradd trosiant staff yn Stream yn bump y cant, o'i gymharu â chyfartaledd diwydiant o 27 y cant yn sector y canolfannau cyswllt masnachol.

- 3.11 Heb os, mae canolfannau cyswllt, adrannau ac unedau BCU yn gweithio gyda'i gilydd yn fwyaf effeithiol pan fydd llinellau cyfathrebu effeithiol yn bodoli – yn ffurfiol ac anffurfiol. Mae cyfathrebiadau o'r fath yn fwy syml pan fydd canolfannau cyswllt wedi'u lleoli'n lleol, ond gellir cyflawni'r un peth gydag unedau canolog. Dangosodd yr arolygiad hwn ddarlun cymysg o ran cynnwys cynrychiolwyr y ganolfan gyswllt yng nghyfarfodydd adrannol a BCU. Mae gan tua 84 y cant o adrannau rheolaeth cyswllt gynrychiolwyr mewn cyfarfodydd tactegol, ond mae 91 y cant yn adrodd am bresenoldeb mewn cyfarfodydd strategol a gweithredol.
- 3.12 Yn galonogol, dim ond un ganolfan gyswllt yr ymwelwyd â hi oedd heb unrhyw gynrychiolaeth yng nghyfarfodydd perthnasol yr adran neu'r heddlu. I'r gwrthwyneb, mae rhai enghreifftiau cadarnhaol o gydweithio gwirioneddol. Yn Hampshire, bydd staff y ganolfan gyswllt yn mynychu cyfarfodydd rheoli adrannol ac mae'r heddlu wedi penodi swyddogion cyswllt ym mhob BCU i weithredu fel pwyntiau cyswllt unigol gyda'r ganolfan gyswllt. Eu prif rôl yw trafod materion gweithredol, ond maent hefyd yn gweithredu fel sianel i wneud penderfyniadau strategol.
- 3.13 Er bod staff canolfannau cyswllt, yn y rhan fwyaf o heddluoedd, yn mynychu cyfarfodydd perthnasol, llai na hanner sy'n ymateb i hyn ac yn gwahodd cynrychiolwyr BCU i'w cyfarfodydd rheoli. Ychydig o dystiolaeth a geir bod y gweithwyr i gyd yn cael gwybod am ganlyniadau'r rhyngweithiadau hyn.

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: INTEGREDDIO RHEOLAETH CYSWLLT MEWN PROSES AU NIM**

Mae gan Heddlu Lancashire strategaeth Rheoli Galwadau sydd wedi'i datblygu'n dda ac sy'n cyfeirio gweithgareddau ei ganolfan gyfathrebu sy'n seiliedig yn y BCU. Un gyfadran anhepgor o'r polisi hwn yw'r Model Cyfathrebu Cyfeiriedig, sy'n ceisio defnyddio'r Model Deallusrwydd Cenedlaethol i yrru perfformiad. Mae'n rhaid i bob adran blismona gael systemau effeithlon ac effeithiol yn eu lle i reoli cyfnewid gwybodaeth ac i gyfiawnhau penderfyniadau trefnu fydd yn codi o hyn. Mae gan y model fecanweithiau adborth mewnol fel y gellir bwydo'n ôl ac ymateb i faterion o bryder sy'n datblygu gan y gymuned, swyddogion, goruchwylwyr a rheolwyr, a hynny fel rhan o'r broses gosod tasgau. Dangosir y Model Cyfathrebu Cyfeiriedig yn Atodiad E.

**AWGRYM D**

Dylid cynnwys cynrychiolwyr o unedau BCU ac adrannau eraill mewn cyfarfodydd rheoli priodol y ganolfan gyswllt er mwyn helpu datblygu dealltwriaeth agos o ofynion ei gilydd, i ddatrys materion o bryder i bawb a hyrwyddo diwylliant o gyflwyno gwasanaeth yn gydlynol.

- 3.14** Un cam mawr ymlaen wrth gydnabod pwysigrwydd rheolaeth cyswllt i fusnes craidd yr heddlu fyddai cydnabyddiaeth amlwg ar lefel genedlaethol. Mae'n amlwg, yn wahanol i'r rhan fwyaf o swyddogaethau craidd y sefydliad, fel CID, traffig a drylliau, nad oes unrhyw strwythur o gyfarfodydd cenedlaethol a rhanbarthol ymysg ymarferwyr, lle y gellir trafod polisi a phroblemau a chyfnewid arfer da. Er bod rhai rhanbarthau yn cynnal cyfarfodydd ar gyfer rheolwyr canolfannau cyswllt a/neu gyfathrebu, nid oes unrhyw strwythur rhanbarthol swyddogol nac unrhyw fforwm cenedlaethol pwrpasol i sicrhau ffocws a chysondeb.
- 3.15** Ers mis Ebrill 2005, mae'r cyfrifoldeb ar gyfer delio â galwadau a rheolaeth cyswllt wedi cael ei ychwanegu at ffrydiau gwaith presennol is-bwyllgor Cyfathrebu TG yr Ardal Busnes Rheoli Gwybodaeth ACPO (ACPO IMBA). Creda HMIC, er bod rhesymau ddealladwy ar gyfer y symudiad hwn, y byddai mewn gwirionedd yn atgyfnerthu'r camdybiaeth bod rheolaeth cyswllt yn fater o dechnoleg yn bennaf, ac yn cynnal sefyllfa ble mae gwahanol elfennau o'r mater yn cael eu gwasgaru, heb unrhyw rôl goruchwyllo amlwg. Er bod strwythur cenedlaethol a rhanbarthol i gyfarfodydd ACPO IMBA, mae'r diweddaraf, bron yn ddieithriad, yn cynnwys arbenigwyr TG o heddluoedd. Hefyd, nid yw strwythur yr ACPO yn annog cynnwys y partneriaid teir-ran ac mae'n rhedeg y risg o gladdu'r mater allweddol hwn mewn portffolio sydd eisoes yn orlawn.

#### ARGYMHELLIAD 3

Dylid sefydlu fforwm teir-ran genedlaethol i lywio gweithrediad yr NCHS, fel yr ategwyd gan ganfyddiadau'r arolygiad hwn, a chynnig ffocws ar gyfer cyfuno a lledaenu arfer da, polisi a gweithdrefnau.

- 3.16** Byddai'r gwasanaeth hefyd yn elwa o gronfa ganolog ar gyfer arfer da ar lefelau strategol a gweithredol, er mwyn helpu datblygu polisiâu a gweithdrefnau. Nodwyd llawer o arfer da, ond yn aml mewn pocedi ynysig lle nad yw wedi cael ei wasgaru i'r heddluoedd eraill.

#### ARGYMHELLIAD 4

Dylai'r fforwm teir-ran ddatblygu cronfa ganolog ar gyfer arfer da mewn rheoli canolfan gyswllt, ddylai fod ar gael i'r holl heddluoedd a chynnwys prosesau sefydlog ar gyfer adolygu a diweddarau parhaus.

- 3.17** Mae diffyg dilyniant yn neiliadaeth uwch reolwyr yn bryder cyffredin. Mae'n arfer cyffredin i uwch reolwyr yr heddlu, yn enwedig ar reng uwch-arolygydd, symud i mewn ac allan o reolaeth cyswllt o fewn dwy flynedd. Mae pob deiliad newydd y swydd yn dod â'u syniadau a'u dylanwad eu hunain ar ddiwylliant y ganolfan, ac mewn un achos, yn peri i staff y ganolfan ofyn yn amheus iddynt 'am faint fyddwch chi'n aros?'
- 3.18** Ychydig o heddluoedd sydd wedi cydnabod natur arbenigol gwaith y ganolfan gyswllt wrth ddewis uwch reolwyr newydd, ac o ganlyniad ceir bwlch sgiliau a gwybodaeth yn aml. Ychydig o dystiolaeth a geir o gynllunio dilyniant effeithiol, neu gwrs sefydlu cynhwysfawr ar gyfer uwch staff yr heddlu i roi'r sgiliau angenrheidiol iddynt cyn dechrau yn eu swyddi newydd.

- 3.19 Mae'n hanfodol bod yr holl staff yn gwybod sut mae eu rôl yn cysylltu ac yn cyfrannu at gyflwyniad gwasanaeth gweithredol. Mae ffyrdd pwysig o hyrwyddo'r gyd-ddealltwriaeth hon yn cynnwys dyddiau tîm, sefydlu strwythuredig mewn swydd a hyfforddiant ar y cyd. Efallai mai'r dull mwyaf effeithiol ar sail dydd i ddydd yw'r defnydd o friffio. Cafodd gwerth briffio cyn dyletswydd ei bwysleisio gan nifer o'r heddluoedd a ymwelwyd â hwynt. Er y caiff briffio ei ddefnyddio'n bennaf i rannu gwybodaeth weithredol, gall hefyd helpu atgyfnerthu diwylliant (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: BRIFFIO STAFF

Mae gan Heddlu Kent system wedi'i datblygu'n dda ar gyfer briffio staff. Bydd pob sifft craidd yn cael eu briffio ar ddechrau eu dyletswydd gan arweinyr tîm, mewn ystafell friffio bwrpasol. Cynhyrchir cynnwys y briffio yn ganolog, drwy ddefnyddio meddalwedd datblygedig, ac mae'n cynnwys gwybodaeth weithredol, diweddariadau ar berfformiad, a chanlyniadau digwyddiadau neu weithrediadau penodol. Caiff y briffio hefyd ei osod ar dudalen gartref mewnwyd y ganolfan gyswllt, ac mae ar gael drwy'r heddlu cyfan. Bydd staff y ganolfan gyswllt nad ydynt yn gweithio sifftiau craidd yn defnyddio'r fewnwyd i friffio eu hunain, ac felly'n derbyn yr un wybodaeth â'u cydweithwyr ar y sifftiau craidd. Bydd cynlluniau sbardun, mentrau penodol a gorchmynion gweithredol hefyd yn cael eu gosod yn y system gorchymyn a rheoli STORM (System ar gyfer Rheoli Adnoddau Gweithredol a Thasgau) ac yn cael eu nodi gyda ffenestri naid, gan sicrhau bod y staff i gyd yn gallu cael gafael ar wybodaeth gyfredol.

- 3.20 Mae briffio'n hyrwyddo cynhwysiad, adeiladu tîm a dealltwriaeth gliriach o anghenion a gofynion adrannau eraill neu BCU. Mae briffio hefyd yn cynnig cyfle delfrydol i staff y ganolfan gyswllt rannu yn llwyddiant adrannau neu BCU, gan dderbyn diweddariadau ar ganlyniadau digwyddiadau y chwaraeodd staff y ganolfan gyswllt ran mewn dod â nhw i ddiwedd llwyddiannus. Mae'n siomedig felly, nad yw 40 y cant o ganolfannau cyswllt yr heddlu yn y DU yn briffio staff cyn iddynt fynd ar ddyletswydd.
- 3.21 Mae ymchwil wedi tynnu sylw at werth ymrymhau staff i gymryd rhan lawn wrth ddatblygu a gwella'r prosesau busnes i berfformiad a lles. I gydnabod hyn, mae mwyafrif yr heddluoedd yn cynnwys eu staff wrth ddyllunio a darparu cyfleusterau yn eu gweithle. Nid oes digon yn cael ei wneud, fodd bynnag, i fesur boddhad staff drwy arolygon sy'n cysylltu'n uniongyrchol â chyflwyniad gwasanaeth a pherfformiad. Mae rhai heddluoedd yn cynnal arolygon o'r fath, ond yna'n methu â defnyddio'r canlyniadau.<sup>20</sup>

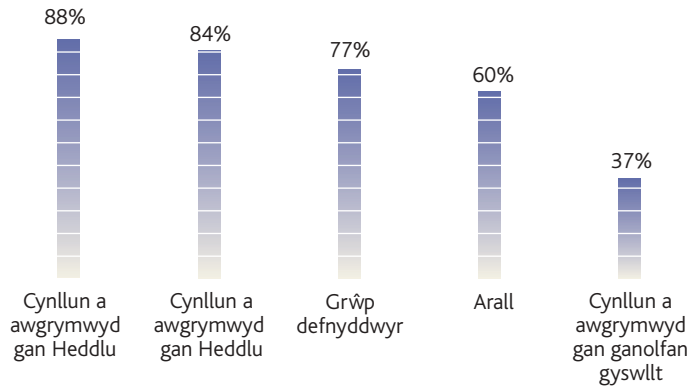
#### AWGRYM E

Dylai heddluoedd sicrhau bod holl staff y ganolfan gyswllt yn cael eu briffio ar ddechrau eu dyletswydd, naill ai'n bersonol neu drwy ddefnyddio cyfryngau o bell. Yn ogystal â chyflwyno gwybodaeth weithredol, dylid defnyddio'r cyfle i fynegi negeseuon corfforaethol, cydnabod gwaith da ac atgyfnerthu'r diwylliant priodol.

<sup>20</sup> *The empowerment of service workers: what, why, how and when*, Sloane Management Review cyf. 33, 1992.



FFIGWR 5: CANRAN YR HEDDLUOEDD SYDD Â CHYFLEOEDD I GYNNWYS STAFF Y GANOLFAN GYSWLLT WRTH WNEUD PENDERFYNIADAU



Ffynhonnell: ymateb i holiadur HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

3.22 Caiff y darlun cymysg hwn o gynnwys ac ymrynhau staff yng nghanolfannau cyswllt yr heddlu ei gefnogi gan ymchwil academiaidd a gynhaliwyd ar ran UNSAIN<sup>21</sup>. Creda staff canolfannau cyswllt nad oes ganddynt lawer o ddylanwad mewn meysydd sy'n ganolog i'w bywydau gwaith. Nododd yr awduron 'ddiffyg democrataidd' mewn canolfannau cyswllt yr heddlu, lle nad oes unrhyw fewnbwn i wneud penderfyniadau i gyfateb i'r raddfa o gyfrifoldeb (gweler isod).

CANFYDDIAD GWEITHWYR O'U DYLANWAD AR BOLISI RHEOLI

Polisi	Dim dylanwad (%)	Ychydig o ddylanwad (%)	Llawer/llawer iawn (%)
Math o bobl a gaiff eu recriwtio	83	11	2.8
Lefelau staffio	82	13	2.9
Cynlluniau ysgogiad	81	13	2.7
Dyrannu swyddi i bobl	70	20	3.7
Gweithdrefn werthuso	68	19	3.6
Newidiadau i arferion gweithio	58	30	2.8
Patrymau sifft	59	26	3.9
Polisiau 'cyfeillgar i deuluoedd'	56	28	4.7
Dyrannu goramser	53	23	8.3
Hyfforddiant a Datblygiad	49	36	4.3
Iechyd a diogelwch	42	36	7.1

Ffynhonnell: *The thin front line: call handling in police control rooms* (Bain, Taylor a Dutton 2005)

<sup>21</sup> *The thin front line: call handling in police control rooms*, Bain, Taylor a Dutton, 2005.

- 3.23 Nid yw achos cynhwysiad a gwaith tîm yn cael ei helpu gan y rhaniad swyddogaethol, ac ar brydiau corfforol, rhwng atebwyr galwadau, anfonwyr i ddigwyddiadau a gweithredwyr y switsfwrdd. Ceir tystiolaeth o raniad diwylliannol, yn ogystal â swyddogaethol, sy'n cael ei adlewyrchu'n aml mewn tyndra rhwng atebwyr y galwadau a'r anfonwyr. Mae gwahanu'r atebwyr a'r anfonwyr yn gofyn am strwythur rheoli cadarn ac arddull reoli priodol, er mwyn atal diwylliant 'nhw a ni'.
- 3.24 Yn un o'r heddluoedd a ymwelwyd, disgrifiodd y staff amgylchedd lle'r oedd anfonwyr yn gweiddi ar atebwyr, felly roedd atebwyr yn ofni trafod materion gydag anfonwyr, neu hyd yn oed siarad â nhw. Dywedodd y staff hefyd eu bod yn ofni gwneud camgymeriad wrth raddio galwad neu beidio â chael digon o wybodaeth gan alwyr oherwydd ymateb yr anfonwyr. Mae hyn yn gostwng morâl y staff ac yn effeithio ar berfformiad. Mae'r amser y bydd derbynwyr yn ei gymryd i gwblhau galwadau yn cynyddu 'hyd at 20 munud', mae digwyddiadau'n cael eu graddio'n anghywir ac mae'r ddau dîm yn gwahanu'n gynyddol.
- 3.25 Yn Gloucestershire, gwnaed ymdrechion i wella'r berthynas rhwng yr atebwyr a'r anfonwyr. Wrth gynllunio canolfan gyswllt newydd, gwnaed penderfyniad ymwybodol i gyd-leoli'r holl staff er mwyn hyrwyddo diwylliant tîm. Yn ystod cyfnodau pan fydd sifftiau'n gorgyffwrdd, os bydd pob safle wedi'u llenwi mewn un swyddogaeth, bydd anfonwyr yn symud i ateb galwadau neu bydd atebwyr yn symud i'r ystafell reoli i ateb galwadau 999. Mae hyn wedi arwain at ddealltwriaeth glir o rolau a sialensau pawb, a gwerthfawrogiad gwell o sut y mae'r naill a'r llall yn cyfrannu at berfformiad cyffredinol yr heddlu.

**“Bric wrth fric, mae'r wal yn cael ei dymchwel. Mae'n llawer gwell nawr ein bod ni i gyd yn yr un adeilad. Pan oedden ni mewn ystafelloedd a safleoedd gwahanol, roedd 'na deimlad cryf o 'nhw a ni', yn bennaf am nad oedden ni'n deall yn llawn beth roedd y lleill yn ei wneud.”** Aelod o staff y ganolfan gyswllt

- 3.26 Un arwydd o'r rhaniad rhwng derbynwyr galwadau, anfonwyr a rhannau eraill o'r ganolfan gyswllt, yw mai dim ond 50 y cant o ganolfannau sy'n cynnig hyfforddiant ar y cyd ar gyfer staff, a dim ond 5 o'r 16 o heddluoedd gwaith maes a ymwelwyd sy'n hyfforddi staff canolfan gyswllt a swyddogion gweithredol yr heddlu ar y cyd. Mae manteision amlwg i hyfforddi ar y cyd, yn enwedig o ran cynyddu ymwybyddiaeth o rolau, gofynion a sialensau ei gilydd, gan hyrwyddo diwylliant gweithio cynhwysol a chyfeirio ymdrechion tuag at yr un nodau.
- 3.27 Ar lefel fwy tactegol, dywedodd nifer o atebwyr galwadau a staff gweithredol y llinell flaen bod gwrthdaro o ran blaenoriaethau ymysg uwch reolwyr mewn BCU a'r rhai mewn canolfannau cyswllt. Mae'r gwrthdaro i'w weld amlycaf yn anallu ymddangosol rhai canolfannau cyswllt i ymateb i anghenion plismona lleol, ac yn enwedig mewn methiant i addasu'r polisi presenoldeb i gefnogi mentrau lleol penodol. Nodwyd hyn fel amhariad sylweddol i gyflwyno gwasanaeth cysylltiedig o ansawdd da. Er mwyn goresgyn yr anhawster hwn, mae angen cael llinellau cyfathrebu clir rhwng BCU, adrannau a'r ganolfan gyswllt. Mae canoli rheolaeth cyswllt yn cael bai ar gam weithiau pan fydd lefel boddhad cwsmeriaid yr heddlu yn wael neu'n dirywio, er bod ymateb gweithredol gwael yr un mor debygol o fod yn achos anfodlonrwydd a galwadau sy'n cael eu trin yn wael.

#### AWGRYM F

Dylai heddluoedd edrych ar hyfforddiant ar y cyd ar gyfer staff canolfan gyswllt a swyddogion gweithredol, er mwyn hyrwyddo dealltwriaeth ac ymwybyddiaeth o rolau ei gilydd, a gwerthfawrogiad o sut y mae'r naill a'r llall yn cyfrannu at berfformiad yr heddlu.

- 3.28 Gellir delio â'r tensiynau hyn drwy hyrwyddo gwell dealltwriaeth o anghenion ei gilydd a mynegi amcan clir, cyfunol. Byddai hefyd o gymorth bod yn glir am bwrpas y ganolfan gyswllt: a yw'n swyddogaeth delio â galwadau'n unig, neu oes yna elfen o orchymyn a rheoli? Os yw'r olaf yn wir, ai'r BCU neu'r ganolfan gyswllt sydd â'r llaw uchaf? (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: ATEBOLRWYDD BCU

Mewn dwy o'r heddluoedd a ymwelwyd, roedd prynu i mewn i ganolfan gyswllt canolog ar lefel yr uwch reolwyr mewn BCU yn gyfyng, ac roedd y diffyg cefnogaeth ar gyfer canolfannau cyswllt yn arwain at lefel uchel o ddiwyddiadau agored ar y systemau gorchymyn a rheoli. Roedd hyn yn effeithio ar ansawdd y gwasanaeth a ddarparwyd i ddefnyddwyr. Mewn un heddlu, roedd yr uwch swyddog arweiniol yn gosod system lle y bydd penaethiaid BCU "nad ydynt yn gweld eu hunain fel cwsmeriaid mewnol" yn atebol am berfformiad rheolaeth cyswllt sy'n ymwneud yn benodol a'u maes nhw. Bydd fframwaith perfformiad yn cael ei sefydlu i gyflawni hyn.

Manteision mabwysiadu'r broses hon yw:

- agwedd gyda ffocws pendant i reoli canolfan gyswllt;
- lleihad yn nifer y digwyddiadau agored; a
- cynnydd ym moddhad y cwsmeriaid.

### CASGLIAD

- 3.29 Mae'r diwylliant busnes neu weithredu cywir yn allweddol i wella perfformiad a chyflwyniad gwasanaeth. Gellir teimlo ei effaith drwy waith cyfan y ganolfan gyswllt. Bydd diwylliant lle mae staff yn cael eu gwerthfawrogi a'u cefnogi o fewn fframwaith o atebolrwydd, lle mae'r cwsmer yn cael blaenoriaeth, a lle mae rheolaeth a mesuriad perfformiad wedi'u sefydlu'n gadarn, yn cyflwyno gwell canlyniadau. Mae angen i staff chwarae rhan agosach wrth lunio'r gwasanaeth y byddant yn ei gyflwyno, drwy arolygon ac ymgynghoriad strwythuredig mewnol.
- 3.30 I gyflawni'r newid angenrheidiol mewn ansawdd rheolaeth cyswllt, mae'n rhaid i uwch swyddogion gydnabod pwysigrwydd y swyddogaeth yn agored a'i gosod yn flaenoriaeth graidd. Ar lefel yr heddlu, mae'n rhaid ei hintegreiddio i mewn i strwythurau busnes y Model Deallusrwydd Cenedlaethol. Yn genedlaethol, mae'n haeddu proffil uwch ac yn mynnu fforwm cenedlaethol i roi ffocws i gynnydd.

## 4. Strategaeth a strwythurau effeithiol



## 4. Strategaeth a strwythurau effeithiol

### CYFLWYNIAD

- 4.1 Roedd penodau blaenorol yn trafod y cyd-destun y mae'r canolfannau cyswllt yn gweithredu ynddynt, a'r diwylliant sefydliadol sy'n hysbysu'r gwaith o wneud penderfyniadau. Ond mae heddluoedd hefyd angen y strategaeth gywir, a'r strwythurau cefnogi effeithiol i drosi'r cynllun yn weithrediad pendant. Mae'r bennod hon yn cwmpasu'r beth a sut o ran troi'r weledigaeth a'r theori yn gyflwyniad ymarferol.
- 4.2 Strategaeth canolfan gyswllt yw'r manylion am beth mae'r ganolfan gyswllt yn anelu at ei gyflawni a sut mae'n bwriadu ei gyflawni. Y strwythur, yn y cyd-destun hwn, yw sut y mae pob sefydliad yn strwythuro ei gyfleusterau delio â galwadau a sut mae'r ganolfan gyswllt yn gweithredu o ddydd i ddydd.
- 4.3 Un rhagofyniad, felly, yw gweledigaeth glir o pam bod gan unrhyw sefydliad ganolfan gyswllt, yn cael ei chefnogi gan ddiffiniad yr un mor glir o'i swyddogaeth a'i nodau.

### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 4.4 Ar y lefel fwyaf sylfaenol, mae angen strategaeth ar ganolfan gyswllt er mwyn sicrhau ffocws a chyfeiriad, gan gwmpasu:

#### strategaeth:

- *gweledigaeth glir ac amcanion strategol, sydd yn canolbwyntio ar gwsmeriaid, a chyda chysylltiadau clir â strategaethau BCU/adrannol, yr heddlu ac yn genedlaethol;*
- *polisiau, gweithdrefnau a rhaglen weithredu i gyflwyno'r strategaeth;*
- *proses o ddadansoddi a gwerthuso i fesur llwyddiant y strategaeth;*
- *ffyrdd o gyfathrebu'r strategaeth a pholisiau cysylltiol y tu mewn i'r swyddogaeth, drwy'r heddlu cyfan ac i rhanddeiliaid allanol;*
- *y mrynhau gweithwyr i gymryd rhan yn y gwaith o gyflwyno gwasanaeth a gwneud penderfyniadau; a*
- *cynlluniau parhad busnes ac adferwedi trychineb sy'n cael eu hadolygu a'u profi'n rheolaidd.*

#### strwythur:

- *strwythur adrannol cost effeithiol a hyblyg sy'n bodloni anghenion y busnes, yn annog cydweithio ac yn cyflawni'r boddhad mwyaf posibl ymysg cwsmeriaid a staff.*

(Noder: Mae'r elfennau a nodwyd mewn print italig trwm uchod yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS.)

**BETH YW ARFER DA MASNACHOL?**

- 4.5 Nid oes un diffiniad cyffredinol cydnabyddedig o ganolfan gyswllt. Mae rhai'n cynnwys y swyddogaeth trin galwadau'n unig, tra bod eraill yn cynnwys swyddogaethau busnes eraill, gan ei gwneud yn anodd cael diffiniad hollgynhwysol. Mae'r Adran Diwydiant a Masnach wedi diffinio canolfan alw fel sefydliad lle mae:

**“deg neu fwy o bobl yn gweithio'n gyfan gwbl, neu am y rhan fwyaf o'u hamser, mewn amgylchedd teleffoneg strwythuredig (a allai hefyd gynnwys ffyrdd electronig o reoli cwsmeriaid), sy'n cynnwys naill ai gweithredoedd yn dod i mewn neu'n mynd allan.”<sup>22</sup>**

- 4.6 Nid yw hyn, fodd bynnag, yn cydnabod y symudiad tuag at ddefnyddio dulliau eraill o alluogi cwsmeriaid i gael gafael ar eu gwasanaeth, fel e-bost a thestun, ac o ganlyniad, mae'r term 'canolfan gyswllt' yn raddol ddisodli 'canolfan alw'. Defnyddir 'canolfan gyswllt' drwy'r adroddiad hwn oni bai ei fod yn cyfeirio'n benodol at sefydliad sy'n dibynnu ar system ffôn, pan ddefnyddir 'canolfan alw'.
- 4.7 Yr hyn sy'n bwysicach na chael diffiniad union o ganolfan yw cael gweledigaeth glir o beth yn union y mae sefydliad yn ceisio ei gyflawni a sut mae'r ganolfan gyswllt a'i staff yn cyfrannu at ei amcanion cyffredinol (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: GWELEDIGAETH STRATEGOL**

Dyma ddatganiad gweledigaeth Stream International:

**“Cyflenwi profiadau cwsmeriaid eithriadol.”**

Caiff y weledigaeth hon ei harddangos drwy swyddfeydd Stream i gyd ac ar eu deunydd darllen corfforaethol. Mae pob strategaeth wedi'i chysylltu'n amlwg â'r weledigaeth, sy'n cyfeirio busnes dydd i ddydd y staff drwy brosesau effeithiol sy'n adnabod bod boddhad cwsmeriaid yn allweddol i lwyddiant busnes. Caiff gwybodaeth am berfformiad ei ddsbarthu i'r holl staff yn rheolaidd, a chaiff staff eu hannog i gyfrannu at ddatblygiad a gwelliant parhaus y gwasanaeth drwy gynlluniau awgrymu, a all ddenu gwobrau.

**Strategaeth**

- 4.8 Mae'n rhaid i'r strategaeth fod yn fwy na dim ond dogfen. Mae'n rhaid iddi fynegi pwrpas canolog a chyfeiriad datblygu'r sefydliad a chynnwys a thanio brwdfrydedd y gweithlu wrth gyflawni rhagoriaeth mewn cyflwyno gwasanaeth. Nid yw strategaeth, felly, yn ddim gwell na'r camau sy'n deillio ohoni a'r cyflawniadau sy'n dilyn. Mae angen polisiau a phrosesau i weithredu'r strategaeth hon, a dylent gynnwys y targedau a'r mesurau fydd yn galluogi gwerthuso llwyddiant a bwydo canlyniadau'n ôl i mewn i wella'r gwasanaeth. Dylai pob aelod o staff wybod sut y gallant helpu'r ganolfan i gyflawni ei nodau, a gwybod pryd y bydd targedau wedi'u cyrraedd. Rhaid i'r strategaeth a'r polisiau hefyd gael eu cyhoeddi drwy'r sefydliad cyfan a, ble bo'n briodol, i gwsmeriaid allanol er mwyn egluro pwrpas, cylch gorchwyl a gweithdrefnau gweithredu perthnasol y ganolfan gyswllt.

<sup>22</sup> Yr Adran Diwydiant a Masnach, *The UK contact centre industry: a study*, 2004 (gweler [www.dti.gov.uk/ewt/contactind.pdf](http://www.dti.gov.uk/ewt/contactind.pdf)).

- 4.9 Dylai'r strategaeth rheolaeth cyswllt gydnabod pwysigrwydd cynnwys staff wrth lunio'r swyddogaeth delio â galwadau. Dylai proses ddwy ffordd effeithiol a rheolaidd fodoli, gan ddefnyddio adborth i ddatblygu cyflwyniad y gwasanaeth, a gosod y gwaith o gynnwys staff wrth ganol meddwl sefydliadol a datblygiad strategol. Mae staff y llinell flaen yn aml yn y lle gorau i nodi problemau ac adnabod ffyrdd o fynd i'r afael â'r problemau hyn.
- 4.10 Dylai'r strategaeth gynnwys cynlluniau cydlynu busnes ac adfer wedi trychineb sy'n cydnabod bod y ganolfan gyswllt yn rhan allweddol o gyflwyniad cyffredinol y gwasanaeth. Mae cynllun parhad busnes yn pennu sut y bydd sefydliad yn ailddechrau swyddogaethau allweddol, sydd wedi'u hymyrryd yn rhannol neu'n gyfan gwbl, o fewn amser a ragbennwyd ar ôl trychineb neu ymyriad. Adfer wedi trychineb yw'r broses o adfer gweithrediad wedi i wasanaeth gael ei ymyrryd, gan gynnwys atgyweirio a/neu newid offer, adfer a/neu atgyweirio ffeiliau ac ailgychwyn gwasanaeth ar gyfer y defnyddwyr.
- 4.11 Mewn canolfannau cyswllt, dylai cynlluniau cadarn gael eu sefydlu a'u profi'n rheolaidd, i ymdopi â sefyllfaoedd posibl, yn amrywio o gynnydd sydyn mewn galw i golli swyddogaeth y ganolfan alw'n gyfan gwbl er mwyn sicrhau y gellir cynnal gwasanaeth i gwsmeriaid (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYDLYNEDD BUSNES

Cafodd trychineb y tsunami, a gafodd effaith mor fawr ar Dde Ddwyrain Asia ym mis Rhagfyr 2004, effaith ddwys ar y diwydiant teithio. Roedd gan Thomas Cook Signature bron 1000 o gwsmeriaid dramor ar adeg y trychineb a rhoddodd gynlluniau argyfwng oedd wedi'u hymarfer yn dda ar waith i ddelio â'r cynnydd disgwylledig mewn galwadau. Yn union wedi'r trychineb, deliodd ei ganolfan gyswllt â nifer eithriadol o alwadau, yn amrywio o ganslo gwyliau i bryder am berthnasau oedd ar goll. Llwyddodd y ganolfan gyswllt i ymateb i'r galw cynyddol drwy weithredu tîm digwyddiad arian canolfan alw a gorchymyn. Bydd staff yn cael eu hyfforddi mewn gwahanol ddisgyblaethau, gan gynnwys rheolaeth gyffredinol y digwyddiad a delio â materion sy'n cynnwys dychwelyd y meirw, cynorthwyo teuluoedd i deithio i gyrchfannau i weld perthnasau a gafodd eu niweidio, a delio â chwsmeriaid sy'n gofidio ac mewn trallod. Caiff y cynlluniau hyn eu profi o leiaf ddwywaith y flwyddyn, gan gynnwys ymarfer aml-dîm, traws-fusnes, a bydd unrhyw ddigwyddiadau 'byw' yn cael eu dadbriffio'n drylwyr a chynlluniau wrth gefn yn cael eu hadolygu yng ngolau unrhyw adborth.

### Strwythur

- 4.12 Bydd cyfeiriad strategol ac ystyriaethau gwleidyddol yn dylanwadu ar strwythur y swyddogaeth rheolaeth cyswllt, sy'n gorfod cyd-fynd â busnes y sefydliad a gallu bodloni gofynion cwsmeriaid allanol a mewnol. Mae nifer o opsiynau ar gyfer strwythurau'r ganolfan gyswllt, yn amrywio o ganolfan un safle, aml-swyddogaeth, i safleoedd 'rhithwir' lle mae nifer o ganolfannau'n cael eu cysylltu'n electronig i weithio fel un, ond gyda'r gallu i ddarparu gwasanaeth ar lefel leol ac i nifer o safleoedd unigol, lleol.
- 4.13 Mae arferion busnes yn y byd masnachol wedi symud yn ystod blynyddoedd diweddar tuag at ganolfannau delio â galwadau canolog, mawr, yn cael eu gyrru'n



bennaf gan awydd am effeithlonrwydd a chostau llai. Fel estyniad ychwanegol i hyn, ac yn cydnabod cyfleoedd am arbedion mwy fyth, mae nifer o gwmnïau wedi ffynhonnellu eu swyddogaeth rheolaeth cyswllt yn allanol. Gwelir arwyddion bod cwmnïau masnachol yn dechrau ailystyried eu strwythurau delio â galwadau. Mae rhai wedi nodi'r problemau sy'n gysylltiedig â chanolfannau galw mawr, a barn y cyhoedd o 'fwystfil di-wyneb', ac yn symud at ddarparu gwasanaeth mwy lleoledig. Yn wir, mae nifer o fanciau wedi newid eu strategaeth yn ddiweddar ac wedi hysbysebu'n eang y gall cwsmeriaid unwaith eto gysylltu â'u banc lleol, yn hytrach na gorfod trafod â chanolfan alw ganolog.

- 4.14 Mewn ymdrech i fod yn fwyfwy effeithlon, mae sefydliadau wedi gosod gwasanaeth cwsmeriaid ac ansawdd yn ail i effeithiolrwydd cost rhagweladwy, gyda'r canlyniad bod cwsmeriaid wedi mynd â'u busnes i gwmnïau eraill. Gallai cynnig gwasanaeth 'lleol' a phersonol, er ei fod yn costio mwy yn nhermau staff a chyfleusterau yn y tymor byr, fod yn fuddsoddiad doeth, gyda boddhad y cwsmeriaid yn cael ei gynyddu ac 'elw' sy'n gorbwysu'r costau ychwanegol.

#### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

##### Strategaeth

- 4.15 Ar hyn o bryd, nid oes strategaeth delio â galwadau neu reoli cyswllt cenedlaethol yn bodoli ar gyfer gwasanaeth yr heddlu. Yn ystod 2001, galwodd y Swyddfa Gartref am strategaeth delio â galwadau cenedlaethol i gefnogi'r gwaith o gyflwyno un rhif ffôn di-argyfwng. Yn bennaf oherwydd newid mewn cyfeiriad strategol, ac oedi mewn datblygu rhif di-argyfwng cenedlaethol, ni chafodd strategaeth ei datblygu. Yn yr un flwyddyn, mynegwyd siomedigaeth yn adroddiad arolwg thematig HMIC<sup>23</sup> am y diffyg strategaeth genedlaethol, a phwysleisiodd yr angen i un gael ei chynhyrchu, ynghyd â cherrig milltir penodol ar gyfer gweithrediad a graddfeydd amser y cytunwyd arnynt. Er bod yr NCHS a gyhoeddwyd ym mis Ebrill 2005 yn ailadrodd yr angen am strategaeth, nid oes unrhyw gynnydd wedi'i wneud ar gyfer ei chynhyrchu.
- 4.16 Byddai cyflwyno strategaeth genedlaethol sy'n rhoi cyfeiriad i holl waith rheolaeth cyswllt yr heddlu yn cynnig gweledigaeth gilyddol o bwrpas rheolaeth cyswllt a modd o safoni ansawdd y gwasanaeth a ddarperir i alwyr, lle bynnag y maent yn byw. Byddai'n hwyluso perthynas weithio agosach rhwng canolfannau cyswllt yr heddlu, fyddai'n helpu mynd i'r afael â throseddau traws-ffiniol (Lefel 2) ac yn darparu llwyfan i gefnogi unrhyw aildrefniant o ffiniau'r heddluoedd. Byddai hefyd yn cefnogi'r Cynllun Plismona Cenedlaethol, ac yn benodol yr ymdrech i gael gwasanaeth sy'n canolbwyntio fwy ar bobl.

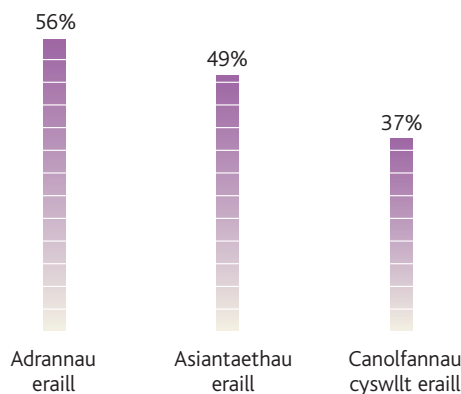
#### ARGYMHELLIAD 5

Dylai ACPO ac APA gydweithio i ddatblygu strategaeth rheolaeth cyswllt genedlaethol, gyda cherrig milltir cytunedig ar gyfer graddfeydd amser gweithredu. Dylai'r strategaeth hon ddarparu fframwaith ar gyfer gweithredu'r Safonau Delio â Galwadau Cenedlaethol, fel yr ategir gan ganfyddiadau'r arolwg hwn.

<sup>23</sup> *Open all hours: a thematic inspection report on the role of police visibility and accessibility in public reassurance*, HMIC (2001).

- 4.17 Dim ond 70 y cant o heddluoedd sydd â strategaeth delio â galwadau neu reolaeth cyswllt. Mae'r rhain yn amrywio o ddogfennau un dudalen, sy'n syml yn nodi diben y swyddogaeth, i rai dros 50 tudalen o hyd, lle y cynhwysir targedau a mesurau ynghyd â ffocws strategol, cytundebau lefel gwasanaeth a pholisïau penodol ar gyfer newid y tapiau yn system CCTV y ganolfan. Er nad oes templed ar gyfer strategaeth, ni all y cyntaf ganolbwyntio ymdrechion y staff rheolaeth cyswllt, ac mae'r olaf yn cymysgu materion gweithredol, tactegol a strategol ac felly'n drysu. Beth bynnag yw ansawdd y strategaethau presennol, fodd bynnag, mae'n destun pryder mawr nad oes gan 30 y cant o heddluoedd un o gwbl.
- 4.18 Mae gan rai heddluoedd strategaethau rheolaeth cyswllt priodol, ond fe allant fethu â'u cyflwyno oni bai eu bod yn bolisiau wedi'u diffinio'n dda, yn cael eu cefnogi gan gynllun cadarn sy'n trawsnewid gweledigaeth yn gyflwyniad gwasanaeth. Er bod gan yr holl heddluoedd yr ymwelodd y tîm arolygu â hwynt bolisiau'n ymwneud â rheolaeth cyswllt, nid oedd gan nifer ohonynt gynlluniau oedd yn cysylltu'r polisiau hyn â'r strategaeth, ac nid oeddynt yn gallu dangos rhesymwaith am sut yr oedd eu polisiau a'u gweithdrefnau wedi datblygu. Un esboniad cyffredin am hyn oedd bod y polisiau wedi'u datblygu dros amser, heb lawer o ymdrech i'w hintegreiddio gydag arferion gwaith yr adran neu BCU. Yn hanfodol, roedd y swyddogaeth rheolaeth cyswllt yn gweithredu fel endid ar ei ben ei hun, ac nid oedd ei bwysigrwydd i gyflwyniad cyffredinol gwasanaeth yr heddlu yn cael ei gydnabod.
- 4.19 Mae gan rai heddluoedd gytundebau lefel gwasanaeth (SLA) rhwng eu swyddogaeth rheolaeth cyswllt ac eraill (Ffigwr 6). Er nad yw SLA bob amser yn briodol, mae'r ffaith mai dim ond 56 y cant o heddluoedd sydd â chytundeb gydag adrannau eraill yn awgrymu diffyg agwedd gysylltiedig tuag at gyflwyno gwasanaeth.

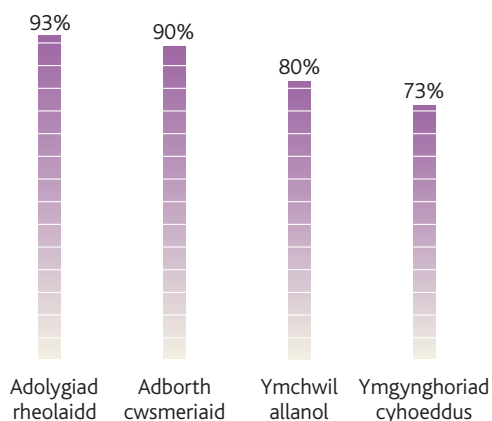
**FFIGWR 6: CANRAN Y CANOLFANNAU RHEOLAETH CYSWLLT SYDD Â CHYTUNDEBAU LEFEL GWASANAETH**



Ffynhonnell: ymateb i holiadur HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

- 4.20 Ble mae strategaethau wedi'u sefydlu, mae angen eu hadolygu'n rheolaidd, gan styried amrywiaeth o ddylanwadau (Ffigwr 7).

FFIGWR 7: FFYNONELLAU O DDYLANWAD WRTH ADOLYGU STRATEGAETH RHEOLAETH CYSWLLT



Ffynhonnell: ymateb i holiadur HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

- 4.21 Mae angen strategaethau clir a pholisïau ategol ar yr heddluoedd i gyd, ond un peth sy'n gwbl allweddol i lwyddiant canolfan gyswllt dda yw cefnogaeth bersonol yr uwch swyddogion. Ceir tystiolaeth glir o bwysigrwydd cefnogaeth o'r fath mewn Asesiadau Llinell Waelodol olynol, ble y gwelir bod gan yr heddluoedd mwyaf llwyddiannus uwch swyddog gweithgar a brwdfrydig. Mae'r gefnogaeth hon yn pwysleisio pwysigrwydd y swyddogaeth a'i gyfraniad i berfformiad ehangach yr heddlu.

#### ARGYMHELLIAD 6

Dylai fod gan yr holl heddluoedd strategaeth rheolaeth cyswllt sy'n cyd-fynd â'r strategaeth genedlaethol, yn cynnwys amcanion a chynlluniau gweithredu priodol sy'n cael eu hadolygu'n rheolaidd, ac sy'n cael ei gefnogi gan uwch swyddog enwebedig.

- 4.22 Hyd yn oed mewn heddluoedd ble mae strategaeth yn bodoli ar hyn o bryd, nid yw'r strategaeth bob amser yn cael ei chyfathrebu'n glir, a gall hyn gael effaith negyddol ar berfformiad. Mewn un llu, ni chafodd yr achos busnes ar gyfer strwythur rheolaeth cyswllt newydd ei ysgrifennu nes dwy flynedd ar ôl i ganolfan newydd gael ei hadeiladu. Nid oes strategaeth rheolaeth cyswllt yn bodoli yno, ac fe ddatblygodd yr arferion a'r gweithdrefnau gweithio heb unrhyw ymgynghoriad â BCU neu adrannau eraill. Mae hyn wedi arwain at dyndra rhwng yr adran a BCU oherwydd y diffyg dealltwriaeth o rôl rheolaeth cyswllt ac ansicrwydd am weithdrefnau gweithredol. Mae'r heddlu hwn wedi methu'n gyson wrth geisio cyrraedd nifer o'i dargedau rheolaeth cyswllt.
- 4.23 Mewn gwrthgyferbyniad, mae Heddlu Surrey yn hyrwyddo ei strategaeth delio â galwadau'n eang, yn cynnal cyfarfodydd rheolaidd â chydweithwyr o bob adran o'r heddlu ac yn adolygu polisïau a gweithdrefnau'n rheolaidd er mwyn sicrhau eu bod yn cyflwyno'r lefel angenrheidiol o wasanaeth ac yn cefnogi cyflwyniad gwasanaeth gweithredol.

- 4.24 Mae heddluoedd llwyddiannus wedi nodi mai elfen bwysig o strategaeth rheolaeth cyswllt yw cynllun strwythuredig ar gyfer cyfathrebu â staff a'u cynnwys yn natblygiad y gwasanaeth y maent yn ei ddarparu. Mae hefyd yn amlwg bod cyfathrebu â'r cyhoedd a phartneriaid yr un mor bwysig i reoli disgwyliadau a galw (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYFATHREBU Â'R CYHOEDD A PHARTNERIAID

Mae'r Adran Rheolaeth cyswllt yn Gloucestershire yn cynhyrchu taflen wybodaeth adrannol misol, sy'n cynnwys manylion am berfformiad delio â galwadau ac yn trafod unrhyw faterion sydd wedi codi. Caiff hwn ei ddosbarthu'n eang drwy'r heddlu a chafodd ei gynllunio i gael ei ddefnyddio mewn cyfarfodydd cyhoeddus, fel fforymau ymgynghori lleol, ble gall swyddogion roi'r newyddion diweddaraf i'r gymuned a phartneriaid am berfformiad, ac unrhyw faterion penodol.

### ARGYMHELLIAD 7

Dylai'r holl heddluoedd fynd ati i gyfathrebu'r polisïau a'r arferion sy'n ategu'r strategaeth rheolaeth cyswllt i staff er mwyn gwella cyflwyniad gwasanaeth ar y cyd, ac i bartneriaid a'r cyhoedd er mwyn codi ymwybyddiaeth a helpu rheoli disgwyliadau a galw.

- 4.25 Unwaith y bydd strategaethau a pholisïau yn eu lle, a staff a rhanddeliaid wedi'u cynnwys yn llawn, nid oes unrhyw esgus am adael i wasanaeth mor hanfodol fethu. Er gwaethaf pwysigrwydd cynnal cyflwyniad y gwasanaeth mewn argyfwng, nid oes gan rai heddluoedd gynlluniau i sicrhau parhad busnes neu adferiad wedi trychineb – mae gan 88 y cant gynllun parhad busnes, mae gan 86 y cant gynllun adfer wedi trychineb, ac mae gan 81 y cant y ddau. Felly mae hyd at un ym mhob pump o heddluoedd yn agored i niwed mewn achos o ddiffyg difrifol, gyda'r posibilrwydd o ganlyniadau niweidiol iawn i ddefnyddwyr gwasanaeth.
- 4.26 Yn amlwg, dylid mynd i'r afael â'r gwendid hwn fel mater o frys ac, yn unol ag arfer cyfredol yn y byd masnachol, dylid sefydlu cynlluniau a'u profi'n rheolaidd i leihau'r risg o golli gwasanaeth. Mae'n bwysig cydnabod, fodd bynnag, y gallai profi ei hun achosi problemau, ac mae angen i reolwyr gydbwyso amllder y profi yn erbyn angen busnes. Yn yr amgylchedd plismona cyfnewidiol, dylid cynnal profion yn flynyddol o leiaf, ond dylai adolygu fod yn broses barhaus.
- 4.27 Gall effaith ar barhad busnes ddod i'r amlwg mewn amrywiaeth o ffyrdd, gan gynnwys colli technoleg, trydan, tân, llifogydd, streic neu hyd yn oed epidemig a achoswyd gan firws. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da dros y dudalen.)

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYDLYNEDD BUSNES MEWN ACHOS O STREIC**

Ar 25 Awst 2005, profodd canolfannau cyfathrebu'r heddlu yn yr Alban streic ddiwydiannol 24 awr gan aelodau UNSAIN, a hynny oherwydd tâl ac amodau gwaith. Gweithredodd heddluoedd gynlluniau wrth gefn i sicrhau bod y gwasanaeth yn parhau i weithredu. Mewn nifer o ardaloedd, arweiniodd hyn at heddweision yn cael eu drafftio i mewn i'r swyddogaeth. Roedd effeithiau'r streic yn amrywio drwy'r Alban ac, er eu bod yn amrywio o aelod unigol o staff yn mynd ar streic mewn un ardal i 32 aelod o staff mewn un arall, gwnaed cynlluniau i ddelio â streic cerdded allan llawn. Yn rhannol oherwydd mai ychydig o streicio a gafwyd ar yr achlysur hwn, llwyddwyd i gynnal lefelau'r gwasanaeth.

- 4.28 Er bod rhai heddluoedd wedi cynnwys 'cymal dim streicio' mewn contractau cyflogaeth, mae ansicrwydd a graddfa unrhyw weithredu diwydiannol yn y dyfodol yn golygu bod angen i heddluoedd sicrhau bod cynllunio busnes a chynllunio ar gyfer argyfwng yn ystyried y mater hwn.

**ARGYMHELLIAD 8**

Dylai heddluoedd gymryd camau ar unwaith i sicrhau bod cynlluniau cynhwysfawr yn eu lle yng nghyswllt cydlynedd busnes ac adfer yn dilyn trychineb er mwyn gallu cynnal cyflwyniad gwasanaeth y swyddogaeth rheolaeth cyswllt drwy'r amser. Dylid profi'r cynlluniau hyn yn flynyddol a'u hadolygu'n gyson

**Strwythur**

- 4.29 Fel yn y sector masnachol, mae heddluoedd wedi tueddu i ganoli gweithredoedd yr ystafell reoli a rheolaeth cyswllt, yn aml yn dilyn adolygiad Gwerth Gorau lle y gwnaed cymhariaeth â'r sector preifat. Mae llawer o ystafelloedd rheoli ar lefel BCU wedi cael eu disodli gan ganolfannau cyswllt canolog, mwy, naill ai ar un safle neu'n cael eu trefnu fel canolfannau cyswllt 'rhithwir'. Digwyddodd hyn yn rhannol mewn ymateb i angen tybiedig am fwy o gydlynedd o fewn a rhwng yr heddluoedd, yn rhannol er mwyn arbedion ariannol drwy ddarbodion maint (er enghraifft mewn technoleg neu hyfforddiant) ond hefyd i fodloni'r her o ddisgwyliadau cynyddol am well perfformiad.
- 4.30 Yng nghyd-destun heddluoedd unigol, mae'r darlun cenedlaethol yn frithwaith o wahanol gyfuniadau a chyfnewidiadau o'r opsiynau strwythurol. Mae atebion i holiaduron a gwaith ymchwil a gynhaliwyd gan y Swyddfa Gartref yn dangos yr amrywiaeth yma yn y meysydd canlynol:

**Lleoliad/perchnogaeth**

- Mae 33 o'r 43 o heddluoedd yng Nghymru a Lloegr wedi canoli eu swyddogaeth naill ai drwy leoliad daearyddol neu weithrediad rhithwir.

**Switsfwrdd**

- Mae gan 74 y cant o heddluoedd switsfwrdd, ac ym mhob un ond un, dim ond galwadau di-argyfwng a dderbynnir drwy'r switsfwrdd – caiff galwadau 999 eu cyfeirio'n uniongyrchol at atebwyr galwadau.

- Mae tuedd gynyddol i weithredwyr switsfwrdd 'frysbenneu' galwadau cyn eu trosglwyddo i'r uned delio â galwadau.
- Mewn nifer o heddluoedd, mae gweithredwyr switsfwrdd hefyd yn gofyn cwestiynau pellach am y drosedd neu'r digwyddiad ac yn penderfynu a ddylid trosglwyddo galwadau yn ymwneud â digwyddiadau i dderbyniwr galwadau neu ddesg drosedd, yn dibynnu ar yr angen am ymateb gan yr heddlu. Byddant hefyd yn trosglwyddo galwadau brys, sy'n cael eu hadrodd ar linellau di-argyfwng, i atebwyr galwadau brys.

### Derbynwyr galwadau ac anfonwyr

- Mae'r holl heddluoedd wedi rhannu'r swyddogaethau ateb galwadau ac anfon, er bod tri yn cyfaddef y bydd anfonwyr o bryd i'w gilydd yn ateb galwadau 999 'os nad ydynt yn brysur'.
- Yn 61 y cant o'r heddluoedd, mae delio â galwadau 999 wedi'i wahanu oddi wrth alwadau eraill. Gwneir hyn yn aml drwy osod atebwyr galwadau 999 mewn lleoliad gwahanol, yn aml mewn ystafelloedd rheoli gyda'r anfonwyr.
- Adroddodd 26 y cant o heddluoedd bod ganddynt strategaeth gynhwysfawr sy'n golygu y bydd yr holl alwadau'n cael eu hateb gan atebwr sy'n ceisio datrys yr alwad heb ei throsglwyddo.

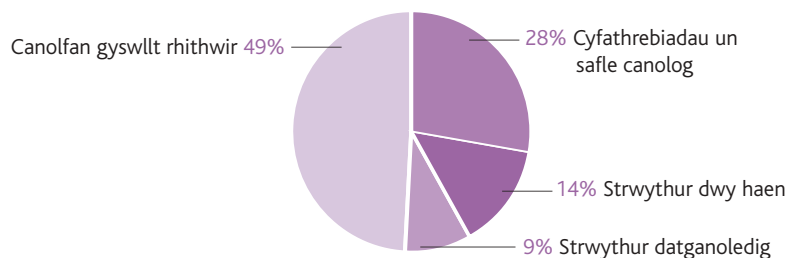
### Cofnodi troseddau

- Mae gan 65 y cant o heddluoedd ddesg drosedd ar gyfer cofnodi troseddau a chreu adroddiadau trosedd. Yn dros hanner yr heddluoedd hyn, mae'r ddesg drosedd yn rhan o'r adran rheolaeth cyswllt. Yn y gweddill, mae naill ai'n cael ei ddatganoli i ardaloedd lleol neu'n cael ei leoli'n ganolog fel rhan o adran arall.
- Mae pedwar o'r heddluoedd (naw y cant o heddluoedd) yn y broses o gyflwyno desg drosedd.
- Nid oes gan y 26 y cant sy'n weddill ddesg drosedd. Mae mwyafrif yr heddluoedd hyn yn defnyddio atebwyr galwadau aml-fedrus sy'n cwblhau adroddiad trosedd electronig pan fyddant yn derbyn galwad sy'n ymwneud â throedd.

### Desgiau Cymorth

- Mae gan fwyafrif yr heddluoedd ddesg gymorth neu uned rheoli digwyddiadau i ddelio ag ymholiadau maith neu i geisio datrys galwadau yn hytrach na'u harallgyfeirio.

FFIGWR 8: STRWYTHURAU SWYDDOGAETHAU CYSWLLT YR HEDDLU



- 4.31 Defnyddir amrywiaeth o wahanol opsiynau strwythurol ar draws y Deyrnas Unedig, ond ni chyrhaeddwyd unrhyw ganlyniad cadarn am ba strwythur sydd fwyaf effeithiol. Caiff hyn ei adlewyrchu yn y ffaith mai'r tri heddlu a gafodd eu graddio'n

*Ardderchog* yn Asesiad Llinell Waelodol 2004/05 oedd Kent (un safle, yn cael ei reoli'n ganolog), Hampshire (dau safle, yn cael eu rheoli'n ganolog) ac East Midlands (dros 20 o safleoedd gyda chymysgedd o reolaeth ganolog a lleol).

- 4.32 O'r holl strwythurau a archwiliwyd, nodwyd pedwar prif fodel o reoli cyswllt yr heddlu; cânt eu disgrifio'n llawnach yn Atodiad D. O fewn pob un, mae nifer amnewidiadau, yn aml wedi'u dylanwadu gan ystyriaethau strategol megis a ddylai atebwyr galwadau ddelio â'r holl alwadau, mewn agwedd gynhwysfawr, neu a ddylid delio â galwadau sy'n adrodd am droseddau mewn uned arbenigol ar wahân. Er bod ffigyrau'r asesiad llinell waelodol yn benodol berthnasol i Gymru a Lloegr, mae darlun tebyg iawn i'w weld yn yr Alban a Gogledd Iwerddon. Er nad yw hyn yn bendant oherwydd yr amrywiaeth o gyfuniadau posibl, mae pedwar prif fodel yn amlwg.

#### Model 1: canolfan gyswllt ganoledig lefel heddlu ar un safle

- 4.33 Bydd atebwyr galwadau sydd wedi'u lleoli mewn canolfan gyswllt canolog yn derbyn galwadau 999 a galwadau di-argyfwng o unrhyw le yn ardal yr heddlu. Bydd penderfyniadau gweithredol am raddio galwadau, dyrannu adnoddau ac anfon adnoddau yn cael eu gwneud yn y ganolfan. Caiff y swyddogaeth ei rheoli'n ganolog a pholisi perthynol yn cael ei benderfynu ar lefel yr heddluoedd.
- 4.34 Er mwyn llwyddo, mae angen i'r strwythur hwn gael cytundebau a pholisïau arbennig o glir gyda BCU ac adrannau a strategaeth cyfathrebu gadarn i sicrhau bod staff drwy'r heddlu cyfan yn ymwybodol o gylch gorchwyl a gweithdrefnau gweithredol y ganolfan gyswllt. Mae angen hefyd darparu cyfleusterau wrth gefn ychwanegol ar gyfer parhad busnes. Mae manteision posibl y strwythur hwn yn cynnwys:
- agwedd gorfforaethol;
  - arferion safonol;
  - darbodion maint;
  - goruchwyliaeth well, gyda'r holl staff ar un safle; a
  - cefnogaeth o waith Lefel 2 ar draws ffiniau'r BCU.

Mae anfanteision posibl yn cynnwys:

- diffyg rheolaeth uniongyrchol ar gyfer rheolwyr BCU;
  - diffyg hyrwyddiad o atebion lleol ar gyfer problemau lleol;
  - safbwynt o amgylchedd 'masgynhyrchu' mewn canolfannau galw;
  - colli rhywfaint o wybodaeth leol; a
  - gostyngiad yng ngallu parhad busnes.
- 4.35 O'r 12 o heddluoedd (28 y cant) sydd â chyfathrebiadau un safle canolog, mae 10 yn cyfeirio galwadau di-argyfwng drwy switsfwrdd, gyda galwadau 999 yn dod yn syth drwodd at yr atebwyr. Un enghraifft yw Canolfan Reoli a Chyfathrebu Heddlu Lincolnshire (FCCC), sydd wedi'i leoli ym mhencadlys yr heddlu, gyda'i strwythur rheoli ei hun. Mae'r atebwyr galwadau a'r anfonwyr wedi'u cyd-leoli mewn un adeilad, ynghyd â gweithredwyr y switsfwrdd. Mae'r biwro cofnodi troseddau wedi'i leoli ar wahân, ac nid yw'n rhan o'r adran gyfathrebu.

#### Model 2: strwythur dwy haen

- 4.36 Gyda'r model hwn, derbynnir galwadau ar lefel yr heddlu ac ar lefel ardal, derbynnir a delir â galwadau 999 yn lleol a delir â galwadau di-argyfwng ar lefel yr heddlu. Fel arfer, bydd y gwasanaeth lefel yr heddlu yn cael ei reoli gan adran ganolog, tra bod staff lleol yn cael eu rheoli gan BCU.



**4.37** Un peth sy'n hanfodol i lwyddiant y model hwn yw'r angen am eglurdeb am gyfrifoldeb ar lefel weithredol a rheolaethol, a'r cyfleuster i drosglwyddo galwadau brys a dderbynnir ar linellau di-argyfwng i atebwyr galwadau brys sy'n seiliedig ar BCU. Mae manteision posibl y strwythur hwn yn cynnwys:

- mwy o reolaeth ac atebolrwydd ar gyfer rheolwyr BCU;
- gallu i ymateb i alwadau lleol; a
- hyrwyddo parhad busnes.

Mae anfanteision posibl yn cynnwys:

- diffyg corfforoldeb;
- llai o eglurdeb am y cyfrifoldeb am reoli galwad am wasanaeth yn gyfan gwbl;
- creu rhaniad diwylliannol rhwng yr atebwyr galwadau di-argyfwng a staff eraill; a
- llai o allu i rannu'r galw am ddelio â galwadau 999.

**4.38** Mae system dwy haen yn ei lle mewn chwech o heddluoedd (14 y cant). Mewn pedwar o'r rhain, caiff galwadau 999 eu derbyn ar lefel ardal a galwadau di-argyfwng yn ganolog, gyda dwy o heddluoedd yn derbyn galwadau di-argyfwng yn lleol a galwadau argyfwng yn ganolog.

**4.39** Mae Heddlu Merseyside yn y broses o symud at fodel tebyg. Bydd ateb galwadau di-argyfwng yn cael ei ddarparu gan adran ganolog, gyda'i strwythur rheoli ei hun, a bydd ateb ac anfon adnoddau ar gyfer galwadau argyfwng cael eu datganoli a'u rheoli gan BCU, gyda'r rhesymwaith i wneud rheolwyr adrannol yn atebol am anfon a rheoli eu hadnoddau.

### Model 3: canolfannau cyswllt datganoledig

**4.40** Mae gan y model hwn nifer o safleoedd, fel arfer dan reolaeth y BCU, a'i fwriad yw cyflwyno gwasanaeth delio â galwadau lleol. Caiff galwadau 999 a galwadau di-argyfwng eu hateb ar lefel leol, gyda galwadau naill ai'n cael eu cyfeirio'n syth at bob canolfan neu'n cael eu cyfeirio yno drwy switsfwrdd. Bydd atebwyr galwadau'n delio â galwadau o un ardal heddlu benodol neu weithiau o glwstwr o ardaloedd, a byddant yn aml wedi'u lleoli mewn gorsaf ardal.

**4.41** Un peth sy'n hanfodol i lwyddiant y model hwn yw strwythurau sy'n adnabod arfer da ac yn ei rannu rhwng y canolfannau a'r prosesau sy'n sicrhau bod digwyddiadau Lefel 2 ac ar draws y BCU yn cael eu trin yn effeithiol.

Mae manteision posibl yn cynnwys:

- cefnogaeth gyhoeddus ar gyfer ateb ac ymateb i alwadau'n 'lleol';
- perchnogaeth BCU o'r broses gyfan;
- cadw 'gwybodaeth leol'; a
- hyrwyddo parhad busnes.

Mae anfanteision posibl yn cynnwys:

- diffyg corfforoldeb;
- diffyg cefnogaeth barod ar gyfer gweithio ar draws y BCU;
- plwyfoldeb; a
- llwyth gwaith anghyfartal rhwng canolfannau.

4.42 Mae gan bedwar o heddluoedd (naw y cant) strwythur datganoledig. O'r rhain, mae gan dri switsfwrdd sy'n cyfeirio galwadau di-argyfwng. Mae gan Heddlu Lancashire chwe chanolfan cyswllt a threfnu cyfunol yn seiliedig mewn BCU. Caiff yr adran ei rheoli drwy BCU, ond mae uned rheoli galwadau canolog yn goruchwyllo gweithgarwch. Y rhesymwaith yw cyflwyno atebion delio â galwadau lleol. Fodd bynnag, mae'r safleoedd wedi'u cysylltu'n electronig i weithredu fel un safle 'rhithwir' i ymdopi gyda chyfnodau o alw uchel.

#### Model 4: canolfan gyswllt 'rhithwir' gyda safleoedd lluosog

4.43 O dan y model hwn, mae nifer o ganolfannau cyswllt yn cael eu cysylltu'n electronig i alluogi ateb galwadau 999 a galwadau di-argyfwng o unrhyw le yn ardal yr heddlu gan un safle 'rhithwir'. Mewn rhai heddluoedd, mae ateb galwadau 999 wedi'i gyd-leoli gyda swyddogaeth anfon ganolog. Caiff y canolfannau cyswllt a'r swyddogaethau anfon eu rheoli'n bennaf gan adran gyfathrebu ganolog.

4.44 I fod yn llwyddiannus, mae angen i'r strwythur hwn gael arferion gwaith wedi'u diffinio'n glir ar gyfer BCU a strwythur rheoli a goruchwyllo cadarn i sicrhau bod pob safle'n gweithredu mewn modd corfforaethol. Mae manteision posibl yn cynnwys:

- cynnydd o barhad busnes;
- rhannu'r galw rhwng safleoedd; ac
- un strwythur rheoli ar gyfer y swyddogaeth gyfan.

Mae anfanteision posibl yn cynnwys:

- cynnydd mewn gorbenion o'i gymharu ag un safle;
- gostyngiad mewn goruchwyliaeth, neu gynnydd mewn costau i oruchwyllo mwy nag un safle; a
- diffyg cefnogaeth ar gyfer delio â galwadau ar y cyd rhwng asiantaethau.

4.45 Adroddodd tua 21 o heddluoedd (49 y cant) bod ganddynt ganolfannau cyswllt rhithwir, er bod gwahaniaethau mawr yn nifer y safleoedd (o 2 i dros 20) a'r ffordd y caiff y rhain eu cysylltu â'r swyddogaeth anfon neu reoli digwyddiadau. Un o'r heddluoedd sy'n defnyddio strwythur o'r fath yw Heddlu North Yorkshire, sydd â dau safle ar hyn o bryd sydd ill dau'n cynnwys anfonwyr ac atebwyr galwadau. Mae'r ddau safle'n derbyn galwadau gan yr heddlu cyfan, sy'n defnyddio un rhif di-argyfwng, ac maent wedi'u cysylltu fel canolfan gyswllt 'rhithwir'. Roedd strategaeth 'canolfan gynhwysfawr' yn ei lle, lle y bydd atebwyr galwadau'n cynnig y cysylltiad cyntaf â galwyr ac adroddiadau trosedd a gofnodir. Gwelwyd bod galwadau troseddau yn blocio'r system. Felly, cyflwynwyd switsfwrdd i hidlo'r galwadau, a sefydlwyd biwro cofnodi troseddau (CRB) i gofnodi troseddau a chymryd galwadau gan swyddogion sy'n diweddarau am droseddau. Mae perfformiad mesuradwy wedi gwella, o gyfartaledd o 65 y cant o alwadau di-argyfwng a 70 y cant o alwadau 999 yn cael eu hateb o fewn y targed dan y strwythur blaenorol, i 90 y cant a 92 y cant yn eu tro yn dilyn cyflwyno'r switsfwrdd a'r CRB. Mae graddiad yr heddlu yn yr Asesiad Llinell Waelodol wedi gwella o Gweddol yn 2003/04 i Dda yn 2004/05.

4.46 Er y credir mai un anfantais o ystafelloedd rheoli canolog yw colli gwasanaethau cymunedol ac, efallai, gwybodaeth leol, dylai technoleg ar ffurf teledu cylch cyfyng (CCTV) a mapio Systemau Lleoli Byd-eang (GPS) oresgyn yr anawsterau hyn. Mae system radio digidol AIRWAVE wedi bod yn ysgogwr ar gyfer canoli, a fersiwn yr Iseldiroedd o AIRWAVE yw'r sail ar gyfer ymateb ailstrwythuredig i'r gwasanaeth argyfwng yn seiliedig ar ardaloedd daearyddol cyd-derfynol.

### Materion eraill canoli

- 4.47 Mae canoli cyfleusterau rheolaeth cyswllt yn strategol ddeniadol, ond nid yw wedi derbyn cefnogaeth eang gan staff sy'n rhan o gyflwyno'r gwasanaeth. Gall gwaith canolfannau galw fod yn ddwys, yn drwm ac yn straen, yn enwedig pan fydd trosglwyddiadau galwadau'n cael ei flaenoriaethu ac egwyliau'n cael eu cyfyngu. Ble y defnyddir mesurau meintiol i yrru perfformiad, mae gan atebwyr galwadau lai o reolaeth a hawl i ddewis a gall hyn effeithio ar les y gweithwyr. O ganlyniad, awgryma tystiolaeth bod gwaith canolfannau galw yn gysylltiedig â lefelau uchel o absenoldeb oherwydd salwch a throsiant staff.
- 4.48 Yn dilyn eu hymchwil, roedd casgliad awduron yr ymchwil a gynhaliwyd dan nawdd UNSAIN i waith delio â galwadau i'r heddlu fel a ganlyn:

**“Yn ystafelloedd rheoli'r heddlu, mae'r symudiad at ganolfannau galw mewn ystafelloedd rheoli canolog, yng nghyd-destun cyfyngiadau ariannol tynn a staffio main, wedi achosi dirywiad mewn gwaith, a phwysau meddwl, straen a salwch eang ymysg gweithlu hynod ymroddedig.”**

*The thin front line: call handling in police control rooms (Bain, Taylor a Dutton 2005)*

**“O weithio mewn gorsaf heddlu ble'r oeddwn i'n ateb galwadau ac yn gwybod faint o amser y byddai'n ei gymryd i heddwes fod yn bresennol, rydw i nawr yn gweithio mewn amgylchedd canolfan galw lle mai i'r switsfwrdd ateb galwad o fewn hyn a hyn o eiliadau yw'r nod. Yna bydd derbyniwr galwadau'n ateb o fewn hyn a hyn o eiliadau. Yna bydd y digwyddiad yn cael ei roi mewn ciw nes y bydd heddwes ar gael i fynd yno. Mae gwaith yn cael ei flaenoriaethu felly nid yw'n anghyffredin i alwr fod yn aros am 24 neu 48 awr (neu'n hirach) i heddwes fynd allan. Mae ffonio galwyr yn ôl am y chweched neu seithfed tro i ymddiheuro nad oes unrhyw un wedi mynd allan yno, tra'n ceisio delio â chiw mawr o fwy na 40 o ddigwyddiadau yn arwain at straen.”** Gweithredwr cyfathrebu, dyn 57 oed, ag 20 mlynedd o wasanaeth

- 4.49 Ond mae ffynhonnell problemau o'r fath yn fwy tebygol o fod, nid yn strwythur y swyddogaeth cyfathrebu ganolog, ond mewn polisiâu ac arferion dominyddol, rheolaeth, goruchwyliaeth, ac adnodd. O ganlyniad, ni ddylai heddluoedd osgoi canoli eu swyddogaeth cyfathrebu os mai dyma yw'r model busnes mwyaf addas ar eu cyfer nhw. Ond mae'n rhaid iddynt weithredu'r arfer da a nodwyd yn yr adroddiad hwn o ran strategaeth, adnoddau dynol a rheoli galw. Dylai'r gronfa ganolog o arfer da (gweler Argymhelliad 4) gynnwys gwybodaeth benodol am opsiynau strwythurol, manteision a buddiannau. Dylai hyn fod ar gael i'r holl heddluoedd ac yn destun adolygiad a diweddariad parhaus.

**CASGLIAD**

- 4.50 Heb strategaeth rheolaeth cyswllt, mae heddluoedd yn wynebu'r perygl o ddatblygu gwasanaeth sy'n sefyll ar wahân i weddill y sefydliad, heb unrhyw gyfeiriad clir na llawer o integreiddiad gyda chyflwyniad gwasanaeth gweithredol. Dylai'r strategaeth ddiffinio'r hyn mae'r ganolfan gyswllt yn anelu at ei gyflawni a sut y bydd yn gwneud hynny, a dylai gael ei gyfathrebu'n glir drwy'r heddluoedd cyfan. Mae safon unrhyw strategaeth yn ddibynnol ar y cynlluniau a'r polisiau sy'n troi'r weledigaeth yn realiti: heb y rhain waeth i'r dogfennau eistedd ar silff yn casglu llwch. Dylid datblygu'r polisiau a'r gweithdrefnau hyn mewn ymgynghoriad â phartneriaid er mwyn sicrhau eu bod yn adlewyrchu busnes y ganolfan a sicrhau bod egwyddorion NIM wedi'u gosod wrth galon cyflwyniad y gwasanaeth.
- 4.51 Dylai strategaethau rheolaeth cyswllt adlewyrchu diwylliant a busnes yr heddlu cyfan a dylai, felly, adlewyrchu cyfeiriad cenedlaethol gwasanaeth yr heddlu. Byddai strategaeth genedlaethol ar gyfer rheolaeth cyswllt yr heddlu yn canolbwyntio'r gwasanaeth cyfan ar bwysigrwydd y swyddogaeth hon i holl fusnes yr heddlu. Gyda chefnogaeth uwch swyddogion ac integreiddiad gyda'r NHCS, byddai hyn yn sicrhau bod yr arferion da a nodir yn lleol yn cael eu lledaenu drwy Gymru a Lloegr.
- 4.52 Bydd strategaeth yn cael effaith fawr ar strwythur rheolaeth cyswllt. Nid oes un strwythur delfrydol wedi cael ei nodi: mae gan bob un o'r pedwar prif fodel fanteision ac anfanteision. Os cânt eu rheoli, eu hadnoddu a'u cefnogi'n briodol, gellir datblygu unrhyw un o'r strwythurau hyn i ddarparu swyddogaeth rheolaeth cyswllt llwyddiannus.



## 5. Gwneud y mwyaf o'n pobl



## 5. Gwneud y mwyaf o'n pobl

### CYFLWYNIAD

- 5.1 Hanfod gwaith canolfan gyswllt heddlu yw'r gydberthynas bersonol rhwng y rhai sy'n delio â'r galwadau ac aelodau o'r cyhoedd, sy'n aml yn galw o dan amgylchiadau anodd a phoenus. Mae ansawdd y staff – a'u hyfforddiant a'u goruchwyliaeth – yn holl bwysig. Mae'r bennod hon yn ymdrin â rheolaeth pobl, gan dalu sylw arbennig i recriwtio, dal gafael, rheolaeth absenoldeb, trosiant staff, cyfweld wrth adael, datblygiad personol staff, a thâl ac amodau.
- 5.2 Dylai arferion adnoddau dynol da atgyfnerthu'r pwysigrwydd o werthfawrogi staff. Er mwyn sicrhau y gall staff werthfawrogi a chwrdd ag anghenion galwyr, mae arferion o'r fath yn cynnwys recriwtio a hyfforddi soffistigedig i adeiladu gweithlu medrus; sicrwydd swydd a thelerau ac amodau da er mwyn meithrin ymroddiad gweithwyr; ac awdurdodi fel y gall staff weithredu yn ôl eu doethineb ac adeiladu perthynas gadarnhaol gyda chwsmeriaid. Yr arferiad traddodiadol mewn canolfannau cyswllt masnachol yw rhoi'r lleiafswm o lais i staff mewn gwneud penderfyniadau a defnyddio llafur rhatach, di-sgil gyda'r lleiafswm o gyfrifoldeb a rhyddid wrth wneud y gwaith, sydd yn ei dro yn caniatáu arferion rheolaeth adnoddau dynol cost isel.
- 5.3 Mae natur gymhleth a hynod ddewisol rheolaeth cyswllt heddlu yn gofyn am y math o reolaeth adnoddau dynol sy'n cynnwys cyfraniad helaeth gan arbenigwyr proffesiynol yn y maes. Dylai gweithrediad adnoddau dynol clir ac wedi ei strwythuro'n dda, gyda rheolaeth pobl dda, dealltwriaeth o'r cyd-destun gweithredu a chefnogaeth i'r anghenion gweithredu priodol, atgyfnerthu dull yr heddluoedd o weithio.

### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 5.4 Mae perfformiad adnoddau dynol da yn gofyn ar i heddluoedd fabwysiadu polisiau datblygu pobl sydd yn:
- *creu strategaeth adnoddau dynol sy'n cydnabod anghenion gweithrediadau canolfan gyswllt;*
  - *cynnwys gweithrediad adnoddau dynol unswydd sy'n benodol i'r ganolfan gyswllt;*
  - *gweithredu polisi adnoddau dynol effeithiol ac sy'n cydymffurfio â'r gyfraith, gan gynnwys recriwtio;*
  - *sicrhau bod y nifer briodol o staff medrus a goruchwylwyr yn gweithio ar yr amser iawn trwy sicrhau bod adnoddau'n cyfateb i'r galw;*
  - *defnyddio strwythu'r gyfa wedi eu cofnodi'n dda a rhagweld cynnydd gyrfaoel ac anghenion datblygiadol staff;*
  - *gosod cynlluniau datblygiad perfformiad yn eu lle ar gyfer yr holl staff;*
  - *cysylltu canlyniadau arolygon staff â pherfformiad, rheolaeth presenoldeb, afiechyd, dal gafael ar staff, cyfraddau trosiant a boddhad cwsmer;*
  - *gwneud cyfweiliadau gadael er mwyn deall pam fod staff yn gadael a defnyddio'r wybodaeth i wella amodau; a*
  - *sicrhau tâl ac amodau gwasanaeth sy'n adlewyrchu cymhlethdod a phwysigrwydd y swyddogaeth.*
- (Noder: Mae'r elfennau a amlygir uchod mewn teip italig trwm yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS.)



**BETH YW ARFER DA MASNACHOL?**

- 5.5 Dylai strategaeth a chynllun adnoddau dynol ddiffinio sut y bydd cyfundrefn yn gwireddu ei amcanion adnoddau dynol a dylai hyn gael ei gysylltu ag anghenion y ganolfan gyswllt. Dylai benderfynu sut y bydd yn rheoli ei phobl yn yr amgylchedd hwnnw. Does dim un ateb ar gyfer pawb – fe fydd anghenion penodol a chyd-destun yn penderfynu ar y dulliau gweithredu.
- 5.6 Mae'r sector masnachol bellach wedi cydnabod bod angen buddsoddiad sylweddol er mwyn gweithredu strategaeth adnoddau dynol effeithiol. Mae'n bwysig cael unedau unswydd adnoddau dynol sy'n cynnwys cynllunwyr a dadansoddwyr adnoddau – roliau arbenigol sy'n chwarae rhan bwysig o fewn rheolaeth weithredol y ganolfan. Mae damcaniaethau adnoddau dynol diweddar wedi pwysleisio pwysigrwydd cydbwysedd gwaith-bywyd a mabwysiadu polisiau sy'n deuluol-gyfeillgar. Mae cynghorwyr arbenigol adnoddau dynol yn fodd effeithiol o sicrhau bod busnes yn elwa o gydbwysedd gwaith-bywyd y gweithlu.
- 5.7 Mae'r gwaith o sicrhau bod y nifer briodol o staff medrus, goruchwylwyr a rheolwyr ar ddyletswydd ar yr amser iawn yn faes o'r pwys mwyaf i ganolfannau cyswllt ac mae'n gofyn am y model gorau posibl ar gyfer trefnu adnoddau. Er mwyn cynnal model staffio da, dylai'r strategaeth adnoddau dynol gael proses recriwtio effeithiol a pholisi clir ar ddal gafael ar staff, hyfforddi, datblygu a rheolaeth absenoldeb. Mae ar y ganolfan gyswllt angen cynllun olynu cryf er mwyn sicrhau cynnal y model adnoddau.
- 5.8 Caiff rheolaeth perthynas gweithiwr ei gydnabod yn gynyddol fel yr allwedd i wasanaeth cwsmer da (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod). Fe fydd cael llwybr cynnydd gyrfa strwythuredig a chynllun datblygu yn gwneud i staff deimlo bod ganddynt yr awdurdod i wneud penderfyniadau a chael rheolaeth ar sefyllfaoedd o ddydd i ddydd. Fe fydd angen i gyfundrefnau sicrhau bod boddhad staff yn cael ei fesur ac adborth yn cael ei ddefnyddio i wella'r berthynas rhwng y gyfundrefn, staff, rhanddeiliaid allweddol a'r cwsmer.

**ASTUDIAETH ACHOS O ARFER DA: CYNNYDD GYRFA A CHYDNABYDDIAETH**

Mae Stream International yn rhoi lle creiddiol i ansawdd yn ei weithrediadau. Er mwyn cyflawni hyn, mae wedi buddsoddi mewn pobl trwy strwythur gyrfa creadigol, wedi ei seilio ar gynnydd o fewn y gyfundrefn trwy adolygiadau datblygiad personol a hyfforddiant datblygiadol neilltuol. Mae ganddo hefyd gynllun gwobrau a chydabyddiaeth sy'n adnabod staff sydd wedi darparu gwasanaeth cwsmer eithriadol ac yn eu gwobrwyo â thaliadau hyd at £2,000. Y canlyniad yw i'r cwmni ennill gwobr Canolfan Alwadau Ewropeaidd y Flwyddyn yn 2002 a 2003.

- 5.9 Mae anghenion datblygiadol staff, wedi eu cwmpasu mewn adolygiadau datblygiad perfformiad (PDR), o'r pwysigrwydd mwyaf, gan eu bod yn darparu dull grymus a hyblyg o gysylltu datblygiad proffesiynol a phersonol unigolyn gyda datblygiad y gyfundrefn. Mae PDR yn ffordd effeithiol o hyrwyddo datblygiad hir dymor staff, yn hytrach nag anghenion hyfforddi tymor byr, ac yn darparu iddynt safonau a disgwyliadau clir.
- 5.10 Mae arolygon barn gweithwyr – sy'n rhoi adborth o flaen y gad – yn chwarae rhan hanfodol mewn helpu cyfundrefn ymgyrhaedd at ei gyrchnodau. Prif gyrchnod y rhan fwyaf o gyfundrefnau blaengar yw gwella'r gwasanaeth y maent yn ei gynnig i'w

cwsmeriaid. Yn y byd masnachol, mae hyn yn helpu cwmni i gynyddu ei gyfran o'r farchnad a'i adenillion i gyfranddalwyr, gwella boddhad y cwsmer, codi cynhyrchedd a gostwng costau.

**5.11** Gall arolygon helpu canfod:

- sut i gynyddu cyfraniad, ymroddiad a theyrngarwch staff;
- y gweithredu sydd ei angen er mwyn gwrthweithio effeithiau perfformiad a phresenoldeb gwael a throsiant staff;
- gwybodaeth cytunol y gweithwyr a'u profiad o'r gyfundrefn ac anghenion ac agweddau cwsmeriaid;
- tueddiadau mewnol neu allanol a allai effeithio ar y gyfundrefn;
- y mathau o broblemau tebygol yn y dyfodol;
- pethau sydd angen eu newid;
- anghenion hyfforddi;
- morâl staff; ac
- atebion posibl i broblemau gweithredu.



**5.12** Mae'n hanfodol bod y staff yn cael eu hysbysu cyn gynted ag y bo modd am y gweithredu sy'n deillio o ganlyniadau arolygiadau. Fe fydd y rhai sydd wedi cymryd rhan yn teimlo bod eu cyfraniad wedi bod yn werth chweil ac yn cael ei werthfawrogi, ac yn fwy tebygol o barhau i chwarae eu rhan.

**5.13** Yn draddodiadol cynhelir cyfweliadau gadael gyda staff fel y maent yn gadael cyfundrefn, er mwyn sicrhau adborth ar y rhesymau dros adael ac agweddau o'r profiad gwaith y gellid eu gwella. Mae cyfweliadau gadael yn un o'r dulliau a ddefnyddir fwyaf er mwyn casglu adborth staff. Yn fwy diweddar, datblygwyd y cysyniad o gyfweliadau gadael er mwyn dal gafael ar syniadau ar wella'r swydd ei hun. Manteision penodol hyn yw:

- ni chollir gwybodaeth hanfodol pan fo pobl yn gadael;
- byrheir cromlin dysgu pobl newydd sy'n ymuno;
- mae'r rhai y cyfwelir â hwy yn gadael gyda golwg mwy cadarnhaol o'r gyfundrefn;
- canfyddir patrymau a thueddiadau yn y rhesymau dros adael;
- dangosir meysydd sydd â photensial pryder; a
- chanfyddir meysydd o arfer da neu orau nad oedd wedi cael eu canfod ynghynt.

**5.14** Ychydig iawn y mae'r prif resymau a roddir gan staff dros adael, neu fod eisiau gadael, cyflogaeth canolfan gyswllt masnachol wedi newid dros yr ychydig flynyddoedd diwethaf. Fe wnaeth bron i 50 y cant o'r rhai a holwyd mewn arolwg IDS yn 2001<sup>24</sup> nodi dwysedd amgylchedd canolfan gyswllt fel dylanwad o bwys ar drosiant staff. Fodd bynnag, mae cyffro a bywiogrwydd awyrgylch canolfan gyswllt hefyd yn cael ei danlinellu fel un o'r prif nodweddion y mae staff yn ei hoffi ynglŷn â'u gwaith.

**5.15** Yn yr un arolwg, amlygir cyfraddau gwael o dâl fel ail agos o ran achosion dros i bobl adael cyflogaeth canolfan gyswllt. Prin fod hyn yn syndod pan fo cyflog blynyddol cyfartalog i asiant canolfan gyswllt yn £13,450, o'i gymharu ag enillion cenedlaethol cyfartalog o £22,484. Yn ddiddorol, o fewn y sector cyhoeddus, mae trosiant staff mewn gwirionedd wedi disgyn o 17.2 y cant i 14 y cant, sy'n sylweddol is na'r cyfartaledd o 27 y cant yn y diwydiant. Ar yr un pryd, mae'r cyflogau a delir gan y

<sup>24</sup> *Pay and Conditions in Call Centres – Incomes Data Services (2001).*

cyfundrefnau sector cyhoeddus ymysg y rhai uchaf: £15,400 y flwyddyn. Mae ganddynt hefyd record dda o gyflwyno polisiâu teuluol-gyfeillgar ac arferion gweithio hyblyg, gan gynnwys rhannu swydd a chyfleoedd hyfforddi.

#### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

- 5.16 Mae rheolwyr adnoddau dynol mewn plismona yn gorfod mynd i'r afael â sialensiau sylweddol, gan gynnwys gwahanol reoliadau ar gyfer swyddogion heddlu a staff heddlu, patrymau sifft digyfnawid, polisi lleol ynghylch dyletswyddau a gyfyngwyd a dwysedd cynyddol-parhaus y gwaith o fewn amgylchedd canolfan alw. Nid yw'r ffactorau hyn yn tueddu i fod ar waith yn eu cyfanrwydd mewn canolfannau cyswllt sector cyhoeddus.
- 5.17 Mae gan tua 84 y cant o heddluoedd strategaeth adnoddau dynol. Fodd bynnag, roedd llawer o'r heddluoedd yr ymwelwyd â hwy heb strategaeth adnoddau dynol benodol i ganolfannau cyswllt wedi ei chysylltu â strategaeth yr heddlu. Ychydig o heddluoedd oedd â gweithrediad adnoddau dynol unswydd i'r ganolfan gyswllt; mae'r rhan fwyaf yn rhannu hyn gyda thair neu bedair adran arall. (Gweler yr astudiaeth achos isod).

#### ASTUDIAETH ACHOS: STRATEGAETH ADNODDAU DYNOL

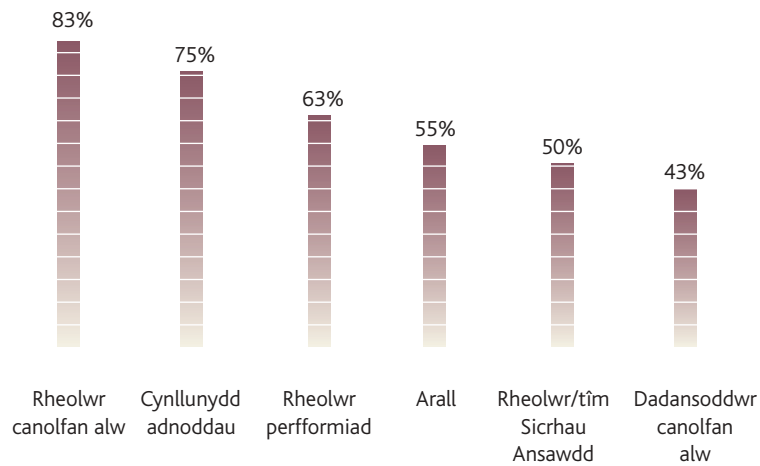
Roedd gan un heddlu yr ymwelwyd ag ef gynllun adnoddau dynol strategol clir a oedd yn ymgorffori anghenion cyfundrefnol, adnoddau, datblygiad perfformiad, gwobrau a chydabyddiaeth a pherthnasau â staff. Bwriad y strategaeth oedd cefnogi sefydlu canolfan gyswllt newydd, ond wrth i raddfeydd amser prosiectau dynhau, daeth adnoddau dynol yn flaenoriaeth is, gan arwain at nifer o broblemau fel morâl staff, cyfraddau afiechyd uchel a lefelau is o wasanaeth. Ar ben hyn, nid oedd lefelau recriwtio'n dal i fyny â'r rhai a oedd yn gadael y gyfundrefn, ac roedd darpariaeth hyfforddiant yn isel.

#### ARGYMHELLIAD 9

Dylai pob heddlu gael strategaeth adnoddau dynol benodol ar gyfer rheolaeth cyswllt sy'n annog lefel uchel o gyfraniad gan arbenigwyr adnoddau dynol ac sy'n ymgorffori'r elfennau allweddol sy'n gyrru perfformiad gweithredol – cynllunio adnoddau'n effeithiol i gyfateb â'r galw, polisi dal gafael ar staff, cynllunio olyniaeth a recriwtio.

- 5.18 Mae gan rhai canolfannau cyswllt heddlu fwy o staff na BCU unigol neu'r adrannau a wasanaethant. Mae'r gan y mwyafrif o BCU weithrediad adnoddau dynol unswydd, gan gynnwys dadansoddiad a chynllunio adnoddau, ond yn aml nid yw hyn yn wir am ganolfannau cyswllt (Ffigwr 9). Fodd bynnag, canfyddwyd bod swyddogaethau arbenigol eraill yn bodoli.

FFIGWR 9: CANRAN O GANOLFANNAU RHEOLAETH CYSWLLT GYDA SWYDDOGAETHAU ARBENIGOL I GEFNOGI CYFLAWNIAD



Ffynhonnell: ymateb i holiadur HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

### AWGRYM G

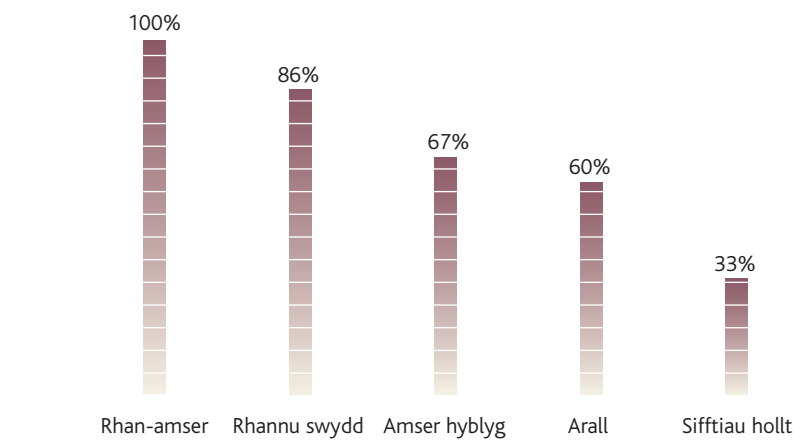
Dylai pob heddlu ymdrin â chynllunio a rhagweld busnes fel rhywbeth pwysig ar gyfer darpariaeth gwasanaeth canolfan gyswllt. Dylai canolfannau rheolaeth cyswllt gael darpariaeth o gefnogaeth debyg i BCU o faint cyfatebol o ran swyddogaethau arbenigol fel cynllunwyr adnoddau dynol, dadansoddwyr, a rheolwyr perfformiad a sicrhau ansawdd.

### AWGRYM H

Rhaid i gynllunio gweithlu da a gysylltir â rheolaeth galw ac a gefnogir gan recriwtio amserol fod yn ei le er mwyn osgoi gweithredu o dan lefelau staffio awdurdodedig a recriwtio ar yr adegau brig o ran galw neu bobl yn gadael.

- 5.19 Nid oedd gan rai unedau adnoddau dynol yr ymwelwyd â hwy ond y cysylltiadau lleiaf â'r ganolfan gyswllt – er enghraifft, ychydig o ymwybyddiaeth a oedd ynghylch anghenion recriwtio, anghenion hyfforddi presennol neu ragolygon o dwf yn y busnes.
- 5.20 Cyda'r fath amrywiant mewn darpariaeth cefnogaeth adnoddau dynol, mae hefyd gamddealltwriaeth ymysg rheolwyr adnoddau dynol rhai heddluoedd ynghylch anghenion penodol canolfannau cyswllt wedi eu canoli. Fel y dadleuodd un rheolwr adnoddau dynol: "Ni wn i ddim am reoli adnoddau dynol lle mae'r ganolfan gyswllt yn y cwestiwn! Ond ni fyddai angen cymaint â **hynny** o staff arnynt!"
- 5.21 Mae datblygu'r model staffio adnoddau iawn ar gyfer canolfan gyswllt wedi bod yn her i lawer o heddluoedd. Mae rhai wedi cyflogi ymgynghorwyr i gynllunio model adnoddau; mae eraill wedi gweithredu strwythurau canolfan gyswllt newydd heb unrhyw foddelu gwyddonol. Mae cyfyngiadau cyllideb yn golygu na all rai heddluoedd fforddio gweithredu'r modelau staffio a argymhellir. Mae hyn wedi arwain at oramser sylweddol, cyfraddau uchel o afiechyd, morâl isel a niferoedd cynyddol o gwynion gan gwsmeriaid am fethu â chael trwodd. Nid yw'n syndod y gall hyn gael effaith sylweddol ar ansawdd gwasanaethau rheoli galwadau.
- 5.22 Mae cynnal model staffio priodol yn dibynnu'n helaeth ar y broses recriwtio ac ar gynllunio olyniaeth. Yn achos y gwasanaeth heddlu, cyfyngiad pwysig yw'r amser sydd ei angen ar gyfer cliriad meddygol a diogelwch – a all fod yn unrhyw beth o dri i chwe mis.
- 5.23 Mae'r model staffio'n ddibynol hefyd ar weithlu hyblyg. Mae'r rhan fwyaf o heddluoedd wedi cyflwyno staff rhan-amser ac amseroedd cychwyn hyblyg er mwyn cyfateb â'r galw a chynyddu cynhwysedd (Ffigwr 10). Mae rhai heddluoedd yr ymwelwyd â hwy naill ai wedi ailfodelu a chynyddu staff yn ddiweddar neu yn y broses o wneud hynny. Mae eraill heb newid eu model staffio ers yr 1990au hwyr ac yn dibynnu'n drwm ar oramser sylweddol uchel mewn blwyddyn er mwyn cynnal perfformiad – mewn un heddlu roedd hyn cymaint â £650,000.

FFIGWR 10: CANRAN Y CANOLFANNAU RHEOLAETH CYSWLLT GYDA PHATRYMAU GWEITHIO HYBLYG



Ffynhonnell: Ymateb i holiadur HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

- 5.24 Mae amrywriad eang yn y gymhareb rhwng staff heddlu a swyddogion heddlu sy'n gweithio mewn canolfannau cyswllt, ond yn nodweddiadol mae 80 y cant yn staff heddlu a 20 y cant yn swyddogion heddlu. Gall symudiadau i gael y nifer uchaf posibl o swyddogion heddlu ar ddyletswyddau rheng flaen newid y gymhareb hon ymhellach o blaid staff heddlu. Mewn rhai canolfannau cyswllt, defnyddir swyddi swyddogion heddlu yn aml ar gyfer swyddogion ar ddyletswyddau adferiad. Nid yw hyn yn broblem os oes gan y swyddogion y medrau a'r sgiliau priodol neu'n derbyn hyfforddiant digonol. Y ganolfan gyswllt yw'r allwedd i ddarpariaeth gwasanaeth heddlu ac mae'n hanfodol fod gan y staff sy'n gweithio yn yr amgylchedd hwn y sgiliau a'r gallu i wneud y gwaith.
- 5.25 Argymhellodd adroddiad HMIC yn 2001, *Open all hours*, y dylai pob heddlu ddatblygu strwythurau gyrfa ar gyfer staff sy'n delio â galwadau. Mae'n galonogol fod gan 92 y cant o heddluoedd erbyn hyn gyfleoedd cynnydd gyrfa ar gyfer staff o fewn eu canolfannau rheolaeth cyswllt (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod). Gall hyn fod wedi bod yn allweddol wrth gyrraedd y trosiant staff cymharol isel o 14 y cant: llawer is na'r ffigwr o 27 y cant sy'n cyfateb ar hyn o bryd yn y sector preifat.

#### AWGRYM J

Dylai pob heddlu sicrhau, tra'n defnyddio swyddogion heddlu ar ddyletswyddau cyfyngedig o fewn y ganolfan gyswllt, y dylai'r swyddogion hynny fynd trwy brosesau dewis ffurfiol a bod ganddynt y cymwyseddau, sgiliau a hyfforddiant priodol i gyflawni'r swyddogaeth.

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYNLLUN CYNNYDD GYRFA

Mae gan Heddlu Kent gynllun cynnydd gyrfa clir sy'n gysylltiedig â strwythur tâl. Mae ganddynt hefyd feini prawf asesu ar bob lefel o gymhwysedd. Rhoddir i bob aelod o staff yn y ganolfan gyswllt lyfryn cymwyseddau sy'n neilltuo i'w swyddogaeth. Maent yn cwblhau'r adran berthnasol o'r llyfryn fel y cyrhaeddir pob cymhwysedd. Caiff ei arwyddo wedyn gan y goruchwyliwr. Er mwyn sicrhau tegwch yn y system, cynhelir asesiad annibynnol yn rheolaidd. Cysylltir tâl a gwobrau â chaffaeliad cymwyseddau.

- 5.26 Un elfen hanfodol wrth arfogi staff â'r sgiliau a'r ysgogiad angenrheidiol i gyflawni eu swyddogaethau yw system PDR sy'n ceisio darparu'r cyfle i wneud cyfraniad llawn i lwyddiant y ganolfan gyswllt. Mae gan bob heddlu system PDR yn ei lle, ynghyd â gwerthusiadau perfformiad, er mwyn cynnwys staff o ran dealltwriaeth o'r hyn a ddisgwylir ganddynt a gwneud y mwyaf o'u galluoedd, ymroddiad a gwybodaeth. Dangosodd ymchwil HMIC blaenorol<sup>25</sup> nad yw'r holl systemau hyn yn effeithiol nac yn cael eu gweithredu'n llawn. Mae nifer o heddluoedd yn y DU eisoes wedi cyrraedd, neu yn gweithio tuag at, Safon Buddsoddwyr mewn Pobl (BmP). Mae BmP yn ffordd effeithiol o gydnabod bod llwyddiant yn dibynnu ar weithwyr, a bod buddsoddi ynddynt i'r safon hwn yn aml yn arwain at gynnydd ym moddhad y cwsmer. Un o'r amcanion yng nghynllun busnes Bwrdd Hyfforddi a Datblygu'r Heddlu yw y dylai heddluoedd fod yn gweithio tuag at statws BmP erbyn Ebrill 2005.
- 5.27 Mae'r sector preifat wedi cysylltu perfformiad â boddhad staff a chwsmeriaid fel gilydd, ac o'r herwydd yn ymgymryd ag ymchwil helaeth, trwy arolygon a chyfweliadau, er mwyn mesur barn staff. Atgyfnerthwyd perthnasedd y cyswllt hwn i blismona yn 2001, yn yr adroddiad *Open all hours*, ond 37 y cant yn unig o heddluoedd sy'n cynnal arolygon staff ar hyn o bryd. Ar ben hyn, dim ond 17 y cant o heddluoedd sy'n cynnal cyfweliadau gadael, sy'n awgrymu bod y gwasanaeth yn colli cyfleoedd i ddarganfod pam ei fod yn colli staff gwerthfawr ac i gymryd camau i wella sefyllfaoedd sydd â'r potensial i fod yn niweidiol.

### ARGYMHELLIAD 10

Dylai pob heddlu gynnal arolygon staff a chyfweliadau gadael rheolaidd a defnyddio'r canlyniadau i ffurfio cynllun gweithredu i wella ansawdd y gwasanaethau a ddarperir.

- 5.28 Yn ffodus, mae cyfraddau trosiant staff yn gymharol isel. Mae bron i ddau draean o heddluoedd wedi rhoi cynlluniau effeithiol yn eu lle ar gyfer rheoli afiechyd, dal gafael a throsiant staff er mwyn darparu gwasanaeth da. Fodd bynnag, mae arolygon diweddar wedi tanlinellu ffactorau sy'n dylanwadu ar ddal gafael neu golli staff mewn amgylcheddau rheoli.
- 5.29 Mae llawer o staff heddlu wedi cwyno am yr amrywiaeth o gytundebau rhwng heddluoedd ac awdurdodau mewn perthynas â thâl ac amodau. Er bod tystiolaeth o gymhariaeth ffafriol â'r sector preifat, mae'r dosbarthiad tâl anwastad am yr un swyddi neu rai tebyg o fewn canolfannau cyswllt heddlu yn bryder y mae UNSAIN yn ceisio mynd i'r afael ag ef trwy gytundeb cenedlaethol.
- 5.30 Mewn canolfannau cyswllt heddlu mae'r uchafswm cyflog yn amrywio o £13,743 i £23,181, heb gynnwys lwfansau sifft. Nid oes rhaniad daearyddol mewn lefelau tâl. Fe fydd strwythurau tâl priodol, amodau gwaith da a chyfleoedd cynnydd gyrfa yn helpu sicrhau bod heddluoedd yn elwa ar broffesiynoldeb ac ymroddiad staff canolfannau cyswllt.

<sup>25</sup> *Best value review inspection of training*, HMIC, 2003/04.

- 5.31 Ystyrir cydbwysedd gwaith-bywyd erbyn hyn fel elfen hanfodol mewn unrhyw strategaeth Adnoddau Dynol, ond dangosodd arolwg UNSAIN o staff canolfannau cyswllt heddlu fod angen i'r gwasanaeth symud ymlaen ar hyn:
- Gofynnir i 25 y cant o'r rhai a atebodd i newid amser cychwyn eu sifft gyda llai na 72 awr o rybudd o leiaf unwaith y mis.
  - Mae 27 y cant wedi ymlâdd ar ôl gwaith 'drwy'r amser', fel mae 41 y cant 'yn bur aml'. Y ffigyrau cyfatebol am y rhai sy'n dal i feddwl am waith ar ôl iddynt adael yw 16 y cant a 37 y cant.
  - Mae pryderon gwaith yn tarfu'n rheolaidd ar gwsg mwy na 33 y cant o'r gweithlu.
  - Dywed 33 y cant o'r atebwyr fod newidiadau i sifftiau'n achosi problemau teuluol 'drwy'r amser', a dywed 48 y cant fod y newidiadau hyn yn cael effaith debyg ar eu bywyd cymdeithasol.
  - Adroddir am anawsterau 'drwy'r amser' mewn cymryd dyddiau *in lieu* neu wyliau gan fwy na 50 y cant o'r atebwyr.

### CASGLIAD

- 5.32 Mae rheolaeth adnoddau dynol yn swyddogaeth allweddol mewn rheolaeth canolfan gyswllt lle mae gofyn am ymrwymiad uchel. Dylai strategaeth adnoddau dynol benodol fod yn ei lle ym mhob heddlu yn cwmpasu:
- model staffio effeithiol;
  - darpariaeth o'r sgiliau a'r offer priodol ar gyfer y swydd;
  - trefniadau a phrosesau cadarn i wrthweithio effeithiau afiechyd a throsiant staff;
  - prosesau recriwtio a dal gafael o ansawdd uchel; a
  - cydbwysedd da o ran gwaith-bywyd.

Heb strategaeth o'r fath, fe fydd heddluoedd yn gorfod nofio yn erbyn y llif i ddarparu gwasanaeth o ansawdd uchel i'r cyhoedd.

- 5.33 Yr un pwynt pwysicaf o ran pobl, fodd bynnag, yw bod angen i'r gyfundrefn gyfan gydnabod pwysigrwydd proffesiynoldeb mewn rheolaeth cyswllt. Mae felly angen am arbenigedd adnoddau dynol priodol – sy'n aml yn fwy na'r hyn yw ar gyfer y BCU a wasanaethir.





## 6. Agwedd broffesiynol trwy sgiliau a hyfforddiant



## 6. Agwedd broffesiynol trwy sgiliau a hyfforddiant

### CYFLWYNIAD

- 6.1 Un o'r prif yrrwyr sy'n dylanwadu ar lwyddiant o fewn canolfannau cyswllt heddlu yw'r proffesiynoldeb a arddangosir ar y pwynt cyntaf o gyswllt, sy'n uniongyrchol ddibynol ar sgiliau a hyfforddiant y staff perthnasol. Mae astudiaethau o foddhad cwsmeriaid wedi dangos y caiff ymrymhau gweithwyr ei weld fel yr allwedd i ddarparu boddhad i'r cwsmer. Rhan o'r broses o ymrymhau gweithiwr yw darparu staff â'r sgiliau a'r arfau i gyflawni gwasanaeth o ansawdd. Mae'r hyfforddiant hwn yn hanfodol. Mae sgiliau, hyfforddiant ac addysg yn darparu'r cymwyseddau hynny y mae aelod llwyddiannus o staff yn eu dysgu, eu datblygu a'u harddangos yn ystod eu gyrfa mewn canolfan gyswllt. Mae hyn yn cynnwys y sefydlu cychwynnol, hyfforddiant wrth weithio a pheccynnau a rhaglenni hyfforddi cyson.

### SUT DYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 6.2 Mae arfer da o fewn y maes hwn yn hawlio y dylid seilio hyfforddiant ar set o sgiliau craidd sy'n berthnasol i blismona gweithredol yn ogystal ag i swyddogaeth neilltuol y sawl sy'n delio â galwadau. Mae'r fframwaith sy'n rheoli hyfforddiant heddlu'n rhoi rheidrwydd ar bob heddlu i ddarparu strategaeth hyfforddi a hysbysir gan strategaeth adnoddau dynol wedi'i gostio gan yr heddlu. Mae'r strategaeth hyfforddiant wedyn yn galluogi'r heddlu hwnnw i lunio'u gynllun hyfforddi blynyddol wedi'i gostio. Mae cynllun yn darparu'r anghenion hyfforddi yn eu cyfanrwydd a'r gost i'r heddlu a dylai gynnwys hyfforddiant wedi ei glustnodi ar gyfer staff cyswllt cyntaf. Disgwylir y bydd gan yr holl heddluoedd y canlynol yn eu lle mewn perthynas â staff cyswllt:
- strategaeth hyfforddi wedi'i gostio gan yr heddlu sy'n cefnogi'r strategaeth adnoddau dynol a gostiwyd;
  - *cynllun hyfforddi a gaiff ei gostio, cynllunio a dylunio o gwmpas anghenion a disgwyliadau cwsmeriaid, gan gynnwys adborth ac arolygon cwsmeriaid a staff, gwybodaeth oddi wrth staff gweithredol, ac anghenion cyfundrefnol. Rhaid i ddarpariaeth a llwyddiant hyfforddiant gael ei werthuso a'i fesur yn erbyn perfformiad y ganolfan gyswllt;*
  - *dadansoddiad o anghenion hyfforddi sy'n gyrru darpariaeth hyfforddiant ac sydd wedi ei gysylltu'n glir â chynlluniau datblygiad personol;*
  - *hyfforddiant perthnasol a phenodol sydd wedi ei gysylltu â'r polisiau, gweithdrefnau, deddfwriaeth berthnasol a chyrcnodau cyfundrefnol cyfredol ar gyfer staff ar bob lefel;*
  - hyfforddiant a ddarperir trwy ddulliau cost-effeithiol, gan ddefnyddio technoleg lle bo hynny'n addas;
  - *darpariaeth o staff hyfforddi penodol wedi eu cymhwyso'n briodol a chyfleusterau;*
  - *prosesau mentora/tiwtora ar gyfer staff newydd a phresennol;*
  - *model staffio sy'n caniatáu i hyfforddiant ddigwydd, heb effeithio ar berfformiad gweithredol;*
  - *gwerthusiad o'r prosesau hyfforddi a dysgu a ddilynir gan y staff sy'n bwydo'n ôl i ddadansoddiad a chynllunio o anghenion hyfforddi; a*
  - *hyfforddiant ymsefydlu cost-effeithiol a gaiff ei gynllunio a'i ddarparu'n effeithiol.*

(Mae'r elfennau a amlygir uchod mewn teip italig trwm yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS.)

**BETH YW ARFER DA MASNACHOL?**

- 6.3 Dylai hyfforddi staff cyswllt fod yn gyfrifoldeb proffesiynol pennaeth hyfforddiant, a ddylai sicrhau rheolaeth cylch hyfforddi priodol, sicrwydd ansawdd a chostio'r broses. Dylai rheolwr y ganolfan gyswllt fod yn gyfrifol am sicrhau bod cynnwys yr hyfforddiant yn briodol ar gyfer y swyddogaethau a gyflawnir.
- 6.4 Dylid cynllunio cynllun hyfforddiant rheolaeth cyswllt o gwmpas anghenion cyfundrefnol a dylai hyn gael ei arwain gan ddadansoddiad cadarn o anghenion hyfforddiant a chynlluniau datblygiad personol. Dylai cynllun hyfforddi gael ei gostio, ei gynllunio o gwmpas y profiad cwsmer a'i werthuso yn erbyn ei effeithiolrwydd yn y gweithle ac yn erbyn cyflawniad perfformiad yn ei gyfanrwydd. Dylai hyfforddiant canolfan gyswllt gynnwys hyfforddiant arbenigol a systemau, hyfforddiant sgiliau meddal, hyfforddiant rheolaeth, technegau delio â galwadau, rheolaeth amser a hyfforddiant polisi a gweithdrefn. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: ADBORTH CWSMERIAID**

Mae Thomas Cook Signature yn cynnal ymchwil helaeth i gwsmeriaid gan ddefnyddio amrywiaeth o ddulliau. Mae ei raglen hyfforddi wedi ei seilio ar adborth cwsmeriaid, ac fe gynllunnir yr hyfforddiant os bydd angen. Mae'r hyfforddiant hwn yn cael ei gostio a mesurir adenillion ar fuddsoddiad yn erbyn gallu i ddal gafael ar gwsmeriaid, ac ar brofiad y cwsmeriaid hynny. Mae Thomas Cook yn dibynnu ar hyfforddi o ansawdd uchel er mwyn darparu gwasanaeth da i'w gwsmeriaid, ac o ganlyniad mae'r cwmni'n arweinydd yn ei faes.

- 6.5 Yn y sector preifat, mae costau hyfforddi'n amrywio'n ddramatig, a gall hyfforddiant a datblygiad creiddiol amrywio o 2 i 99 diwrnod y flwyddyn i bob aelod o staff. Yn hanesyddol, mae ymchwil yn awgrymu nad oedd gan staff canolfannau cyswllt fawr o feddwl o'r hyfforddiant yr oeddynt yn ei gael. Mae'r adroddiad CCA a gyhoeddwyd yn ddiweddar (Institute of Work Psychology, 2004) yn awgrymu nad yw'r sefyllfa wedi gwella ond mae gwahaniaethau mawr o hyd mewn dulliau, buddsoddiad, ac ansawdd darpariaeth hyfforddiant.
- 6.6 Roedd rhai canolfannau galw masnachol wedi dewis defnyddio sgrïptio er mwyn lleihau amser hyfforddi, a oedd yn cynnwys cardiau copi caled neu gyfluniad ar sgrin y byddai gofyn i staff ddilyn sgrïpt wedi ei phenderfynu o flaen llaw arnynt. Fel ymarferiad torri costau, fe wnaeth canolfannau galw masnachol ddefnyddio sgrïptio i gymryd lle hyfforddiant, er eu bod bellach wedi symud oddi wrth yr arfer hwn, gan ei fod yn arwain at gynnydd mewn trosiant staff. Nid oedd dibyniaeth ar sgrïptiau'n cynyddu gwybodaeth ac nid oedd yn galluogi staff i wneud penderfyniadau. Mae prociau cof bellach yn fwy poblogaidd. Dyfeisiadau atgoffa yw'r rhain, sy'n helpu yn y broses o benderfynu ac maent wedi eu cynllunio o gwmpas geiriau allweddol.
- 6.7 Caiff hyfforddiant mewn rheolaeth cyswllt yn y sector preifat ei ddarparu'n arferol gan dimau hyfforddi nad ydynt yn gwneud dim arall. Manteision y dull hwn o weithredu yw bod timau yn aml ar gael 24/7 a'u bod yn gallu darparu hyfforddiant y tu allan i oriau brig canolfan gyswllt. Mae hyfforddwyr hefyd yn gweithredu fel mentoriaid ac yn darparu hyfforddiant ar amrywiaeth o bynciau i hyfforddeion newydd a staff profiadol.

- 6.8 Mae dulliau o ddarparu hyfforddiant yn cynnwys addysgu mewn ystafell ddosbarth, dysgu o bell, e-ddysgu a hyfforddiant seiliedig ar gyfrifiadur. Mae'r dewis o ddull o hyfforddi sy'n cyfarfod ag anghenion y gyfundrefn a'r gweithwyr yn dibynnu ar gymhlethdod yr anghenion hyfforddi, y gost a'r staff sydd ar gael. Hyfforddiant sefydlu yw'r bloc adeiladu cyntaf i staff sy'n ymuno â'r ganolfan gyswllt. Mae fel arfer wedi ei leoli mewn ystafell ddosbarth, ond gall fod yn fodiwlaid, gyda staff yn mynychu hyfforddiant ystafell ddosbarth, cysgodi ar-safle neu ddysgu o bell. Fe fydd gwerthusiad o hyfforddiant yn darparu gwybodaeth am briodoldeb y cynnwys a gall hysbysu methodoleg darparu'r hyfforddiant. Fe fydd y nifer o staff sydd ar gael yn amrywio, ac mae e-ddysgu a hyfforddiant seiliedig ar gyfrifiadur yn ddau ddull da ar gyfer defnyddio cyfnodau tawel ar gyfer hyfforddi. Gall cael y dulliau hyn o hyfforddi ar gael i'r staff gyfoethogi hyfforddiant ystafell ddosbarth a darparu hyfforddiant sefydlu neu adnewyddu.
- 6.9 Un agwedd gadarnhaol iawn o'r byd canolfannau cyswllt masnachol yw bod digonedd o gymwysterau ffurfiol, yn amrywio o Gymwysterau Cenedlaethol Galwedigaethol (NVQ) ar gyfer staff rheng flaen i raddau Meistr mewn rheolaeth canolfan gyswllt. Mae cymwysterau wedi eu gwneud yn arbennig hefyd ar gael, er nad yw'r rhain i gyd yn cael eu cydnabod gan gymdeithasau perthnasol fel y Gymdeithas Canolfannau Galw.

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

- 6.10 Mae gan nifer o heddluoedd gwaith maes strategaethau hyfforddi clir a ddatblygwyd trwy ddefnyddio dadansoddiadau o anghenion hyfforddi, ond nid yw heddluoedd eraill yr ymwelwyd â hwy wedi datblygu strategaeth hyfforddiant canolfan gyswllt hyd yma. Dim ond 51 y cant o heddluoedd sydd â chynllun hyfforddi wedi'i gostio. Mae'r rhan fwyaf o heddluoedd yn buddsoddi mewn hyfforddi cychwynnol, ond mae 42 y cant yn methu â chynnal hyfforddiant adnewyddu i staff presennol, gan gynnwys rheolwyr a goruchwylwyr. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: STRATEGAETH HYFFORDDI

Mae gan Heddlu Kent strategaeth hyfforddi sydd wedi ei chynllunio o gwmpas dadansoddiad o anghenion hyfforddi. Mae gan yr heddlu gwrs ymsefydlu strwythuredig, sy'n cynnwys fideo sy'n dilyn arestiad trwy'r broses. Mae'r strategaeth hyfforddi wedi ei chysylltu ag anghenion cyfundrefnol, yn ogystal ag anghenion unigolion a chynllun cynnydd gyrfa. Mae gan yr heddlu dim hyfforddi unswydd i'r diben, a chyfleuster a fydd yn darparu hyfforddiant wyneb-i-wyneb 24/7. Mae hyn yn caniatáu defnyddio amserau tawel i gynyddu hyfforddiant staff.

#### AWGRYM K

Dylai pob heddlu gynllunio a datblygu pecyn ymsefydlu priodol, ynghyd â hyfforddiant sylfaenol mewn rheolaeth canolfan gyswllt. Dylai pob uwch-reolwr/wraig a ddrychfyr neu a benodir fel pennaeth y ganolfan gyswllt gael y sylfaen sgiliau angenrheidiol cyn eu penodi o fewn rheolaeth galwadau.

**“Ymunais â'r ganolfan gyswllt heddlu un mlynedd ar bymtheg yn ôl, ac nid wyf ond wedi cael y lleiafswm o hyfforddiant, gyda chrynswth fy hyfforddiant yn ei ddarparu ar fy ymsefydliad. Nid oes gennym hyfforddiant adnewyddu o gwbl.”** Goruchwyliwr canolfan gyswllt

- 6.11 Dadansoddiad o anghenion hyfforddi yw'r allwedd i ddarparu hyfforddiant cost-effeithiol. Tra bod 91 y cant o heddluoedd yn gwerthuso hyfforddiant canolfan gyswllt, 31 y cant yn unig ohonynt a ddatganodd eu bod yn ei werthuso i safon Kirkpatrick lefel tri a phedwar. (Mae Kirkpatrick yn fesuriad cydnabyddedig mewn asesu hyfforddiant.) Mae lefel tri yn golygu bod staff wedi deall yr hyfforddiant ac

wedyn yn gallu dangos bod yr hyfforddiant wedi cael ei gymryd yn ôl i'r gweithle ac yn cael ei ddefnyddio'n effeithiol. Mae lefel pedwar yn dangos tystiolaeth fod hyfforddiant wedi cael effaith glir a chadarnhaol ar ddarpariaeth gwasanaeth.

- 6.12** Fe wnaeth yr arolygiad thematig ddwyn ynghyd nifer o grwpiau ffocws arbenigol, a oedd yn cynnwys uwch-arolygwyr mewn swyddogaethau pennaeth neu reolwr canolfan gyswllt. Dangosodd y rhain mai ychydig, os o gwbl, o brofiad o reolaeth canolfan gyswllt sydd gan y rhai a benodir i'r swyddogaeth o safleoedd uwch-reolwyr heddlu fel arfer. Roedd consensws barn y dylai fod pecyn ymsefydlu safonol ar gael, a fyddai'n briodol i bob lefel o weithio.
- 6.13** Mae rhai heddluoedd wedi cyflwyno cymwysterau hyfforddiant achrededig ffurfiol, fel NVQ. Mae gan Heddlu Warwickshire gymhwyster cydnabyddedig ar gyfer anfonwyr a thrinwyr galwadau a gafodd ei gynllunio'n fewnol a'i achredu gan yr Oxford and Cambridge Royal Society. Mae hyn wedi bod yn ei le ers 2000. Gall fod cyllid o'r Cyngor Sgiliau Dysgu ar gael weithiau i heddluoedd. Fodd bynnag, rhaid i heddluoedd wneud cais cyn y rhyddheir cyllid.
- 6.14** Ar ysgogiad Heddlu Fife, sefydlwyd cydweithrediad rhwng heddluoedd yr Alban, y Scottish Police College a'r Scottish Qualifications Authority (SQA). Maent wedi cynllunio a chynhyrchu cymhwyster datblygiad proffesiynol ffurfiol, a ddilysir gan y SQA, ar gyfer staff canolfannau cyswllt i Scottish Vocational Qualification lefel tri. Caiff y rhaglen ei gweinyddu a'i monitro gan y coleg ar ran yr heddlu, sy'n argymhell ymgeisywyr addas i gymryd rhan yn y rhaglen hyfforddi.
- 6.15** O dan arweiniad ACPO, gwneir gwaith ar hyn o bryd i gyflwyno cymhwyster achrededig cenedlaethol ar gyfer derbynwyr galwadau ac anfonwyr. Bwriedir iddo fod ar gael erbyn diwedd 2005. Mae Skills for Justice<sup>26</sup>, fel rhan o'u rhaglen e-ddysgu ac mewn ymgynghoriad â heddluoedd, wedi cynllunio uned bellach ar gyfer yr NVQ presennol sydd ar gael i dderbynwyr galwadau er mwyn gwneud yr NVQ yn fwy neilltuoel ar gyfer yr heddlu. Disgwylir cymeradwyaeth i'r uned newydd a dylai fod ar gael erbyn diwedd y flwyddyn.

#### ARGYMHELLIAD 11

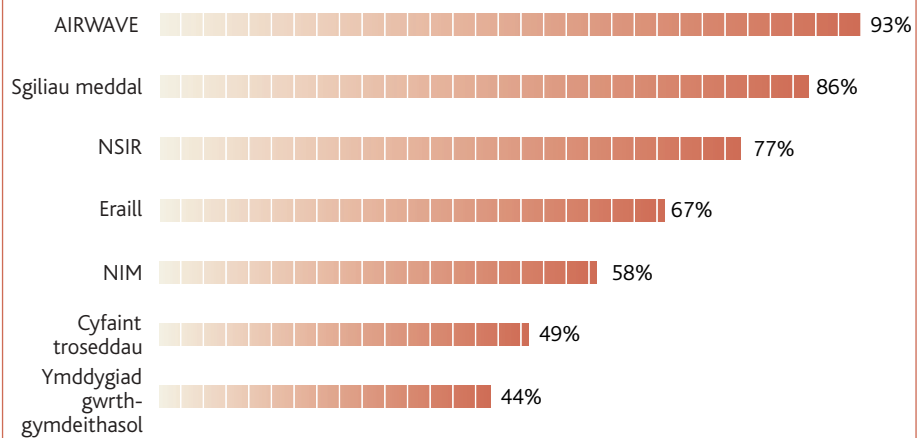
Dylai ACPO, ar ran y gwasanaeth, sefydlu Cymhwyster Cenedlaethol Galwedigaethol (NVQ) wedi ei achredu'n allanol ar gyfer darparu dull cyson o weithio tuag at safonau a hyfforddi.

- 6.16** Datganodd 68 y cant o heddluoedd eu bod nhw'n darparu hyfforddiant arbenigol i staff canolfannau cyswllt. Yn ystod ymweliadau safle a grwpiau ffocws yr arolygiad thematig crybwyllwyd y gallu i ddal gafael ar wybodaeth gan y galwr ar y pwynt cyntaf o gyswllt fel problem neilltuoel. Ymddangosai fod diffyg dealltwriaeth o'r rhan y mae derbynwyr galwadau unigol yn ei chwarae yn y broses o ddal gafael ar wybodaeth gywir a sut mae hyn yn effeithio ar yr NIM a pherfformiad yn ei gyfanrwydd.

<sup>26</sup> Mae Skills for Justice yn gyfrifol am sicrhau bod gan bobl sy'n gweithio o fewn sector Cyfiawnder Troseddol y DU y sgiliau cywir ar gyfer gwneud eu gwaith.

- 6.17 Mae Heddlu Staffordshire wedi arloesi a datblygu'r cynllun a ddatblygwyd yn genedlaethol: Proffesiynoli'r Broses Ymchwilio (PIP); ac wedi dynodi staff canolfan gyswllt fel 'ymchwilyr rheng flaenaf'. Cânt eu hasesu gan uwch-swyddog ymchwilio yn erbyn meini prawf y PIP cyn derbyn y dynodiad. Unwaith y bydd wedi ei ddynodi, caiff yr ymgeisydd llwyddiannus ei ailasesu ar ysbeidiau rheolaidd. Mae hyn yn tanlinellu'r rhan bwysig sydd gan staff canolfan gyswllt i'w chwarae mewn casglu gwybodaeth amser-real a diogelu golygfeydd cyntaf er mwyn cymryd mantais lawn o gyfleoedd fforensig ac ymchwiliol.

**FFIGWR 11: CANRAN Y CANOLFANNAU RHEOLAETH CYSWLLT SY'N DARPARU HYFFORDDIANT MEWN MEYSYDD GWEITHREDOL ARBENIGOL AR GYFER STAFF RHEOLAETH CYSWLLT**



Ffynhonnell: ymateb i holiadur HMIC i heddluoedd, Tachwedd 2004

- 6.18 Mae'r gwasanaeth heddlu wedi bod yn arloesol mewn defnyddio amrywiaeth o ddulliau ar gyfer darparu hyfforddiant. Yn ogystal â'r dull 'sialc a sgwrs' a brofwyd dros y blynyddoedd, mae heddluoedd yn defnyddio hyfforddiant un-i-un a dysgu o bell. Mae nifer o heddluoedd wedi gwneud defnydd priodol o dechnoleg i ddarparu hyfforddiant, er enghraifft pecynnau seiliedig ar gyfrifiadur ac e-ddysgu. Mae defnyddio'r dulliau hyn wedi galluogi heddluoedd i ddarparu hyfforddiant i staff ar adegau pan fo hynny'n gyfleus i'r gyfundrefn ac i'r unigolyn. Ni chaiff y dulliau hyn ond yr effaith lleiaf ar yr anghenion gweithredol ac maent yn gost-effeithiol i'r ganolfan gyswllt. Dylai'r holl hyfforddi gael ei werthuso er mwyn sicrhau ei fod yn addas i'r diben o ran cynllun, cynnwys a methodoleg darparu, a'i fod yn gost-effeithiol mewn perthynas â chyllid ac adnoddau pobl.
- 6.19 Mae heddluoedd yn defnyddio staff achlysurol, ac mewn rhai achosion, staff asiantaeth er mwyn cyflenwi eu canolfannau cyswllt. Ond mae 82 y cant o heddluoedd yn darparu hyfforddiant priodol ar gyfer staff asiantaeth ac ysbeidiol. Mae'n bwysig i'r holl heddluoedd nodi bod ar staff achlysurol angen yr un dyfnder o hyfforddiant ag aelodau llawn amser o staff, gan eu bod yn ymwneud â'r un digwyddiadau a galwadau. Mae Heddlu Thames Valley ar hyn o bryd yn defnyddio pecyn hyfforddi rhyngweithiol o'r enw Street Craft sy'n galluogi swyddogion neu grwpiau o staff i brofi sgiliau penderfynu mewn amgylchedd rheoledig. Mae'r pecyn hwn ar hyn o bryd yn cael ei ddatblygu ar gyfer staff rheolaeth cyswllt gyda'r nod o ddechrau yn Hydref 2005. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da drosodd.)



**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: HYFFORDDIANT SEILIEDIG AR GYFRIFIADUR**

Mae Heddlu Staffordshire wedi cynllun pecyn seiliedig ar gyfrifiadur mewn partneriaeth â chwmni masnachol (Concept 5D). Mae wedi cael ei gynllunio mewn pedwar modiwl cryno, a sylfaenwyd ar fodolau sgiliau rhyngpersonol a brofwyd dros y blynyddoedd, sydd wedi eu cymhwysu ar gyfer amgylchedd yr heddlu a'u hysgrifennu ar gyfer gwasanaeth yr heddlu. Mae'r pecyn yn darparu hyfforddiant mewn:

- sgiliau sylfaenol ymdrin â galwadau;
- sgiliau holi;
- gosod disgwiliad galwr; a
- humanofal a rheolaeth straen.

Mae'r heddlu wedi bod yn defnyddio'r pecyn hwn ers tair blynedd ac wedi gwerthuso ei effaith mewn cymhariaeth â boddhad y cwsmer. Mae lefelau presennol boddhad cwsmer yn 96 y cant am alwadau heb fod yn 999 ac yn 98 y cant am alwadau 999.

- 6.20 Mae swyddogaeth derbynnydd galwadau mewn amgylchedd o blismona yn gymhleth ac yn gofyn llawer o'i gymharu â rhai canolfannau galw masnachol, lle gellir disgrifio'r gwaith fel ailadroddus a di-her. Mae hyn yn gosod rhagor o bwyslais ar yr angen am lefel uchel o hyfforddiant priodol. Mae cyflwyno swyddogaeth tiwtor neu fenter yn darparu lefel uchel o gefnogaeth a hyfforddiant datblygiadol, sy'n hanfodol er mwyn galluogi staff i ddeall a gweithredu polisiau, gweithdrefnau, deddfwriaeth berthnasol a chyrchnodau cyfundrefnol cyfredol.
- 6.21 Roedd amryw o heddluoedd yr ymwelwyd â hwy wedi cyflwyno mentoriaid neu diwtoriaid; roedd rhai wedi hyfforddi'r aelodau hyn o staff a gweithdrefn ddethol ganddynt yn ei lle. Adroddwyd gan yr heddluoedd bod effaith y cynllun hwn yn gadarnhaol. Datganodd Heddlu Gogledd Cymru ei fod wedi codi morâl y staff, wedi cael effaith gadarnhaol ar foddhad cwsmer ac wedi creu llwybr datblygiad gyrfa ers cyflwyno mentoriaid flwyddyn yn ôl.

**ARGYMHELLIAD 12**

Dylai pob heddlu gyflwyno proses fentora a thiwtora ar gyfer staff newydd a phresennol er mwyn darparu'r gefnogaeth y mae arnynt ei hangen ar gyfnod allweddol yn eu datblygiad a helpu gwella eu sylfaen sgiliau a fydd, yn ei dro, yn arwain at well darpariaeth gwasanaeth.

- 6.22 Yn yr heddluoedd yr ymwelwyd â hwy, datganodd yr holl staff ymdrin â galwadau eu bod wedi derbyn hyfforddiant sefydlu. Datgelodd yr ymateb i'r holiadur thematig fod 28 o heddluoedd yn hyfforddi goruchwylwyr, mentoriaid a rheolwyr. Mae un heddlu nad ydyw'n darparu unrhyw hyfforddiant o gwbl i oruchwylwyr. Yn y grŵp ffocws a gynhaliwyd gan yr arolygiad thematig, datganodd rhai goruchwylwyr canolfan gyswllt nad oedd unrhyw becyn sefydlu ar eu cyfer ac nad oeddynt wedi derbyn hyfforddiant hyd nes yr oeddynt wedi bod yn eu swydd am beth amser. Byddai pawb o'r rhai a holwyd wedi hoffi pecyn sefydlu a hyfforddiant perthnasol wrth gychwyn yn eu swydd neu'n fuan wedyn.

**AWGRYM 1**

Dylai heddluoedd gydnabod y rhan sydd gan ganolfan gyswllt i'w chwarae mewn darparu gwasanaeth cwsmer. Mewn llawer o achosion mae maint yr adran a'i arbenigedd yn awgrymu y byddai'n elwa o gael tîm o hyfforddwyr neilltuol i'r gwaith a chyfleusterau hyfforddi priodol ar gyfer staff rheolaeth cyswllt.



- 6.23 Darganfu *Open all hours* (2001) fod canolfannau galw masnachol yn gwneud defnydd helaeth o sgriptio, gyda system gardiau'n cael ei datblygu ar y pryd. Fodd bynnag, mae technoleg wedi gwella i'r graddau fod y system gardiau'n cael ei disodli. Er mwyn cefnogi staff yn y broses o benderfynu, mae amryw o heddluoedd wedi datblygu dull o brocio cof trwy ddefnyddio nodweddion gorchymyn a rheoli systemau cyfrifiadur i atgoffa derbynwyr galwadau i ofyn cwestiynau penodol ynghylch digwyddiadau neilltuol. Mae cyfrifiaduro'r broses hon wedi bod yn llwyddiannus i raddau helaeth, gan fod staff wedi canfod ei fod yn cyflymu'r broses benderfynu ac yn helpu gyda galwadau mwy cymhleth. Mae'n bwysig nodi y dylai sgriptio neu brocio cof helpu yn y broses ac nid arafu'r broses na bod yn anodd i'r staff ei ddefnyddio'n effeithiol.

### CASGLIAD

- 6.24 Mae hyfforddiant penodol, perthnasol sydd â chysylltiad clir ag amcanion yr heddlu ac sydd ag adenillion ar fuddsoddiad yn holl bwysig o ran dal gafael ar staff, eu hawdurdodi a'u perfformiad yn ei gyfanrwydd. Mae ar reolaeth cyswllt angen sgiliau arbenigol a rhaid iddo gael ei ystyried fel arbenigedd heddlu, gyda chyrsiau hyfforddi a gydnabyddir yn genedlaethol a chymwysterau achrededig. Ni ellir gorbwysleisio pwysigrwydd tiwtora a mentora a briffio staff mewn datblygu a chynnwys staff.
- 6.25 Mae cyfleusterau darparu hyfforddiant, timau unswydd a'r model staffio cywir i ganiatáu i staff gael eu rhyddhau ar gyfer hyfforddi a datblygu, hefyd yn ffactorau pwysig i'w cymryd i ystyriaeth. Mae rhai heddluoedd yn perfformio'n dda yn y maes hwn, ond mae gwahaniaethau eang mewn buddsoddiad, cyfleusterau a safon hyfforddi. Mae angen culhau'r bwch trwy fabwysiadu'r awgrymiadau a'r argymhellion yn y bennod hon a thrwy rannu arfer gorau ar draws y gwasanaeth.

## 7. Y lleoliad a'r cyfleusterau iawn



## 7. Y lleoliad a'r cyfleusterau iawn

### CYFLWYNIAD

- 7.1 Ar ôl gwneud y penderfyniad strategol i ganoli neu ddatganoli'r swyddogaeth rheolaeth cyswllt, penderfyniadau pwysig a gaiff eu hesgeuluso'n rhy aml yw:
- lle sydd orau i leoli'r cyfleuster; a
  - sut i ddarparu'r amgylchedd gwaith sydd ei hangen ar gyfer cael y gorau posib gan y staff.
- 7.2 Tra gall lleoliad yn aml fod wedi ei benderfynu ymlaen llaw, er enghraifft am resymau hanesyddol neu gyllid, mae'r amgylchedd gwaith bob amser yn haeddu ystyriaeth ddigonol, oherwydd yn sicr nid yw'n ffactor niwtral mewn darparu gwasanaeth. Gall gwaith canolfan alw fod yn ddwys gan roi gweithwyr o dan bwysau a straen weithiau, yn bennaf ar adegau prysur, pan roddir blaenoriaeth i gwblhau galwadau a phan gedwir seibiannau staff i'r lleiafswm. O dan amgylchiadau o'r fath, rheolaeth a'r awdurdod cyfyngedig yn unig y gall derbynwyr galwadau ei ymarfer. Gall canlyniadau hyn leihau morâl a lles gweithwyr ac arwain at afiechyd neu drosiant staff uchel<sup>27</sup>.
- 7.3 Mae darparu amgylchedd gwaith addas, priodol ac sydd wedi ei gynllunio'n dda yn cael effaith gadarnhaol ar berfformiad, recriwtio a dal gafael ar staff, a boddhad cyffredinol staff, sydd yn ei dro yn gwella boddhad y cwsmer.

### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 7.4 Dylai swyddogaeth rheolaeth cyswllt yr heddlu gael ei leoli a'i gyflenwi i sicrhau bod:
- y lleoliad (neu leoliadau) yn cyfateb i anghenion gweithredu (er enghraifft, fod canolfannau cyswllt ar chwâl yn cael eu cyd-leoli gyda BCU perthnasol) gyda chyfleusterau wrth gefn er mwyn gwarchod hyblygrwydd;
  - safleoedd yn hygyrch, gyda lle digonol i barcio ceir, er mwyn annog recriwtio allanol a dal gafael ar staff gyda'r sgiliau priodol;
  - *cynllun y gweithle'n cefnogi'r llif gwaith angenrheidiol, yn darparu goleuni, gwres ac ansawdd awyrrpriodol ac yn cyfarfod â'r holl anghenion iechyd a diogelwch;*
  - lleoedd wedi eu neilltuo ar gyfer darparu gofod personol a phreifatrwydd ar gyfer lluniaeth, cyfarfodydd a chyfweliadau â rheolwyr;
  - offer a chelfi'n addas i'r diben ac yn gyfforddus i'w defnyddio; a
  - staff yn cael rhoi adborth a chyfrannu at ddyluniad a chynnal a chadw cyson amgylchedd gwaith priodol.

(Noder: Mae'r elfen a amlygir uchod mewn teip italig trwm yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys yr NCHS, er nad oes adran benodol yn yr NCHS ar leoliad a chyfleusterau.)

### BETH YW ARFER DA MASNACHOL?

- 7.5 Gall llawer o gwmnïau sector preifat leoli eu gweithgaredd rheolaeth cyswllt fwy neu lai yn unrhyw le yn y byd er mwyn cael y cyfuniad gorau posibl o gyfleusterau, staffio, costau a pherfformiad, fel gwelwyd yn ystod ymweliad â phencadlys y cwmni SAS yn Lloegr. Mae SAS yn darparu meddalwedd a gwasanaethau gwybodaeth busnes ac wedi lleoli ei ganolfannau cyswllt mewn prif leoliadau ledled y byd.

<sup>27</sup> 'Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal', Deery, Iverson and Walsh, *Journal of Management Studies*, 2002.

Mae caffael plastai ac ystadau gwledig sylweddol a chestyll hanesyddol yn darparu safleoedd sy'n helpu denu a dal gafaél ar staff. Mae lleoliad y safle, staff gyda chymwysterau addas ar gael, tai hygyrch a chysylltiadau trafniadaeth da hefyd yn helpu darparu amgylchedd gwaith atyniadol. Mae'r cwmni'n ymgysylltu â'i weithwyr trwy gynnal dyddiau ymwybyddiaeth teulu a digwyddiadau cymdeithasol, tra'n cynnig gwasanaethau cefnogi teuluoedd mewn amrywiaeth helaeth o feysydd cymdeithasol, ariannol a rhai'n ymwneud ag iechyd.

- 7.6 Mae rhai o'r manteision hyn yn anodd i'r sector cyhoeddus gyrraedd atynt, ac mae cael hyd i'r lleoliad a'r cyfleusterau gorau yn aml yn fwy problemus nag ydyw i gwmnïau sector preifat. Gall lleoli cyfleusterau allweddol y tu allan i ffiniau'r awdurdod fod yn ddewis annerbyniol. Yn aml, caiff lleoliad ei yrru gan yr angen i fod yn agos i bencadlys y gwasanaeth, tra gall canolfan sydd yn ei lle ers amser maith fod bellach yn anaddas ar gyfer y gwaith ac efallai'n costio gormod i'w hamnewid.
- 7.7 Gall adleoli hefyd ddod â phroblemau. Mae angen i gyfundrefnau ystyried canolfannau galw eraill yn yr un ardal a'u potensial i effeithio ar recriwtio, gan y gall y cyflenwad o staff gyda sgiliau neu brofiad fod wedi ei ddihysbyddu eisoes. Dylai amgylchedd y ganolfan alw ei hun adlewyrchu dyluniad ergonomig da, acwsteg dda, lefelau goleuo da ac ansawdd awyr da, a gofod personol a phreifatrwydd. Fe fydd celfi wedi eu dylunio'n dda'n lleihau anafiadau straen ailadroddus ac yn galluogi staff i weithio mewn awyrgylch gyfforddus.
- 7.8 Mae ystyriaeth o faterion iechyd a diogelwch galwedigaethol yn elfen allweddol mewn dylunio gweithle effeithiol. Dylid dyrannu gofod gwaith i gyfarfod ag anghenion cyfathrebu cost-effeithiol a lefelau rhesymol o breifatrwydd fel ei gilydd. Mae canolfannau galw gyda dyluniad cynllun-agored a chyda fformat fodiwlaid yn darparu hyblygrwydd ar gyfer twf yn y dyfodol, yn ogystal â chaniatáu amgylchedd sy'n troi o gwmpas tîm. Mae grwpio staff gyda'i gilydd yn helpu hyrwyddo a chynnal datblygiad tîm, yn enwedig lle bo arweinwyr tîm yn gweithio wrth ymyl eu tîmau fel y gallant adnabod a datrys problemau yn gyflym. Dylid hefyd ddyrannu gofod gwaith ychwanegol i arweinwyr tîm ar gyfer cyfarfodydd a dilyn hynt perfformiad gwaith.

## PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

### Lleoliad

- 7.9 Mae lleoliad y mwyafrif o ganolfannau cyswllt heddlu wedi dibynnu mwy ar ffactorau hanesyddol nag ar benderfyniadau dylunio sylfaenol. Mae llawer yn addasiadau neu'n estyniadau i adeiladau a oedd yn eiddo blaenorol i'r heddlu, yn aml wedi eu cydleoli â phencadlysoedd heddlu. Gyda dyfodiad y cynlluniau Menter Cyllid Preifat (PFI) a'r Bartneriaeth Cyhoeddus Preifat (PPP), fodd bynnag, mae nifer cynyddol o safleoedd wedi eu codi o'r newydd, a'r rhain wedi eu lleoli o fewn ffiniau pencadlysoedd presennol neu ar safleoedd cwbl newydd.
- 7.10 Un heddlu sydd wedi mabwysiadu dull o weithredu sy'n debycach i SAS yw Heddlu Hampshire. Mae'r heddlu wedi buddsoddi'n helaeth yn eu hystafell reoli heddlu yn Netley, ger Southampton. Lleolir yr adeilad ar ystâd wledig fawr ger yr arfordir, gyda digon o le parcio a llwybrau trafniadaeth hygyrch. Mae'r amgylchedd gwaith yn olau, helaeth, wedi ei ddylunio'n dda ac yn darparu awyrgylch groesawus. Mae'r cyfleuster yn agos i ardaloedd siopa ac mae ganddo'r offer i ddarparu ar gyfer amrywiaeth o anghenion lles staff, gan gynnwys cyfleusterau hamdden a hyfforddiant personol. Mae'r staff o'r farn fod y gweithle yn ei gyfanrwydd yn rhagorol ac "yn apelio at weithwyr a ddaw yn y dyfodol".

- 7.11 Yn yr Alban, mae Heddlu Strathclyde wedi adeiladu dwy ganolfan reoli a derbyn galwadau newydd ar y cyd i ychwanegu at yr ystafell reoli heddlu bresennol yn eu pencadlys. Mae Heddlu Gogledd Cymru'n symud eu canolfan reoli a chyswllt i adeiladu newydd ar gyfer y gwasanaethau brys ar y cyd, a adeiladwyd ar safle maes glas mewn cydweithrediad â Brigâd Dân Cymru a'r Gwasanaeth Ambiwlans. Mae'r fenter hon ar y cyd yn adlewyrchiad o brosiectau tebyg sy'n gweithredu o fewn Heddlu Wiltshire a Heddlu Gloucester, ond gall datblygiadau ar wahân weld gwasanaethau tân Lloegr yn symud allan i ganolfannau rhanbarthol mewn lleoedd eraill.
- 7.12 Fel ffordd wahanol o ddelio â rheolaeth cyswllt, mae Heddlu Tayside wedi dewis uned 'rithiol' ar gyfer derbyn galwadau gyda 18 o orsafoedd wedi eu cysylltu trwy system deffoneg yr heddlu ynghyd ag ystafell reoli'r heddlu yn y pencadlys. Cynlluniwyd y dull hwn o weithredu ar gyfer galluogi'r heddlu i ddal gafael ar ddimensiwn lleol wrth ymdrin â galwadau, gyda galwyr yn cael eu rhoi trwodd i'w gorsaf leol. Oni chaiff ei hateb, bydd galwad yn llifo ymlaen i orsafoedd cyfagos neu ystafell reoli'r heddlu. Tra bod iddo botensial o fanteision, mae'r dull hwn yn gofyn hefyd am drefniadaeth a rheolaeth gadarn. Heb weithlu a rheolaeth galw clir ac effeithiol, mae perygl o wasanaeth gwael neu giwio galwadau diangen mewn gorsafodd unigol.

### Cyfleusterau

- 7.13 Mae gwaith maes ac ymchwil yn dangos bod boddhad a pherfformiad staff yn gwella lle bo ganddynt ran uniongyrchol a pharhaus mewn creu'r cyfleusterau y gweithiant ynddynt (gweler yr astudiaeth achos ymarfer da isod).

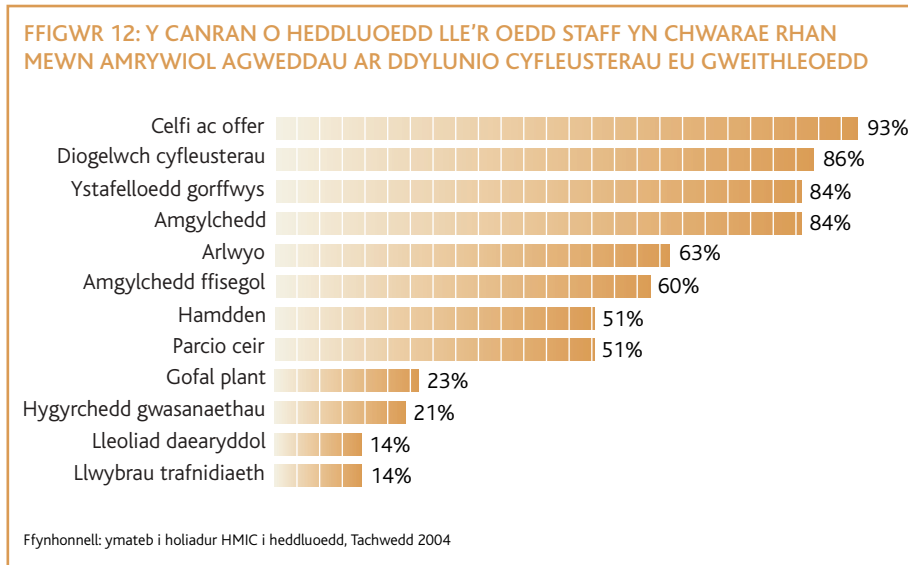


#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYFRANIAD STAFF AT LEOLIAD A DYLUNIAD

Dewisodd Heddlu Lothian and Borders safle 'maes brown' ar gyfer ei ganolfan gyswllt newydd, gan ei ddylunio mewn cysylltiad agos â'r staff. Wrth ddewis y lleoliad, fe wnaeth yr heddlu ystyried cost, daearyddiaeth, cysylltiadau trafniadaeth a diogelwch corfforol y staff. Cafodd y ganolfan ei dylunio'n ergonomig ac mae'n cynnwys ystafell cadw'n heini, lleoedd briffio a hyfforddi ac atriwm mawr agored lle gall staff gymryd seibiannau cysur.

Mae'r adborth gan y staff yn dda ac, er gwaethaf problemau cynnar gydag adleoli, mae perfformiad wedi parhau i wella. Mae'r cyfle i chwarae rhan mewn dewis y lleoliad a'r cyfleusterau wedi profi'n ffactor arwyddocaol mewn gwella boddhad gweithredwyr a chadw staff yn ystod y cyfnod o drawsnewidiad.

- 7.14 Mae Ffigur 12 yn dangos y canran o heddluoedd lle bu'r staff yn ymwneud â gwahanol agweddau o ddylunio cyfleusterau gweithle.



- 7.15 Mae hefyd dystiolaeth y gall diffyg buddsoddiad gael effaith niweidiol ar berfformiad a morâl staff. Pan nad yw cyfleusterau mwyach yn 'addas i'r pwrpas', trwy fethiant i foderneiddio mewn ymateb i newid mewn gofynion cymdeithasol a chynnydd technolegol, mae perfformiad wedi dioddef.
- 7.16 Roedd un heddlu heb wneud unrhyw fuddsoddiad ariannol na staffio sylweddol yn ei ganolfannau rheolaeth cyswllt dros gyfnod o naw mlynedd, gan arwain at fethiannau difrifol. Yn 2004, bu'n rhaid iddo gau tua 25 y cant o'r gweithgarwch er mwyn gwneud gwaith uwchraddio cymwysiadol sylfaenol. Mae tystiolaeth gan BT yn dangos yn glir bod y nifer o alwadau 999 a gofnodwyd a gafodd eu gohirio am fwy na dau funud wedi codi 66 y cant yn ystod y cyfnod hwn, o ffigur misol o 729 i dros 1100. Nid oedd yr heddlu'n gallu darparu unrhyw adnoddau wrth gefn i ddarparu ar gyfer y galwadau 999 a ddargyfeiriwyd, gan ddisgwyl yn anghywir i'r cyfleusterau a oedd yn dal i weithio ysgwyddo'r 25 y cant o gynnydd i mewn i'w beichiau gwaith arferol.
- 7.17 Yn 2003, derbyniodd un heddlu orchymyn gwella gan yr Awdurdod Gweithredol Iechyd a Diogelwch (HSE) yn dilyn pryderon am ddigonolrwydd a darpariaeth gwresogi a goleuo o fewn y ganolfan rheoli galwadau. Problem arall a ganfuwyd oedd y diffyg gallu i godi ac iselhau desgiau ar gyfer staff, a arweiniodd at i'r heddlu gael 12 mis i wella amgylchedd gwaith ei ganolfan gyswllt. Ymdriniwyd â'r materion hyn gan fodloni'r HSE a phrofodd y buddsoddiad, a oedd yn cynnwys cyflwyno cadeiriau y gellid eu haddasu'n electronig, yn werth chweil: dangosodd gwerthusiad dilynol o lefelau gwaelledd staff leihad mewn salwch cysylltiedig â phroblemau cefn.



- 7.18 Darganfu'r arolygiad esiamplau unigol o arfer da ac arfer drwg ym mhob maes o ddylunio amgylcheddol. Mae'r rhai a restrir isod yn rhoi blas o'r amrywiaeth o'r hyn a ganfuwyd:

### Goleuo a gwresogi

- 7.19 Fe wnaeth un heddlu gwblhau ei ganolfan derbyn galwadau newydd yn 2005 dim ond i sylweddoli bod y gwresogi'n annigonol ar adegau penodol o'r flwyddyn a bod yn rhaid ychwanegu ato gyda gwresogyddion diwydiannol dros dro. Profwyd problemau cynnar tebyg gan heddlu arall, gyda'r consortiwm PFI yn darparu gwresogi symudol yn y gaeaf a thymheru awyr yn yr haf.

**“Mae angen ailasesu'r amgylchedd gwaith. Mae'r system dymheru awyr fel petai'n chwythu awyr boeth pan fo hi'n boeth ac i'r gwrthwyneb. Gall ymddangos fel pwynt bychan neu ddibwys iawn i rai, ond pan fo rhywun yn eistedd ar ddesg am hyd at 12 awr y dydd, heb fod yn gallu gadael y ddesg os yw hi'n brysur, dyma o bosibl yw'r agwedd y cwynir amdani fwyaf a'r un bwysicaf.”** Swyddog cyfathrebu, gwryw, 31 oed, tair blynedd o wasanaeth

- 7.20 Mewn ymchwil a wnaed ar gyfer UNSAIN, roedd 62 y cant o staff canolfannau cyswllt heddlu'n teimlo tymheredd awyrgylch eu gweithle naill ai'n rhy uchel neu'n rhy isel, gyda 57 y cant yn ei deimlo'n rhy glòs neu'n rhy wyntog<sup>28</sup>. Roedd llawer o staff yn credu bod yr amgylchedd gwaith yn cyfrannu at lefelau uchel o salwch ac absenoldeb, a'i fod yn gwaethygu'r straen a achosid gan gyfnodau maith o waith arddwys, ailadroddus ac ar eistedd.

### Lleoedd gorffwys

- 7.21 Mae Heddlu Lothian a'r Borders, Heddlu Fife, Heddlu Gogledd Cymru a Heddlu Norfolk wedi cyflwyno lleoedd gorffwys dynodedig ar gyfer staff, sy'n ffurfio cynllun atriwm agored. Er eu bod wedi eu lleoli o fewn canolfannau ymddrin â galwadau, mae'r lleoedd gorffwys hyn yn gwbl ar wahân i'r amgylchedd gwaith, gan alluogi i staff gael seibiant effeithiol oddi wrth y gweithle.

### Cyfleusterau hyfforddi a chyfarfod

- 7.22 Mae Heddlu Gloucestershire a Heddlu Kent wedi creu lleoedd hyfforddi a chyfleusterau cyfarfod a ddefnyddir yn unig gan staff ymddrin â galwadau. Mae'r ystafelloedd ar gael yn hwylus o fewn yr adeilad ei hun, sy'n caniatáu mynediad amserol i'r cyfleusterau ac i hynny ag sy'n bosibl o hyfforddi ddigwydd yn ystod gorgyffyrddiadau sifftiau.
- 7.23 Mae dau heddlu nad oedd yn darparu ystafelloedd hyfforddi neilltuedig o fewn eu cyfleusterau a adeiladwyd o'r newydd wedi profi anawsterau dilynol mewn darparu hyfforddiant ar gyfer staff.

<sup>28</sup> *The thin front line: call handling in police control rooms*, Bain, Taylor and Dutton, 2005.

- 7.24 Nid oes unrhyw ganllawiau cenedlaethol cyfredol i heddluoedd ynghylch dyluniad ystafelloedd rheoli neu ganolfannau rheoli galwadau. Mae'r unig ddogfen swyddogol y cafwyd hyd iddi gan yr arolygiad yn rhan o gyhoeddiad swmpus gan Grŵp Ymchwil ac Ymgynghorol Pensaerniaeth y Swyddfa Gartref: y *Police building design guide* (1994). Mae un adran fer yn ymdrin â'r ystafell reoli a'r cyfleuster cyfathrebu. Mae'r cyngor ar lefel uchel ac yn amhenodol, ac mae'n cynnwys:

**“Lleoliad: Dylai'r dewis o safle, boed ar faes glas neu safle drefol, fodloni anghenion derbyniad radio, mynediad a diogelwch.”**

**“Cymhwysiad, arwynebedd unedau: Penderfynir arwynebedd ystafell gan y nifer o bersonél sy'n defnyddio'r cyfleuster o dan amodau arferol yn ogystal â niferoedd a natur yr offer sefydlog a symudol...”**



- 7.25 Yn yr ychydig flynyddoedd diwethaf, mae heddluoedd wedi cyflogi ymgynghorwyr, dylunwyr a phenseiri ar gost sylweddol ac, yn ddiarnheul, mae pob un wedi ymdrin â sialensiau dylunio ac ergonomig tebyg iawn. Dylai fod bellach gronfa o wybodaeth o fewn y gwasanaeth a fyddai o gymorth mawr i unrhyw heddlu sy'n ystyried sefydlu cyfleuster o'r fath, boed fel adnewyddiad neu adeiladu o'r newydd, ond ni rennir yr wybodaeth hon ar hyn o bryd. Tra bod canllawiau ar ddylunio adeiladau heddlu, mae'r rhain wedi dyddio ac nid ydynt mwyach yn berthnasol i gyfleusterau rheolaeth cyswllt modern.

#### ARGYMHELLIAD 13

Dylai'r Swyddfa Gartref gynhyrchu llawlyfr wedi ei ddiweddarau ar ddyluniad ystafell reoli heddlu a chyfleusterau cyfathrebu, a fydd yn cynnwys arfer da ac isafswm rhagofynion ar gyfer dyluniad ac adnewyddiad adeilad canolfan gyswllt heddlu.

#### AWGRYM M

Dylid cynnwys dyluniad a chyfleusterau canolfannau rheolaeth cyswllt mewn trafodaethau yn fforwm cenedlaethol rheolaeth cyswllt yr heddlu. (Gweler Pennod 3.)

#### CASGLIAD

- 7.26 Mae lleoliad safleoedd ac amgylchedd gwaith yn cael effaith sylweddol ar foddhad staff ac yn sgîl hynny, ar ddarpariaeth gwasanaeth. Tra bod rhai o'r canolfannau cyswllt moethus sydd gan gwmnïau preifat fel SAS allan o gyrraedd y sector cyhoeddus, dylai heddluoedd osgoi parhau i rygnu ymlaen gyda safleoedd anaddas a chyfleusterau rhad sydd efallai'n arbed arian yn y tymor byr ond sydd yn yr hir dymor yn costio mwy i'r gyfundrefn mewn termau ariannol a pherfformiad fel ei gilydd.
- 7.27 Mae gweithgaredd sylweddol wedi bod o ran adeiladu o'r newydd, adnewyddu a chyfuno, ac mae'n syndod nad oes unrhyw gyfeirbwynt canolog lle gellir cael at yr arfer da a'r gwersi a ddysgwyd o'r gweithgaredd hwn. Os yw pob heddlu yn parhau i gynllunio a gweithredu adleoliad ac adnewyddiadau gan gychwyn o ddim, heb gael budd cyngor o'r fath, fe fydd yn parhau i greu tir ffrwythlon i ymgynghorwyr drud.



## 8. Gwneud y defnydd gorau o dechnoleg



## 8. Gwneud y defnydd gorau o dechnoleg

### CYFLWYNIAD

- 8.1 Mae'n amhosibl anwybyddu pwysigrwydd technoleg mewn amgylcheddau rheolaeth a chyfathrebu. Yn eironig, fodd bynnag, gall gorganolbwyntio ar gael hyd i'r ateb Technoleg Gwybodaeth (TG) diweddaraf a mwyaf arloesol dynnu sylw oddi wrth weithdrefnau ac arfer effeithiol. Mae bron cymaint o ddewisiadau TG ar gyfer canolfannau cyswllt ag sydd o gwmnïau neu ymgynghorwyr TG. Nid yw'r adroddiad hwn yn ceisio darparu canllaw ar gyfer gwneuthurwyr neu gynhyrchion unigol ond yn canolbwyntio'n hytrach ar y technolegau generig, ar ben y cyfrifiadur sylfaenol a ffôn, sy'n helpu rheoli'r berthynas gyda'r cwsmer, ac sy'n cefnogi staff sy'n rhan o ryngweithiadau cwsmer. Mae technolegau o'r fath yn holl bwysig i esblygiad y ganolfan alw i ganolfan gyswllt cwsmeriaid gyda ffocws ar wasanaeth o safon uchel i'r cwsmer.
- 8.2 Gall defnydd priodol a deallus o dechnoleg mewn canolfan gyswllt wella ei pherfformiad yn fawr. Mae technoleg yn cynnwys yr amrywiaeth o gynhyrchion ac ychwanegiadau cysylltiedig â TG sy'n galluogi darpariaeth ac ymdriniaeth galwadau a gwybodaeth fusnes arall. Gall hyn fod yn ffurf dosbarthiad awtomatig galwadau (ACD) i wneud y broses yn fwy effeithlon, neu feddalwedd adnabod lleferydd er mwyn lleihau adegau trosglwyddo a hyd galwadau<sup>29</sup>.
- 8.3 Gyda heddluoedd unigol yn ymdrin â miliynau o alwadau bob blwyddyn mae'r angen am weithdrefnau a systemau rheolaeth effeithiol i ymdrin â galwadau yn fwy nag erioed. Ar ben hyn, mae cynnydd sylweddol yn yr angen am fonitro a dilyn hynt galwadau drwy'r heddlu i gyd i gyfarfod â safonau effeithlonrwydd a rhwymedigaethau gwasanaeth cyhoeddus.
- 8.4 Mae'r cynnydd mewn galw am wasanaeth dros y ffôn, trwy e-bost neu dros y rhyngwrwyd hefyd yn golygu cynnydd mewn cyfrifoldeb a phwysau i sicrhau nid yn unig fod y cyfathrebiadau'n cael eu derbyn yn effeithlon ond hefyd yn cael eu datrys yn effeithiol, gorau oll ar y pwynt cyntaf o gyswllt. Tra'i bod yn hanfodol cynnig ateb cyflym i'r sawl sy'n galw, mae hefyd yn bwysig deall yr hyn sydd wedi eu gyrru a'u symblu i gysylltu er mwyn helpu ffurfio ymatebion yn y dyfodol.
- 8.5 Mae rhaglenni rheolaeth cyswllt yn galluogi heddluoedd i logio, dilyn ac adrodd ar bob rhyngweithiad cyhoeddus, gan ddarparu mecanweithiau hollbwysig ar gyfer cofnodi data allweddol yn ogystal â gwella perfformiad yn y dyfodol, a chynyddu'r gallu i ddatrys materion ar y pwynt cyntaf o gyswllt. Mae hyn yn holl bwysig, oherwydd ni ddylai adnoddau prin a drud swyddogion patrol gael eu caethiwo i ddelio â digwyddiadau y gallai derbynwyr galwadau eu datrys.



### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 8.6 Er mwyn i heddlu ystyried ei hun ar reng flaen arfer da ym maes technoleg rheolaeth cyswllt heddlu, fe fydd angen:
- technoleg briodol sy'n cyfateb i, ac yn cael ei yrru gan, anghenion strategol a busnes, wedi ei integreiddio i systemau cyfredol, sy'n hawdd ei ddefnyddio i staff a chwsmeriaid ac sy'n ychwanegu gwerth at brofiad y cwsmer;

<sup>29</sup> Contact centre benchmarking project report, Advantage West Midlands, Hydref 2004.

- amrywiaeth o sianelau cyfathrebu ar gael i'r rhai sy'n ceisio cysylltu â'r heddlu, wedi ei deilwrio i gyfarfod ag anghenion y cwsmer a'r gyfundrefn fel ei gilydd;
- llif gwaith prosesau wedi eu cynllunio i leihau oedi ac ailadrodd;
- gwybodaeth amserol, gywir a pherthnasol i dderbynwyr galwadau ar bwynt y rhyngweithiad gyda'r galwr, i hysbysu ar gyfer atebion;
- gwybodaeth a/neu ddeallusrwydd i helpu gwneud penderfyniadau, graddio a gwireddu ceisiadau galwyr am gymorth; a
- gwybodaeth rheolaeth a pherfformiad i helpu gyda goruchwyllo, asesu a gwella gwasanaethau.

(Noder: Nid oes canllawiau o fewn yr NCHS ar dechnoleg.)

### **BETH YW PERFFORMIAD PRESENNOL CWMNIAU MASNACHOL A'R HEDDLU?**

- 8.7 Defnyddir llawer o wahanol dechnolegau o fewn rheolaeth cyswllt, ond yn ychwanegol at deffoneg craidd, disgynnant o hanfod i ddau gategori bras. Yn gyntaf, mae'r technolegau hynny sy'n wynebu'r cwsmer ac sy'n effeithio ar ddulliau cyswllt a gafaeliad cyntaf y galwadau; ac yn ail mae'r technolegau hynny sy'n wynebu mwy tuag at i mewn ac yn cefnogi'r gallu'r gyfundrefn i ymateb yn fwy effeithiol.

#### **Technoleg sy'n wynebu'r cwsmer**

##### **Dosbarthiad galwadau awtomatig (ACD)**

- 8.8 Gyda'r niferoedd cynyddol o alwadau a dderbynnir gan heddluoedd, mae ACD yn dod yn fwyfwy poblogaidd. System ffôn yw ACD sydd, ar ei symlaf, yn cynnig galwadau'n awtomatig i'r derbyniwr galwadau nesaf sydd ar gael ond sy'n gallu defnyddio gweithrediadau llwybro pur soffistigedig i adlewyrchu blaenoriaeth galwadau a/neu y sgiliau sydd ar gael gan atebwr yr alwad.
- 8.9 Er mwyn gwneud y defnydd gorau o lwybro seiliedig ar sgiliau, mewnbynnir lefelau sgiliau'r staff i'r gronfa ddata berthnasol, a lle bo galwr angen maes neilltuol o arbenigedd, mae gweithredydd y switsfwrdd neu'r system ei hun (os yn defnyddio ymateb llais rhyngweithiol) yn dewis y person priodol i ymdrin â'r alwad. Mae tua 38 y cant o heddluoedd naill ai'n berchen, yn y broses o brynu, cyfarpar gan Siemens o'r enw HiPath ProCentre, sy'n system lwybro ACD seiliedig ar sgiliau, wedi ei chynllunio o gwmpas cronfa ddata o sgiliau staff.
- 8.10 Mae llawer o systemau ACD hefyd yn cynnwys pecynnau soffistigedig sy'n darparu dadansoddiad amhrisiadwy o reolaeth galwadau ac adroddiadau amser-real i roi cyfle i oruchwylwyr a rheolwyr fonitro a rheoli lefel y galwadau sy'n dod i mewn, llwybro galwadau i dderbynwyr galwadau gyda'r sgiliau priodol a rheoli'n briodol y galw ar staff.

#### **Ymateb llais rhyngweithiol (IVR) ac awto wrandawydd**

- 8.11 Mae i'r cymhwysiad hwn, a adnabyddir hefyd fel adnabyddiaeth llais awtomatig, ddau brif ffurf: un a weithredir gan lais (IVR) ac un a weithredir gan dôn ffôn (awto wrandawydd). Gyda'r dewis olaf, atebir yr alwad a ddaw i mewn gan recordiad sy'n cynnig dewislen o opsiynau, gan ddefnyddio botymau bysellbad enwebedig. Gall yr opsiwn a ddewiswyd wedyn orchymyn y system i lwybro galwad neu gyflwyno gwybodaeth benodol i'r galwr, wedi ei drosi'n lleferydd. Gydag actifiant llais, gall y system ddarganfod ei ffordd trwy opsiynau mwy cymhleth trwy adnabod atebion seiliedig ar lais.

- 8.12** Mae systemau IVR modern wedi gwella'n aruthrol ar y fersiynau cynnar a roddai ganfyddiad negyddol i ddefnyddwyr, yn bennaf gan eu bod nhw wedi cael eu cynllunio neu eu datblygu'n wael. Mae llawer o gwmnïau masnachol fel asiantaethau teithio bellach yn gweld buddion defnyddio'r dechnoleg, ac mae o leiaf 60 y cant o ganolfannau cyswllt yn defnyddio technoleg IVR i ddarparu amrywiol lefelau o ymarferoldeb hunanwasanaeth i'w galwyr. Defnyddir IVR a chymwysiadau lleferydd yn bennaf ar gyfer llwybro galwyr. Yn wyneb y symudiad tuag at ostwng cost gwasanaeth, mae'n syndod i sylwebwyr gwybodus nad oes hyd yn oed fwy o ymdrech yn cael ei wneud i gynyddu defnydd IVR o fewn canolfannau cyswllt<sup>30</sup>.
- 8.13** Ar hyn o bryd, mae saith y cant o heddluoedd yn defnyddio IVR a 40 y cant yn defnyddio awto wrandawyddion. Gellid ehangu defnydd IVR o fewn y gwasanaeth heddlu yn ddefnyddiol i ddal gafael ar adborth cwsmeriaid ar y gwasanaeth y maent newydd ei dderbyn gan y ganolfan gyswllt. Gellir gofyn i'r galwr ar ddiwedd eu galwad os ydynt yn dymuno cymryd rhan mewn arolwg cwsmeriaid. Os cytunant, trosglwyddir yr alwad i'r IVR a gofynnir nifer o gwestiynau i'r galwr eu hateb trwy ddefnyddio'r bysellbad. Fe fyddai hyn yn darparu adborth amserol ar foddhad cwsmer i'r heddluoedd weithredu arnynt.



- 8.14** Mae heddluoedd erbyn hyn hefyd yn dechrau defnyddio system IVR a ddatblygwyd gan Siemens Communications sy'n defnyddio adnabyddiaeth lleferydd er mwyn gwella cyfeiriaduron ffôn mewnol. Mae'n bosibl gofyn am berson trwy ei enwi heb orfod mynd trwy switsfwrdd yr heddlu.
- 8.15** Mae ymchwil yn dangos tra bod 67 y cant o alwyr yn hapus i ymgysylltu â systemau IVR sylfaenol, bod 74 y cant o gwsmeriaid yn ystyried IVR a alluogir gan leferydd yn ddewis arall boddhaol yn lle gwasanaeth 24-awr gweithredol byw<sup>31</sup>.

### Deialu uniongyrchol i mewn (DDI) a negesau llais

- 8.16** Mae DDI yn un o nodweddion allweddol Rhwydwaith Digidol Gwasanaethau Integredig ac wedi sefydlu ei hun yn weddol dda o gymharu â rhai o'r technolegau newydd. Mae'n neilltuo rhifau i estyniadau ac adrannau, gan alluogi galwyr i ddeialu'n uniongyrchol heb orfod mynd trwy weithredwr y switsfwrdd. Mae'r dargyfeirio hwn yn lleihau'r nifer o alwadau i mewn i'r switsfwrdd ac yn gwella perfformiad a boddhad cwsmer mewn perthynas â'r galwadau hynny sydd, o anghenraid, o hyd angen ymyriad gweithredwr switsfwrdd.
- 8.17** Mae negesau llais yn opsiwn arall sydd wedi hen sefydlu ei hun. Fodd bynnag, nid peiriant ateb ar gyfer staff nad ydynt ar gael yw hyn yn unig. Mae ganddo lawer o nodweddion eraill fel tynnu sylw'r derbynydd neu weinyddydd pan dderbynnir neges frys, anfon negesau unigol at grwpiau ac anfon negesau ymlaen at rifau gosodedig. Fe wnaiff systemau negesau llais hefyd gofnodi gwahanol gyfarchion ar gyfer galwadau mewnol ac allanol a hefyd yn ôl yr amser o'r dydd neu'r mis, a gallant gynnig y cyfleuster o allu codi negesau o bell.

<sup>30</sup> *Global contact centre benchmarking report*, Merchants, 2005.

<sup>31</sup> Ymchwil Datapoint, 2005.



- 8.18** Mae DDI a negesau llais wedi hen sefydlu eu hunain yng ngwasanaeth yr heddlu. Er bod modd gwneud mwy o ddefnydd o'r opsiynau soffistigedig sydd ar gael, mae gan y gwasanaeth ddealltwriaeth dda o'r galluoedd, ac fe fydd heddluoedd yn ddiamheuol yn parhau i ehangu'r defnydd a wneir ohonynt. Mae defnyddio negesau llais wedi eu cyfuno â nodweddion system radio digidol newydd yr heddlu, AIRWAVE, eisoes yn cynorthwyo'r cyhoedd gael at wasanaethau fel swyddogion rhawd cymuned.
- 8.19** Gyda DDI a negesau llais fel ei gilydd, rhaid cael polisïau a gweithdrefnau cadarn yn eu lle i sicrhau bod perchnogaeth a rheolaeth y system yn darparu amddiffyniadau a monitro. Heb bolisi a pherchnogaeth glir, mae potensial i alwadau a negesau sy'n cael eu gadael i swyddogion unigol ac aelodau unigol o staff gael eu hanwybyddu neu eu hanghofio, o ganlyniad i ddyddiau gorffwys, yn y llys, ar wyliau neu absenoldeb arall. Gall hyn arwain at ddiffyg proffesiynoldeb a darparu gwasanaeth o ansawdd gwael i'r cyhoedd.

### Rheolaeth perthynas â chwsmeriaid (CRM)

- 8.20** Er ei gynnwys yn y bennod 'technoleg', nid cynnyrch TG pur yw CRM. Tra bod peiriannau CRM a thechnolegau cysylltiedig ar gael, dylid eu defnyddio fel ffordd o gefnogi strategaeth busnes a pholisi. Caiff gwir system CRM ei chynllunio i gefnogi casgliad a dadansoddiad o wybodaeth berthnasol i'r cwsmer a pheri iddo fod ar gael i'r bobl briodol fel y gall staff darparu gwasanaeth wedi ei deilwrio i'w hanghenion.
- 8.21** Yn nhermau plismona, gall y dull hwn o weithredu gasglu gwybodaeth o system gyfrifiadu'r heddlu i ddarparu hanes diweddar cyswllt galwr i'r sawl sy'n ymdrin â'r alwad – galwadau blaenorol, adroddiadau o droseddau a chwynion eraill a wnaed – er mwyn galluogi ymateb deallus. Gallai hefyd ddatgelu, er enghraifft, a yw'r galwr yn meddu ar dystysgrif dryll, neu a oes ganddo/ganddi gi peryglus neu hanes o drais, er budd swyddogion rheng flaen sy'n debygol o fod yn mynychu'r digwyddiad.
- 8.22** Mae CRM yn faes twf a gall fod yn fuddiol – ond nid yw'n ateb i bopeth. Yn y blynyddoedd diwethaf, mae llawer o sylw wedi bod yn y wasg o fethiannau trawiadol, proffil uchel rhai prosiectau CRM unigol. Mae'n bwysig sylweddoli nad yw gweithredu CRM yr un peth â gosod fersiynau wedi eu diweddarau o feddalwedd. Mae'n gam strategol o bwys i unrhyw gyfundrefn, ac mae'n golygu newid anferthol mewn prosesau busnes a diwylliant. Adroddodd Gartner<sup>32</sup> (2001) fod 70 y cant o brosiectau CRM yn methu oherwydd camddealltwriaeth o'r problemau allweddol wrth eu gweithredu. Datgelodd arolwg o'r rhai a fu'n ymwneud â phrosiectau o'r fath fod 82 y cant yn credu cyn iddynt gychwyn y byddai technoleg yn fater o bwys, ond 1 y cant yn unig a nododd 'diwylliant' fel rhywbeth neilltuol o berthnasol. Ar ôl y digwyddiad, roedd y canrannau wedi newid yn sylweddol, i 10 y cant yn crybwyll materion TG ond 20 y cant yn crybwyll problemau diwylliannol fel ffactor o bwys mewn gwirionedd.
- 8.23** Mewn cymhariaeth â'r 28 i 43 y cant o gyfradd defnyddio CRM mewn canolfannau galw masnachol, dim ond 12 y cant o heddluoedd sy'n gwneud defnydd o system CRM. Nid yw HMIC yn ystyried hyn o angenrheidrwydd yn sefyllfa ddrwg i'r gwasanaeth, gan ei bod yn bwysig osgoi'r problemau a brofwyd yn y sector preifat, lle na chafwyd newid diwylliannol ac yn y broses newid i gyd-fynd â chyflwyniad technoleg CRM. Mae'r heddluoedd sy'n ymwneud â chynlluniau CRM ar hyn o bryd wedi cael llwyddiant cymysg.

<sup>32</sup> Astudiaeth achos Gartner Group 2001 [www.gartner.com/Init](http://www.gartner.com/Init)

**8.24** Roedd defnyddwyr terfynol mewn dau heddlu'n canfod eu cyfarpar CRM eu hunain yn gymhleth i'w gweithredu ac yn rhwystredig i'w defnyddio ac, o ganlyniad, roedd gweithredwyr yn tueddu i'w diffodd. Mae'r ddau heddlu wedi adnabod y problemau ac yn ailgynllunio systemau a'u datblygu ymhellach o gwmpas eu prosesau er mwyn cyfarfod yn well ag anghenion eu staff a'u cwsmeriaid. Mae Heddlu Central Scotland wedi cynllunio eu cynnyrch CRM eu hunain gan ddefnyddio atebion a systemau a ddefnyddir eisoes yn yr heddlu ac, felly, wedi eu teilwrio i anghenion penodol, yn hytrach na phrynu cynnyrch oddi ar y silff. Mae Avon and Somerset yn cymryd camau i osgoi problemau gweithredu trwy gomisiynu MORI i gynnal arolwg ymchwil cwsmer cynhwysfawr cyn cynllunio system CRM. Fe fydd y canlyniadau'n darparu gwybodaeth ar gyfer cynllunio cynnyrch o gwmpas safbwyntiau a disgwyliadau'r cwsmer. Fe fydd y dull hwn o weithredu'n dod â'r cwsmer a'r cyflenwr at ei gilydd i bartneriaeth fwy cynhyrchiol a chydweithredol i ddarparu cynnyrch a ddylai gyfarfod â disgwyliadau realistig.



**8.25** Un perygl gwirionedd yw y gallai heddluoedd newid eu prosesau busnes i ffitio ateb CRM. Rhaid meddwl am CRM fel cyfle i ailymweld â phrosesau sy'n bod eisoes, er mwyn gweld os oes angen iddynt gael eu diweddarau neu eu hoptimeiddio ar gyfer cyrraedd y cyrchnodau busnes strategol. Dylai heddluoedd fod yn ofalus hefyd i beidio ag atgyfnerthu'r prosesau drwg a oedd yn dal perthnasoedd cwsmer yn ôl yn y lle cyntaf. Fel y mae'r guru rheolaeth Tom Peters wedi rhybuddio, "Pan fo'r system yn rhedeg y busnes, does dim busnes."

### Integreiddio telefoni cyfrifiadurol (CTI)

**8.26** Diffiniad sylfaenol o CTI yw ei fod yn caniatáu cyfnewidiadau hen-ffasiwn i siarad â chronfeydd data a chyfrifiaduron. Mae CTI yn cysylltu cyfrifiaduron â ffonau i ymdrin â llais, ffacs a thrafnidiaeth data. Y buddion i'w gwireddu o weithredu CTI yw:

- gwell gwasanaeth i'r cwsmer – derbyn manylion am y cwsmer ar y sgrîn ar yr un adeg ag y derbynir yr alwad;
- lleihau costau – optimeiddio gyda llais, ffacs a data i gyd yn rhannu rhwydwaith unigol; a
- mwy o effeithiolrwydd – deialu allan yn awtomatig ar un clic llygoden; cynhwysedd ar gyfer gallu ymdrin â mwy o alwadau dros gyfnod penodedig; monitro effeithiolrwydd gweithdrefnau gweithredu; a llwybro awtomatig deallus galwadau mewnol.

**8.27** Y gweithrediad sydd ar gael yn fwyaf eang o fewn CTI yw 'popian sgrîn' – sef darparu manylion y galwr yn awtomatig ar sgrîn – gyda dros 72 y cant o ddefnyddwyr CTI yn defnyddio'r cyfleuster hwn<sup>33</sup>.

**8.28** Gellir gweld CTI fel un o'r clwydi technoleg allweddol o fewn pensaerniaeth canolfan gyswllt. Mae'r rhan fwyaf o gyfundrefnau yn cydnabod ei werth, ond gall yr ymdrech o'i ddefnyddio dueddu i godi ofn, gan gynrychioli her o ran technoleg ac o ran cynllunio proses fusnes fel ei gilydd. Mae rheolaeth perfformiad effeithiol ac adrodd arno'n feysydd cynyddol allweddol o fewn canolfannau cyswllt sy'n defnyddio CTI; gosodir y rhan fwyaf o ffocws ar adroddiadau a alluogwyd gan CTI, gan ddangos angen y ganolfan gyswllt am weledd mwy manwl gywir trwy'r holl wybodaeth cysylltiedig â galwadau a busnes. Mae tua 47 y cant o heddluoedd yn defnyddio CTI ac yn adrodd bod y buddion yn cynnwys lleihad yn yr amser sydd ei angen ar gyfer

<sup>33</sup> Merchants, *Global contact centre benchmarking report*, 2005.

cymryd galwadau, bod gwell manylion am y galwr ar gael, a bod modd cael at wybodaeth rheolaeth mewn fformat hawdd ei defnyddio er mwyn gwella perfformiad.

### Protocol Llais dros y Rhyngwrwyd (VoIP)

- 8.29** Protocol Rhyngwrwyd (IP) yw'r iaith gyfathrebu sy'n galluogi rhwydwaith o gyfrifiaduron 'siarad' â'i gilydd er mwyn anfon e-bost a rhannu dogfennau a ffeiliau eraill. Dyma'r mecanwaith gwaelodol ar gyfer y rhwydwaith byd-eang o gyfrifiaduron sy'n defnyddio'r rhyngwrwyd a'r iaith y mae meddalwedd pori yn ei defnyddio i gael mynediad i wefannau. VoIP yw'r cydgyfeiriant o lais a data ar draws rhwydweithiau.
- 8.30** Fel technoleg, mae i VoIP lawer o ddibenion potensial sy'n mynd ymhell y tu hwnt i'r gallu i leihau costau galwadau pwynt-i-bwynt. Mewn llawer o achosion, defnydd o IP o fewn rhwydwaith preifat, yn hytrach na'r rhyngwrwyd gyhoeddus, sy'n cynnig yr adenillion mwyaf atyniadol ar fuddsoddiad. Yn y blynyddoedd diweddar mae cryn ailfeddwl wedi bod ynghylch swyddogaeth canolfannau galw: nid yn unig y maent wedi esblygu i gwmpasu ffurfiau eraill o gyfathrebu, ac felly wedi dod yn ganolfannau cyswllt, ond mae grwpiau llai, mwy anffurfiol o bobl erbyn hyn yn gallu gweithio o bell o'u cartref neu allbyst llai.
- 8.31** Ymhlith y manteision o ddefnyddio VoIP o gymharu â rhwydwaith sy'n cynnwys data a theleffoneg mae:
- creu canolfannau cyswllt rhithwir;
  - gweithredu cost-effeithiol nodweddion sy'n safonol mewn canolfannau cyswllt mawr iawn, fel IVR;
  - integreiddio cronfeydd o wybodaeth a oedd gynt ar wahân am gwsmeriaid;
  - integreiddio grwpiau o weithwyr canolfan gyswllt ar safleoedd gwahanol fel eu bod yn gweithio fel un tîm;
  - ychwanegu'n hawdd ragor o dderbynwyr galwadau ar drefniadau gweithio hyblyg;
  - recordio a logio galwadau'n hawdd (mae ar systemau confensiynol yn aml angen offer drud i recordio galwadau ffôn); a
  - llwybro cost-effeithiol, seiliedig ar sgiliau.
- 8.32** Golyga hyn y bydd VoIP yn y dyfodol yn gallu cefnogi swyddogaethau cyfathrebu newydd nad ydynt hyd yn oed yn bod heddiw. Fe fydd VoIP yn gwasanaethu fel llwyfan ar gyfer is-strwythur mwy strategol a fydd yn cyfuno llais gyda data eraill – cyfathrebiadau cydgyfeiriol fel y'u gelwir.

### Gwell gwasanaeth gwybodaeth i alwadau brys (EISEC)

- 8.33** Mae EISEC, a gyflwynwyd gan BT yn 1998, yn gosod enw a chyfeiriad y tanysgrifiwr sy'n gwneud galwad 999 ar sgrîn derbynnydd yr alwad. Mae ei ddefnydd yn parhau i ehangu ar draws y DU, gyda 65 o'r 159 o ardaloedd gwasanaethau brys yn defnyddio'r cyfleuster hwn. Un o fanteision neilltuoel EISEC yw bod enw a chyfeiriad y galwr yn cael ei ddarparu'n awtomatig, hyd yn oed pan fo'r alwad yn un dawel ei natur. Lle nad oes EISEC, rhaid caffael gwybodaeth ar alwadau tawel gan y gweithredwr, felly'n ymestyn hyd yr alwad ac, mewn llawer o achosion, yn achosi oedi cyn anfon adnodd heddlu.
- 8.34** Cafodd y tîm arolygiaeth ei synnu o ddarganfod mai dim ond 58 y cant o heddluoedd sy'n defnyddio EISEC, er gwaethaf yr holl fanteision cydnabyddedig a gysylltir ag ef.

Anfantais o beidio â chael EISEC yw pan fo galwr blin neu anniddig ar y ffôn, na all y gweithredwr heddlu glywed na deall yr wybodaeth a drosglwyddir gan y gweithredwr BT. Fe fydd y gweithredwr heddlu wedyn fel arfer yn gorfod gofyn i'r gweithredwr BT i hollti'r llinell er mwyn caniatáu siarad rhydd a di-dor. Gydag EISEC ar waith, arbedir amser, gan y byddai'r heddlu eisoes yn meddu ar adnabyddiaeth o linell ffôn y galwr ac mewn sefyllfa i weithredu'n llawer cynt. Cyflwynwyd gwelliant i'r cyfleuster sy'n galluogi derbynnydd yr alwad i gysylltu galwyr 999 o ffonau symudol trwy ddynodwyr lleoliad galwr â mapiau System Gwybodaeth Ddaeryddol mewn systemau gorchymyn a rheolaeth. Fe fyddai angen ychwanegiad syml at systemau gorchymyn a rheolaeth er mwyn caniatáu i'r wybodaeth gael ei chyflenwi. Byddai hyn yn cyflwyno cyfeirnod grid mast ac yn darparu radiws eglur o hyder i helpu lleoli'r galwr.

### ARGYMHELLIAD 14

Dylai pob heddlu gyflwyno'r datrysiad meddalwedd EISEC mewn rheolaeth galwadau 999.

### Technolegau sy'n wynebu i mewn

#### Monitro ansawdd

- 8.35** Mae cydberthynas uniongyrchol rhwng cywirdeb, amllder ac ansawdd monitro a hyfforddi ac ansawdd galwadau. O'i roi yn syml, po fwyaf yw'r buddsoddiad mewn monitro a hyfforddi, y gorau yw'r gwasanaeth a ddarperir i gwsmeriaid a'r gorau yw'r perfformiad cyffredinol. Mae systemau monitro ansawdd ar gael sy'n sgorio galwadau, rhoi mesuriad gwrthrychol, darparu adborth gwrthrychol a diduedd, cofnodi ac asesu data byw a darparu data amser-real i helpu asesu perfformiad.
- 8.36** Nid yw'r ffaith fod galwadau'n cael eu monitro'n ddigon ynddi'i hun i gynhyrchu canlyniadau o'r fath. Mae angen adborth sy'n amserol, a rhaid iddo gael ei ganfod gan y person sy'n ei dderbyn fel rhywbeth perthnasol, diduedd, ymarferol a gwrthrychol. Mae llawer o ganolfannau cyswllt wedi buddsoddi mewn system recordio gostus neu fanwl, gyda'r nod o ddadansoddiad ôl-ddigwyddiad, ond yn methu â chael hyd i'r amser i werthuso'r recordiadau hyn na darparu adborth mewn da bryd, neu hyd yn oed o gwbl.
- 8.37** Mae tua 60 y cant o heddluoedd yn defnyddio rhyw ffurf ar system rheolaeth ansawdd. Defnyddir cynnyrch o'r enw Nice gan Heddlu Hampshire i edrych ar ansawdd yr alwad trwy ddefnyddio recordiadau llais. Gan ddefnyddio paramedrau gosodedig fe fydd yn codi geiriau penodol o'r alwad ac yn cynhyrchu gwybodaeth ar gyfer rheolwyr a staff am ansawdd yr alwad honno. Mae ffurfiau symlach o offer rheolaeth ansawdd ond mantais y system hon yw ei bod yn fwy amserol, mwy gwrthrychol yn yr asesu ac, o ran niferoedd, y bydd yn darparu nifer uwch o asesiadau staff.

#### Rheolaeth gweithlu

- 8.38** Mae staff yn cynrychioli'r buddsoddiad unigol mwyaf o fewn unrhyw ganolfan alw, gan gyfrif yn nodweddiadol am dros 80 y cant o gyfanswm costau refeniw. Cyrchnod sylfaenol mewn rheolaeth canolfan gyswllt yw darparu'r gwasanaeth gorau a mwyaf cost-ffeithiol, ac felly dylai trefnu effeithiol ar amserlenni staff fod yn un o'r prif flaenoriaethau. Gall proffiliau swm y galwadau amrywio'n ddramatig trwy'r diwrnod, wythnos ac yn dymhorol, ac felly mae trefnu amserau staff yn anodd; mae'n dod yn fwy cymhleth wrth i nifer y swyddogaethau o fewn canolfannau cyswllt gynyddu.

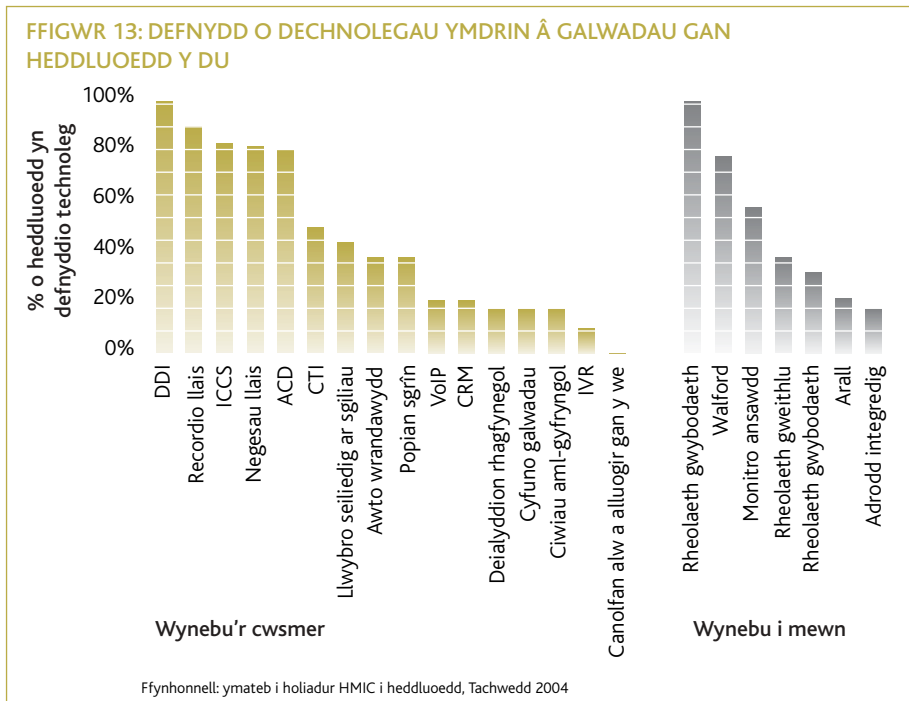
- 8.39** Caiff systemau rheolaeth gweithlu eu dylunio i gynorthwyo cynllunio adnoddau, sy'n nodweddiadol yn golygu creu rotâu staff a dangos ymlyniad staff i'w rota a bennwyd iddynt, gan ddangos beth sy'n digwydd *mewn gwirionedd* yn y ganolfan alw o ran lefelau staffio.
- 8.40** Ymhlith y datrysiadau technolegol i helpu rheolaeth gweithlu neu reolaeth galw, modelau efelychiad sydd fwyaf poblogaidd ar hyn o bryd. Yn wahanol i daenlenni syml, mae modelau efelychiad yn ystyried nifer o newidynnau mewn prosesau gweithredol o ddydd i ddydd o fewn y ganolfan gyswllt. Yn seiliedig ar y data a fewnbynnir a'r lefelau perfformiad a geisir, darperir datrysiadau i'r rheolwyr fel y gallant gymryd camau priodol. Gellir ennill buddion sylweddol, gan gynnwys:
- gwell defnydd o adnoddau trwy adnabod tagfeydd a chynhwysedd dros ben;
  - proses symlach ar gyfer cynllunio staff mewn amgylchedd aml-sgiliau;
  - cydweddu gweithwyr ag anghenion gwaith y gyfundrefn;
  - cael y nifer iawn o bobl yn y lle iawn ar yr amser iawn;
  - uchafsymio buddsoddiad mewn pobl trwy rannu adnoddau;
  - rheoli gweithio hyblyg;
  - rheoli absenoldeb a gynlluniwyd ac absenoldeb na chynlluniwyd; a
  - gwella lefelau gwasanaeth cwsmer.
- 8.41** Mae Blue Pumpkin yn un o nifer o gymwysyadau rheolaeth gweithlu a ddefnyddir gan heddluoedd. Mae'n darparu data ystadegol sy'n caniatáu'r gallu i ragweld galwadau'n gywir a chynllunio anghenion staff er mwyn sicrhau lefelau gwasanaeth. Mae hefyd yn cynorthwyo gyda rheoli amser i ffwrdd, cynllunio adnoddau ac amseru seibiannau cysur. Mae'r buddion yn cynnwys gwell cydweddiad o lefelau staff a'r galw, gan leihau gorstaffio, lleihau gwaeledd a gwella boddhad y cwsmer.

### Rheolaeth gwybodaeth

- 8.42** Mae llawer o opsiynau wrth ystyried system ar gyfer darparu gwybodaeth rheolaeth a/neu berfformiad. Fe wnaiff mwy neu lai pob system TG ddarparu o leiaf rywffaint o ddata rheolaeth, ond mae ar reolwyr angen dealltwriaeth glir o'r hyn sydd angen ei fesur er budd y busnes neu'r cwsmer, yn hytrach na dim ond yr hyn y gellir ei fesur. Mae hefyd yn bwysig na chaniateir i dechnoleg reoli ymddygiad ar draul anghenion busnes yn eu cyfanrwydd. Mae rhai cyfundrefnau'n newid prosesau busnes er mwyn optimeiddio galluoedd y dechnoleg. Os caiff ei dargedu'n wael, gall technoleg fod yn rhwystr yn hytrach na help tuag at effeithiolrwydd.
- 8.43** Dangosodd ymchwil nad yw'n ymddangos bod arfer da'n gyrru perfformiad ym maes technoleg, ac nid yw'n ymddangos bod arfer technoleg yn effeithio ar berfformiad cyffredinol canolfan i raddau sylweddol. Mae rhywfaint o gydberthynas rhwng arfer technoleg ac arfer cwsmer, sy'n awgrymu bod y rhai sy'n sgorio'n dda mewn technoleg hefyd yn debygol o wneud hynny ym maes arferion cwsmer. Mae cydberthynas yn bod hefyd rhwng perfformiad mewn technoleg a pherfformiad mewn sgiliau. Dylai'r rhan fwyaf o ganolfannau sy'n perfformio'n dda yn un o'r meysydd hyn wneud yn dda hefyd yn y llall.

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

- 8.44 Tra bod y gwasanaeth heddlu i ryw raddau'n gorfod ymdrechu i ddal i fyny â'r sector preifat, mae llawer o heddluoedd yn ymateb i'r her trwy osod rhai o'r systemau masnachol mwyaf blaenllaw (Ffigur 13).



- 8.45 Mae heddluoedd unigol ar wahanol gamau o ddatblygiad mewn perthynas â'r technolegau a ddefnyddiant o fewn rheolaeth gyswllt. Mae amrywiaeth yn deillio'n rhannol o'u sefyllfa ariannol neilltuol – a yw heddlu wedi ymrwymo adnoddau sylweddol ar gyfer pryniant TG ai peidio. Mae hefyd yn ffrwyth cyd-destun cenedlaethol TG, fodd bynnag, lle mai ychydig iawn o dechnolegau safonol sydd wedi eu cynhyrchu a heddluoedd unigol wedi gorfod chwilio am eu hatebion eu hunain.
- 8.46 Cafodd Sefydliad Technoleg Gwybodaeth yr Heddlu (PITO) ei sefydlu yn 1998 i ddarparu gallu technolegol cenedlaethol mewn rheolaeth gwybodaeth a chyfathrebu. Er na fynegwyd hyn yn ddiamwys, ymddengys mai'r bwriad gwreiddiol oedd y dylai PITO fod yn cyfateb i adran dechnoleg gwybodaeth a chyfathrebu (TGCh) ganolog o fewn yr heddlu, a fyddai'n cyflenwi cynhyrchion cenedlaethol mewn dull tebyg i'r hyn a wneid gan adrannau TGCh heddluoedd unigol yn lleol. Y broblem oedd fod strategaeth TGCh yr heddlu, yn fuan iawn ar ôl cychwyn i lawr y ffordd hon, wedi newid yn sylweddol o ddull 'systemau cenedlaethol' o weithredu tuag at adeiladu amgylchedd gwybodaeth integredig. Tra bu PITO yn parhau i symud ymlaen gyda chynhyrchion o gyfres o gymwysiadau gan y Strategaeth Genedlaethol Systemau Gwybodaeth yr Heddlu (NSPIS), mae'r gwasanaeth, a gwasanaethau heddluoedd unigol neilltuol, wedi mynd ar hyd llwybrau gwahanol, mwy amrywiol.
- 8.47 Er gwaethaf llwyddiant cyfyngedig dros y blynyddoedd, mae PITO wedi methu â chyfarfod yn llawn ag anghenion yr heddlu, yn rhannol oherwydd ei wendidau ei hun, ond yn bennaf oherwydd fod PITO yn cael ei gydnabod bellach fel cysyniad sylfaenol ddiffygiol<sup>34</sup>.

<sup>34</sup> The McFarland Inquiry: report of the review of the Police Information Technology Organisation (PITO), Y Swyddfa Gartref, 2005.

- 8.48** Cafodd absenoldeb atebion TG cenedlaethol ei feirniadu ymhellach yn adroddiad Ymchwiliad Bichard (2004)<sup>35</sup>, lle cafodd diffyg cydlynu gwybodaeth am droseddau ei adnabod fel ffactor o bwys yn y drychineb a arweiniodd at farwolaethau Holly Wells a Jessica Chapman yn Soham, Cambridgeshire. Yng ngoleuni'r beirniadaethau yn yr adroddiadau hyn, ac mewn lleoedd eraill, mae PITO yn wynebu ad-drefnu ac fe fydd yn cael ei lyncu'n gyfan gwbl neu'n rhannol i'r corff newydd Asiantaeth Gwella Plismona Cenedlaethol (NPIA), y disgwylir iddo fod yn gweithredu erbyn 2007.
- 8.49** Yn y cyfamser, mae heddluoedd a oedd yn flaenorol wedi mabwysiadu polisi 'disgwyl am ddarpariaeth PITO' bellach yn ceisio dal i fyny â heddluoedd a benderfynodd fentro ar eu pennau eu hunain. Mae hyn yn debyg o waethygu ymhellach yr anghysondeb mewn pryniant datrysiadau technolegol, gan greu amrywiaeth mewn gweithredu sy'n cyfyngu ar alluoedd yr heddluoedd i ryngwynebu â'i gilydd. Gan weld y broblem yn ogystal â photensial marchnad, mae gwerthwyr technoleg wrthi ar hyn o bryd yn datblygu datrysiadau newydd er mwyn gwella integreiddiad. Mae arbedion cost sylweddol i'w wneud gan heddluoedd sy'n ymuno â chonsortium i brynu cymwysiadau ar y cyd, gan y gall y grym prynu cryfach a ddaw yn sgîl pryniannau lluosog ddenu gostyngiadau gan gyflenwyr (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CYFADDASRWYDD RHWNG HEDDLUOEDD

Mae Steria yn un o gyflenwyr blaenllaw'r DU o gymwysiadau gorchymyn a rheoli. Defnyddir ei ddatrysiad sefydledig STORM gan 15 o heddluoedd yn y DU. Er mwyn cyfarfod ag angen sy'n codi'i ben yng ngwaith yr heddlu ar hyn o bryd, mae Steria wedi datblygu modiwl rhyngwyneb Cyfnewid Traws-Ffiniol a fydd yn galluogi heddlu unigol i anfon gwybodaeth am ddigwyddiadau'n electronig mewn amser real at heddlu a gyrchir. Mae'r modiwl yn trosglwyddo data am ddigwyddiad gan ddefnyddio safon ddiffinedig Extensible Markup Language (XML), trwy'r rhwydwaith diogel Allrwyd Cyfiawnder Troseddol. Mae Steria hefyd wedi datblygu'r modiwl i ryngweithio gyda chyflenwyr gorchymyn a rheoli gan ddefnyddio'r un safon cyfnewid XML, a gall drosglwyddo data i dros 30 o heddluoedd y DU (ac yn fuan yr Asiantaeth Priffyrdd yn Lloegr, sydd â chyfrifoldeb am yr holl brif draffyrdd a chefnaffyrdd).

Caiff y buddion o drosglwyddo data ar draws ffiniau heddluoedd a hyd yn oed ranbarthau eu gwireddu gan arbedion effeithlonrwydd ar unwaith fel:

- costau isel o ran gweithredu a chefnogi i'r heddlu STORM perthnasol;
- dim rheidrwydd i ailhyfforddi gweithredwyr Anfon trwy gymorth Cyfrifiadur (CAD);
- lleihau'n sylweddol, neu hyd yn oed ddileu, yr angen am ail-fwydo data;
- gallu heddluoedd i barhau i ddefnyddio'u systemau sy'n bod eisoes heb yr angen i ystyried gweithrediadau cenedlaethol.

Fe fydd cyfnewid data hefyd â'r potensial i gynorthwyo mynd i'r afael â throseddau Lefel 2 traws-ffiniol trwy ganiatáu i heddluoedd rannu gwybodaeth gorchymyn-a-rheoli yn ogystal â chudd-wybodaeth.

#### AWGRYM N

Dylai heddluoedd gymryd mantais lawn o'r cynnydd mewn technoleg i'w cynorthwyo i ddarparu gwasanaethau mwy gwydn trwy ffurfio cytundebau cydweithredol i drosglwyddo digwyddiadau, cudd-wybodaeth a gwybodaeth arall.

#### AWGRYM P

Dylai heddluoedd ystyried cydweithredu â'i gilydd wrth brynu datrysiadau technolegol er mwyn denu'r arbedion sy'n gysylltiedig â phrynu mewn crynswth. Er enghraifft, mae gan y grŵp defnyddwyr STORM cyfredol gytundeb cydweithredol lle mae'r 18 o heddlu sy'n rhan ohono yn cyfrannu £5,000 y flwyddyn. Defnyddir hyn i gyllido gwaith datblygu parhaus y mae'r holl heddluoedd yn elwa arno.

<sup>35</sup> Adroddiad Ymchwiliad Bichard, 2004.



- 8.50 Yn Awst 2005, Heddlu Staffordshire a Heddlu Essex oedd yr heddluoedd cyntaf yn y DU i ddefnyddio system drosglwyddo digwyddiadau Steria i drosglwyddo digwyddiadau rhwng heddluoedd.

### E-blismona

- 8.51 Yn Ebrill 2000, cyhoeddodd y Llywodraeth ei strategaeth e-lywodraeth lle gosododd allan ei ymrwymiad i wneud gwell defnydd o dechnoleg gwybodaeth i greu ffyrdd newydd o ddarparu gwasanaethau cyhoeddus a oedd yn canolbwyntio ar yr unigolyn. Mae nifer o feysydd lle byddai adrodd ar-lein, yn fwyaf amlwg trwy'r rhyngwrwyd, â'r potensial i gael effaith uniongyrchol trwy gymryd nifer sylweddol o alwadau ffôn oddi wrth y ganolfan reolaeth cyswllt. Gallai'r rhain gynnwys darpariaeth o wybodaeth gyffredinol yn ffurf 'cwestiynau a ofynnir yn aml', adrodd ar-lein am ddigwyddiadau, cydweithrediad rhyngasiantaethol a gweithio mewn partneriaeth, mentrau atal troseddau a diweddarau gwybodaeth ar ddigwyddiadau trwy ddefnyddio rhifau adnabod personol i gysylltu â ffeiliau unigol.
- 8.52 Mae'r Porth yr Heddlu ([www.police.uk](http://www.police.uk)) wedi cael ei ddatblygu fel rhan o strategaeth e-blismona ehangach er mwyn galluogi darpariaeth gwasanaeth cenedlaethol a sianelau cyfathrebu integredig rhwng yr heddlu a'r cyhoedd. Mae'r datblygiad hwn yn cynnwys:
- adrodd ar-lein gan ddinasyddion ar droseddau casineb a throseddau heb fod yn rhai brys;
  - teleffoneg rhyngweithiol ymateb i lais;
  - awto-ddeialu negesau ffôn tuag allan;
  - testun-i-leferydd;
  - dadansoddiad testunol;
  - Negesau testun SMS;
  - Gwasanaeth Neges Cyfrwng (MMS) (delweddau, sain, testun, fideo a chyfuniadau o'r rhain);
  - e-bost; a
  - gwefannau sy'n gweithredu'n llawn.
- 8.53 Mae gallu'r heddlu i ddarparu negesau – sy'n cynnwys y gwasanaeth SMS, MMS ac e-bost – wedi ei raddio i ddelio â digwyddiadau cenedlaethol o bwys mewn amgylchedd dibynadwy a chwbl ddiogel. Mae hyn yn gwarchod cynnwys y negesau a'r gallu i'w hanfon yn ystod adegau o densiwn eithafol ac ansicrwydd cyhoeddus. Mae hefyd yn ddigon hyblyg a hawdd i'w ddefnyddio fel bod modd ei roi ar waith ym mhob agwedd o blismona o ddydd i ddydd, o gylchlythyrau gwarchod cymdogol i droseddau stryd a phersonau ar goll.
- 8.54 Mae darlledu negesau heddlu wedi profi'n llwyddiannus fel system rybuddio a hysbysu yn ogystal ag arf casglu cudd-wybodaeth. Mae aelodau o'r cyhoedd yn gallu anfon adroddiadau cudd-wybodaeth yn uniongyrchol i'r tîm ymchwilio trwy'r porth, ynghyd â delweddau symudol neu lonydd o'u ffonau symudol. Mae hyn i gyd mewn amgylchedd diogel, cadarn ac achrededig sy'n gwarchod ansawdd tystiolaethol gwybodaeth a manylion tystion.
- 8.55 Defnyddiwyd y porth yn llwyddiannus yn adlodd y bomio yn Llundain yng Ngorffennaf 2005 i ddarparu mecanwaith diogel a dibynadwy iawn a ddenodd niferoedd aruthrol o uchel o ymwelwyr, ac felly'n lleihau'r effaith bosib ar drin galwadau ac ar is-strwythur TG yr heddluoedd yn Llundain.

### CASGLIAD

- 8.56** Mae llawer o ganolfannau cyswllt masnach nad ydynt yn defnyddio eu technoleg i'w lawn allu, ac felly nid ydynt yn elwa o'r potensial llawn sy'n gynhenid yn eu hamgylchedd TG. Nid yw'r gwasanaeth heddlu'n ddim gwahanol. Mae tystiolaeth o nifer o heddluoedd yn dangos nad yw prosiectau sydd wedi eu cynllunio'n wael yn gwireddu'r buddion o'r technolegau a osodwyd ac a weithredir, er enghraifft derbyn yr amrediad llawn o wybodaeth rheolaeth a dysgu gwersi ar gyfer y dyfodol.
- 8.57** Caiff canolfannau cyswllt heddlu eu llyffetheirio gan gyfyngiadau cyllid cyfalaf a gweithredol ac nid ydynt eto'n gallu darparu'r gwerth gorau posibl i'r cwsmer. Fe'i cânt yn anodd cael cefnogaeth cyfundrefnol ehangach am fuddsoddiad pellach ac mae'r ffocws yn parhau ar 'wneud mwy am lai'.



## 9. Defnyddio gwybodaeth i wella perfformiad



## 9. Defnyddio gwybodaeth i wella perfformiad

### CYFLWYNIAD

- 9.1 Mae gwelliant parhaol mewn perfformiad yn yrrwr hanfodol i sefydliadau yn y sectorau preifat a chyhoeddus. Mae rheolaeth cyswllt yn elwa o'r defnydd eang o Dechnoleg Gwybodaeth a data rheoli a gynhyrchwyd gan Dechnoleg Gwybodaeth, yn aml mewn amser real. Ar yr ochr negyddol, anaml y mae data a dadansoddiad ar gael mewn fformat gwirioneddol gymharol yn y sector cyhoeddus, yn aml oherwydd bod cymwyseddau TG anghymarus yn cael eu defnyddio. Mae'r sectorau cyhoeddus a phreifat angen fframwaith reoli effeithiol i:
- wneud cysylltiad gwell rhwng gweithgaredd a nodau ac amcanion strategol;
  - monitro cynnydd a pherfformiad yn erbyn amcanion o'r fath; a
  - chanfod rhwystrau ac arfer da.
- 9.2 Mewn rheolaeth cyswllt, mae un o'r canghennau mwyaf pwysig o wybodaeth perfformiad yn ymwneud â swm y cysylltiadau cwsmer a faint o adnoddau sydd ar gael i gwrdd â'r galw. Mae cael y cydbwysedd mwyaf cost-effeithiol rhwng galw ac adnoddau yn gofyn am:
- fesur llwyth gwaith a pherfformiad; a
  - sicrhau bod adnoddau yn cyd-fynd â galw.

### A. MESUR LLWYTH GWAITH A PHERFFORMIAD

#### SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?

- 9.3 I gael rheolaeth perfformiad effeithiol, byddai angen i heddlu gael:
- fframwaith rheoli perfformiad gadarn ar draws yr heddlu lle mae rheolaeth cyswllt yn faes craffu penodol;
  - *adolygiadau rheolaidd o wasanaethau a phrosesau canolfan gyswllt*; a
  - phroses strwythuredig ar gyfer defnyddio gwybodaeth perfformiad ac arfer da i wella'r gwasanaeth.

(Noder: Mae'r elfen a amlygir uchod mewn teip italig trwm yn cynrychioli materion sydd eisoes wedi'u cynnwys, naill ai'n llawn neu'n rhannol, yn yr NCHS.)

#### BETH YW ARFER DA MASNACHOL?

- 9.4 Yn draddodiadol mae'r diwydiant canolfan gyswllt wedi cael ei gysylltu â model cynhyrchu mas a thargedau effeithlonrwydd. Yn nyddiau cynnar canolfannau galw nid oedd safonau mesur pendant, ond roedd rhai safonau perfformiad cyffredin sydd wedi cael eu cydnabod a'u defnyddio ar draws y diwydiant. Mae'r mesurau a ddefnyddir yn fwyaf cyffredin yn cynnwys:
- hyd yr alwad;
  - amser amlapio (yr amser a dreuliwyd yn gorffen gwaith a oedd yn gysylltiedig â galwad wedi i'r galwr roi'r ffôn i lawr);
  - canran yr asiantwyr a oedd yn cael eu defnyddio i siarad â'r cwsmer;
  - nifer y galwadau a atebwyd fesul asiant; a
  - lefel gwasanaeth a oedd yn cael ei dderbyn yn eang o ateb 80 y cant o alwadau o fewn 20 eiliad.

- 9.5 Ar hyn o bryd, mae rhan o'r diwydiant yn symud i ffwrdd o'r mesurau mewnbwn traddodiadol yma at fesurau canlyniad, fel datrys galwad y tro cyntaf a safon y rhyngweithio â'r cwsmer. Er nad yw'r ffocws cwsmer a safon hwn wedi cael ei fabwysiadu drwyddi draw, mae'n cael ei dderbyn yn fwy a mwy mai boddhad y cwsmer yw'r prawf eithaf o lwyddiant busnes. Mae'r pwyslais yn fwy ar *safon* y rhyngweithio a'i ganlyniad yn hytrach nag ar fesurau effeithlonrwydd fel *swm* y galwadau yr ymdriniwyd â nhw.
- 9.6 Efallai bod y darlun gorau o sut y mae'r diwydiant yn meddwl ar hyn o bryd i'w weld yn *Adroddiad meincnodi canolfan gyswllt fyd-eang* Merchants (2005) a astudiodd dros 166 o ganolfannau cyswllt mewn dros 24 o wledydd. Daw'r adroddiad i'r casgliad bod rhai o'r hen fesurau yn dal yn berthnasol ond ni ddylent gael eu defnyddio ar eu pennau eu hunain. Mae'n argymhell eu defnyddio ochr yn ochr â 'lefelau arfer gorau' er mwyn gwneud cyfraniad gwell i benderfyniadau busnes (Ffigwr 14).

**FFIGWR 14: LEFELAU GWASANAETH ARFER GORAU**

<b>Metrics perfformiad seiliedig ar effeithlonrwydd</b>	<b>Arfer gorau a argymhellir</b>
Canran y galwadau a atebwyd	90% o alwadau wedi eu hateb o fewn 10 eiliad
Cyflymdra cyfartaledd ateb	Cyfartaledd o 30 eiliad
Cyfradd galwadau a adawyd	Llai na 5%

Ffynhonnell: Merchants, Global contact centre benchmarking report, 2005

- 9.7 Mae'r adroddiad yn amlygu anhawster diffinio safonau arfer gorau cyffredinol o fewn cefndir o sefydliadau aml-swyddogaeth, aml-sianel gyda modelau cyflwyno gwasanaeth wedi eu haddasu i farchnadoedd cwsmer penodol. Fodd bynnag, mae'n nodi rhai disgwyliadau cwsmer cyffredin, sef:
- Dylid ateb galwadau cyn gynted ag y bo modd.
  - Dylai'r sefydliad feddu ar y wybodaeth ddiweddaraf am eu sefyllfa bresennol o safbwynt manylion personol, amgylchiadau a chyswllt blaenorol.
  - Dylai eu hymholiad gael ei ddatrys neu eu trafodion eu cwblhau cyn gynted ag y bo modd, ac yn ddefnyddol y tro cyntaf y maent yn cysylltu â'r sefydliad.
  - Dylid parchu unrhyw gytundeb a wnaed am drafodion a therfynau amser.
  - Dylent gael gwybod y diweddaraf a chael eu hysbysu am beth sy'n digwydd os nad yw'r mater yn cael ei ddatrys y tro cyntaf.
  - Dylai unrhyw wybodaeth a roddir gael ei ddal yn gywir.
  - Dylai'r asiant sy'n trin yr alwad gymryd cyfrifoldeb llawn a chynrychioli'r sefydliad mewn unrhyw weithrediad.
  - Dylent dderbyn lefel briodol o ofal a chonsyrn gan yr asiant.
- 9.8 Yn sicr, mae nifer cynyddol o'r cwmnïau mwyaf llwyddiannus yn talu mwy o sylw i fesurau ansoddol a seiliwyd o amgylch profiad y cwsmer.
- 9.9 Mae dull gwahanol o roi sylw i'r cwsmer yn cael ei ddilyn gan gwmnïau sy'n defnyddio'r arddull reoli 'meddwl systemau'. Mewn gwirionedd, mae hyn yn canolbwyntio ar ddefnyddio profiad a gwybodaeth staff rheng flaen i gynllunio'r systemau sydd fwyaf addas i'r cwsmeriaid y maent yn rhyngweithio fwyaf â nhw. Eto, mae hyn yn dangos dull mwy ansoddol wedi ei seilio ar brofiad y cwsmer.

- 9.10 Yn 1982 roedd Cwmni Ceir Ford yn wynebu cystadleuaeth gref gan Toyota, a oedd yn cynhyrchu ceir o safon gwell am gost is. Sylweddolodd Toyota bod pobl eisiau dewis a rhoddodd system ar waith lle'r oedd archebion y cwsmer yn pennu'r llif cynhyrchiant. Nid oedd dim yn cael ei wneud heb archeb ac roedd y cwsmeriaid yn derbyn eu car o fewn dyddiau. Y broblem oedd sut oedd cwrdd â'r galw ar brisiau cynhyrchiant mas.
- 9.11 Yr athroniaeth y tu ôl i feddylfryd Toyota oedd bod gwaith pob person yn gysylltiedig ag anghenion y cwsmer. Mewn sefydliadau gorchymyn a rheoli mae'r defnydd o fesurau seiliedig ar gyllideb yn cyflwyno amrywiad, gan wneud perfformiad yn llai sefydlog, sy'n arwain at amrywiad yn y gallu i wasanaethu cwsmeriaid.

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

- 9.12 Yng ngwaith yr heddlu, bu'r pwyslais tan yn ddiweddar ar fesurau a thargedau mesuradwy. Mae syniad creiddiol i Raglen Diwygio'r Heddlu, yr ymgyrch dros fesur perfformiad cadarn, wedi gweld sefydlu:
- Fframwaith Asesu Perfformiad yr Heddlu (PPAF);
  - system fonitro perfformiad iQuanta (offeryn dadansoddiad rhyngwyd a ddatblygwyd gan Uned Safonau'r Heddlu sy'n gallu hidlo'r wybodaeth a gesglir a chynhyrchu siartiau a chanlyniadau eraill sy'n helpu i olrhain perfformiad yn rheolaidd); a'r
  - ddogfen a gyd-noddir *Rheoli perfformiad yr heddlu: canllaw ymarferol i reoli perfformiad (2004)*<sup>36</sup>.
- 9.13 Nid yw rheolaeth cyswllt wedi bod yn nodwedd amlwg yn y cefndir cenedlaethol yma o fesurau. Yn y PPAF, yr unig fesur perthnasol yw'r un sy'n rhan o 'boddhad y defnyddiwr' yn gyffredinol, o fewn yr adran Ffocws y Dinesydd, SPI 1a:

**“Boddhad dioddefwyr byrgleriaeth domestig, troseddau treisgar, troseddau cerbyd a gwrthdrawiadau traffig y ffyrdd o safbwynt dod i gysylltiad â'r heddlu.”**

- 9.14 Mae'r mesur hwn yn edrych ar y cyswllt â'r dioddefwr yn unig, a hynny o fewn rhai categorïau<sup>37</sup>. Ni ellir gwahanu'r data a gesglir yn ganolog o'r gwahanol fathau o gyfryngau cyswllt (er enghraifft, ffôn, e-bost, ffacs, galwad bersonol i'r orsaf neu wyneb-yn-wyneb). Yn 2004/5, roedd y cyfraddau boddhad yn amrywio o 81.7 y cant i 95.7 y cant. Yn yr Arolwg Troseddu Prydain, gofynnir cwestiynau i'r rhai sydd wedi dioddef trosedd ynghylch pa ddull a ddefnyddiasant i gysylltu â'r heddlu a pha mor fodlon oeddent gyda'r ymateb. Yn anffodus, nid yw'r data o'r cwestiynau yma yn cael ei ddadansoddi fel mater o drefn, na'r canlyniadau'n cael eu cyhoeddi, oherwydd y meintiau sampl cyfyngedig.
- 9.15 Un maes lle y mae rheoli galwadau wedi bod yn fwy amlwg yw yn Asesiad Llinell Waelodol HMIC, sy'n ategu'r dangosyddion perfformiad statudol drwy ddarparu mesur ansoddol o berfformiad yr heddlu. Rheoli galwadau yw un o'r 27 o fframweithiau plismona allweddol ac mae ganddo un dangosydd perthnasol, sef y

<sup>36</sup> Cynhyrchwyd gan PSU, Swyddfa Gartref, ACPO, APA, HMIC a Chymdeithas Uwch Arolygwyr Cymru a Lloegr. ([www.policereform.gov.uk/psu](http://www.policereform.gov.uk/psu)).

<sup>37</sup> Bydd y categorïau yn cael eu hehangu i gynnwys pobl sy'n riportio ymddygiad gwrth-gymdeithasol ar gyfer 2006/07.



canran o alwadau 999 a atebir o fewn amseroedd targed a osodwyd yn lleol. Roedd perfformiad yn 2004/05 yn amrywio rhwng 73.4 y cant a 96.5 y cant (gweler Atodiad F).

- 9.16** Mae canolfannau cyswllt heddlu yn cynrychioli elfen sylweddol o weithgaredd yr heddlu yng Nghymru a Lloegr, yn trin dros 42 miliwn o alwadau yn 2004, gyda thua 9.5 miliwn o'r rheiny yn alwadau 999. Er bod y ddau fesur cenedlaethol presennol yn ymdrin ag agweddau pwysig o reoli cyswllt, galwadau nad ydynt yn rhai brys yw mwyafrif llethol y llwyth gwaith ac nid oes ystadegau cymaradwy ar gael yn genedlaethol i fesur perfformiad y galwadau yma.<sup>38</sup>
- 9.17** Hyd yn oed yn yr ardaloedd lle mae yna fesurau, nid yw popeth fel y mae'n ymddangos yn yr ystadegau. Mae BT yn nodi un maes annisgwyl o wan ym mherfformiad yr heddlu. Mae BT yn gosod lefel gwasanaeth ar drafod galwadau 999 (sef ateb 95 y cant mewn pum eiliad). Er na fyddai eu gweithredwyr efallai yn disgwyl i drinwyr galwadau'r heddlu fod yr un mor gyflym yn codi'r galwadau 999 a gyfeiriwyd, maent yn adrodd bod llawer o alwadau'n aros am ddwy funud neu ragor cyn cael eu hateb gan yr heddlu sy'n eu derbyn.
- 9.18** Y targed mwyaf cyffredin i alwadau 999 yw ateb 90 y cant o fewn deng eiliad – fel ag y cadarnhawyd yn yr NCHS. Dros gyfnod o flwyddyn, neu fis neu hyd yn oed ddiwrnod, gall y rhan fwyaf o heddluoedd gyrraedd y targed hwn ac maent yn gwneud hynny. Fodd bynnag, mae cyfansymiau a chanrannau crynodol yn cuddio amrywiadau o fewn y diwrnod neu'r sifft lle y gellir gweld nifer sylweddol o alwadau yn gorfod disgwyl o leiaf ddeng eiliad.
- 9.19** Mae ystadegau BT am y 12 mis hyd at Fehefin 2005 yn datgelu bod deg o heddluoedd yng Nghymru a Lloegr wedi methu'n gyson â chwrdd â'u targed dwy funud i ateb galwadau 999 a drosglwyddwyd gan BT i'r heddlu sy'n eu derbyn. Roedd hyn yn cyfrif am dros 33,000 o alwadau yn y cyfnod hwnnw. Mae BT ond yn tynnu sylw at yr heddluoedd hynny sy'n methu ag ateb dros hanner cant o alwadau 999 y mis o fewn dwy funud, ac felly, bydd gwir raddfa'r methiannau hyn ar draws pob heddlu yn uwch. Wrth dynnu sylw at y mater hwn, cysylltodd BT yn ddiweddar â heddlu i archwilio problem fyw lle'r oedd galwadau'n cymryd mwy na thair munud i gael eu hateb. Dywedwyd bod goruchwyliwr y sifft yn diystyru pwysigrwydd y problem, gan egluro mai dim ond canlyniad i newid sifft oedd hyn. Ym marn y goruchwyliwr hwnnw, nid oedd tair munud yn amser gormodol i alwyr 999 orfod aros.
- 9.20** Mae'r oedi mewn ateb galwadau 999 unigol gan y darparwr gwasanaeth yn dangos methiant nas gwelwyd yn y gwasanaeth sydd angen cael ei ddwyn i sylw'r rheolwyr. Mae BT yn gosod eu perfformiad cyfredol yn erbyn y safon dwy funud i bob heddlu yn unigol. Wrth sefydlu'r NCHS presennol, y nod gwaelodol oedd cadw'r galwadau a adawyd (yn gyffredinol) o dan bump y cant a'r cyfraddau methiant galwadau brys o dan ddau y cant. Mae'r argymhellion canlynol yn seiliedig ar yr egwyddor hon.

<sup>38</sup> Y categorïau ar hyn o bryd yw byrgleriaeth domestig, trosedd cerbyd, troseddau treisgar, digwyddiadau hiliol a gwrthdrawiadau traffig y ffyrdd. Bydd y categorïau'n ehangu i gynnwys pobl yn rportio ymddygiad gwrth-gymdeithasol ar gyfer 2006/07.

### ARGYMHELLIAD 15

Dylid cyflwyno lefel gwasanaeth ychwanegol o fewn y Safonau Trin Galwadau Cenedlaethol o ateb 98 y cant o bob galwad 999 a ddaw o'r darparwr gwasanaeth o fewn dwy funud.

- 9.21 Er mwyn helpu i gwrdd ag amserau ymateb 999 ar adegau brig, mae rhai heddluoedd wedi cyflwyno system lle mae heddlu arall yn cymryd galwadau ar eu rhan pan fo niferoedd galwadau yn uchel. Mae saith o heddluoedd yn defnyddio'r system 'partneriaid' yma ar hyn o bryd er mwyn gwneud y mwyaf o'r defnydd adnoddau rhwng heddluoedd a gwella mynediad i'r cwsmer.

### ARGYMHELLIAD 16

Dylai pob heddlu roi proses gydweithrediadol ar waith lle mae heddlu arall, neu heddluoedd eraill, yn cytuno ateb galwadau 999 ar eu rhan pan fo galw'n uchel. Mae angen polisïau a gweithdrefnau clir i sicrhau cysondeb dull a diogelwch y gwasanaeth.

- 9.22 Mae'r bwlch presennol mewn mesurau priodol yn ymwneud â chrynswth gwaith canolfan gyswllt, sef galwadau nad ydynt yn rhai brys. Mae'r NCHS yn cynnig dau brif fesur yma, sef:
- ateb 90 y cant o alwadau o fewn 30 eiliad (40 eiliad i ganolfannau 'siop un-stop') a
  - throsglwyddo 90 y cant o alwadau heb fod yn rhai 999 a nodwyd fel rhai brys o fewn 10 eiliad.
- 9.23 Yn ychwanegol, mae'r NHCS yn awgrymu y gallai heddluoedd unigol edrych ar ystod o fesurau eraill, (dros 20) ond mae'n gadael i bob un ddewis pa rai sy'n bwysig iddyn nhw. Cred HMIC y dylai nifer o'r mesurau yma a awgrymir fod yn rhai safonol ac y dylid ystyried eu casglu a'u cymharu'n genedlaethol. Mae'r rhain yn cynnwys:

#### mewnol

- canran y staff sy'n fodlon â'r amodau gwaith yn gyffredinol;
- lefelau salwch;
- lefelau trosiant staff; a
- chyfanswm cyfradd tynnu allan.

#### allanol

- lefelau boddhad y cwsmer (y tu hwnt i ddioddefwyr categorïau trosedd penodol);
  - cyfraddau galwadau a adawyd (rhai 999 a rhai heb fod yn rhai brys); a
  - nifer y cwynion.
- 9.24 Y nod ar gyfer y prif safonau gwasanaeth i ateb galwadau 999 a galwadau eraill yw cyfradd o alwadau a adawyd na ddylai fod yn uwch na dau y cant a phump y cant. Mae mesur yr union gyfraddau i alwadau a adawyd wrth eu derbyn gyntaf, ac wrth eu trosglwyddo, yn fesur allweddol o safon y gwasanaeth i'r cyhoedd.
- 9.25 Yn ychwanegol, byddai'n ddefnyddiol ailagor y drafodaeth gynharach a ysgogwyd gan weithgor yr NCHS am werth perthynol targedau lefel gwasanaeth a chyflymdra cyfartaledd ateb. Mae HMIC yn dadlau bod lle i'r ddau mewn unrhyw fasedd o fesurau.

**ARGYMHELLIAD 17**

Dylai'r fforwm cenedlaethol (gweler Argymhelliad 3), fel cam cynnar, gytuno ar gyfres o fesurau i'w cyflwyno'n genedlaethol i adlewyrchu elfennau pwysig rheoli galwadau brys a galwadau nad ydynt yn rhai brys.

**B. GWNEUD I'R ADNODDAU GYD-FYND Â'R GALW****SUT DDYLAI PERFFORMIAD 'DA' EDRYCH?**

- 9.26 Er mwyn rheoli galw yn effeithiol, byddai angen i heddlu gael:
- strategaeth rheoli galw i gwrdd ag anghenion busnes a chwsmer, rhagweld galw a defnyddio cynllunio busnes i lywio gosod y gyllideb; a
  - strategaeth farchnata a chyfathrebu effeithiol i ddylanwadu ar alw a, lle'n briodol, ei ostwng.

**BETH YW ARFER DA MASNACHOL?****Rheoli galw**

- 9.27 Mae rheoli galw yn allweddol i sicrhau bod disgwyliadau cwsmeriaid yn cael eu cwrdd a'u bod yn fodlon â'r gwasanaeth y maent yn ei dderbyn. Yn fras, mae yna ddau fath o alw ar unrhyw ganolfan gyswllt: galw gwerth (galwadau sy'n berthnasol i'r sefydliad) a galw di-werth (galwadau nad ydynt yn berthnasol). Mae'r ail yn tueddu i ddigwydd drwy fethiant mewn prosesau. Gall staff reoli disgwyliadau drwy ddweud wrth y sawl sy'n galw beth fydd yn digwydd nesaf. Gall methu â rheoli disgwyliadau, neu roi gwybod i'r galwyr beth sy'n digwydd, neu beidio â gwneud rhywbeth a addawyd neu a ragwelwyd i'r galwr, arwain at alwadau pellach i'r heddlu a chreu gwaith ychwanegol. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

**“Yn y sector gwasanaethau ariannol rwyf wedi canfod bod galw methiant (galw di-werth) yn mynd o 20 i 45 y cant o'r galw. Mewn heddluoedd, telegyfathrebu ac awdurdodau lleol rwyf wedi gweld galw methiant yn rhedeg mor uchel â 50 i 80 y cant. Mewn sefydliadau gwasanaeth galw methiant yn aml yw'r ffynhonnell fwyaf o wastraff.”**

*Freedom from command and control: a better way to make the work work,  
John Seddon (2003)*

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: UNED BODDHAD CWSMER**

Mae Heddlu Hampshire wedi cyflwyno uned boddhad cwsmer. Mae staff yn yr uned yn adolygu pob digwyddiad sy'n gofyn am ymateb heb fod yn un brys, yn ffonio'r ymholwr yn ôl i weld a yw'r sefyllfa yn dal i fod yr un fath, yn ailasesu'r angen i anfon patrôl ac yn sôn wrth y galwr am unrhyw gynlluniau lleol sy'n digwydd. Mewn rhai achosion maent yn datrys y sefyllfa dros y ffôn. Mae Hampshire yn adrodd eu bod wedi lleihau nifer y digwyddiadau sydd angen patrôl i fynd iddyn nhw 1,500 mewn un mis yn unig.

- 9.28 Trwy fesur a dadansoddi mathau a ffynonellau o alwadau, mae modd canfod cyfleoedd i ostwng galw di-werth drwy gyfeirio neu fel arall ateb ymholiadau'r galwyr. Llwyddodd Fujifilm i ostwng nifer ei negeseuon e-bost i ganolfannau galw 60 y cant drwy roi mynediad uniongyrchol i Gwestiynau a Ofynnir yn Aml. Gwnaeth Sony rywbeth tebyg, i ddelio â chwestiynau am ei *Playstation*, a golygodd hyn bod 85 y cant o ymholiadau ar-lein yn cael eu hateb yn awtomatig.

- 9.29 Diffinnir trin galwadau sylfaenol fel pob cyswllt sy'n cael ei wneud a'i drafod drwy ganolfan gyswllt yr heddlu, naill ai drwy switsfwrdd neu 'siop-un-stop'. Diffinnir trin galwadau eilaidd fel galwadau yr ymdrinnir â hwynt y tu allan i'r ganolfan gyswllt, mewn estyniadau unigol, adrannau a BCU. Mae rheoli trin galwadau eilaidd yn nodwedd bwysig o reoli galw. Mae gan rai heddluoedd staff penodedig mewn adrannau fel pwyntiau cyswllt unigol ar gyfer rheoli galwadau eilaidd. Gyda pholisïau post llais clir a gwybodaeth reoli ar estyniadau unigol, gall hyn ostwng nifer y galwadau a ddyblygir a'r galw yn gyffredinol.
- 9.30 Maes allweddol arall yw paru staff gyda darluniau o alw, fesul yr adeg o'r dydd neu ddiwrnodau'r wythnos. Mae cael y nifer priodol o staff ar oriau brig yn lleihau cyfraddau galwadau a adawyd, yn cael gwared â'r angen i ddibynnu ar oramser, yn sicrhau bod darpariaeth os rhagwelir diffyg staff ac yn hwyluso briffio staff, hyfforddiant a datblygiad. Mae hefyd yn cael effaith gadarnhaol wrth gynnig gwell cydbwysedd gwaith-bywyd i staff ac mae'n galluogi mwy o gwsmeriaid i ddod drwedd y tro cyntaf. Gall technoleg fel 'rheoli gweithlu' ac 'amcangyfrifwyr canolfan alw' gefnogi cynllunio adnoddau, rhagweld a chyfrifo'r isafswm gofynion staff. Ceir amcangyfrifwyr o'r fath am ddim ar y rhyngwrdd. Opsiwn mwy syml hyd yn oed yw defnyddio taenlen Excel.

### Marchnata a chyfathrebu

- 9.31 Gall marchnata a chyfathrebu effeithiol leihau'r galw a roddir ar ganolfannau cyswllt yn sylweddol. Yn 2004, sylweddolodd BT bod cyfran uchel o'r holl alwadau i'w ganolfan gyswllt yn dod gan gwsmeriaid a oedd yn gofyn pryd oedd peiriannydd i fod i gyrraedd. Drwy gychwyn rhaglen strwythuredig o alwadau pellach i gwsmeriaid, yn dweud bod y peiriannydd yn cyrraedd o fewn 30 munud, hanerwyd nifer y galwadau'n dod i mewn a gwelodd lefelau boddhad y galwyr.

### PA MOR DDA YW PERFFORMIAD PRESENNOL YR HEDDLU?

#### Rheoli galw

- 9.32 Mewn heddluoedd, mae defnyddio taenlenni i ragweld galw a'r lefelau staffio angenrheidiol yn rhywbeth cyffredin. Fodd bynnag, mae rhai systemau yn fwy cywir ac effeithiol nag eraill. Mae ymchwil a phrofiad wedi dangos mai taenlen wedi ei seilio ar Erlang C, algorithm ar gyfer amcangyfrif a rhagweld galw er mwyn gosod paramedrau ar gyfer lefelau staffio, yw'r un fwyaf effeithiol o bosibl (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod).

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: CANLLAW I ARFER DA MEWN RHEOLI GALW

Cyhoeddodd Uned Safonau Heddlu y Swyddfa Gartref, mewn cydweithrediad ag ymgynghoriaeth Symbia, ganllaw arfer da ar gyfer gwella rheoli galw.

Mae'n cynnwys taenlen yn seiliedig ar Erlang C ac mae'n cynorthwyo heddluoedd i gynllunio a datblygu model lleiafswm gofynion gweithredwyr.

Mae'r ddogfen ar gael yn: [www.policereform.gov.uk/psu/index.html](http://www.policereform.gov.uk/psu/index.html)

- 9.33 Mae tua 30 y cant o heddluoedd wedi dewis defnyddio systemau rheoli gweithlu cyfrifiadurol (gweler yr astudiaeth achos arfer da isod). Gall y systemau yma fod yn ddrud ac angen cefnogaeth adnoddau i'w defnyddio i'w llawn botensial. Fodd bynnag, gallant fod yn fuddsoddiad da ac maent wedi gwella perfformiad drwy ragweld gofynion staff yn erbyn galw, ac felly gostwng cyfraddau galwadau a adawyd a gwella mynediad i'r cyhoedd.

### AWGRYM R

Os yw heddlu yn defnyddio taenlen Excel i gyfrifo'r lefelau staffio sydd eu hangen, yna dylai'r amcangyfrif fod yn seiliedig ar Erlang C, sy'n fodel amcangyfrifo adnabyddus a ddefnyddir i ragweld galw. Mae'n cyfrifo'n gywir nifer y staff sydd eu hangen yn erbyn patrymau galw a ragwelwyd, ac mae wedi cael ei ddefnyddio'n llwyddiannus mewn canolfannau cyswllt cyhoeddus a phreifat ers nifer o flynyddoedd.

**ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: RHEOLI GWEITHLU**

Mae Heddlu West Midlands yn defnyddio'r system reoli gweithlu GMT Planet i baru anodau â galw. Ar hyn o bryd mae'n cyrraedd lefel gwasanaeth o tua 96 y cant ar alwadau brys a rhai heb fod yn rhai brys ac, yn bwysicaf, mae'r gyfradd galwadau a adawyd yn llai na phedwar y cant.

- 9.34 Mae'n anarferol o fewn yr heddlu'n gyffredinol i allu rhagweld galw yn gywir, ond mae rheolaeth cyswllt yn un maes busnes lle mae cynhyrchu galw mewn ffordd cymharol wyddonol, ac felly gosod lefelau staffio, ar gael yn hawdd. Mae'r byd masnachol yn buddsoddi'n drwm yn y broses hon ac yn ei hystyried yn greiddiol i reoli canolfan gyswllt yn gost-effeithiol. Yn annisgwyl, dim ond 48 y cant o heddluoedd ar hyn o bryd sy'n cyflogi cynllunwyr adnoddau a dadansoddwyr yn benodol ar gyfer rheoli galwadau.
- 9.35 Yr hyn sy'n achosi'r un faint o bryder yw'r enghreifftiau o heddluoedd sy'n defnyddio modelu rhagweliadol ond yna'n methu trosi'r canfyddiadau i union lefelau staffio. Dywedodd un heddlu mai toriadau yn y gyllideb yn gyffredinol oedd y prif reswm dros atal recriwtio a newid o'r model a ganfuwyd. Mae effaith peidio â staffio i'r gofynion a ragwelwyd wedi arwain at rai heddluoedd yn gwario miliynau o bunnoedd mewn goramser. Yn gyferbyniol, ceir enghreifftiau hefyd o heddluoedd yn dewis darparu uwchlaw'r lefelau staffio a argymhellwyd am gyfnodau arbennig.

**“Byddwn i'n argymhell y dylai unrhyw ganolfan gyswllt newydd geisio gor-staffio, os oes modd, o'r cychwyn a thorri i lawr yn raddol wedyn. Fel gair o rybudd, ni fyddwn yn defnyddio lleiafswm, neu islaw'r lleiafswm, lefel staffio gan fod effaith ceisio dod dros hyn yn cymryd amser, mae'n ddrud ac mae'n cael effaith negyddol enfawr ar ddisgwyliadau a chanfyddiadau'r cwsmer.”**

DAC Ron MacPherson, Heddlu'r Metropolitan

- 9.36 Cadarnhawyd y pwynt hwn gan sawl heddlu yn y maes a ddywedodd eu bod wedi gorfod cynyddu lefelau staffio ar ôl tanamcangyfrif y gofynion cychwynnol.
- 9.37 Mae yna doreth o ddata ar gael i heddluoedd yn ychwanegol at ystod ddibynadwy o ddulliau modelu. O fewn yr amgylchedd yma, nid oes cyfiawnhad dros fethu â defnyddio dull gwyddonol o fesur galw a modelu'r gweithlu. Mae rheoli galw o fewn amgylchedd canolfannau cyswllt yr heddlu yn y DU yn dal yn ei fabandod a dim ond pump y cant o heddluoedd sydd â strategaeth rheoli galw ar hyn o bryd.

**ARGYMHELLIAD 18**

Dylai pob heddlu gael strategaeth rheoli galw a dylent ddefnyddio modelau rhagweld galw a chynllunio adnoddau yn gysylltiedig â'r strategaeth honno ac â'r broses o osod y gyllideb.

### Marchnata a chyfathrebu

- 9.38 Mae gan tua 69 y cant o heddluoedd gynllun cyfryngau a marchnata penodol ar gyfer eu canolfannau galw. Dylai unrhyw gynllun cyfryngau a marchnata gael ei gynllunio o gwmpas anghenion y cwsmer, a chynnwys mecanweithiau sy'n rhoi dewis i gwsmeriaid ar sut i gael mynediad i'r gwasanaeth. Er enghraifft, mae gan bob heddlu gyfleuster DDI (Deialu Uniongyrchol i Mewn) ar eu system ffôn – drwy gyhoeddi'r rhifau hyn a mynd ati i farchnata'r cyfleuster, gellir cyfeirio galwadau i ffwrdd o'r prif switsffwrdd a rhoi mynediad i gwsmeriaid at unigolion ac adrannau arbenigol. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

#### AWGRYM S

I wneud defnydd effeithiol o'r system, dylai pob estyniad DDI gael cyfleuster post llais i reoli cyswllt cwsmer. Mae polisïau a rheolaeth y system post llais yn effeithio'n fawr ar reolaeth galw yn gyffredinol.

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: DEFNYDDIO DDI

Mae Heddlu Staffordshire wedi cynyddu'r defnydd o DDI o 38 y cant i 57 y cant drwy farchnata'i ddefnydd drwy dudalennau ffôn BT, hysbysebu ar y wefan, defnyddio cardiau busnes a chysylltu â'r cwsmeriaid sy'n defnyddio'r gwasanaeth yn fwyaf aml a rhoi'r DDI iddynt, lle'n briodol. Er enghraifft, roedd cwmni o gyfreithwyr yn ffonio'n aml, gan amlaf angen cysylltu â'r ddalfa. Wedi iddynt gael rhif uniongyrchol y ddalfa, gostyngodd nifer y galwadau yn sylweddol. Am y tro cyntaf mae mwy o alwyr bellach yn defnyddio DDI i fynd at y gwasanaeth yn hytrach na rhif arferol yr heddlu.

- 9.39 Opsiwn arall ar gyfer lleihau galw yw'r gronfa ddata o Gwestiynau a Ofynnir yn Aml a gynnigir gan Gronfa Ddata Gyfreithiol Genedlaethol yr Heddlu mewn cydweithrediad â'r prosiect NCHS. Mae'r cyfleuster hwn ar gael ar y rhyngwrdd at ddefnydd yr heddlu a'r cyhoedd ([www.askthe.police.uk](http://www.askthe.police.uk)).
- 9.40 Mae dal i fod tipyn o gamddealltwriaeth ym meddwl y cyhoedd am yr hyn ddylai fod yn alwad frys, a chamddefnydd parhaol o'r system 999 hefyd. Mae heddluoedd wedi sôn nad yw 70 y cant neu fwy o'r galwadau 999 a dderbynnir yn cael eu dosbarthu fel rhai brys (nid ydynt angen ymateb syth), ac o'r rheiny roedd 40 y cant yn gamddefnydd o'r system. Mae addysgu'r cyhoedd am sut i gael gafael ar yr heddlu a pha wasanaethau y gall eu cynnig yn rhan bwysig o reoli galw. Mae rhai heddluoedd wedi llwyddo i ostwng camddefnydd drwy gynnal ymgyrchoedd 999. Gwnaed hyn drwy ddadansoddi'r math o gamddefnydd ac yna defnyddio'r canlyniadau i dargedu'r materion a nodwyd ac erlyn camddefnyddwyr parhaus, ac felly rhyddhau mwy o drinwyr galwadau i ateb galwadau 999 gwirioneddol. (Gweler yr astudiaeth achos arfer da isod.)

#### ASTUDIAETH ACHOS ARFER DA: YMGYRCH CAM-DRIN 999

Mae Heddlu Humberside yn rhan o fforwm rhanbarthol newydd sydd wrthi'n datblygu ymgyrch camddefnyddio 999, gan ddefnyddio dadansoddiad o alw i dargedu'r rhai sy'n cam-drin y system. Nod y cydweithio yw gostwng costau cyffredinol yr ymgyrch i'r heddluoedd unigol a lledaenu ei effaith drwy'r rhanbarth.

**ARGYMHELLIAD 19**

Dylid cael rhaglen addysg y cyhoedd wedi ei thargedu sy'n defnyddio dadansoddiad o alw i nodi llefydd i wella, yn benodol o ran y defnydd a'r camddefnydd o'r system galwadau brys 999. Dylai'r rhaglen gynnwys mesurau a thargedau penodol a dylai gael cynllun gwerthuso i fesur yr effaith.

**9.41** Mae'r Ymrwymiad i Wasanaeth o Safon (QoS), y mae'n rhaid i heddluoedd ei weithredu erbyn Tachwedd 2006, yn cynnwys ymrwymïadau i'w gwneud yn eglur pryd a sut i gysylltu â'r heddlu. Bydd gweithredu ar yr elfennau sy'n berthnasol i reoli cyswllt yn helpu heddluoedd i anrhydeddu'r Ymrwymiad a sicrhau eu perfformiad. Mae'r ddogfen yn datgan y dylai heddluoedd:

- "ddarparu cyfartaledd mynediad i wasanaethau a gwybodaeth
- darparu amrywiaeth o ddulliau i gael gafael ar ein gwasanaethau sy'n mynd i'r afael ag anghenion y defnyddiwr
- ymgynghori â'r rheiny sy'n defnyddio'n gwasanaethau a'r gymuned leol am yr hyn sy'n bwysig iddyn nhw a chyhoeddi ymrwymïadau lleol penodol
- darparu ystod o wybodaeth sy'n canolbwyntio ar y meysydd gwasanaeth yr ydych chi wedi dweud wrthym sy'n bwysig i chi, a gwneud yn siŵr bod y wybodaeth yn hawdd ei deall
- cyhoeddi'n eang fanylion am sut y gallwch gael gafael ar wasanaethau'r heddlu yn eich ardal leol.

Bydd hyn yn cynnwys:

- lleoliad ac amseroedd agor gorsafoedd heddlu a phwyntiau cyswllt eraill
- ffyrdd eraill y gallwch chi gysylltu â ni neu gael cyngor a gwybodaeth, fel gwefannau, cymorthfeydd neu gyfarfodydd cyhoeddus
- enw'r swyddog sy'n gyfrifol am blismona yn eich ardal
- pryd y dylech wneud galwadau brys 999
- y trefniadau ar gyfer cysylltu â'r heddlu pan nad oes angen galwad frys
- sut i riportio trosedd neu ddigwyddiad."

**CASGLIAD**

**9.42** Er bod canolfannau cyswllt yn cynhyrchu toreth o ystadegau perfformiad a llwyth gwaith, mae'r ffaith ei bod yn anodd cymharu systemau heddluoedd unigol a'u dulliau gwahanol wedi golygu mai ychydig o wybodaeth perfformiad cymaradwy sydd ar gael. O ganlyniad, mae'r cyfle i gyflwyno gwelliannau drwy feincnodi ar goll yn llwyr.

**9.43** Mae yna hefyd ddiffyg dulliau rheoli galw da, er gwaetha'r ffaith bod digonedd o systemau a meddalwedd perthnasol ar gael. Mae hon yn sefyllfa annerbyniol o ystyried pwysigrwydd y swyddogaeth a lefel yr adnoddau a ddefnyddir. Mae yna angen amlwg i sefydlu cyfres o fesurau perfformiad cymaradwy y cytunwyd arnynt yn genedlaethol a fydd, gyda'i gilydd, yn adlewyrchu ehangder y swyddogaeth ac yn targedu elfennau pwysicaf y gwasanaeth.





## 10. Arfer da a safonau cenedlaethol



## 10. Arfer da a safonau cenedlaethol

### CYFLWYNIAD

- 10.1 Mae annibyniaeth ac atebolrwydd lleol yn gredoau canolog i strwythur teir-ran plismona yn y DU. Mae gan y Swyddfa Gartref ac awdurdodau heddlu eu swyddogaethau ar gyfer sicrhau effeithiolrwydd ac effeithlondeb, ond mae'r cyfrifoldeb statudol allweddol dros gyflwyno canlyniadau gweithredol yn gorwedd gyda phrif gwnstabiailid unigol. Er bod hyn yn gryfder yn yr ystyr ei fod yn adlewyrchu gofynion plismona lleol ac yn lleihau dylanwad gwleidyddol diangen, gall fod yn rhwystr i fabwysiadu safonau cenedlaethol yn llawn a lledaenu arfer da. Yn draddodiadol, cytunwyd ar 'safonau' gan gyrff cynrychioladol cenedlaethol, fel APA ac ACPO, ond gwelwyd eu gweithredu a/neu gydymffurfio â nhw fel rhywbeth 'gweithredol' ar y cyfan ac felly, yn nwylo'r prif gwnstabiailid. Yn wir gwirfoddol fu'r cydymffurfio ac, o ganlyniad, mae cyrraedd safonau o'r fath wedi bod yn dameidiog, yn dibynnu ar y flaenoriaeth a roddir gan brif swyddogion unigol.
- 10.2 Enghreifftiau da o hyn oedd ansawdd y data a safonau prydlondeb ar gyfer cofnodi adroddiadau arestiadau/gwysion a chanlyniadau achos ar gyfrifiadur cenedlaethol yr heddlu (PNC). Er bod ACPO wedi ysgrifennu a chytuno ar safonau eglur, ac er bod pob prif gwnstabl yng Nghyngor y Prif Gwnstabiailid wedi arwyddo i'r rhain, gwelodd HMIC (yn ei arolygiad thematig o Ansawdd a Phrydlondeb Data PNC yn 2001) nad oedd un heddlu yng Nghymru a Lloegr yn cwrdd â'r ddwy safon – ac mai dim ond llond llaw oedd yn cwrdd â'r naill neu'r llall. Cymerodd bron i ddwy flynedd o waith dwys gan HMIC i weld newid yn hyn o beth, gyda sefydlu tîm archwilio cydymffurfiaeth uwch, protocol hunanasesu cadarn, rhaglen o arolygu rheolaidd a chyflwyno Cod Ymarfer cenedlaethol o dan Ddeddf Diwygio'r Heddlu 2002.
- 10.3 Mae dyfodiad PPAF, y Ganolfan Genedlaethol ar gyfer Rhagoriaeth Heddlu, Asesu Llinell Waelodol ac, yn arbennig, codau ymarfer wedi helpu i wneud i brif gwnstabiailid sylweddoli pwysigrwydd cwrdd â safonau cenedlaethol. Mae beirniadaethau mewn cyfres o adroddiadau proffil uchel, fel Ymchwiliad Bichard, hefyd wedi arwain at fwy o barodrwydd i edrych ar feysydd o gyflwyno gwasanaeth a oedd wedi cael eu hanwybyddu, fel rheolaeth cyswllt.

### Y Safonau Trin Galwadau Cenedlaethol (NCHS)

- 10.4 Rhwng 1999 a 2001, cynhyrchoedd gweithgor a arweiniwyd gan ACPO strategaeth drin galwadau genedlaethol, gyda safonau yn ei chefnogi. Y sbardun i'r gwaith hwn oedd y bwriad i gyflwyno rhif ffôn cenedlaethol i'r heddlu yn unig ar gyfer galwadau heb fod yn rhai brys. Sefydlwyd prosiect sylweddol a gafodd ei ariannu gan y Swyddfa Gartref a nodwyd grŵp o heddluoedd peilot. Yn 2001, fodd bynnag, newidiodd yr Ysgrifennydd Cartref ar y pryd y sylw drwy geisio gwneud y rhif yn wasanaeth ehangach, i gynnwys gwasanaethau brys a chyhoeddus eraill, a methodd y prosiect.

- 10.5** Penderfynodd Pwyllgor Rheoli Gwybodaeth ACPO barhau â'r gwaith ar safonau ac arweiniodd weithgor o aelodau o grwpiau rhanddeiliaid allweddol, yn cynnwys APA, y Swyddfa Gartref a HMIC. Cyhoeddwyd yr NCHS a ddeilliodd o hyn yn Ebrill 2005 yn cynnwys fframwaith ar gyfer Arfer Gorau a chyfres o fesurau perfformiad diagnostig. Cynlluniwyd y fframwaith o amgylch y gyrwyr busnes canlynol:
- rhoi'ch cwsmer yn gyntaf;
  - cael y diwylliant busnes yn iawn;
  - datblygu strategaeth effeithiol a strwythur sefydliadol;
  - buddsoddi mewn datblygiad pobl;
  - sicrhau datblygiad proffesiynol a sgiliau parhaol; a
  - gwneud y defnydd gorau o reoli gwybodaeth.
- 10.6** Mae'r safonau ar ffurf fframwaith o ddatganiadau o fwriad. Er enghraifft o dan 'rhoi'r cwsmer yn gyntaf' mae yna bedair safon:
1. gwneud yn si'wr bod proses mewn lle i ymgynghori'n rheolaidd â chwsmeriaid a defnyddio'r canlyniadau i wella gwasanaethau;
  2. gadael iddynt wybod beth sy'n digwydd gyda gwybodaeth berthnasol ac amserol mewn perthynas â digwyddiadau a riportwyd neu ymholiadau;
  3. monitro cwynion ac adborth positif er mwyn datrys problemau sy'n codi dro ar ôl tro a chanfod arfer gorau; a
  4. rhoi gwybodaeth reolaidd i gwsmeriaid ar y gwasanaethau a ddarperir a'r safonau er mwyn rheoli galw a disgwyliadau'r cwsmer yn well.
- 10.7** Cafodd yr NCHS ei gadarnhau gan Gyngor y Prif Gwnstabiliaid, ac mae prif gwnstabiliaid wedi ymrwymo i ymgyrraedd at y safonau ym mhob heddlu erbyn Ebrill 2006. Mae chwech heddlu wedi gwirfoddoli i fod yn heddluoedd 'peilot' ar gyfer cyflawni'r safonau, a bwriedir adolygu eu cynnydd ym mis Hydref 2005.
- 10.8** Mae'r gwaith a wnaed hyd yma gan y gweithgor yn glodwiw, yn enwedig ar ôl i'r cyllid gwreiddiol gael ei dynnu oddi wrthynt. Mae ACPO wedi derbyn cefnogaeth gan Uned Safonau'r Heddlu (PSU) a Chymdeithas Swyddogion Cysylltiadau Cyhoeddus Prydain (BAPCO) wrth yrru ymlaen â chynhyrchu safonau ac edrych ar hyfforddiant achrededig i staff canolfan alw. Noder mai gallu cyfyngedig sydd gan y ddwy elfen yma i gyflwyno unrhyw beth heblaw'r cynnyrch sylfaenol, ac mae'r rheoli prosiect rhan-amser yn debyg o fod o fewn terfyn amser llym.
- 10.9** Er mwyn cyfrannu at gyfeiriad yr NCHS, mae'r arolygiad hwn wedi edrych ar y datganiadau o fwriad cyfredol ac wedi nodi 'safonau' pellach ym mhob un o'r chwe chategori gyrru busnes gwreiddiol, yn seiliedig ar ymchwil ac arfer da o waith y sector preifat a'r heddlu. Yn ogystal â hyn, ychwanegwyd cynigion ar gyfer safonau tebyg o dan y ddau bennawd nad ydynt yn yr NCHS: 'technoleg' a 'lleoliad a chyfleusterau'. Mae'r safonau yma i gyd (yn cynnwys y rhai gwreiddiol yn yr NCHS) yn ymddangos ger dechrau'r penodau ac yn cael eu hatgyfnerthu yn Atodiad G.
- 10.10** Ymhellach, mae'r adroddiad hwn yn cynnig matrices asesu sy'n cyd-fynd â'r safonau ac yn gosod allan yn fwy manwl sut fyddai cyflwyno'r safon yn ymddangos mewn gwirionedd. Mae pob elfen o'r matrices yn gosod allan ystod o ddisgrifiadau, wedi cael eu 'sgorio' o ddau bwynt i wyth pwynt, yn dibynnu i ba raddau y cyflawnwyd y safon. Ceir enghraifft o'r matrices hwn trosodd, yn Ffigwr 15.

### FFIGWR 15: ENGHRAIFFT O'R MATRICS HUNAN-ASESU

#### 1.2 GOSOD ADBORTH A BODDHAD Y CWSMER WRTH WRAIDD MEDDWL SEFYDLIADOL

2	4	6	8
Mae rhywfaint o wybodaeth boddhad cwsmer ar gael.	Defnyddir arolygon rheolaidd i ddeall boddhad y cwsmer. Mae proses strwythuredig o gasglu data ar foddhad y cwsmer mewn lle a cheir tystiolaeth gref o weithredu yn seiliedig ar ganfyddiadau.	Mae mesurau boddhad yn rhan annatod o fesurau unigol a sefydliadol a chynlluniau gwella.	Mae adborth y cwsmer wrth wraidd y meddwl sefydliadol a mecanweithiau cydnabyddiaeth.

#### AWGRYM T

Gall y matrices hunanasesu gael ei ddefnyddio gan heddluoedd i wirio perfformiad canolfan gyswllt a sefydlwyd neu i helpu i roi canolfannau newydd neu rai sy'n datblygu ar waith.

- 10.11 Mae'r safonau estynedig a'r matrices yn ymddangos yn llawn yn Atodiad G. Fe'i cynlluniwyd i helpu heddluoedd i wneud hunanasesiad o'u cynnydd yn erbyn y safonau yn ogystal â bod yn offeryn allweddol o fewn unrhyw arolygiad manwl o gyfleuster neu swyddogaeth rheolaeth cyswllt heddlu unigol. Cynigir hefyd y bydd y safonau yn sail i'r meini prawf graddio ar gyfer Asesiad Llinell Waelodol 2005/06 o heddluoedd ym maes rheoli galwadau.
- 10.12 Dadl HMIC yw, heb y min ychwanegol a geir yn y matrices asesu, bydd y fframwaith safonau yn agored i gael ei ddehongli'n eang yn lleol a bydd hi'n amhosibl cymharu unrhyw werthusiad o gyflawniad neu gynnydd yn erbyn y safonau lefel uchel ar draws heddluoedd – elfen hanfodol i godi safonau gwasanaeth drwyddi draw. Bydd ei gynnwys o fewn y rownd nesaf o Asesiad Llinell Waelodol yn galluogi HMIC a'r gwasanaeth, yn arbennig ACPO, i gytuno ar y meysydd mwyaf pwysig o fewn y safonau a chytuno ar sut mae llwyddiant yn edrych cyn bod yr asesiad yn digwydd.
- 10.13 Bydd yn bwysig, o ystyried nifer y safonau a gynhwysir erbyn hyn, bod rhywfaint o waith yn cael ei gomisiynu i ganfod pa rai o'r safonau sy'n allweddol ar gyfer graddio perfformiad (er enghraifft gallai technoleg fod yn fwy o rywbeth sy'n grymuso yn y cefndir). Byddai'r opsiynau amlwg yn cynnwys pwysoli dau neu dri safon o fewn maes arbennig neu yn wir pwysoli rhai gyrwyr busnes dros y lleill.

#### ARGYMHELLIAD 20

Dylai ACPO weithio gyda HMIC i ddatblygu ymhellach y safonau a'r fframwaith asesu a nodi unrhyw bwysoli safonau perthnasol neu yrwyr a ddylai ddigwydd cyn graddio perfformiad heddluoedd.

- 10.14 Wedi mireinio'r offeryn asesu, bydd ar gael i fesur cynnydd yn erbyn ymrwymiad y prif gwnstabiadaid a'u dyddiad targed, sef Ebrill 2006. Tra bo profiad a'r cynnydd fel y mae yn awgrymu mai ychydig o heddluoedd a fydd yn cwrdd â'r targed, nid yw HMIC yn argymhell ar hyn o bryd y dylid ystyried cyflwyno Cod Ymarfer statudol, o dan Ddeddf Diwygio'r Heddlu 2002. Fodd bynnag, mae HMIC yn cadw'r hawl, yn amodol ar yr asesiad yn Ebrill 2006, i adolygu'r safbwynt hwnnw, yng ngoleuni pwysigrwydd y maes pwnc.

**ARGYMHELLIAD 21**

Dylai HMIC gynnal asesiad cenedlaethol o heddluoedd yn erbyn y matrices asesu ar ôl Ebrill 2006 ac adolygu'r angen am God Ymarfer statudol yng ngoleuni'r canlyniadau.

**ARFER DA**

- 10.15** Tynnwyd sylw at arfer da drwy'r adroddiad hwn, gan y sector masnachol a chan heddluoedd. Fe welir yn gyson nad oes ffocws canolog ar gyfer casglu a lledaenu'r arfer da hwn, sy'n gadael heddluoedd unigol sy'n ystyried newidiadau yn eu dulliau rheolaeth cyswllt neu leoliad eu cyfleuster i gysylltu â heddluoedd eraill ar sail ad hoc.
- 10.16** Er mwyn i'r NHCS aros yn ddilys ac yn berthnasol, mae angen atgyfnerthu'r arfer da sy'n ymddangos a bwydo hwn, a gwersi newydd a ddysgwyd o gynlluniau, i gynnwys y matrices asesu. Er bod ychydig o'r rhai a gafodd eu cyfweld yn mynegi'r farn mai HMIC ddylai fod y pwynt canolog ar gyfer atgyfnerthu o'r fath, y farn fwy cyffredin yw y dylai'r gwasanaeth ei hun gymryd y swyddogaeth hon, naill ai drwy'r fforwm proffesiynol cenedlaethol, a argymhellwyd yn gynt yn yr adroddiad hwn, neu drwy'r NPIA newydd.

**CASGLIAD**

- 10.17** Mae gan y gwasanaeth gyfle go iawn i adeiladu ar y gwaith da a gychwynwyd yn yr NCHS i sefydlu safonau clir a diamwys. Ni fydd hyn yn golygu rhyw lawer, fodd bynnag, oni bo yna fframwaith cadarn a heriol sy'n helpu heddluoedd i wella perfformiad yn unigol a gyda'i gilydd. Mae'r safonau ehangach a'r fframwaith asesu amlinellir yn Atodiad G yn gyfraniad gwirioneddol i'r ymdrech hon.





Atodiadau



## Atodiad A

### DIOLCHIADAU

Dymuna Kate Flannery, Arolygydd Heddlu Ei Mawrhydi, gofnodi'n ffurfiol ei diolch am gymorth y sefydliadau, unigolion a heddluoedd a gyfrannodd i'r arolygiad yma.

Mynegir diolch arbennig i'r bobl a'r cwmnïau canlynol a roddodd yn sylweddol o'u hamser a'u cymorth yn ystod yr arolygiad:

- Mr Martin Hill-Wilson (Datapoint);
- Merchants;
- Dimension Data;
- Stream International;
- Thomas Cook Signature;
- Steria;
- SAS;
- Siemens;
- KPMG;
- Mr Willem Elderenbosch (ISC Holland); a
- Northgate Solutions.

Gwerthfawrogwyd eu cymorth yn fawr.

Cyfrannodd pob heddlu yng Nghymru, Lloegr yr Alban a Gogledd Iwerddon i'r arolygiad hwn drwy gwblhau eu datganiad sefyllfa a holiadur o fewn amserlen gaeth. Dymuna HMIC ddiolch yn arbennig i'r heddluoedd a gytunodd i gael ymweliad gan y tîm arolygu neu 'r heddluoedd hynny a anfonodd gynrychiolwyr i fynychu'r grŵp ffocws, y nodir ei fanylion yn Atodiad C.

Mynegir diolch i'r heddluoedd canlynol a ddarparodd ffotograffau i'w defnyddio yn yr adroddiad yma:

- Kent;
- Lincolnshire;
- Gogledd Cymru;
- Central Scotland;
- Staffordshire; a
- Lothian and Borders.

## Atodiad B

### MATRICES ARGYMHELLION AC AWGRYMIADAU

Mae'r matrices yma'n rhestru'r argymhellion sy'n deillio o'r arolygiad thematig.

Mae'r matrices yn cynnwys:

- y bennod a rhif y dudalen lle mae'r argymhelliad yn ymddangos;
- yr argymhelliad a wnaed;
- awgrym ynghylch pwy ddylai berchenogi'r argymhelliad;
- amserlen ar gyfer gweithredu'r argymhelliad; a
- meini prawf er mwyn mesur cynnydd yn erbyn yr argymhelliad.

Rhif	Pennod	Argymhelliad	Perchennog					Amserlen
			Y Swyddfa Gartref	ACPO	APA	Prif Gwnstablaid	HMIC	
1	Cwsmer Tudalen 24	Dylai pob heddlu ddatblygu proses fanwl, strwythuredig ac amserol i ddal lefelau boddhad a phrofiad y cwsmer.				✓		O fewn 12 mis
2	Cwsmer Tudalen 29	Dylai'r holl heddluoedd, fel isafswm gofynnol, ddarparu mynediad i'w gwasanaeth drwy deffoneg safonol, y rhyngryd, cyfleusterau testun SMS, e-bost, a systemau cyfatebol i minicom, teip siarad a Llinell Iaith.				✓		O fewn 12 mis
3	Diwylliant busnes Tudalen 36	Dylid sefydlu fforwm teir-ran genedlaethol i lywio gweithrediad yr NCHS, fel yr ategwyd gan ganfyddiadau'r arolygiad hwn, a chynnig ffocws ar gyfer cyfuno a lledaenu arfer da, polisi a gweithdrefnau.	✓	✓	✓			O fewn 3 mis
4	Diwylliant busnes Tudalen 36	Dylai'r fforwm teir-ran ddatblygu cronfa ganolog ar gyfer arfer da mewn rheoli canolfan gyswllt, ddylai fod ar gael i'r holl heddluoedd a chynnwys prosesau sefydlog ar gyfer adolygu a diweddarau parhaus.	✓	✓	✓			O fewn 12 mis
5	Strategaeth a strwythurau Tudalen 45	Dylai ACPO ac APA gydweithio i ddatblygu strategaeth rheolaeth cyswllt genedlaethol, gyda cherrig milltir cytunedig ar gyfer graddfeydd amser gweithredu. Dylai'r strategaeth hon ddarparu fframwaith ar gyfer gweithredu'r Safonau Delio â Galwadau Cenedlaethol, fel yr ategir gan ganfyddiadau'r arolwg hwn.		✓	✓			O fewn 6 mis
6	Strategaeth a strwythurau Tudalen 47	Dylai fod gan yr holl heddluoedd strategaeth rheolaeth cyswllt sy'n cyd-fynd â'r strategaeth genedlaethol, yn cynnwys amcanion a chynlluniau gweithredu priodol sy'n cael eu hadolygu'n rheolaidd, ac sy'n cael ei gefnogi gan uwch swyddog enwebedig				✓		O fewn 12 mis

Rhif	Pennod	Argymhelliad	Perchennog					Amserlen
			Y Swyddfa Gartref	ACPO	APA	Prif Gwnstablaid	HMIC	
7	Strategaeth a strwythurau Tudalen 48	Dylai'r holl heddluoedd fynd ati i gyfathrebu'r polisïau a'r arferion sy'n ategu'r strategaeth rheolaeth cyswllt i staff er mwyn gwella cyflwyniad gwasanaeth ar y cyd, ac i bartnerïaid a'r cyhoedd er mwyn codi ymwybyddiaeth a helpu rheoli disgwyliadau a galw.				✓		O fewn 12 mis
8	Strategaeth a strwythurau Tudalen 49	Dylai heddluoedd gymryd camau ar unwaith i sicrhau bod cynlluniau cynhwysfawr yn eu lle yng nghyswllt cydlynedd busnes ac adfer yn dilyn trychineb er mwyn gallu cynnal cyflwyniad gwasanaeth y swyddogaeth rheolaeth cyswllt drwy'r amser. Dylid profi'r cynlluniau hyn yn flynyddol a'u hadolygu'n gyson.				✓		O fewn 3 mis
9	Pobl Tudalen 61	Dylai pob heddlu gael strategaeth adnoddau dynol benodol ar gyfer rheolaeth cyswllt sy'n annog lefel uchel o gyfraniad gan arbenigwyr adnoddau dynol ac sy'n ymgorffori'r elfennau allweddol sy'n gyrru perfformiad gweithredol – cynllunio adnoddau'n effeithiol i gyfateb â'r galw, polisi dal gafael ar staff, cynllunio olyniaeth a recriwtio.				✓		O fewn 12 mis
10	Pobl Tudalen 64	Dylai pob heddlu gynnal arolygon staff a chyfweliadau gadael rheolaidd a defnyddio'r canlyniadau i ffurfio cynllun gweithredu i wella ansawdd y gwasanaethau a ddarperir.				✓		O fewn 6 mis
11	Sgiliau a hyfforddiant Tudalen 71	Dylai ACPO, ar ran y gwasanaeth, sefydlu Cymhwyster Cenedlaethol Galwedigaethol (NVQ) wedi ei achredu'n allanol ar gyfer darparu dull cyson o weithio tuag at safonau a hyfforddi.		✓				O fewn 24 mis
12	Sgiliau a hyfforddiant Tudalen 73	Dylai pob heddlu gyflwyno proses fentora a thiwtora ar gyfer staff newydd a phresennol er mwyn darparu'r gefnogaeth y mae arnynt ei hangen ar gyfnod allweddol yn eu datblygiad a helpu gwella eu sylfaen sgiliau a fydd, yn ei dro, yn arwain at well darpariaeth gwasanaeth.				✓		O fewn 6 mis

Rhif	Pennod	Argymhelliad	Perchennog					Amserlen
			Y Swyddfa Gartref	ACPO	APA	Prif Gwnstablaid	HMIC	
13	Lleoliad a chyfleusterau Tudalen 81	Dylai'r Swyddfa Gartref gynhyrchu llawlyfr wedi ei ddiweddarau ar ddyluniad ystafell reoli heddlu a chyfleusterau cyfathrebu, a fydd yn cynnwys arfer da ac isafswm rhagofynion ar gyfer dyluniad ac adnewyddiad adeilad canolfan gyswllt heddlu	✓					O fewn 24 mis
14	Technoleg Tudalen 90	Dylai pob heddlu gyflwyno'r meddalwedd EISEC mewn rheolaeth galwadau 999.				✓		O fewn 12 mis
15	Gwybodaeth a pherfformiad Tudalen 101	Dylid cyflwyno lefel gwasanaeth ychwanegol o fewn y Safonau Trin Galwadau Cenedlaethol o ateb 98 y cant o bob galwad 999 a ddaw o'r darparwr gwasanaeth o fewn dwy funud.	✓	✓	✓			O fewn 12 mis yn lleol Mesur a dderbynnir yn genedlaethol o fewn 24 mis
16	Gwybodaeth a pherfformiad Tudalen 102	Dylai pob heddlu roi proses gydweithrediadol ar waith lle mae heddlu arall, neu heddluoedd eraill, yn cytuno ateb galwadau 999 ar eu rhan pan fo galw'n uchel. Mae angen polisïau a gweithdrefnau clir i sicrhau cysondeb dull a diogelwch y gwasanaeth.		✓		✓		O fewn 6 mis
17	Gwybodaeth perfformiad Tudalen 102	Dylai'r fforwm cenedlaethol (gweler Argymhelliad 3), fel cam cynnar, gytuno ar gyfres o fesurau i'w cyflwyno'n genedlaethol i adlewyrchu elfennau pwysig rheoli galwadau brys a galwadau nad ydynt yn rhai brys.	✓	✓	✓			Cytundeb o fewn 12 mis ar gyfer gweithredu o fewn 24 mis
18	Gwybodaeth perfformiad Tudalen 105	Dylai pob heddlu gael strategaeth rheoli galw a dylent ddefnyddio modelau rhagweld galw a chynllunio adnoddau yn gysylltiedig â'r strategaeth honno ac â'r broses o osod y gyllideb.				✓		O fewn 12 mis

Rhif	Pennod	Argymhelliad	Perchennog					Amserlen
			Y Swyddfa Gartref	ACPO	APA	Prif Gwnstablaid	HMIC	
19	Gwybodaeth perfformiad Tudalen 107	Dylid cael rhaglen addysg y cyhoedd wedi ei thargedu sy'n defnyddio dadansoddiad o alw i nodi llefydd i wella, yn benodol o ran y defnydd a'r camdefnydd o'r system galwadau brys 999. Dylai'r rhaglen gynnwys mesurau a thargedau penodol a dylai gael cynllun gwerthuso i fesur yr effaith.	✓					O fewn 12 mis
20	Safonau cenedlaethol Tudalen 112	Dylai ACPO weithio gyda HMIC i ddatblygu ymhellach y safonau a'r fframwaith asesu a nodi unrhyw bwysoli safonau perthnasol neu yrwyr a ddylai ddigwydd cyn graddio perfformiad heddluoedd.		✓			✓	O fewn 6–12 mis
21	Safonau cenedlaethol Tudalen 113	Dylai HMIC gynnal asesiad cenedlaethol o heddluoedd yn erbyn y matrices asesu ar ôl Ebrill 2006 ac adolygu'r angen am God Ymarfer statudol yng ngoleuni'r canlyniadau.					✓	Erbyn Medi 2006



Llythyren Awgrym	Rhif tudalen	Awgrym
A	25	Dylid defnyddio canlyniadau manwl, strwythuredig ac amserol am lefelau boddhad cwsmeriaid canolfan gyswllt i ddatblygu dangosyddion perfformiad ar gyfer gwelliant. Yna dylai heddluoedd fwydo'r canlyniadau hyn i staff er mwyn mynd i'r afael â materion a nodwyd a'u defnyddio i wella perfformiad ble bo'n briodol.
B	27	Dylai'r holl heddluoedd ddarparu negeseuon cadarnhau a gynhyrchir yn awtomatig i gydnabod eu bod wedi derbyn negeseuon testun. Dylid hysbysebu hyn fel rhan o strategaeth cyfathrebu rheolaeth cyswllt.
C	29	Dylai heddluoedd, drwy eu Swyddog Diogelu Data, archwilio eu prosesau i sicrhau eu bod yn cydymffurfio ag Egwyddor Cyntaf Deddf Diogelu Data 1998.
D	35	Dylid cynnwys cynrychiolwyr o unedau BCU ac adrannau eraill mewn cyfarfodydd rheoli priodol y ganolfan gyswllt er mwyn helpu datblygu dealltwriaeth agos o ofynion ei gilydd, i ddatrys materion o bryder i bawb a hyrwyddo diwylliant o gyflwyno gwasanaeth yn gydlynol.
E	37	Dylai heddluoedd sicrhau bod holl staff y ganolfan gyswllt yn cael eu briffio ar ddechrau eu dyletswydd, naill ai'n bersonol neu drwy ddefnyddio cyfryngau o bell. Yn ogystal â chyflwyno gwybodaeth weithredol, dylid defnyddio'r cyfle i fynegi negeseuon corfforaethol, cydnabod gwaith da ac atgyfnerthu'r diwylliant priodol.
F	39	Dylai heddluoedd edrych ar hyfforddiant ar y cyd ar gyfer staff canolfan gyswllt a swyddogion gweithredol, er mwyn hyrwyddo dealltwriaeth ac ymwybyddiaeth o rolau ei gilydd, a gwerthfawrogiad o sut y mae'r naill a'r llall yn cyfrannu at berfformiad yr heddlu.
G	62	Dylai pob heddlu ymdrin â chynllunio a rhagweld busnes fel rhywbeth pwysig ar gyfer darpariaeth gwasanaeth canolfan gyswllt. Dylai canolfannau rheolaeth cyswllt gael darpariaeth o gefnogaeth debyg i BCU o faint cyfatebol o ran swyddogaethau arbenigol fel cynllunwyr adnoddau dynol, dadansoddwyr, a rheolwyr perfformiad a sicrhau ansawdd.
H	62	Rhaid i gynllunio gweithlu da a gysylltir â rheolaeth galw ac a gefnogir gan recriwtio amserol fod yn ei le er mwyn osgoi gweithredu o dan lefelau staffio awdurdodedig a recriwtio ar yr adegau brig o ran galw neu bobl yn gadael.
J	63	Dylai pob heddlu sicrhau, tra'n defnyddio swyddogion heddlu ar ddyletswyddau cyfyngedig o fewn y ganolfan gyswllt, y dylai'r swyddogion hynny fynd trwy brosesau dewis ffurfiol a bod ganddynt y cymwyseddau, sgiliau a hyfforddiant priodol i gyflawni'r swyddogaeth.

Llythyren Awgrym	Rhif tudalen	Awgrym
K	70	Dylai pob heddlu gynllunio a datblygu pecyn ymsefydlu priodol, ynghyd â hyfforddiant sylfaenol mewn rheolaeth canolfan gyswllt. Dylai pob uwch-reolwr/wraig a ddyrchefir neu a benodir fel pennaeth y ganolfan gyswllt gael y sylfaen sgiliau angenrheidiol cyn eu penodi o fewn rheolaeth galwadau.
L	73	Dylai heddluoedd gydnabod y rhan sydd gan ganolfan gyswllt i'w chwarae mewn darparu gwasanaeth cwsmer. Mewn llawer o achosion mae maint yr adran a'i arbenigedd yn awgrymu y byddai'n elwa o gael tîm o hyfforddwyr neilltuol i'r gwaith a chyfleusterau hyfforddi priodol ar gyfer staff rheolaeth cyswllt.
M	81	Dylid cynnwys dyluniad a chyfleusterau canolfannau rheolaeth cyswllt mewn trafodaethau yn fforwm cenedlaethol rheolaeth cyswllt yr heddlu. (Gweler Pennod 3.)
N	93	Dylai heddluoedd gymryd mantais lawn o'r cynnydd mewn technoleg i'w cynorthwyo i ddarparu gwasanaethau mwy gwydn trwy ffurfio cytundebau cydweithredol i drosglwyddo digwyddiadau, cudd-wybodaeth a gwybodaeth arall.
P	93	Dylai heddluoedd ystyried cydweithredu â'i gilydd wrth brynu datrysiadau technolegol er mwyn denu'r arbedion sy'n gysylltiedig â phrynu mewn crynswth. Er enghraifft, mae gan y grŵp defnyddwyr STORM cyfredol gytundeb cydweithredol lle mae'r 18 o heddlu sy'n rhan ohono yn cyfrannu £5,000 y flwyddyn. Defnyddir hyn i gyllido gwaith datblygu parhaus y mae'r holl heddluoedd yn elwa arno.
R	104	Os yw heddlu yn defnyddio taenlen Excel i gyfrifo'r lefelau staffio sydd eu hangen, yna dylai'r amcangyfrif fod yn seiliedig ar Erlang C, sy'n fodel amcangyfrifo adnabyddus a ddefnyddir i ragweld galw. Mae'n cyfrifo'n gywir nifer y staff sydd eu hangen yn erbyn patrymau galw a ragwelwyd, ac mae wedi cael ei ddefnyddio'n llwyddiannus mewn canolfannau cyswllt cyhoeddus a phreifat ers nifer o flynyddoedd.
S	106	I wneud defnydd effeithiol o'r system, dylai pob estyniad DDI gael cyfleuster post llais i reoli cyswllt cwsmer. Mae polisiau a rheolaeth y system post llais yn effeithio'n fawr ar reolaeth galw yn gyffredinol.
T	112	Gall y matrices hunanasesu gael ei ddefnyddio gan heddluoedd i wirio perfformiad canolfan gyswllt a sefydlwyd neu i helpu i roi canolfannau newydd neu rai sy'n datblygu ar waith.

## Atodiad C

### METHODOLEG YR AROLYGIAD

Gwnaed astudiaeth gwmpasu gychwynnol er mwyn edrych ar yr opsiynau ymarferol ar gyfer gwneud trafod a rheoli galwadau i'r heddlu mor effeithiol ag y bo modd yn y Deyrnas Unedig. Yn ystod yr ymarfer hwn ystyriwyd nifer o weithiau oedd eisoes wedi eu cwblhau, a oedd yn cynnig argymhellion ar gyfer gweledigaeth strategol ac opsiynau tactegol i'r ffordd ymlaen. Yr argymhelliad gododd o hyn oedd y dylid gwneud arolygiad thematig o drin a rheoli galwadau o fewn gwasanaeth yr heddlu mewn dau gam, gyda'r cam cyntaf yn canolbwyntio ar reoli cyswllt a'r ail ar reoli achosion.

Ffurfiwyd tîm arolygu i'r cam cyntaf, o dan arweiniad Arolygwr Heddlu Ei Mawrhydi, Kate Flannery, ac yn cynnwys

Yr Arolygwr Heddlu Cynorthwyol, Peter Todd,  
Pauline Smith, Rheolwr Canolfan Gyswllt, Heddlu Staffordshire,  
Uwcharolygydd Mike Horne (Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi),  
Uwcharolygydd Chris Moon (Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi) a'r  
Uwcharolygydd Neil MacSporrán (Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi Yr Alban)

Sefydlwyd grŵp cyfeirio strategol i gynghori ar fethodoleg ac i fynegi barn am y canfyddiadau fyddai'n ymddangos a'r adroddiad drafft. Tynnwyd aelodau'r grŵp yma o ACPO, ACPO(S), APA, Y Swyddfa Gartref, Gwasanaeth Heddlu Gogledd Iwerddon, Cymdeithas yr Uwch-arolygwyr, Ffederasiwn yr Heddlu, UNSAIN a'r Comisiwn Archwilio.

Y cam nesaf oedd defnyddio canfyddiadau'r astudiaeth gwmpasu i lunio arolwg ar ffurf holiadur o bob un o heddluoedd y Deyrnas Unedig. Lluniwyd yr holiadur o gwmpas wyth maes busnes allweddol:

- cwsmer;
- diwylliant;
- strategaeth a strwythur sefydliadol;
- adnoddau dynol;
- sgiliau, hyfforddiant ac addysg;
- lleoliad a chyfleusterau;
- technoleg; a
- gwybodaeth reoli.

Penderfynwyd ar y meysydd busnes allweddol gan y tîm arolygu, mewn cydweithrediad ag aelodau Uned Diwygio Polisi y Swyddfa Gartref, gan gymryd i ystyriaeth Plismona i'r Dinesydd a'r Ymrwymiad i Wasanaeth o Safon.

Nod yr holiadur oedd darparu datganiad lleoliadol ynglŷn â'r prif feysydd busnes i benderfynu pa heddluoedd oedd yn perfformio'n dda ac i adnabod ymarfer da. Ni luniwyd yr holiadur i ddarparu meincnodi ystadegol o berfformiad. Ymatebodd yr heddluoedd i gyd o fewn tair wythnos, a dangosodd canlyniadau'r dadansoddiad nifer o heddluoedd a oedd yn addas ar gyfer y cam gwaith maes dwys.

Mabwysiadodd y tîm arolygu fenter newydd gan sefydlu grwpiau ffocws arbenigol. Tynnwyd y grwpiau yma o feysydd allweddol busnes, yn cynnwys uwcharolygwyr gyda chyfrifoldeb rheolaethol dros gyfathrebu, rheolwyr canolfannau cyswllt, BCU a chomanderiaid adrannol, ac arbenigwyr yn adnoddau dynol a hyfforddiant yr heddlu. Cynhaliwyd cyfarfodydd tebyg yn yr Alban. Cynhaliwyd cyfarfodydd hefyd gyda nifer o gyflenwyr technoleg i wasanaeth yr heddlu er mwyn gweld beth yw'r sefyllfa bresennol ac yn y dyfodol o ran technoleg newydd yn y maes rheolaeth cyswllt. Rhoddodd nifer o ganolfannau cyswllt ac ymgynghorwyr masnachol gipolwg gwerthfawr iawn a chymorth mewn meysydd busnes penodol.

Roedd y gwaith maes yn golygu ymweld â'r heddluoedd hynny y canfuwyd yn yr holiadur fel rhai a oedd yn perfformio'n dda mewn un neu fwy o'r meysydd busnes allweddol. Gydag ymweliad â Chanolfan Gyfathrebu Heddlu'r Iseldiroedd yn Rotterdam cafwyd safbwynt Ewropeaidd ar yr arolygiad. Datblygwyd protocol ymchwil i gynnal y gwaith maes yn gadarn ac yn gyson.

Cynhyrchwyd cyfres o ddamcaniaethau fel strwythur i'r casglu gwybodaeth ac i brofi'r canfyddiadau a oedd yn dod o'r grwpiau ffocws arbenigol a'r gwaith maes. Roedd y dulliau a ddefnyddiwyd yn ystod y gwaith maes fel a ganlyn:

- cyfweiliadau, ymgynghoriad a chyfarfodydd gyda swyddogion ACPO ac ACPO(S);
- cyfweiliadau gydag uwch swyddogion yr heddlu yng ngofal canolfannau cyswllt, rheolwyr canolfannau cyswllt, BCU a phenaethiaid adrannol, goruchwylwyr a staff canolfannau cyswllt a staff gweithredol.
- cyfweiliadau gyda phrif lefarwyr yn APA, y Swyddfa Gartref, ACPO, ACPO(S), PSNI, arbenigwyr ac ymgynghorwyr yn y maes rheolaeth cyswllt ac academyddion.

Yn sail i ganfyddiadau'r arolygiad oedd ymchwil helaeth a wnaed gan y tîm, yn cynnwys adolygiad o bapurau ymchwil perthnasol y Swyddfa Gartref, papurau ac adroddiadau ACPO, nifer o adroddiadau academiaidd a chyfeiriadau eraill a nodwyd mewn adolygiad o lenyddiaeth.

Yn gefndir i'r arolygiad thematig hwn roedd trafodaeth egniol am sut y gellir gwella rheolaeth cyswllt o fewn yr heddlu er mwyn rhoi i'r cymunedau y mae'n eu gwasanaethu ragoriaeth byd-eang mewn gwasanaeth a boddhad cwsmer. Drwy'r arolygiad ceisiodd y tîm gysylltu ei waith â'r drafodaeth ehangach hon a datblygiad polisi'r Swyddfa Gartref ac ACPO ar Ffocws y Dinesydd ac Ymrwymiad i Wasanaeth o Safon.

## Y RHAI A GYMERODD RAN

**HEDDLULOEDD**

Northumbria  
 Cleveland  
 Humberside  
 Gloucester  
 Wiltshire  
 Hampshire  
 Merseyside  
 GMP  
 Gogledd Cymru  
 Cheshire  
 Metropolitan  
 City of London  
 Avon and Somerset  
 West Midlands  
 Kent  
 Lothian and Borders  
 Tayside  
 Central Scotland  
 PSNI  
 Netherlands Politie

Pob un o heddluoedd y DU am ddychwelyd eu holiadur arolygiad thematig

**GRŴP CYFEIRIO'R AROLYGIAD THEMATIG**

Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi  
 Cymdeithas Awdurdodau Heddlu  
 Swyddfa Gartref  
 Cymdeithas Prif Swyddogion yr Heddlu (Cymru a Lloegr)  
 Cymdeithas Prif Swyddogion yr Heddlu (Yr Alban)  
 Gwasanaeth Heddlu Gogledd Iwerddon  
 UNSAIN  
 Comisiwn Archwilio  
 Cymdeithas yr Uwch-arolygwyr  
 Ffederasiwn Heddlu Cymru a Lloegr

**HEB FOD YN HEDDLU****Ymgynghorwyr**

Dimension Data, De Affrica  
 Datapoint, Brentford  
 Harding and Yorke (ERIC), Abingdon  
 Cymdeithas Rheoli Canolfannau Galw (CCMA)  
 European Conglomerate of Contact Centre Organisations (ECCCO)  
 Prifysgol Strathclyde  
 Prifysgol Stirling  
 KPMG, Llundain  
 SAS, Marlow

**TG**

BT, Leeds a Llundain  
 Stratus  
 AIT, Llundain  
 Siemens, Beeston  
 Steria, Hemel Hempstead  
 Northgate Solutions, Hemel Hempstead

**Eraill**

UNSAIN  
 NHS Direct, Leeds  
 Cymdeithas Awdurdodau Heddlu  
 Swyddfa Gartref  
 Gwasanaeth Tân West Sussex  
 Gwasanaeth Ambiwllans Llundain  
 Audit Scotland  
 Thomas Cook Signature, Peterborough  
 Stream International, Derby  
 Swyddfa'r Dirprwy Brif Weinidog

<p><b>GRWPIAU FFOCWS: CYMRU A LLOEGR</b></p> <p><b>Rheolwyr staff heddlu canolfannau cyswllt</b></p> <p>North Yorkshire Gogledd Cymru Hampshire Surrey Merseyside HMIC</p> <p><b>Comanderaid BCU</b></p> <p>West Midlands Northumbria Nottingham Lincolnshire Staffordshire</p> <p><b>Rheolwyr canolfannau cyswllt yr heddlu</b></p> <p>West Midlands Cleveland Merseyside Sussex Surrey Gloucestershire</p> <p><b>Adnoddau Dynol a hyfforddiant</b></p> <p>Kent Norfolk Leicestershire Suffolk Metropolitan</p>	<p><b>GRWPIAU FFOCWS: YR ALBAN</b></p> <p><b>Rheolwyr staff heddlu canolfannau cyswllt</b></p> <p>Central Scotland Strathclyde Tayside Fife Dumfries and Galloway Grampian</p> <p><b>Comanderaid ardal/adrannol</b></p> <p>Strathclyde Central Scotland Lothian and Borders Tayside Northern Fife Dumfries and Galloway Grampian</p> <p><b>Rheolwyr canolfannau cyswllt yr heddlu</b></p> <p>Strathclyde Central Scotland Lothian and Borders Tayside Grampian Fife Dumfries and Galloway Northern</p>
--	--

## Atodiad D

### Opsiynau ac ystyriaethau strwythurol

Mae Pennod 4 yn dangos bod myrdd o opsiynau strwythurol ar gyfer rheolaeth cyswllt yn cael eu defnyddio ledled y DU, yn amrywio o un canolfan gyswllt ganolog i heddluoedd yn defnyddio hyd at 40 o switsfyrddau, yn aml yn cael eu staffio gan un person mewn swyddfa heddlu wledig. Ni ddaethpwyd i unrhyw gasgliad pendant ynghylch pa strwythur sydd fwyaf effeithiol, ac adlewyrchwyd hyn yn y ffaith bod gan y tri heddlu a gafodd eu graddio'n Ardderchog yn Asesiad Llinell Waelodol 2004/05 strwythurau gwahanol iawn bob un. O'r holl strwythurau a archwiliwyd, ac yn seiliedig ar atebion holiadur HMIC, adnabuwyd pedwar prif fodel o reoli cyswllt heddlu. Fe'u hamlinellir isod.

Nid yw'r modelau yma yn derfynol, gan bod yna nifer o nodweddion gwahanol, ac mae'n bosibl na fydd rhai heddluoedd yn ystyried bod eu strwythur hwy yn ffitio un model yn llwyr. Er nad yw'r arolygiad hwn wedi nodi strwythur delfrydol, mae gan bob model nifer o fanteision, anfanteision a ffactorau llwyddiant allweddol. Mae'n rhaid i heddluoedd ddewis y strwythur mwyaf addas i ddelio ag anghenion eu cymunedau. Gall unrhyw un o'r modelau lwyddo:

- os oes strategaeth eglur mewn lle;
- os yw polisiau, arferion a gweithdrefnau wedi eu diffinio'n glir a'u hatgyfnerthu'n llym;
- os yw'r staff yn cymryd rhan yn eu ffurfio;
- os yw hyn yn cael ei gyfleu'n eglur drwy'r heddlu.

Bydd diwylliant a chyfeiriad strategol yr heddlu, natur ddemograffig a daearyddol yr ardal ac, wrth gwrs, y sefyllfa ariannol sydd ohoni, i gyd yn dylanwadu ar benderfyniadau ynghylch y strwythurau mwyaf addas i'w defnyddio.

Un o'r amrywiadau posibl o fewn model yw a yw galwadau yn cael eu cyfeirio drwy switsfwrdd. O ystyried rôl ganolog a datblygol gweithredwyr switsfwrdd, un penderfyniad strategol allweddol sy'n poeni llawer o heddluoedd yw doethineb defnyddio 'siop-un-stop', lle mae'r ymyriad dynol cyntaf yw'r sawl sy'n cymryd yr alwad, sy'n ceisio delio â'r alwad heb ei throsglwyddo. Ychydig o heddluoedd sydd wedi cymryd y cam hwn i'r eithaf.

Y rheswm a roddir amlaf dros beidio â chael strategaeth siop-un-stop yw'r anhawster mewn delio â galwadau hir a byr mewn un canolfan alw. Mae sawl heddlu, yn cynnwys North Yorkshire (y mae eu strwythur presennol yn cael ei ddisgrifio ym Mhennod 4), wedi canfod bod galwadau hir, yn arbennig y rheiny sy'n arwain at riportio trosedd, yn tagu'r system. Ar adegau o alw uchel gall mwyafrif y rhai sy'n ateb galwadau fod yn treulio rhwng 10 ac 20 munud ar alwad, sy'n ei gwneud ym amhosibl i bobl eraill ddod trwodd. Gall switsfwrdd fod yn ddefnyddiol ar gyfer hidlo galwadau i estyniadau trosglwyddo, er enghraifft, neu ar gyfer galwadau brys sy'n cael eu gwneud ar linell gyffredin a allai fel arall gael eu dal yn ôl mewn ciw hir.

Mae'n anodd iawn creu darlun adnoddau a all gwrdd â gofynion strategaeth siop-un-stop a dal i wneud defnydd cost effeithiol o staff. Gall cwrdd â lefelau gwasanaeth ar adegau o niferoedd uchel o alwadau sy'n para'n hir (fel bore dydd Llun pryd, yn hanesyddol mae nifer y troseddau sy'n cael eu riportio yn uchel) olygu nad yw staff yn cael digon o waith ar adegau eraill ar y sifft.



Wrth benderfynu pa ddull i'w ddefnyddio i riportio troseddau, naill ai gan swyddfa droseddau ar wahân neu gan atebwyr galwadau cyffredinol, dylai heddluoedd sicrhau bod digon o adnoddau ar gael a bod sylw'n cael ei roi i sut y bydd galw yn effeithio ar lefelau staffio. Er enghraifft, bydd angen i ganolfannau cyfathrebu lle y mae atebwyr yn llunio adroddiadau trosedd sylweddoli bod cwblhau adroddiad trosedd yn cymryd tua 20 munud ar gyfartaledd, sydd dipyn yn hirach na hyd arferol galwadau eraill. Bydd angen cynyddu nifer y rhai sy'n ateb galwadau felly er mwyn cwrdd â'r angen. Er na fydd angen cyflogi staff i gofnodi manylion troseddau yn unig, gallai amrywiadau mewn lefelau cyflog a lwfansau olygu bod y strwythur yma yn ddrutach yn y pen draw.

Ystyriaeth strategol arall yw a ddylai'r bobl sy'n ffonio gael sylw arbenigwyr, fel yr adran trwyddedu gynnu, neu gan atebwyr ffôn cyffredinol. Os mai rhai cyffredinol, mae yna oblygiadau hyfforddiant i helpu atebwyr i ateb cwestiynau arbenigol. Er gwaetha'r anawsterau ymarferol, ni ddylai heddluoedd beidio ag archwilio dull siop-un-stop os yw hyn yn cyd-fynd â'u strategaeth a'u diwylliant. Yn sicr, bydd dim ond gorfod siarad ag un person i ddatrys eu hymholiad yn apelio at lawer o'r cyhoedd.

#### ASTUDIAETH ACHOS

Mae Heddlu Gogledd Cymru yn y broses o ehangu eu dull siop-un-stop, nad yw'n cynnwys riportio troseddau ar hyn o bryd, i'r gwaith rheoli galwadau yn llwyr drwy gynnwys y swyddfa cofnodi trosedd bresennol yn y galwadau cyffredinol. Bydd gan y staff sgiliau lluosog i ddelio ag unrhyw fath o alwad, gyda'r bwriad o ddelio â chynifer o bobl ag y bo modd yn y man cyswllt cyntaf. Mae pobl sy'n ffonio'r heddlu yn cael eu cyfarch gan ateb awtomatig dŵyieithog sy'n rhoi cyfle i'r rheiny sy'n gwybod y rhif estyniad i'w ddeialu, ac felly lleihau nifer y galwadau sy'n mynd i'r atebwyr galwadau. Ers cyflwyno'r strategaeth hon, mae boddhad y cyhoedd gyda hwylustod cysylltu â'r heddlu wedi cynyddu, ac mae nifer y galwadau a drosglwyddwyd i rannau eraill o'r

Mae canlyniad mwy nodweddiadol o gael gwared o'r switsfwrdd yn cael ei ddangos gan yr astudiaeth achos nesaf.

#### ASTUDIAETH ACHOS

Wrth ganoli ei swyddogaeth cyfathrebu, cafodd Heddlu Lincolnshire wared â switsfwrdd yr heddlu a chyflyno system awtomatig, lle y mae pobl sy'n ffonio yn cael dewislen awtomatig o opsiynau. Roedd hyn yn amrywio o bwysio'r rhif deialu uniongyrchol, os oeddent yn ei wybod, i bwysio '1' i siarad â pherson. Arweiniodd y newid at lifeiriant o gwynion gan bobl nad oedd eisiau 'siarad â pheiriant'. Yr un pryd gwelwyd dirywiad sylweddol mewn perfformiad trin galwadau a boddhad y cwsmer. O ganlyniad, newidiwyd y strategaeth alwadau er mwyn adlewyrchu pwyslais yr heddlu ar ffocws y cwsmer, ac ail-gyflwynwyd y switsfwrdd. Nid yn unig gwelwyd lleihad sylweddol yn

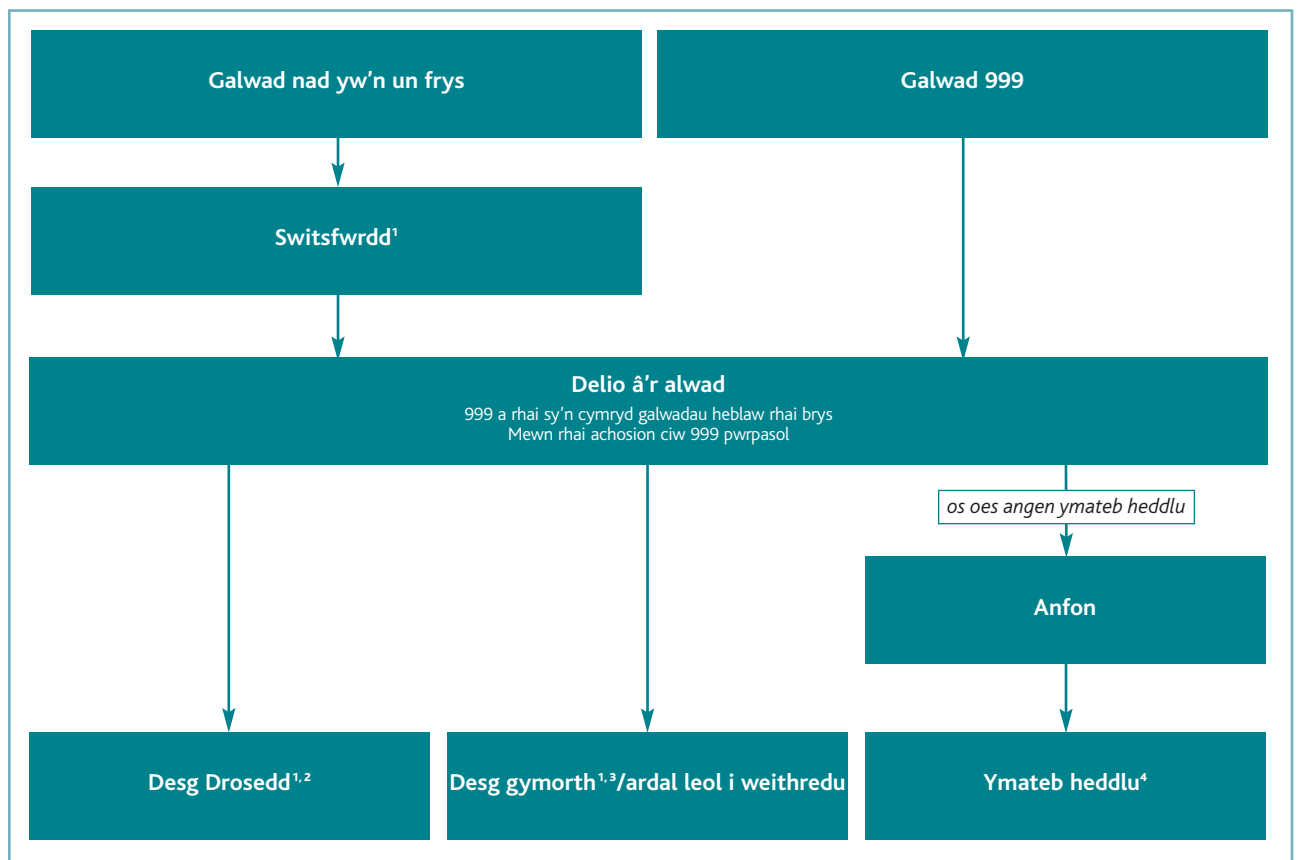
Nododd Swyddfa Technoleg Gwybodaeth a Chyfathrebu ac Adran Fasnach New South Wales yn Awstralia<sup>39</sup> y pwyntiau pwysig cyffredinol canlynol sy'n ymwneud â dewis cyfluniad:

- Costau cyfalaf: bydd costau yn gyffredinol uwch gyda chyfluniad datganoledig ac ar wasgar ac yn is mewn trefniant canoledig, gan fod gweithrediadau a ganolwyd yn caniatáu cryn economïau graddfa a defnydd cyfalaf.
- Natur weladwy y newid diwylliant: bydd cyflwyno canolfan alw yn llawer mwy amlwg mewn gweithrediad canoledig.
- Llifau cyfathrebu: bydd cyfathrebu mewnol yn llawer haws mewn canolfan alw ganoledig nag mewn opsiwn datganoledig.
- Rheoli perfformiad: dengys profiad ei bod yn llawer haws cynnal lefelau gwasanaeth cyson a safonau perfformiad mewn gweithrediad canoledig nag mewn un datganoledig.
- Deinameg cymhelliad a chefnogaeth: mae'n llawer haws cynnal cymhelliad a chynhyrchiant y staff mewn gweithrediad canoledig.
- Atebolrwydd diffiniedig: mae'n llawer haws diffinio atebolrwydd a'i gynnal mewn gweithrediad a ganolwyd. Mae lefelau is o atebolrwydd yn fwy cyffredin mewn gweithrediadau a ddatganolwyd.
- Staffio: gall canolfan alw a ddatganolwyd fod angen penodi lefelau ychwanegol o arweinwyr tîm.
- Costau ehangu: mae costau ehangu yn tueddu i fod yn uwch mewn gweithrediad datganoledig, oherwydd dyblygu costau ehangu. Yn aml, nid yw'r gallu i ehangu wedi cael ei ystyried yn y broses gynllunio gyffredinol.
- Ymateb lleol: gellid dadlau y byddai gweithrediad datganoledig neu rwydwaith ar wasgar yn gallu ymateb yn gyflymach i faterion lleol a rhanbarthol na gweithrediad canoledig, cyffredinol.
- Safle wrth gefn: mae'r angen i'r gweithrediad beidio â chael ei dorri yn ystyriaeth bwysig. Os yw hyn yn hanfodol, gallai safleoedd lluosog, fel y rheiny mewn trefniadau canolfan alw ddatganoledig neu rai ar wasgar fod y cyfluniad gorau.

Mae disgrifiadau o'r pedwar model generig yn dechrau ar y dudalen ddwbl nesaf, ynghyd â nifer o'r manteision a'r anfanteision sy'n gynhenid ym mhob strwythur.

<sup>39</sup> Swyddfa Technoleg Gwybodaeth a Chyfathrebu, Awstralia ac Adran Fasnach New South Wales, *Call centre establishment guide* rhifyn 10 Mai 2002.  
[www.oit.nsw.gov.au/Guidelines/4.3.5.a-CC-Establishment.asp](http://www.oit.nsw.gov.au/Guidelines/4.3.5.a-CC-Establishment.asp)

## MODEL 1: CANOLFAN GYSWLLT GANOLEDIG LEFEL HEDDLU AR UN SAFLE



<sup>1</sup>Dim ond mewn lle mewn rhai heddluoedd

<sup>2</sup>Yn delio â rhan o ddigwyddiad a fynychwyd (e.e. cofnodi trosedd a chreu adroddiad trosedd)

<sup>3</sup>Delio ag achosion nas mynychwyd dros y ffôn

<sup>4</sup>Swyddogion yn mynychu'r digwyddiad

Mae derbynwyr galwadau sydd wedi eu lleoli mewn canolfan gyswllt ganolog yn derbyn galwadau 999 a rhai heb fod yn rhai brys o unrhyw le yn ardal yr heddlu. Gwneir penderfyniadau gweithredol am raddio galwadau, dyrannu adnoddau ac anfon o fewn y ganolfan. Caiff y gwaith ei reoli'n ganolog a'r polisi cysylltiedig ei benderfynu ar lefel yr heddlu lleol.

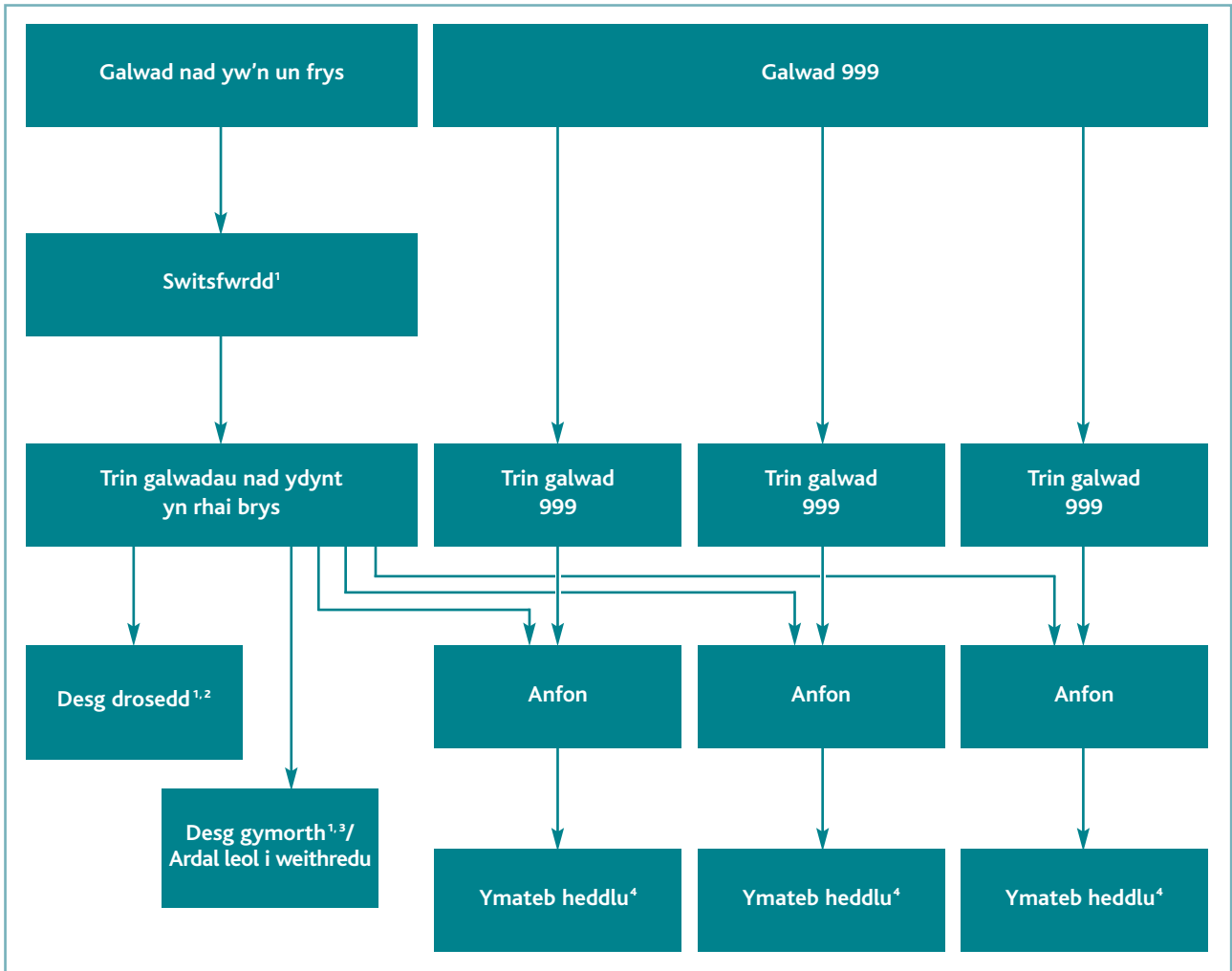
**MANTEISION**

- Agwedd gorfforaethol
- Economiâu graddfa
- Arferion wedi eu safoni
- Man cyswllt canolog
- Strwythur rheoli canolog i'r broses gyfan
- Gwell goruchwyliaeth a rheolaeth
- Haws rheoli'r diwylliant
- Yn cefnogi gweithio cyd-asiantaethol
- Yn cefnogi AIRWAVE
- Swyddogaeth hyfforddi canolog ar gael

**ANFANTEISION**

- Nid yw cael un safle canolog yn cefnogi dilyniant busnes
- Cost ychwanegol cyfleusterau wrth gefn
- Dim rheolaeth uniongyrchol i gomandariaid BCU
- Ddim yn hybu atebion lleol i broblemau lleol
- Costau a tharfau yn gysylltiedig â staff yn symud i safle canolog
- Llwyth gwaith mwy i'r atebwyr galwadau unigol
- Posibilrwydd o golli gwybodaeth leol
- Gwrthwynebiad diwylliannol i ganolfannau galw, ymdeimlad o fodol sy'n gwneud y tro i bawb

MODEL 2: STRWYTHUR DWY HAEN



<sup>1</sup>Dim ond mewn lle mewn rhai heddluoedd

<sup>2</sup>Yn delio â rhan o ddigwyddiad a fynychwyd (e.e. cofnodi trosedd a chreu adroddiad trosedd)

<sup>3</sup>Delio ag achosion nas mynychwyd dros y ffôn

<sup>4</sup>Swyddogion yn mynychu'r digwyddiad

Derbynnir galwadau ar lefel heddlu canolog a lefel ardal. Fel arfer, mae galwadau 999 yn cael eu derbyn a'u trin ar lefel ganolog a galwadau nad ydynt yn rhai brys, yn lleol. Fel arfer adran ganolog sy'n rheoli'r galwadau lefel heddlu-ganolog, tra bo staff lleol yn cael eu rheoli fel arfer gan BCU.

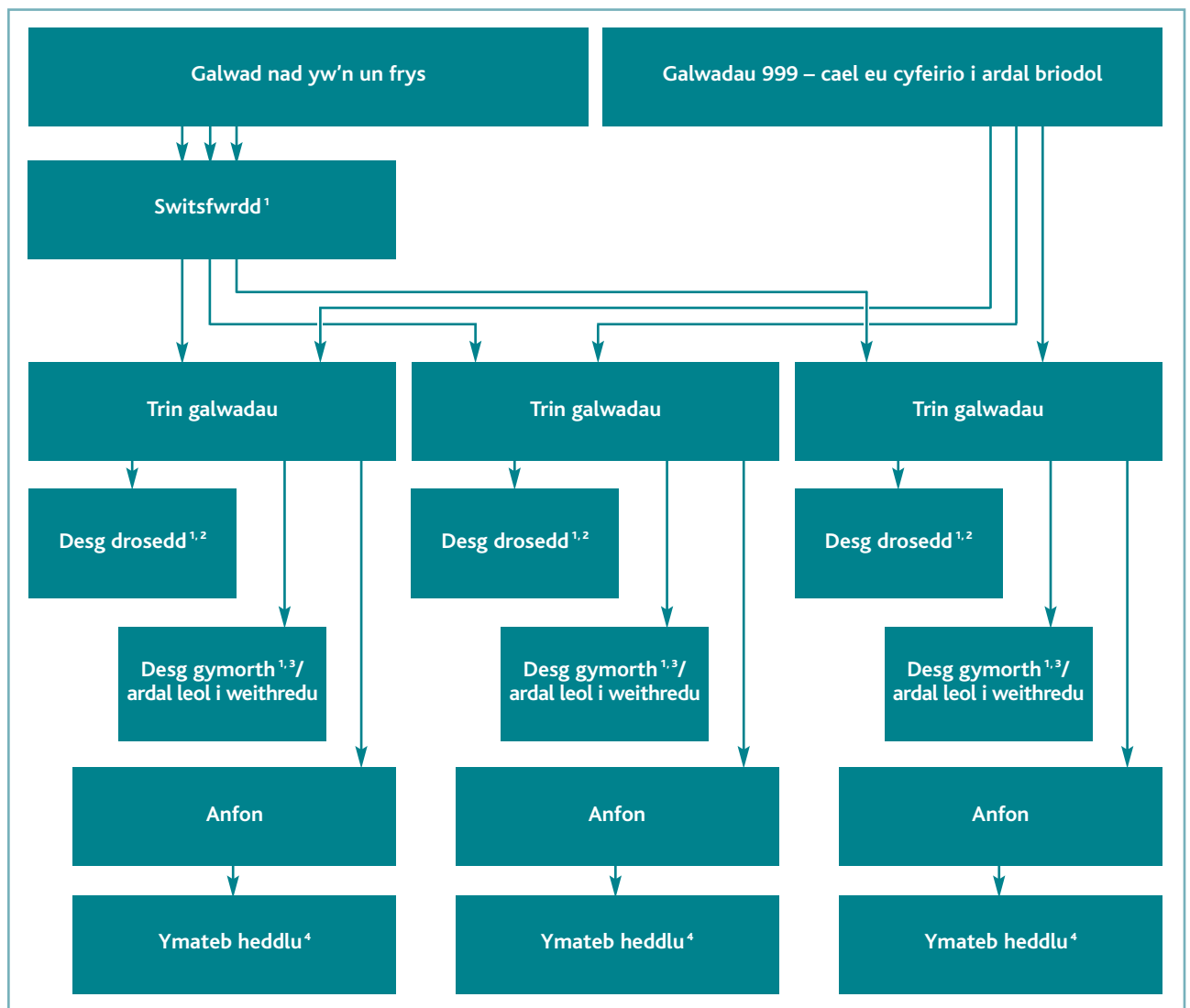
**MANTEISION**

- Yn hybu mwy o atebolrwydd i gomandariaid unedau BCU
- Yn caniatáu mwy o hyblygrwydd i gwrdd â'r galw yn lleol
- Mae cael sawl safle yn rhoi dilyniant busnes

**ANFANTEISION**

- Diffyg corfforoldeb
- Yn creu rhaniad diwylliannol rhwng atebwyr galwadau heb fod yn rhai brys, a staff eraill
- Llwyth gwaith anghyfartal i'r rhai sy'n ateb galwadau 999
- Llai o hyblygrwydd i rannu'r gofynion trin galwadau
- Cyfrifoldebau rheoli yn aneglur

## MODEL 3: CANOLFANNAU CYSWLLT DATGANOLEDIG



<sup>1</sup>Dim ond mewn lle mewn rhai heddluoedd

<sup>2</sup>Yn delio â rhan o ddigwyddiad a fynychwyd (e.e. cofnodi trosedd a chreu adroddiad trosedd)

<sup>3</sup>Delio ag achosion nas mynychwyd dros y ffôn

<sup>4</sup>Swyddogion yn mynychu'r digwyddiad

Mae sawl safle, fel arfer o dan reolaeth BCU, yn cyflwyno gwasanaeth trin galwadau lleol. Caiff galwadau 999 a galwadau nad ydynt yn rhai brys, eu trin ar lefel leol, gyda galwadau naill ai'n cael eu cyfeirio'n syth i bob canolfan neu eu hanfon yno drwy switsfwrdd.

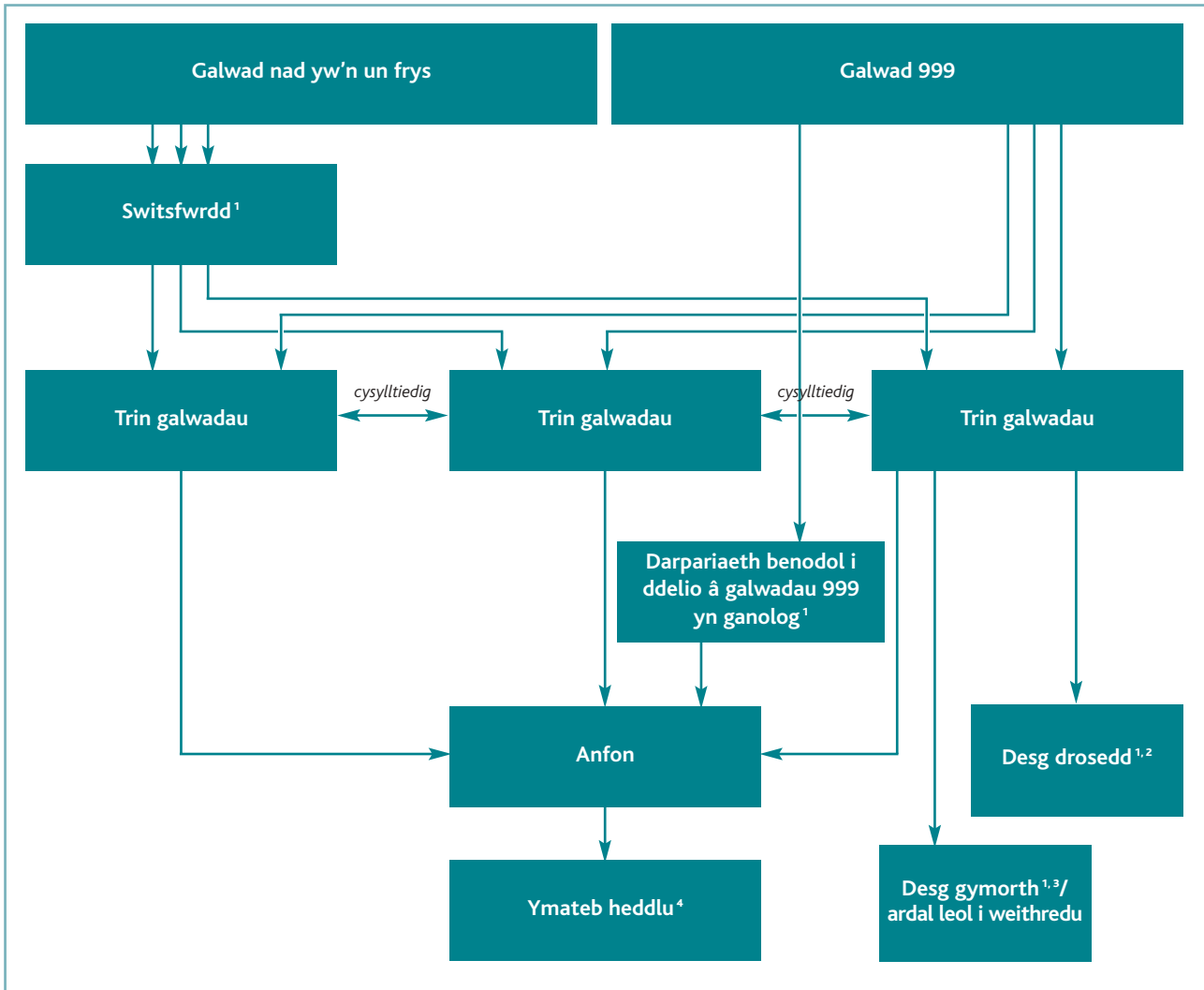
**MANTEISION**

- Perchnogaeth gan BCU dros y broses gyfan
- Gallu addasu'r gwasanaeth i gwrdd ag anghenion lleol
- Cefnogaeth y cyhoedd i drin galwadau ac ymateb yn 'lleol'
- Perthynas agos rhwng y rhai sy'n trin galwadau, anfonwyr a swyddogion gweithredol
- Mae cael safleoedd lluosog yn rhoi dilyniant busnes

**ANFANTEISION**

- Diffyg corfforoldeb
- Plwyfoldeb posibl
- Llwyth gwaith anghyfartal rhwng canolfannau
- Ddim yn cefnogi achosion traws ffiniol BCU
- Angen nifer o weinyddion AIRWAVE
- Diffyg hyblygrwydd mewn staffio

MODEL 4: CANOLFAN GYSWLLT 'RHITHWIR' GYDA SAFLEOEDD LLUOSOG



<sup>1</sup>Dim ond mewn lle mewn rhai heddluoedd

<sup>2</sup>Yn delio â rhan o ddiwyddiad a fynychwyd (e.e. cofnodi trosedd a chreu adroddiad trosedd)

<sup>3</sup>Delio ag achosion nas mynychwyd dros y ffôn

<sup>4</sup>Swyddogion yn mynychu'r digwyddiad

Amrywiad ar Fodel 1 yw hwn. Mae nifer o ganolfannau cyswllt wedi eu cysylltu'n electronig i alluogi galwadau 999 a rhai heb fod yn rhai brys o unrhyw le yn ardal yr heddlu i gael eu hateb gan 'rith' safle unigol. Mewn rhai heddluoedd, mae derbyn galwadau 999 wedi ei gyd-leoli gyda swyddogaeth anfon ganolog. Mae'r canolfannau cyswllt a'r swyddogaeth anfon yn dod yn bennaf o dan reolaeth adran gyfathrebu ganolog.

**MANTEISION**

- Mwy o ddilyniant busnes
- Rhannu'r galw rhwng safleoedd
- Defnydd hyblyg o staff
- Un strwythur rheoli

**ANFANTEISION**

- Llai o gorfforoldeb nag un safle
- Ddim yn cefnogi cydweithio asiantaethol
- Mwy o gostau cyffredinol o'i gymharu ag un safle
- Diffyg goruchwyliaeth neu gostau uwch i oruchwyllo safleoedd lluosog

## Atodiad E

### Model Cyfathrebu Cyfeiriedig Heddlu Lancashire

Mae gan Heddlu Lancashire strategaeth reoli galwadau ddatblygedig iawn sy'n cyfeirio gweithgareddau ei ganolfannau cyfathrebu BCU seiliedig. Rhan annatod o'r strategaeth hon yw'r Model Cyfathrebu Cyfeiriedig, sy'n anelu at ddefnyddio'r Model Gwybodaeth Genedlaethol (NIM) i yrru perfformiad yn ei flaen. Mae gan reolwyr ym mhob adran sy'n gyfrifol am bob un o'r Canolfannau Cyfathrebu y cyfrifoldebau canlynol:

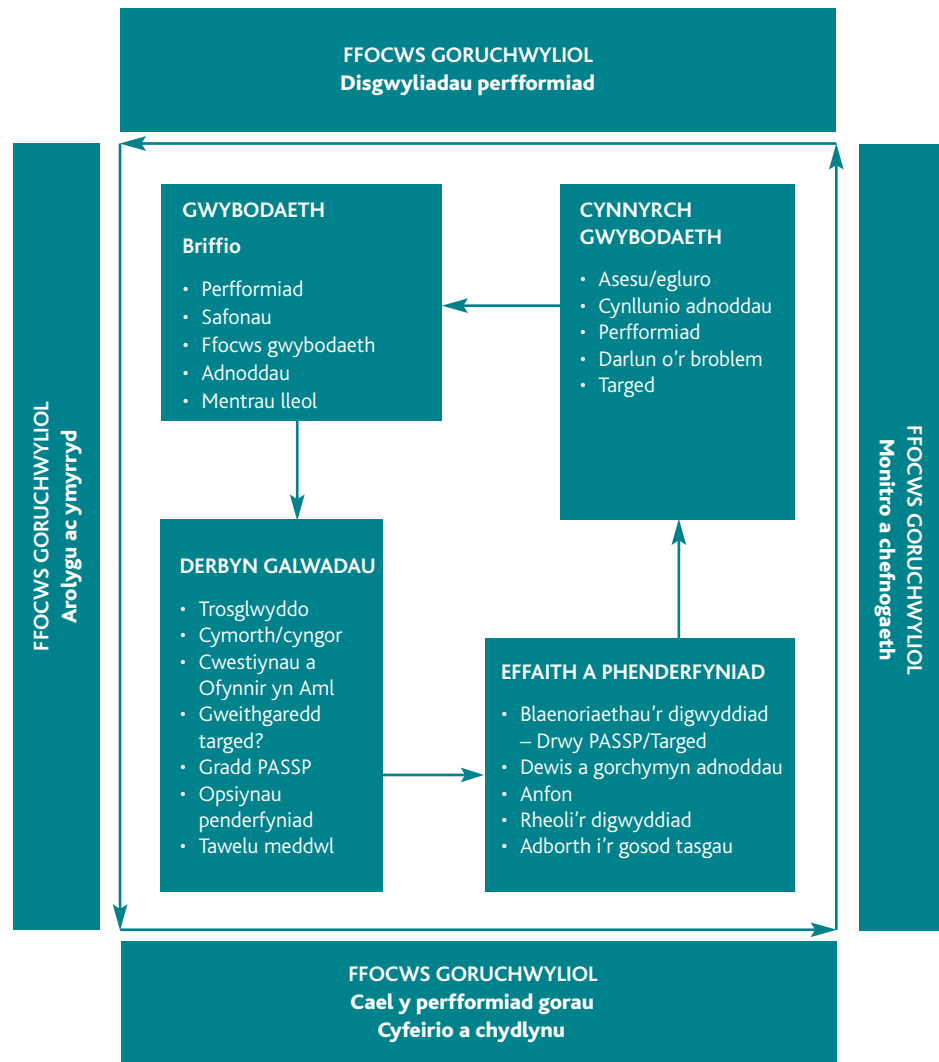
- Defnyddio model gorchymyn lleoli sy'n cynnwys y Model Gwybodaeth Cenedlaethol (NIM).
- Defnyddio'r model hwn i fwydo i mewn i systemau sefydlog er mwyn targedu'r mathu o achosion sy'n cael eu blaenoriaethu drwy'r broses gosod tasgau.
- Cyflwyno'r cyfarwyddiadau strwythuredig priodol i weithredwyr yr ystafell reoli.
- Cydbwyso'r angen am blismona daearyddol gyda model gorchymyn sy'n gallu defnyddio mecanweithiau adborth i ddangos beth yw'r problemau adnoddau. Er enghraifft, os yw swyddogion yn gorfod symud o un ardal daearyddol i'r llall yn gyson, tynnu sylw at hyn mewn cyfarfodydd tactegol er mwyn hybu archwiliad pellach.

Daw'r darn isod o'r strategaeth:

"Drwy ddefnyddio'r model hwn gall pob adran ddangos bod ganddynt systemau effeithiol ac effeithlon mewn lle i reoli eu cyfnewid gwybodaeth, a chyfiawnhau'r penderfyniadau lleoli sy'n codi o hyn. Mae gan y model y gallu i asesu adroddiadau am ddigwyddiadau yn erbyn fframwaith wybyddus, ac felly'n gosod sail i ganfod y cyfleoedd a'r risgiau sy'n gyson â'r wybodaeth gyfredol ac amcanion busnes. Mae gan y model fecanweithiau adborth mewnol fel bod materion sydd o bryder i'r gymuned, swyddogion, goruchwylwyr a rheolwyr yn gallu cael eu bwydo'n ôl a'u taclo fel rhan o'r broses gosod tasg. Mae'r ffocws ar oruchwyliaeth yn bodoli er mwyn gwneud yn siŵr bod y canlyniadau yma'n cael eu cyflawni, tra'n sicrhau atebolrwydd dros weithredoedd."

Model Cyfathrebu Cyfeiriedig Heddlu Lancashire





### EGLURO'R MODEL

Mae'r Model Cyfathrebu Cyfeiriedig wedi ei seilio ar brosesau NIM.

- Mae'r cam '**Cynnyrch Gwybodaeth**' yn cynnwys gwaith a gwybodaeth yr wythnosau blaenorol a fydd yn llywio gweithgaredd y Ganolfan Gyfathrebu ac yn cynllunio sut yr eir ati i ymgymryd â'r gwaith hwnnw.
- Mae'r blwch '**Gwybodaeth**' yn grynodedb o'r gweithgaredd sydd ei angen i baratoi a chyflwyno cyfarwyddiadau i staff cyfathrebu. Bydd ffurf ac arddull y briffio yn cael eu penderfynu'n lleol a dylai'r briffio fod yn fyr ac yn berthnasol. Dylai gymryd i ystyriaeth y ffaith bod gweithredwyr cyfathrebu yn cynrychioli nifer o wahanol ardaloedd daearyddol yn eu diwrnod gwaith a'u bod angen cyfarwyddiadau cryno heb gael eu llethu â gwybodaeth. Dylai'r cyfarwyddiadau gynnwys cyfuniad o gyfarwyddiadau ffurfiol a hunan-gyfarwyddo.
- Mae'r cam '**Derbyn Galwadau**' yn cynnwys yr opsiynau a'r offer sydd ar gael i'r rhai sy'n trin galwadau.
- Mae'r cam '**Effaith a Phenderfyniad**' yn cynnwys yr opsiynau a'r offer sydd ar gael i'r rhai sy'n trin digwyddiadau a'r ddolen adborth i'r staff i gyd i adrodd am weithgareddau i mewn i'r prosesau sy'n bwydo'r 'cynnyrch gwybodaeth'.

## Atodiad F

### Graddau Aseiad Llinell Waelodol 2004/05

Aseiad Llinell Waelodol HMIC 2005 RHEOLI GALWADAU			
	Graddau 2003/04	Diwygiwyd mis Hydref 2004	Graddau 2004/05
Avon and Somerset	Da	Da	Gweddol
Bedfordshire	Da	Da	Da
Cambridgeshire	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Cheshire	Da	Da	Gweddol
City of London	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Cleveland	Gwael	Gwael	Gweddol
Cumbria	Da	Da	Gweddol
Derbyshire	Da	Da	Da
Devon and Cornwall	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Dorset	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Durham	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Dyfed-Powys	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Essex	Gweddol	Gweddol	Da
Gloucestershire	Da	Da	Da
Greater Manchester	Gweddol	Gweddol	Gwael
Gwent	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Hampshire	Da	Da	Ardderchog
Hertfordshire	Da	Da	Da
Humberside	Gwael	Gwael	Gwael
Kent	Da	Da	Ardderchog
Lancashire	Da	Da	Da
Leicestershire	Da	Da	Da
Lincolnshire	Gweddol	Gweddol	Da
Merseyside	Gweddol	Gweddol	Gweddol
MPS	Gweddol	Gweddol	Da
Norfolk	Gweddol	Gweddol	Gweddol
Gogledd Cymru	Gweddol	Gweddol	Gweddol
North Yorkshire	Gweddol	Gweddol	Da
Northamptonshire	Da	Da	Da
Northumbria	Gweddol	Gweddol	Da
Nottinghamshire	Gweddol	Da	Gweddol
De Cymru	Gweddol	Gweddol	Gweddol
South Yorkshire	Gwael	Gwael	Gweddol
Staffordshire	Da	Da	Da
Suffolk	Gwael	Gwael	Gweddol
Surrey	Da	Da	Da
Sussex	Gwael	Gwael	Gweddol
Thames Valley	Gweddol	Gweddol	Da
Warwickshire	Gweddol	Gweddol	Gweddol
West Mercia	Da	Da	Da
West Midlands	Gweddol	Da	Ardderchog
West Yorkshire	Gweddol	Gweddol	Da
Wiltshire	Da	Da	Gweddol

## Atodiad G

### Fframwaith ar gyfer arfer da, matrices asesu a mesurau perfformiad diagnostig

#### CYFLWYNIAD

Mae'r atodiad hwn yn gosod allan fframwaith ar gyfer arfer da a matrices asesu. Mae hefyd yn cynnig awgrymiadau ar ddefnyddio'r gyfres o fesurau perfformiad diagnostig sydd yn yr NCHS, y gellir eu defnyddio gan bob heddlu i wella perfformiad canolfan gyswllt.

#### Y fframwaith ar gyfer arfer da

Mae'r fframwaith ar gyfer arfer da a mesurau perfformiad yn adeiladu ar yr NCHS, a gyhoeddwyd yn Ebrill 2005 gan ACPO. Ehangwyd cwmpas y fframwaith i gynnwys pob un o'r gyrwyr busnes allweddol yr edrychwyd arny'n nhw yn yr arolygiad, sef:

- rhoi'ch cwsmer yn gyntaf;
- cael y diwylliant busnes yn iawn;
- datblygu strategaeth a strwythur sefydliadol effeithiol;
- buddsoddi mewn datblygiad pobl;
- sicrhau datblygiad proffesiynol a sgiliau parhaol;
- gwneud y defnydd gorau o wybodaeth rheoli.

Nid oedd y pynciau 'lleoliad a chyfleusterau' a 'technoleg' yn yr NHCS i ddechrau ond cawsant eu nodi fel gyrwyr ychwanegol sy'n bwysig i berfformiad cyffredinol canolfannau galw.

#### Y matrices asesu

Ychwanegwyd y matrices asesu yn ei gyfarwydd o ganlyniad i'r arolygiad hwn. Mae'n cymryd pob un o'r safonau o'r NCHS estynedig ac yn gosod allan ystod o ddisgrifiadau sy'n adlewyrchu graddau perfformiad yn erbyn y safon. Caiff y disgrifiadau sgôr (rhwng dau ac wyth o bwyntiau) sy'n adlewyrchu'r lefelau perfformiad a gyrhaeddwyd. Fe'u lluniwyd i ganiatáu cysondeb asesu, canfod a oedd yn digwydd yn fewnol (fel hunanasesiad) neu'n allanol.

Lluniwyd y matrices gyda heddluoedd mewn golwg, fel eu bod yn gallu gwneud hunanasesiad o'u cynnydd yn erbyn yr NCHS, yn ogystal â chynrychioli offeryn creiddiol o fewn unrhyw arolygiad pendant neu fanwl o'u cyfleuster neu swyddogaeth rheolaeth cyswllt. Mae'n argymhelliad yn yr adroddiad hwn bod ACPO, ynghyd â HMIC, yn datblygu ymhellach y safonau a'r fframwaith asesu ac yn canfod unrhyw bwysoliadau perthnasol yn y safonau hynny neu yrwyr sydd angen digwydd cyn graddio perfformiad heddluoedd.

#### Mesurau perfformiad diagnostig

Mae'r arolygiad hwn wedi cynnig cynyddu rhestr y safonau yn y fframwaith ar gyfer arfer da a bydd hyn yn gofyn am ddatblygu cyfres gynhwysfawr o fesurau perfformiad diagnostig i'w defnyddio i fesur perfformiad. Ceir enghraifft o sut y gall heddluoedd ddefnyddio grŵp o fesuryddion perfformiad i fesur llwyddiant gweithredu unrhyw elfen o'r fframwaith yn yr atodiad hwn.

Disgwylir y bydd argymhellion 17 ac 20 yn yr adroddiad yn ysgogiad i'r gwasanaeth i achub ar y cyfle i adeiladu ar y gwaith da, a gychwynwyd yn yr NCHS, i sefydlu safonau a mesurau eglur a diamwys.

## Y FFRAMWAITH ARFER DA

Cynnwys y fframwaith hwn yw rhestr o ddatganiadau sydd, gyda'i gilydd, yn gosod allan y safonau y dylid eu disgwyl gan ganolfan alw'r heddlu sy'n perfformio'n uchel. Rhestrir y safonau o dan yr wyth gyrrwr busnes fel elfennau allweddol o berfformiad da. Fodd bynnag, cânt eu cyflwyno fel cyfuniad o'r meysydd hynny sy'n fesuradwy.

### 1. Rhoi'r cwsmer yn gyntaf drwy:

- 1.1 adnabod, drwy ymgynghoriad a dadansoddiad, y gwahanol grwpiau cwsmer sy'n berthnasol i reoli cyswllt;
- 1.2 sicrhau bod proses mewn lle i ymgynghori â chwsmeriaid yn rheolaidd a defnyddio'r canlyniadau i wella gwasanaethau. Rhoi adborth y cwsmer wrth wraidd meddwl a chynllunio sefydliadol;
- 1.3 monitro cwynion ac adborth cadarnhaol er mwyn datrys problemau sy'n codi dro ar ôl tro a nodi arfer da;
- 1.4 gadael i'r cwsmer wybod beth sy'n digwydd gyda gwybodaeth berthnasol ac amserol mewn perthynas â digwyddiadau a riportiwyd neu ymholiadau;
- 1.5 rhoi gwybodaeth reolaidd i'r cwsmeriaid am y gwasanaethau a ddarperir a'r safonau er mwyn rheoli galw a disgwyliadau'r cwsmer yn well;
- 1.6 sylweddoli'r rhan bwysig a chwaraeir gan staff wrth liwio profiad y cwsmer; a
- 1.7 sicrhau ymatebion amserol a phriodol i bob math o ddull cysylltu fel nad oes unrhyw grŵp neu unigolyn o dan anfantais annheg o ran cael mynediad i'r gwasanaeth.

### 2. Cael y diwylliant busnes yn iawn drwy:

- 2.1 gydnabod bod rheolaeth cyswllt yn elfen greiddiol o gyflwyno gwasanaeth gweithredol sy'n cefnogi amcanion sefydliadol gydag arweiniad pendant a chefnogaeth ar lefelau prif swyddog ac adrannol;
- 2.2 cyfleu'r amcanion sefydliadol a'r strategaeth canolfan gyswllt i bob gweithiwr;
- 2.3 cydnabod a gwobrwyo cyraeddiadau a pherfformiad sy'n cefnogi gwasanaeth o safon uchel yn hytrach na chreu diwylliant a yrrir gan dargedau yn unig;
- 2.4 sefydlu proses i ymgynghori, holi a chael gweithwyr i gymryd rhan yn gyson gan ddefnyddio'r canlyniadau i wella'r gwasanaeth; a
- 2.5 bod â mecanweithiau mewn lle i feithrin ac annog corfforoldeb a chydlyniad rhwng canolfan gyswllt a swyddogaethau eraill yr heddlu.

### 3. Datblygu strategaeth a strwythur sefydliadol effeithiol drwy:

- 3.1 ddatblygu strategaeth trafod galwadau sy'n cynnwys strategaeth rheoli galw i gwrdd ag anghenion busnes a'r cwsmer;
- 3.2 meddu ar bolisiau, gweithdrefnau a rhaglen weithredu i gyflwyno'r strategaeth, ynghyd â phroses dadansoddi a gwerthuso i fesur llwyddiant, a phroses mewn lle i gyfleu'r strategaeth i'r heddlu a rhanddeiliaid allanol;
- 3.3 galluogi gweithwyr i gymryd rhan yn y prosesau cyflwyno gwasanaeth a gwneud penderfyniadau;

- 3.4 rhoi cynlluniau dilyniant busnes ac adferiad trychineb mewn lle a fydd yn cael eu hadolygu a'u profi'n rheolaidd;
- 3.5 rhagweld galw a chynllunio busnes i ddylanwadu ar osod y gyllideb.
- 4. **Buddsoddi mewn datblygiad 'pobl' trwy:**
  - 4.1 greu strategaeth adnoddau dynol sy'n cydnabod anghenion gweithredwyr canolfan alw;
  - 4.2 cael polisi recriwtio effeithiol sy'n cydymffurfio â'r ddeddfwriaeth;
  - 4.3 gwneud yn siŵr bod y nifer cywir o staff medrus a goruchwylwyr yn gweithio ar yr amser iawn;
  - 4.4 rhagweld dilyniant gyrfa ac anghenion datblygu gweithwyr;
  - 4.5 rhoi cynlluniau datblygu perfformiad personol mewn lle i bob aelod o staff; a
  - 4.6 cynnal cyfweiliadau ymadael i ddeall pam bod staff yn gadael a defnyddio'r wybodaeth i wella amodau.
- 5. **Sicrhau datblygiad proffesiynol a sgiliau parhaol drwy:**
  - 5.1 gael strategaeth hyfforddiant mewn lle sy'n gysylltiedig â strategaeth Adnoddau Dynol wedi ei chostio a hyfforddiant wedi ei gynllunio o gwmpas anghenion hyfforddi er mwyn cyflwyno hyfforddiant cost-effeithiol;
  - 5.2 darparu hyfforddiant perthnasol a phenodol i staff ar bob lefel er mwyn cwrdd â nodau datblygiad personol unigol a sefydliadol;
  - 5.3 sicrhau bod yna gefnogaeth mentora a thiworiaid i staff newydd a hen; a
  - 5.4 cefnogi gweithwyr ar bob lefel i ymgynhyrdd at gymwysterau safon y diwydiant.
- 6. **Buddsoddi mewn lleoliad a chyfleusterau da drwy:**
  - 6.1 sicrhau bod gweithleoedd wedi eu cynllunio'n dda, yn darparu llefydd i gael bwyd a diod, cyfarfodydd ayb ac yn cwrdd â gofynion iechyd a diogelwch i'r holl offer, yn cynnwys dodrefn.
- 7. **Gwneud y mwyaf o dechnoleg canolfan gyswllt drwy:**
  - 7.1 gael y dechnoleg briodol a hynny wedi ei benderfynu gan ofynion strategol a busnes, wedi ei integreiddio i'r systemau presennol i helpu i atal oedi a dyblygu, ei gwneud yn hawdd ei defnyddio i staff a chwsmeriaid, ac yn ychwanegu gwerth at brofiad y cwsmer;
  - 7.2 sicrhau amrywiaeth o ddulliau cyfathrebu i'r rheiny sy'n ceisio cysylltu â'r heddlu i gyd-fynd ag anghenion y cwsmer a'r sefydliad;
  - 7.3 gwneud yn siŵr bod gwybodaeth amserol, cywir a pherthnasol ar gael i'r rhai sy'n trin galwadau wrth iddynt ryngweithio â'r cwsmer er mwyn eu helpu i wneud penderfyniadau, graddio a datrys yr alwad; a
  - 7.4 defnyddio gwybodaeth reoli a pherfformiad i helpu gyda goruchwyllo, asesu a gwella gwasanaethau.
- 8. **Gwneud y defnydd gorau o wybodaeth reoli drwy:**
  - 8.1 gael fframwaith rheoli perfformiad sy'n defnyddio gwybodaeth fesurrol a sicrhau ansawdd sy'n amserol ac yn gywir er mwyn dylanwadu ar reolwyr yn y broses o wneud penderfyniadau a chyflwyno gwelliant parhaol; ac
  - 8.2 adolygu gwasanaethau a phrosesau canolfannau cyswllt yn rheolaidd.

## MATRICS ASESU

## 1. RHOI'R CWSMER YN GYNTAF

**1.1 ADNABOD, DRWY YMGYNGHORIAD A DADANSODDIAD, GRWPIAU CWSMER GWAHANOL SY'N BERTHNASOL I REOLI CYSWLLT**

2	4	6	8
Mae prosesau ad-hoc mewn lle i gasglu gwybodaeth cwsmer, heb gynllun amlwg mewn lle i ddefnyddio hyn i wella perfformiad.	Mae proses strwythuredig mewn lle i gasglu gwybodaeth cwsmer, a gwneir dadansoddiad o'r wybodaeth.	Mae proses strwythuredig mewn lle i gasglu gwybodaeth cwsmer, a gwneir dadansoddiad. Defnyddir y wybodaeth i dargedu anghenion gwahanol grwpiau cwsmeriaid er mwyn gwella perfformiad.	Cynllunnir y cyflwyno gwasanaeth a phrosesau busnes yn y dyfodol yn seiliedig ar adborth y cwsmer er mwyn ymgynraedd at ragoriaeth.

**1.2 GOSOD ADBORTH A BODDHAD Y CWSMER WRTH WRAIDD MEDDWL SEFYDLIADOL**

2	4	6	8
Mae rhywfaint o wybodaeth boddhad cwsmer ar gael.	Defnyddir arolygon rheolaidd i ddeall boddhad y cwsmer. Mae proses strwythuredig o gasglu data ar foddhad y cwsmer mewn lle a cheir tystiolaeth gref o weithredu yn seiliedig ar ganfyddiadau.	Mae mesurau boddhad yn rhan annatod o fesurau unigol a sefydliadol a chynlluniau gwella.	Mae adborth y cwsmer wrth wraidd y meddwl sefydliadol a mecanweithiau cydnabyddiaeth.

**1.3 MONITRO CWYNIION AC ADBORTH CADARNHAOL, I DDATRYN PROBLEMAU SY'N CODI DRO AR ÔL TRO AC ADNABOD ARFER DA**

2	4	6	8
Mae rheolaeth a dilyn cwynion ad-hoc yn digwydd.	Mae proses wedi ei dogfennu mewn lle i fynd ar ôl cwynion a gwneud yn siŵr eu bod yn cael eu datrys. Mae hefyd yn edrych ar achosion sylfaenol problemau er mwyn adfer boddhad y cwsmer.	Mae lefelau priodol o rym gan staff i ddelio â chwynion ac mae prosesau estyniad mewn lle sy'n cael eu cefnogi ar lefel llinell flaen.	Defnyddir cwynion cwsmeriaid a llythyrau diolch i ddatblygu'r gwasanaeth. Mae adborth y cwsmer yn ganolog i'r meddwl sefydliadol.

**1.4 DARPARU DULLIAU O ADAEL I'R CWSMERIAID WYBOD BETH SY'N DIGWYDD O SAFBWyNT ACHOSION NEU YMHOLIADAU ARBENNIG**

2	4	6	8
Gwneir cysylltiad ad-hoc i roi'r diweddaraf i'r cwsmer am y digwyddiad.	Mae proses strwythuredig ar gyfer cysylltu â chwsmeriaid mewn lle i roi gwybod iddynt.  Mae systemau cysylltu â chwsmer mewn lle gyda mesurau boddhad yn cynnwys cyswllt dilynol.	Defnyddir adborth y cwsmer i ddatblygu'r gwasanaeth a'i addasu i anghenion cwsmer unigol.	Mae rhoi gwybodaeth berthnasol ac amserol i'r cwsmer mewn perthynas â digwyddiadau neu ymholiadau yn ganolog i feddwl sefydliadol.

**1.5 RHOI GWYBODAETH REOLAIDD I'R CWSMERIAID AR Y GWASANAETHAU A DDARPERIR**

2	4	6	8
Mae gwybodaeth cwsmer ad-hoc ar gael heb gynllun amlwg.	Mae cynllun mewn lle i hysbysu cwsmeriaid am y gwasanaethau a ddarperir.	Mae proses wedi ei dogfennu mewn lle sy'n sicrhau bod cwsmeriaid yn derbyn gwybodaeth amserol a pherthnasol ynghylch mynediad a gwasanaethau i'r cwsmer.	Mae rhoi gwybodaeth reolaidd ar y gwasanaethau a ddarperir a mynediad yn rhan o gynlluniau ac amcanion yr heddlu.

**1.6 SYLWEDDOLI'R RHAN BWYSIG A CHWARAEIR GAN STAFF WRTH LIWIO PROFIAD Y CWSMER**

2	4	6	8
Mae cyfarfodydd ad-hoc yn cael eu cynnal gyda rhywfaint o gyfle i staff rheng flaen gyfrannu at wneud penderfyniadau.	Mae proses mewn lle i gynnwys staff yn y broses o wneud penderfyniadau.	Mae amrywiaeth o brosesau mewn lle i gynnwys staff mewn gwneud penderfyniadau er mwyn gwneud yn siŵr bod eu barn yn cael ei werthfawrogi a'u bod â rhan mewn cyflwyno gwelliant parhaus.	Mae pob un o'r staff yn cymryd rhan (o'r rheng flaen i'r weithrediaeth) mewn cyflwyno gwelliant parhaus.  Caiff gweithredoedd eu cynllunio a manteision i'r sefydliad eu mesur.

**1.7 SICRHAU YMATEB AMSEROL A PHRIODOL I BOB MATH O DDULL CYSYLLTU FEL NAD YW UNRHYW GRWP NEU UNIGOLYN O DAN ANFANTAIS ANNHEG O RAN CAEL MYNEDIAD I'R GWASANAETH**

2	4	6	8
Dim ond ar amserau ymateb i'r ffôn y mae targed lefel gwasanaeth yr NCHS yn bodoli.	Mae mesurau ad-hoc mewn lle ar gyfer mynediad aml-gyfrngol.	Mae lefelau gwasanaeth eglur mewn lle i ymateb i geisiadau ym mhob cyfrwng (er enghraifft ffôn, e-bost a SMS).	Mae lefelau gwasanaeth eglur mewn lle i ymateb i geisiadau (er enghraifft drwy gyswllt ffôn, e-bost a SMS). Defnyddir gwybodaeth perfformiad i fonitro a gwella'r gwasanaeth.

## 2. CAEL Y DIWYLLIANT BUSNES YN IAWN

### 2.1 CYDNABOD BOD RHEOLAETH CYSWLLT YN ELFEN GREIDDIOL O GYFLWYNO GWASANAETH GWEITHREDOL SY'N CEFNOGI AMCANION SEFYDLIADOL GYDAG ARWEINIAD PENDANT A CHEFNOGAETH AR LEFELAU PRIF SWYDDOG AC ADRANNOL

2	4	6	8
Nid yw rheolaeth cyswllt yn ymddangos ar agendâu ac nid yw'n cael ei flaenoriaethu fel maes busnes.	Dim ond ar agendâu gweithredol ac adrannol y mae rheolaeth cyswllt yn cael ei weld ac mae'n ymddangos ar agendâu'r rheolwyr ar sail ad-hoc.	Mae rheolaeth cyswllt yn ymddangos ar agenda'r sefydliad ar lefel y rheolwyr. Caiff ei flaenoriaethu ar lefel weithredol ac adrannol.  Mae rheolaeth cyswllt yn cael ei weld fel rhan hanfodol o gyflwyno'r gwasanaeth. Mae'n ymddangos ar agenda'r sefydliad ar lefel y rheolwyr.	Rhoddir arweiniad eglur a chefnogaeth gan brif swyddogion ac mae'n cael blaenoriaeth fel maes busnes.

### 2.2 CYFLEU'R AMCANION SEFYDLIADOL A'R STRATEGAETH CANOLFAN GYSWLLT I BOB GWEITHIWR

2	4	6	8
Ceir cyfathrebu ad-hoc yn seiliedig ar ddigwyddiadau neu faterion yn codi.	Mae strwythur gyfathrebu ffurfiol, rheolaidd ac effeithiol mewn lle sy'n cwmpasu nifer o wahanol ddulliau er mwyn cyfleu amcanion sefydliadol i'r staff.	Mae strwythur cyfathrebu ffurfiol, rheolaidd ac effeithiol mewn lle a dangosir ei effeithiolrwydd gan welliant mewn perfformiad.	Mae cyfleu amcanion sefydliadol yn un o'r prif yrwyr perfformiad. Mae yna lefelau uchel o amlygrwydd ac ymrwymiad i'r sefydliad.

### 2.3 CYDNABOD A GWOBWRWYO CYRAEDDIADAU A PHERFFORMIAD SY'N CEFNOGI GWASANAETH O SAFON UCHEL YN HYTRACH NA CHREU DIWYLLIANT A YRRIR GAN DARGEDAU YN UNIG

2	4	6	8
Nid oes proses neu gynllun gwobrwyo neu gydnabod ad-hoc mewn lle.	Mae cynllun gwobrwyo a chydabod mewn lle ond nid yw'n gysylltiedig â pherfformiad o safon. Nid oes gwerthusiad amlwg o'i lwyddiant.	Mae cynllun gwobrwyo a chydabod sy'n seiliedig ar berfformiad effeithiol yn cael ei werthuso a'i fesur yn erbyn cyflwyniad gwasanaeth y ganolfan gyswllt.	Mae cynllun strwythuredig mewn lle sy'n cydnabod ac yn gwobrwyo staff am berfformiad o safon ac nid yw'n cael ei yrru gan dargedau.

### 2.4 SEFYDLU PROSES I YMGYNGHORI, HOLI A CHAEL GWEITHWYR I GYMRYD RHAN

2	4	6	8
Mae arolygon ad-hoc o foddhad staff yn cael eu cynnal ond ni cheir canlyniadau ystyrlon a fyddai'n ddefnyddiol ar lefel canolfan gyswllt.	Mae proses reolaidd wedi ei dogfennu mewn lle i holi gweithwyr a gwneud yn siŵr bod adborth y gweithwyr yn cael ei gasglu ar lefel canolfan gyswllt.	Ceir arolygon o farn y gweithwyr ac mae'r adborth a dderbynnir yn arwain at weithredu i ddatblygu a gwella'r gwasanaeth.	Mae adborth y staff a dderbynnir yn arwain at weithredu i ddatblygu a gwella'r gwasanaeth. Mae boddhad staff a boddhad uchel y cwsmer wrth wraidd y meddwl sefydliadol.



**2.5 BOD Â MECANWEITHIAU MEWN LLE I FEITHRIN AC ANNOG CORFFOROLDEB A CHYDLYNIAD RHWNG CANOLFAN GYSWLLT A SWYDDOGAETHAU ERAILL YR HEDDLU**

<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Mae'r ganolfan gyswllt ar ei phen ei hun gydag ond ychydig o ryngweithio ar draws y sefydliad.	Defnyddir rhwydweithiau a pherthnasau unigol i ddatrys materion busnes trawsadrannol.	Mae prosesau cadarnhaol mewn lle, sy'n sicrhau bod materion busnes trawsadrannol yn cael eu hadnabod a'u datrys.	Mae'r ganolfan gyswllt yn rhan annatod o fusnes yr heddlu ac mae ei rhyngweithio gyda swyddogaethau eraill wedi caei ei gydlynu ac mae'n llwyr gefnogi corfforoldeb.

## 3. DATBLYGU STRATEGAETH A STRWYTHUR SEFYDLIADOL EFFEITHIOL

## 3.1 DATBLYGU STRATEGAETH TRAFOD GALWADAU SY'N CYNNWYS STRATEGAETH REOLI I GWRDD Â GALW

2	4	6	8
Nid oes strategaeth canolfan gyswllt wedi ei dogfennu.	Mae strategaeth canolfan gyswllt mewn lle ac mae'n cynnwys rheoli galw.	Mae strategaeth canolfan gyswllt mewn lle ac mae'n adlewyrchu strategaeth yr heddlu a rhai cenedlaethol sydd mewn grym ar y pryd. Mae rheoli galw yn elfen greiddiol ac yn targedu adnoddau i gwrdd â blaenoriaethau strategol.	Mae'r strategaeth canolfan gyswllt wedi ei gweithredu'n llawn, ac mae'n cynnwys rheoli galw. Caiff ei chyfleu i staff a rhanddeiliaid. Mae'r staff yn llwyr ymwybodol o'u cyfraniad unigol i gyflwyno amcanion yr heddlu.

## 3.2 MEDDU AR BOLISIÂU, GWEITHDREFNAU A RHAGLEN WEITHREDU I GYFLWYNO'R STRATEGAETH, YNGHYD Â PHROSES DADANSODDI A GWERTHUSO I FESUR LLWYDDIANT, A PHROSES MEWN LLE I GYFLEU'R STRATEGAETH I'R HEDDLU A RHANDEILIAID ALLANOL

2	4	6	8
Mae'r lleiaf posibl o bolisiau mewn lle i gyflwyno'r strategaeth heb ddim rhaglen weithredu neu broses werthuso eglur.	Mae polisiau a gweithdrefnau mewn lle heb raglen eglur i gyflwyno'r strategaeth a gyda chyfathrebu cyfyngedig.	Mae polisiau a gweithdrefnau cynhwysfawr mewn lle gyda rhaglen gyflwyno eglur. Mae cyfathrebu mewnol ac allanol yn datblygu ond nid yw wedi ei weithredu'n llawn.	Mae proses werthuso mewn lle ac fe'i defnyddir i fesur sut y mae'r strategaeth yn effeithio ar berfformiad. Gan ddefnyddio amryw o ddulliau, caiff y strategaeth ei chyfleu yn glir i'r heddlu ac i rhanddeiliaid allanol.

## 3.3 GALLUOGI GWEITHWYR I GYMRYD RHAN YN Y PROSESAU CYFLWYNO GWASANAETH A GWNEUD PENDERFYNIADAU

2	4	6	8
Nid oes ond ychydig o gyfle neu ddim o gwbl i gymryd rhan mewn cyflwyno gwasanaeth a'r broses gwneud penderfyniadau.	Mae rhai prosesau mewn lle i annog neu i ganiatáu i'r staff gymryd rhan.	Defnyddir amrywiaeth o ddulliau cydlynol i gynnwys staff mewn gwneud penderfyniadau; defnyddir yr adborth i wella'r gwasanaeth.	Caiff staff sydd wedi eu hyfforddi'n briodol eu hymrynhau i gymryd rhan yn y broses gwneud penderfyniadau ac mae cyfathrebu dwy ffordd yn digwydd ar bob lefel.

## 3.4 RHOI CYNLLUNIAU DILYNIANT BUSNES AC ADFERIAD TRYCHINEB MEWN LLE A FYDD YN CAEL EU HADOLYGU A'U PROFI'N RHEOLAIDD

2	4	6	8
Nid oes meddwl wedi cael ei roi i gynlluniau rhag ofn/trychineb neu dim ond un elfen sy'n barod.	Nodwyd meysydd allweddol ar gyfer adferiad ac mae'r cynlluniau yn eu lle ond nid oes strwythur ar gyfer adolygu neu profi.	Mae'r ddau set o gynlluniau mewn lle i ymdrin â phob sefyllfa, cydbwyswyd gwasanaeth a chost, ac mae rhywfaint o dystiolaeth o adolygu a phrofi.	Mae cynlluniau cadarn mewn lle, sy'n cael eu profi a'u hadolygu'n rheolaidd i ymdopi â'r sefyllfaoedd a ddisgwylir ac i gynnal y gwasanaeth.

**3.5 RHAGWELD GALW A CHYNLLUNIO BUSNES I DDYLANWADU AR OSOD Y GYLLIDEB**

<b>2</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
Mae ychydig o ragfynegi a chynllunio adnoddau mewn lle.	Mae rhagweld galwadau yn rhan bwysig o'r gwaith. Mae'r rotâu yn dangos cydbwysedd priodol i unigolion a'r sefydliad.	Defnyddir ystod o ddulliau i reoli cynhwysedd a galw, gydag agweddau hyblyg at ddarparu adnoddau.	Mae rhagweld galwadau a chynllunio wedi eu cysylltu â'r strategaeth hir dymor ac fe'u defnyddir i osod cyllideb realistig.

## 4. BUDDSODDI MEWN DATBLYGIAD 'POBL'

## 4.1 CREU STRATEGAETH ADNODDAU DYNOL SY'N CYDNABOD ANGHENION GWEITHREDWYR CANOLFAN ALW

2	4	6	8
Strategaeth adnoddau dynol yr heddlu yn cynnwys anghenion canolfan gyswllt. Lefel isel o ymyrraeth adnoddau dynol.	Mae gan y ganolfan gyswllt strategaeth adnoddau dynol yn gysylltiedig â strategaeth yr heddlu.	Mae gan y ganolfan gyswllt strategaeth adnoddau dynol yn gysylltiedig â strategaeth yr heddlu. Mae'r arbenigwyr Adnoddau Dynol yn cymryd rhan amlwg yng ngwaith y ganolfan gyswllt.	Mae gan y ganolfan gyswllt strategaeth adnoddau dynol wedi ei chostio sy'n gysylltiedig â strategaeth yr heddlu. Caiff y strategaeth effaith bositif ar berfformiad. Mae arbenigwyr adnoddau dynol pwrpasol yn cymryd rhan amlwg yn y ganolfan gyswllt.

## 4.2 CAEL POLISI RECRIWTIO EFFEITHIOL SY'N CYDYMFFURFIO Â'R DDEDDFWRIAETH

2	4	6	8
Mae recriwtio ac anwytho yn digwydd ar sail ad-hoc heb gynllun.	Mae gofynion yn gysylltiedig â chynllun adnoddau. Mae'r asesiad yn dangos cydbwysedd o feysydd sgiliau perthnasol a phrofion. Mae yna raglen anwytho a hyfforddi integredig.	Mae rhaglenni recriwtio, anwytho a hyfforddiant parhaol integredig mewn lle, ac mae datblygiad yn dechrau wrth recriwtio.	Mae cynlluniau hir dymor yn sicrhau bod adnoddau sgil priodol ar gael. Rhoddir sylw i ddulliau cyflogi cyfannol ac enillion yn y tymor hir.

## 4.3 GWNEUD YN SIWR BOD Y NIFER CYWIR O STAFF MEDRUS A GORUCHWYLWYR YN GWEITHIO AR YR AMSER IAWN

2	4	6	8
Ychydig iawn o ragweld a chynllunio adnoddau sy'n digwydd.	Mae rhagweld galwadau a chynllunio yn rhan bwysig o'r gwaith. Mae'r rotâu yn dangos y cydbwysedd priodol i unigolion a'r sefydliad.	Defnyddir ystod o ddulliau i reoli cynhwysedd a galw, a cheir agweddau hyblyg at ddefnyddio adnoddau.	Mae rhagweld galwadau a chynllunio wedi eu cysylltu â'r strategaeth hir dymor ac fe'i defnyddir i sicrhau bod y nifer cywir o staff a goruchwylwyr ar ddyletswydd i gwrdd â'r galw.

## 4.4 RHAGWELD DILYNIANT GYRFA AC ANGHENION DATBLYGU GWEITHWYR

2	4	6	8
Ychydig o ddilyniant mewn gyrfa a welir.	Mae cynllun dilyn gyrfa ar gael ond nid yw'n cael ei fesur yn erbyn perfformiad cyffredinol.	Caiff dilyniant gyrfa ac anghenion datblygu eu mapio yn erbyn anghenion y sefydliad a'r gweithiwr.	Caiff dilyniant gyrfa ac anghenion datblygu eu mapio yn erbyn anghenion y sefydliad a'r gweithiwr, a chânt eu mesur yn erbyn perfformiad cyffredinol yr uned.

**4.5 RHOI CYNLLUNIAU DATBLYGU PERFFORMIAD PERSONOL MEWN LLE**

2	4	6	8
Mae mesur perfformiad unigol wedi ei seilio ar nifer cyfyngedig o fesurau ystadegol.	Mae mesurau perfformiad mewn lle wedi eu cydbwysu rhwng swm a safon. Gwneir defnydd cyfyngedig o'r rhain wrth osod targedau unigol.	Defnyddir cyfres gydbwysol o fesurau wedi eu cysylltu â chydabyddiaeth a datblygiad i osod ac i gytuno ar dargedau unigol yn gysylltiedig â chydabyddiaeth a gwelliannau.	Mae yna deimlad cryf o onestrwydd wrth adrodd yn ôl i staff am eu perfformiad. Mae grymuso a pherfformiad unigol yn rhan annatod o'r diwylliant a'r sefydliad.

**4.6 CYNNAL CYFWELIADAU YMADAEL I DDEALL PAM BOD STAFF YN GADAEL A DEFNYDDIO'R WYBODAETH I WELLA AMODAU.**

2	4	6	8
Nid oes proses yn bodoli i gynnal cyfweliadau ymadael neu i gasglu canlyniadau.	Mae proses ad-hoc yn bodoli i gasglu a choladu canlyniadau cyfweliadau ymadael.	Mae proses wedi ei dogfennu mewn lle i gasglu a choladu canlyniadau cyfweliadau ymadael amserol.  Defnyddir y wybodaeth i fynd i'r afael â'r pynciau sy'n codi.	Mae proses gadarn mewn lle i gasglu a choladu canlyniadau cyfweliadau ymadael amserol. Gwneir dadansoddiad ohonynt a defnyddir y wybodaeth i wella perfformiad a sicrhau bod y broses recriwtio yn cael ei gwerthuso a'i datblygu o ganlyniad.

## 5. SICRHAU DATBLYGIAD PROFFESIYNOL A SGILIAU PARHAOL

**5.1 CAEL STRATEGAETH HYFFORDDIANT SY'N GYSYLLTIEDIG Â STRATEGAETH ADNODDAU DYNOL WEDI EI CHOSTIO A HYFFORDDIANT WEDI EI GYNLLUNIO O GWMPAS ANGHENION HYFFORDDI ER MWYN CYFLWYNO HYFFORDDIANT**

2	4	6	8
Cyflwynir hyfforddiant ad-hoc gydag ychydig neu ddim gwerthuso yn erbyn perfformiad y sefydliad.	Mae strategaeth hyfforddiant mewn lle. Mae yna gynllun hyfforddiant mewn lle, ond nid yw wedi ei gostio na'i gynllunio o gwmpas dadansoddiad o angen hyfforddiant.	Lluniwyd cynllun hyfforddiant cost-effeithiol o gwmpas dadansoddiad o angen hyfforddiant a chaiff ei werthuso yn erbyn perfformiad.	Mae cynllun hyfforddiant cost-effeithiol wedi ei gysylltu â strategaeth Adnoddau Dynol wedi ei chostio yn gwneud defnydd o dechnoleg ac fe'i lluniwyd o gwmpas anghenion a disgwyliadau'r cwsmer. Caiff ei werthuso yn erbyn ei effeithlonrwydd a'i berfformiad sefydliadol.

**5.2 DARPARU HYFFORDDIANT PERTHNASOL A PHENODOL I STAFF AR BOB LEFEL ER MWYN CWRDD Â NODAU DATBLYGIAD PERSONOL UNIGOL A SEFYDLIADOL**

2	4	6	8
Mae yna ychydig o dystiolaeth o hyfforddiant parhaol neu gynllunio datblygiad.	Mae cynllunio datblygiad personol mewn lle. Ceir tystiolaeth o ddilyniant yn seiliedig ar y broses hon.	Cynllunnir hyfforddiant i gyd-fynd ag anghenion sefydliadol ac unigol. Defnyddir cynllunio datblygiad fel rhan o gynllunio dilyniant ehangach.	Mae hyfforddiant a datblygiad yn ganolog i'r cytundeb gwaith. Mae wedi ei addasu'n unigol a'i gynllunio i gyd-fynd ag anghenion sefydliadol ac unigol.

**5.3 SICRHAU BOD YNA GEFNOGAETH MENTORA A THIWTORIAID I STAFF NEWYDD A HEN**

2	4	6	8
Nid oes rôl fentora na thiwtoriaid yn y ganolfan gyswllt.	Mae mentora a thiwтора ad-hoc yn digwydd. Nid oes proses wedi ei strwythuro'n ffurfiol mewn lle.	Mae mentoriaid a thiwtoriaid wedi eu hyfforddi mewn lle ac maent yn cael eu recriwtio drwy broses strwythuredig ffurfiol.	Mae mentoriaid a thiwtoriaid mewn lle ac mae eu heffeithiolrwydd yn cael ei fesur a'u werthuso'n ffurfiol.

**5.4 CEFNOGI GWEITHWYR AR BOB LEFEL I YMGYRRAEDD AT GYMWYSTERAU SAFON Y DIWYDIANT**

2	4	6	8
Nid oes cymwysterau safonol ar gael i staff.	Gall gweithwyr gael cymhwyster cyfyngedig.	Mae cymwysterau safon diwydiant, sy'n cwrdd ag anghenion unigol a sefydliadol, ar gael i bob gweithiwr.	Caiff cymwysterau safon diwydiant penodol eu cefnogi gan y sefydliad ac maent ar gael i'r staff i gyd.

## 6. BUDDSODDI MEWN LLEOLIAD A CHYFLEUSTERAU DA

## 6.1 SICRHAU BOD GWEITHLEOEDD WEDI EU CYNLLUNIO'N DDA, YN DARPARU LLEFYDD I GAEL BWYD A DIOD, CYFARFODYDD AYB

2	4	6	8
Ychydig o fuddsoddiad sydd yna yn yr amgylchedd waith.	Mae amgylchedd y ganolfan gyswllt yn hybu gweithio'n ddiogel ac yn effeithiol.	Lluniwyd amgylchedd y ganolfan gyswllt gyda syniadau gan y staff er eu lles nhw.	Mae yna safon uchel o ddodrefn a gynlluniwyd yn ergonomaidd i gwrdd â gofynion iechyd a diogelwch er mwyn cyflwyno gwelliant parhaus yn y gweithle.

## 7. GWNEUD Y MWYAF O DECHNOLEG CANOLFAN GYSWLLT

## 7.1 CAEL Y DECHNOLEG BRIODOL A HYNNY WEDI EI BENDERFYNU GAN OFYNION STRATEGOL A BUSNES, WEDI EI INTEGREIDDIO I'R SYSTEMAU PRESENNOL

2	4	6	8
Mae diffyg integreiddio systemau yn arwain at oedi a dyblygu.	Mae peth integreiddio yn amlwg, ond mae'r dechnoleg yn dal i ddibynnu ar gefnogaeth staff neu 'weithio o gwmpas' i fod yn effeithiol.	Mae'r systemau wedi eu hintegreiddio'n dda ac yn hawdd eu defnyddio. Ychydig o oedi a dyblygu ymdrech a welir.	Mae'r systemau wedi eu hintegreiddio'n llwyr ac maent yn hawdd eu defnyddio, gan arwain at lefelau uchel o foddhad staff, a llai o oedi a dyblygu. Cawsant eu cynllunio i gyd-fynd ag angen y cwsmer.

## 7.2 SICRHAU AMRYWIAETH O DDULLIAU CYFATHREBU I'R RHEINY SY'N CEISIO CYSYLLTU Â'R HEDDLU I GYD-FYND AG ANGHENION Y CWSMER A'R SEFYDLIAD

2	4	6	8
Cyswllt ffôn yw'r unig opsiwn sydd ar gael.	Mae rhywfaint o ddefnydd o amlgyfryngau yn darparu mynediad y tu hwnt i'r ffôn yn unig.	Mae sianelau aml-gyfryngol ar gael, sy'n galluogi mynediad ehangach i'r sefydliad. Mae'r opsiynau a gynigir yn adlewyrchu cynllun busnes wedi ei ddogfennu.	Cynlluniwyd sianelau aml-gyfryngol gyda thwf y busnes ac anghenion y cwsmer mewn golwg. Maent wedi gwella mynediad a boddhad y cwsmer.

## 7.3 GWNEUD YN SIWR BOD GWYBODAETH AMSEROL, CYWIR A PHERTHNASOL AR GAEL I'R RHAI SY'N TRIN GALWADAU WRTH IDDYNT RYNGWEITHIO Â'R CWSMER ER MWYN EU HELPU I WNEUD PENDERFYNIADAU, GRADDIO A DATRYS YR ALWAD

2	4	6	8
Nid yw systemau yn rhoi gwybodaeth amserol integredig i'r rhai sy'n trin galwadau.	Mae gwybodaeth gyfyngedig ar gael lle mae rhyngweithio â'r sawl sy'n galw yn digwydd.	Mae manylion y sawl sy'n galw a gwybodaeth berthnasol o systemau corfforaethol ar gael wrth rhyngweithio.	Lluniwyd systemau i gyflwyno ystod eang o wybodaeth amserol wrth rhyngweithio ac i helpu gyda'r broses o raddio galwadau a gwneud penderfyniadau.

## 7.4 DEFNYDDIO GWYBODAETH RHEOLI A PHERFFORMIAD I HELPU GYDA GORUCHWYLIO, ASESU A GWELLA GWASANAETHAU

2	4	6	8
Ychydig o wybodaeth rheoli sydd ar gael.	Mae gwybodaeth rheoli a pherfformiad ar gael ond nid yw'n gynhwysfawr a/neu mae'n gofyn am ymdrech ychwanegol i'w ddehongli cyn y gall lywio penderfyniadau.	Mae ystod o wybodaeth rheoli perthnasol ar gael ac mae'n cael ei ddefnyddio'n gyson gan reolwyr i ddylanwadu ar benderfyniadau a chyflogaeth.	Mae gwybodaeth rheoli a pherfformiad perthnasol ar gael mewn amser real, yn hanesyddol ac yn edrych ymlaen i'r dyfodol. Mae'n berthnasol ac yn cefnogi penderfyniadau a gwella gwasanaeth yn uniongyrchol.



## 8. GWNEUD Y DEFNYDD GORAU O WYBODAETH

## 8.1 CAEL FFRAMWAITH RHEOLI PERFFORMIAD SY'N DEFNYDDIO GWYBODAETH FESUROL A SICRHAU ANSAWDD SY'N AMSEROL AC YN GYWR ER MWYN DYLANWADU AR REOLWYR YN Y BROSES O WNEUD PENDERFYNIADAU

2	4	6	8
Mae cyfres gyfyngedig o fesurau mewn lle. Maent yn canolbwyntio ar reoli gwybodaeth ystadegol.	Mae ystod eang o fesurau perfformiad ystadegol mewn lle.	Defnyddir ystod gydbwysol o fesurau, ar lefel canolfan gyswllt ac unigol, i wneud penderfyniadau gan reolwyr ac i adlewyrchu perfformiad a safon y ganolfan gyswllt.	Defnyddir grwpiau o fesurau sy'n rhoi sylw amlwg i berfformiad yr unigolyn a'r ganolfan gyswllt.  Mae mesurau unigol yn canolbwyntio ar effeithlonrwydd. Mae gwybodaeth perfformiad wrth wraidd y broses o wneud penderfyniadau.

## 8.2 ADOLYGU GWASANAETHAU A PHROSESAU CANOLFANNAU CYSWLLT YN RHEOLAIDD

2	4	6	8
Ychydig o adolygiadau neu ddim o gwbl sy'n digwydd yn y ganolfan gyswllt.	Cynhelir adolygiadau ad-hoc o'r gwasanaeth ar sut y mae'r ganolfan gyswllt yn cyflwyno'r gwasanaeth.	Mae proses adolygu reolaidd ac effeithiol mewn lle. Caiff canlyniadau'r adolygiadau eu mesur yn erbyn perfformiad y ganolfan gyswllt.	Mae proses adolygu gadarn wedi ei dogfennu'n eglur. Sylweddolir y buddiannau, ac mae'r canlyniadau yn gyrru perfformiad sefydliadol parhaol.

## RHEOLI MESURAU PERFFORMIAD DIAGNOSTIG

## Cyflwyniad

Rhoddodd Cyngor y Prif Gwnstabiailid sêl eu bendith i'r NCHS llawn, ac mae prif gwnstabiailid wedi penderfynu cyrraedd y safonau a'r mesurau yn yr heddluoedd i gyd erbyn Ebrill 2006.

Cynigiodd yr NCHS nifer o awgrymiadau am fesurau perfformiad y gall heddluoedd eu defnyddio i fesur eu cyflwyniad gwasanaeth. Nid oedd yn ymestyn at gymathu'r safonau a'r mesurau perfformiad. Fodd bynnag, ym Mhennod 9 o'r adroddiad arolygiad hwn argymhellir y dylai fforwm cenedlaethol gytuno ar gyfres o fesurau i'w defnyddio'n genedlaethol. Gellir gweld yr ystod llawn o fesurau yn nogfen yr NCHS (ar gael nawr yn [www.policereform.co.uk](http://www.policereform.co.uk)).

Mae'r defnydd a awgrymir o'r dangosyddion perfformiad a'r fframwaith asesu yn golygu grwpio dangosyddion gyda'i gilydd i fesur elfennau o'r fframwaith arfer da.

Er enghraifft:

## FFRAMWAITH ARFER DA

3.3 Galluogi gweithwyr i gymryd rhan yn y prosesau cyflwyno gwasanaeth a gwneud penderfyniadau

## MESURAU PERFFORMIAD NHCS

% canfyddiad/bodddhad staff  
Cyfraddau salwch.  
Cyfraddau trosiant.  
% lefelau bodddhad y cwsmer.

Bydd rhai mesurau yn unigryw i ardal heddlu a'i strategaeth benodol. Mae angen diffiniadau o'r mesuryddion perfformiad a'r derminoleg sydd yn fframwaith arfer da yr NCHS. Er mwyn symud ymlaen argymhellir ym Mhennod 10 o'r adroddiad arolygiad hwn bod ACPO, ynghyd â HMIC, yn datblygu ymhellach safonau, matrics asesu a mesurau perfformiad diagnostig sy'n nodi unrhyw bwysoli'r safonau hynny neu yrwyr sy'n angenrheidiol cyn graddio perfformiad heddluoedd.

## Atodiad H

### Geirfa, termau cyffredin a byrfoddau

DIFFINIAD O'R TERM	
ACPO	Cymdeithas Prif Swyddogion yr Heddlu.
ACPOS	Cymdeithas Prif Swyddogion yr Heddlu (Yr Alban).
Adfer trychineb	Y broses o adfer gweithrediad ar ôl tarfu ar wasanaeth, yn cynnwys atgyweirio offer neu gael rhai newydd, adfer a/neu adnewyddu ffeiliau, ac ailgychwyn gwasanaeth i ddefnyddwyr.
Adnabod llais	Gallu system brosesu llais i adnabod a dehongli geiriau ac ymadroddion a siaredir.
Adnabod llinell galwad (CLI)	Adnabod y sawl sy'n galw mewn canolfan alw neu gyswllt o'u rhif ffôn. Gallai hyn alluogi adalw manylion y cwsmer o'r gronfa ddata cwsmeriaid a'i ddangos ar sgrin yr asiant (popian sgrîn). Fe'i gelwir hefyd yn adnabod llinell, adnabod rhif awtomatig a galw rhif parti.
Adolygiad datblygu perfformiad (PDR)	Y broses o adolygu perfformiad ansoddol a meintiol unigolyn, gosod amcanion a mesur cyflawniadau.
AIRWAVE	System radio digidol i alwadau pell.
Allrwyd	System debyg i'r rhyngrwyd, y mae defnyddwyr penodol y tu allan i'r sefydliad yn cael mynediad iddi, yn ogystal â'r staff mewnol.
Amgylchedd trin galwadau/cyfathrebu	Y gofod a roddir gan heddlu i gynnwys ei drinwyr galwadau yn cynnig y ffactorau ergonomaid i gyd o'r hyn sydd o gwmpas derbyniwr galwad wrth ei le gwaith i amgylchedd cyffredinol y tîm.
Amlapio	Yr amser a gymerwyd i gwblhau gwaith sy'n gysylltiedig â galwad wedi i'r galwr roi'r ffôn i lawr. Cyfeirir ato hefyd fel gwaith ôl-alwad.
Amlgyfryngol	Yn cyfuno sawl cyfrwng fel llais, y we, e-bost a thestun i gyfleu gwybodaeth.
Amser canu	Hyd yr amser rhwng deialu a'r alwad yn cael ei hateb.
Amser ciwio	Nifer yr eiliadau y mae galwad yn aros mewn ciw cyn cael ei thrin.
Amser siarad	Yr amser mewn eiliadau y mae asiant yn ei gymryd, o ateb galwad i'r galwr yn rhoi'r ffôn i lawr.
Anfon allan	Gwasanaeth lle mae canolfan alw allanol yn cael ei defnyddio i ddarparu gwasanaethau o dan gytundeb.
Anfon tramor	Y broses lle mae galwadau yn cael eu hanfon allan (gweler isod) i ganolfan gyswllt mewn gwlad arall.

DIFFINIAD O'R TERM	
Anfonwr	Person sy'n gweithio o fewn yr amgylchedd anfon sy'n neilltuo unedau gweithredol i ddigwyddiadau ac yn cefnogi gweithgareddau unedau boed yn bresennol yn y digwyddiad neu beidio.
APA	Cymdeithas Awdurdodau Heddlu.
Ar gael	Wedi logio i'r ACD ac yn disgwyl am alwad yn dod i mewn. Hefyd yn defnyddio 'segur' neu 'parod'.
Athreuliad	Colli staff o ganolfan, yn cael ei ddisgrifio fel arfer fel canran o gyfanswm y staff.
BCS	Arolwg Troseddu Prydain.
BCU	Uned Gorchymyn Sylfaenol – fel arfer ardal heddlu ddaearyddol.
BT	British Telecom.
BVR	Adolygiad Gwerth Gorau.
Canolfan alw/gyswllt	Man canolog i dderbyn galwadau am wasanaeth. Mae'r term 'canolfan gyswllt' yn cael ei ddefnyddio fwyfwy yn lle'r term 'canolfan alw' oherwydd ei fod yn disgrifio'r hyn sy'n digwydd erbyn hyn yn fwy cywir. Yn ogystal â'r ffôn, mae canolfannau cyswllt yn darparu mynediad i'r cwsmer drwy e-bost ac yn gynyddol drwy sgwrsio ar y we.
Canolfan alwadau rhithwir	Strwythur rheolaeth cyswllt sy'n cynnwys sawl safle sydd wedi eu cysylltu'n electronig er mwyn galluogi cyfeirio galwadau i unrhyw ganolfan, ac felly eu caniatáu i weithredu fel un safle at ddibenion trin galwadau a riportio.
Ciwio	Galwadau'n cael eu dal pan nad oes asiant yn rhydd.
Cronfa ddata	Unrhyw gasgliad o wybodaeth, ond yn gyffredinol un y gellir ei gylchranu a'i chwilio'n awtomatig.
Cyfartaledd cyflymder ateb (ASA)	Faint o amser ar gyfartaledd y mae galwr yn disgwyl cael ei gysylltu ag asiant – cyfanswm yr oedi wedi ei rannu gan gyfanswm nifer y galwadau.
Cyfateb i amser llawn (FTE)	Nifer yr asiantiaid a gyflogir neu sydd eu hangen wedi ei fynegi yn nhermau cyfanswm oriau staff wedi ei rannu gan nifer yr oriau y byddai asiant llawn amser yn gweithio fel arfer.
Cyfeirio seiliedig ar sgiliau	Proses lle mae galwadau'n cael eu hadnabod ac yna'u cyfeirio i'r aelod mwyaf addas o'r staff.
Cysylltu'r galwr	Ymateb i alwad lle mae'r sawl sy'n ffonio yn cael ei gysylltu i estyniad ac nid yw'r derbyniwr galwad yn aros gyda'r galwr i'r estyniad gael ei ateb. (Er yn dechnegol bosibl, gallai materion masnachol a chytundebol gyda BT a Cable & Wireless atal cysylltu galwadau ar linellau 999).

## DIFFINIAD O'R TERM

Cytundeb lefel gwasanaeth (SLA)	Amcanion perfformiad y cyrhaeddwyd atynt drwy gytundeb rhwng y defnyddiwr a'r darparwr gwasanaeth. Mae cytundeb lefel gwasanaeth yn pennu amrywiaeth o safonau perfformiad a all gynnwys 'lefel gwasanaeth' neu ddim.
Dangosyddion perfformiad allweddol (KPI)	Y meysydd hynny a nodwyd gan sefydliadau fel y rhai sy'n allweddol i'w llwyddiant.
Deialu uniongyrchol i mewn (DDI)	Yr opsiwn i ddeialu'n uniongyrchol i sefydliad a chyrraedd estyniad penodol heb fynd trwy switsfwrdd.
Derbyniwr galwadau	Person sy'n gweithio yn y ganolfan trin galwadau sy'n ateb galwadau, yn penderfynu ar amgylchiadau'r alwad, yn penderfynu sut i ymateb i'r alwad ac yn rhoi unrhyw weithredu ar waith.
Desg gymorth	Swyddogaeth bwrpasol i ddatrys galwadau lle nad oes neb yn mynd allan neu i ddelio ag ymholiadau hir. Gall hon fod naill ai'n rhan o'r ganolfan gyswllt neu wedi ei lleoli yn y BCU.
Dosbarthwr galwad awtomatig neu ddosbarthiad galwadau awtomatig (ACD)	Technoleg sy'n hwyluso trafod niferoedd mawr o alwadau drwy reoli'r drefn y mae galwadau'n cael eu cynnig i asiantwyr, cyfeirio galwadau i grwpiau asiant arbennig a darparu ystod eang o wybodaeth ystadegol sy'n cael ei defnyddio i reoli canolfan alw. Naill ai fel caledwedd neu feddalwedd, mae'r ACD yn cynnig opsiynau soffistigedig ar gyfer trin galwadau mewn canolfan.
E-blismona	E-fusnes sy'n benodol gysylltiedig â'r gwasanaeth heddlu.
E-ddysgu	Dysgu gyda'ch gilydd drwy'r rhyngwrwyd ayb heb o reidrwydd fod gyda'ch gilydd yn gorfforol.
E-fusnes	Unrhyw fusnes sy'n cael ei wneud dros neu o'r rhyngwrwyd, teledu digidol neu e-bost.
Erlang	Fformiwla a ddatblygwyd i bennu rheolaeth trafndiaeth galwadau, yn cynnwys trefnu asiantwyr, rhagweld galwadau a chyrraedd lefel gwasanaeth. Mae sawl fersiwn o'r fformiwla yma, pob un â phwrpas ychydig yn wahanol.
Galwad wedi ei blocio	Galwad na ellir ei chysylltu'n syth oherwydd nad oes llinell ar gael ar yr adeg y mae'r alwad yn cyrraedd neu fod yr ACD wedi ei raglennu i atal galwadau rhag ymuno â'r ciw pan fo'r ciw wedi mynd yn fwy na maint arbennig.
Galwadau a adawyd	Galwadau sy'n cyrraedd y dosbarthwr galwadau awtomatig ond sy'n dod i ben cyn bod asiant wedi ateb.
Gwasanaethau rheoli gywbodaeth (MIS)	Adroddiadau ACD sy'n darparu data ar staff a grwpiau staff, galwadau sy'n dod i mewn ac yn mynd allan, a llinellau cyfnewid.

## DIFFINIAD O'R TERM

Gwasanaethydd awtomatig/ Ymateb llais rhyngweithiol (IVR)	Meddalwedd a fydd yn rhyngweithio gyda galwr yn awtomatig naill ai drwy allweddabad (gwasanaethydd awtomatig) neu adnabod llais (IVR). Bydd hwn yn rhoi gwybodaeth neu'n cyfeirio galwadau, fel y bo'n briodol.
Gwell gwasanaeth gwybodaeth i alwadau brys (EISEC)	System sy'n galluogi rhoi enw a chyfeiriad y sawl sy'n gwneud galwad 999 ar sgrin y derbyniwr galwadau.
HMIC	Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi.
Hyfforddiant seiliedig ar gyfrifiadur	Proses o gyflwyno hyfforddiant drwy ryngweithio rhwng y cyfrifiadur a'r defnyddiwr, a gwneud hynny ar gyflymdra'r defnyddiwr. Mae mynediad drwy raglen benodol neu gall fod yn seiliedig ar y we.
ICCS	System Rheoli Cyfathrebu Integredig (cyfathrebu radio a llinell).
Integreiddio telefoni cyfrifiadurol (CTI)	Y meddalwedd, y caledwedd a'r rhaglennu sy'n cysylltu'n awtomatig y llais â'r data sydd wedi ei storio yn y cyfrifiadur, gan gynnig posibiliadau rheoli cwsmer soffistigedig. Bydd CTI fel arfer yn caniatáu i alwadau a'r wybodaeth sy'n mynd gyda nhw gael ei drosglwyddo rhwng gorsafoedd gwaith er cyfeirio.
Lefel gwasanaeth	Canran y galwadau rydych yn disgwyl eu trafod mewn nifer penodol o eiliadau.
Math o alwad	Asesiad o amgylchiadau'r alwad yn erbyn cyfres o godau math gosodedig.
Meddalwedd rheoli gweithlu	Systemau meddalwedd sy'n rhagweld llwyth galwadau, cyfrifo gofynion staff, trefnu rhestri ac olrhain perfformiad amser-iawn unigolion a grwpiau.
Meincnodi	Y broses o fesur cynnyrch, gwasanaethau ac arferion yn erbyn y farchnad, cystadleuwyr neu'r cwmnïau hynny sy'n cael eu hadnabod fel arweinwyr y diwydiant.
Mewnrwyd	Rhwydwaith sy'n defnyddio'r rhyngrwyd ond o fewn amgylchedd wedi ei rheoli, er enghraifft, gwybodaeth sefydliadol fewnol y mae dim ond y gweithwyr yn cael ei gweld.
Monitro	Y broses o wrando ar alwadau ffôn asiantwyr er mwyn cynnal safon.
NSIR	Safon Cenedlaethol Riportio Digwyddiad.
NVQ	Cymhwyster Galwedigaethol Cenedlaethol.
Parhad busnes	Methodoleg i greu cynllun ar gyfer sut y bydd sefydliad yn ailgychwyn yn rhannol neu'n llwyr swyddogaethau pwysig a dorwyd o fewn amser gosodedig ar ôl trychineb neu amhariad.
PITO	Sefydliad Technoleg Gwybodaeth yr Heddlu.

## DIFFINIAD O'R TERM

Popian-sgrin	Integreiddio rhwng y cyfrifiadur a'r ffôn (CTI) sy'n galluogi'r system i geisio adnabod pob galwad, ac os oes gwybodaeth ar gael, cyflwyno'r wybodaeth hon yn awtomatig i'r sawl sy'n cymryd yr alwad.
Post llais	System storio negeseuon ffôn electronig, sydd yn aml â sawl swyddogaeth.
Prosesu llais	Term cyffredinol am amrywiaeth o gymwysiadau fel IVR, post llais a gwasanaethyddion awtomatig.
Protocol Llais dros y Rhyngwrwyd (VoIP)	Cyfluniad o rwydweithiau llais a data.
Pwynt cyswllt cyntaf	Y lle cyntaf y mae'r galwr yn cael ei ateb, yn nodweddiadol naill ai switsfwrdd, ymateb awtomatig neu, yn achos 'siop-un-stop', derbyniwr galwadau.
Rheoli perthynas cwsmer (CRM)	System a luniwyd er mwyn gallu casglu a dadansoddi gwybodaeth berthnasol i'r cwsmer a'i roi ar gael i bobl berthnasol (e.e. derbynwyr galwadau) i'w galluogi i gynnig gwasanaeth sy'n cyd-fynd ag anghenion y cwsmer.
Rheolwr canolfan alw neu gyswllt	Y person sydd â'r cyfrifoldeb gweithredol cyffredinol dros reolaeth y ganolfan alw neu gyswllt.
Safonau Trin Galwadau Cenedlaethol (NCHS)	Y safonau a ddefnyddir i asesu rheolaeth, parhad busnes safonol, cefnogaeth, goruchwyliaeth a gweithgaredd o fewn yr amgylchedd trin galwadau yn yr heddluoedd i gyd ar sail cenedlaethol.
Sgrinio galwad	Proses ar gyfer cyfeirio galwadau drwy wasanaethydd awtomatig neu system IVR.
SMS	Gwasanaeth neges fer. Hefyd yn cael ei adnabod fel neges destun. Negeseuon ysgrifenedig sy'n cael eu hanfon neu eu derbyn gan ffonau symudol.
STORM	System ar gyfer Rheoli Adnoddau Gweithredol a Thasgau – cymhwysiad gorchymyn-a-rheoli.
Switsfwrdd	Y gyfnewidfa ffôn a/neu ACD.
Trin galwadau eilaidd	Yr holl alwadau i'r heddlu sydd naill ai'n cael eu trosglwyddo neu eu delio â nhw y tu allan i'r brif ganolfan gyswllt. Mae hyn yn cynnwys estyniadau deialu uniongyrchol ac estyniadau mewn adrannau BCU eraill.
Trin galwadau sylfaenol	Yr holl alwadau sy'n cael eu derbyn neu eu trin gan y brif swyddogaeth rheolaeth cyswllt.
Trin galwadau	Y gweithgaredd o ateb galwadau, ymchwilio galwadau, penderfynu ar ymateb a rhoi unrhyw weithredu ar waith.
Wrth gefn	Dull o barhau busnes sy'n galluogi parhau i gyflwyno'r gwasanaeth wedi i'r gwasanaeth fethu neu ran neu grwpiau o rannau o'r gwasanaeth hwnnw.

DIFFINIAD O'R TERM	
Y galw am drin galwadau	Nifer a'r math o alwadau sy'n cyrraedd y tîm trin galwadau.
Ymateb gwe rhyngweithiol (IWR)	System sy'n galluogi cwsmeriaid i wneud trafodion busnes dros y rhyngwrwyd, rhyngweithio gyda chronfa ddata'r sefydliad, yna trosglwyddo i asiant yn y ganolfan gyswllt i barhau â'r trafodiad dros y ffôn neu drwy ystafell sgwrsio'r we.
Ymateb i alwad	Yr ymateb y mae'r derbyniwr galwadau yn rhoi ar waith neu yn cychwyn, sef fel arfer un neu gyfuniad o'r canlynol: cysylltu'r galwr; cynghori'r galwr; cyfeirio'r galwr; trosglwyddo'r galwr; anfon adroddiad, neu drefnu neilltuo'r gwaith.
Ymateb llais rhyngweithiol (IVR)/gwasanaethydd awtomatig	Meddalwedd a fydd yn rhyngweithio gyda galwr yn awtomatig naill ai drwy allweddabad neu'n defnyddio meddalwedd adnabod llais. Bydd hwn yn rhoi gwybodaeth neu'n cyfeirio galwadau, fel y bo'n briodol.

## Atodiad I

### Llyfryddiaeth

ACPO, *National Call Handling Standards*, 2005.

Advantage West Midlands, *Contact centre benchmarking project report*, 2004.

Bain, Taylor a Dutton, *The thin front line: call handling in police control rooms*, 2005.

Bain, Watson, et al, *Taylorism, targets and the pursuit of quantity and quality by call centre management*, 2002.

Adroddiad *The Bichard Inquiry*, 2004 (gweler [www.bichardinquiry.org.uk/report](http://www.bichardinquiry.org.uk/report)).

Bowen a Lawler, *The empowerment of service workers: what, why, how, and when*, 1992.  
*Business process re-engineering*, rhestr termau.

[www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm](http://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm)

Collinson, Grant a Call Centre Focus, *Achieving excellence in call centres*, 2002.

Ymchwil Datapoint, 2005.

Deery, Iverson and Walsh, 'Work relationships in telephone call centres: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal', *Journal of Management Studies*, 2002.

Yr Adran Diwydiant a Masnach, *The UK contact centre industry: a study*, 2004  
(gweler [www.dti.gov.uk/ewt/contactind.pdf](http://www.dti.gov.uk/ewt/contactind.pdf)).

*The empowerment of service workers: what, why, how and when*, Sloane Management Review vol. 33, 1992.

*E-Government: a strategic framework for public services in the information age*, Swyddfa'r Cabinet, 2000.

Cylchgrawn *Future Foundation*, Gorffennaf 2005.

Astudiaeth achos Gartner Group 2001 [www.gartner.com/lnit](http://www.gartner.com/lnit)

Harding a Yorke, *Empathy rating index* (gweler [www.empathy.co.uk](http://www.empathy.co.uk)).

The Henley Centre, *Teleculture: the citizen speaks*, 2004.

Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi, *Best value review inspection of training*, 2003/04.

Arolygiaeth Heddlu Ei Mawrhydi, *Open all hours: a thematic inspection report on the role of police visibility and accessibility in public reassurance*, 2001.

Holman, Wood a Stride, *Human resource management in call centres*, Institute of Work Psychology, Prifysgol Sheffield, 2004.

Y Swyddfa Gartref, *Building communities, beating crime*, 2004.

Y Swyddfa Gartref, *The McFarland Inquiry: report of the review of the Police Information Technology Organisation (PITO)*, 2005.

Y Swyddfa Gartref, *National policing plan 2003–2006*, 2003.

Y Swyddfa Gartref, *Policing: building safer communities together*, 2003.



Grŵp Ymchwil ac Ymgynghori Pensaernïaeth Y Swyddfa Gartref, *Police building design guide*, 1994.

Uned Diwygio'r Heddlu y Swyddfa Gartref, *Quality of Service Commitment* (draft), 2005.

Cyfarwyddiaeth Polisi y Swyddfa Gartref, *National call handling strategy for the Police Service:scoping the issues*, 2001.

Incomes Data Services, *Pay and Conditions in Call Centres*, 2004.

Merchants, *Global contact centre benchmarking report*, 2005.

The Office of Information Communications Technology, Australia, a New South Wales Department of Commerce, *Call centre establishment guide* issue 10 May 2002.

Sefydliad Technoleg Gwybodaeth yr Heddlu, *Towards a modern interface between the police and the public*, 2001.

Uned Safonau'r Heddlu/ Symbia, *Improving call handling and demand management: a good practice guide*, 2005.

Schein, Edgar, *Organisational culture and leadership*, 2004.

Seddon, John, *Freedom from command and control: a better way to make the work work*, 2003.

SiteMorse, *Website testing and ranking of police sites*, 2005 [www.sitemorse.com](http://www.sitemorse.com)

Steria Ltd, *Managing the 'moment of truth'*, 2002.

UNSAIN, *Equal before the law: the attitudes and aspirations of UNISON's police staff members*, 2003.

