Senedd Cymru
Y Pwyllgor Newid Hinsawdd, yr Amgylchedd a Seilwaith

Gwrandawiad cyn penodi: Cadeirydd Cyfoeth Naturiol Cymru

Mehefin 2025

1. Cyflwyniad

Y broses o gynnal gwrandawiad cyn penodi

1. Mae Gweinidogion Cymru yn gwneud amrywiaeth o benodiadau cyhoeddus ar draws pob agwedd ar fywyd cyhoeddus. Mae'r penodiadau hyn yn uchel eu proffil ac yn gyfle i lunio a llywio llawer o'r gwasanaethau cyhoeddus y mae pobl Cymru yn eu defnyddio. Rhaid i Weinidogion Cymru wneud penodiadau cyhoeddus rheoleiddiedig yn unol â'r egwyddorion a nodir yn y Cod Llywodraethu ar gyfer Penodiadau Cyhoeddus. Y Comisiynydd Penodiadau Cyhoeddus sy'n gyfrifol am roi sicrwydd annibynnol bod penodiadau yn cydymffurfio â'r Cod.[1]

2. Cytunodd Llywodraeth Cymru a'r Senedd i gyflwyno gwaith craffu cyn penodi gan bwyllgorau'r Senedd ar gyfer penodiadau cyhoeddus penodol sydd o ddiddordeb sylweddol i'r cyhoedd neu a fydd yn cael effaith sylweddol ar y cyhoedd. Y nod yw gwella ymhellach y gwaith craffu ar y broses o wneud penodiadau cyhoeddus a thryloywder y broses honno.

3. Yn gyffredinol, mae gwaith craffu cyn penodi yn digwydd ar ffurf gwrandawiad cyhoeddus cyn penodi gyda'r ymgeisydd a ffefrir. Ar gyfer

[1] Y Comisiynydd Penodiadau Cyhoeddus

penodiadau i'r rolau hyn y cytunwyd arnynt, y pwyllgor perthnasol sy'n penderfynu a yw'n dymuno cynnal gwrandawiad cyn penodi.

4. Er mai mater i Weinidogion Cymru yw penodiadau yn y pen draw, caiff un o Bwyllgorau'r Senedd wneud argymhellion mewn perthynas â'r penodiad a rhaid i Weinidogion Cymru ystyried barn y Pwyllgor wrth wneud penderfyniad ynghylch a ddylid bwrw ymlaen â'r penodiad.

2. Cyfoeth Naturiol Cymru

5. Cafodd Cyfoeth Naturiol Cymru (CNC) ei greu gan Lywodraeth Cymru ar 1 Ebrill 2013, gan uno tri chorff: Cyngor Cefn Gwlad Cymru, Asiantaeth yr Amgylchedd Cymru a Chomisiwn Coedwigaeth Cymru. Ymgorfforodd hefyd nifer o gyfrifoldebau Llywodraeth Cymru ac, o 1 Ebrill 2016, swyddogaethau'r tri Bwrdd Draenio Mewnol a oedd yn gweithredu'n gyfan gwbl neu'n rhannol yng Nghymru.

6. CNC yw prif gynghorydd Llywodraeth Cymru ar faterion adnoddau naturiol, ochr yn ochr ag amrywiaeth eang o gyfrifoldebau gweithredol a rheoleiddiol.[2] Fel Corff a Noddir gan Lywodraeth Cymru, mae'n atebol i Weinidogion Cymru drwy'r Gweinidog Nawdd (sef y Dirprwy Brif Weinidog ar hyn o bryd) ac yn destun gwaith craffu gan bwyllgorau'r Senedd. Mae Bwrdd CNC yn gyfrifol am sicrhau ei fod yn arfer ei swyddogaethau statudol yn briodol ac yn effeithiol. Mae hefyd yn atebol i Lywodraeth Cymru am y ffyrdd y mae'n cyflawni'r gofynion yn ei lythyr cylch gwaith blynyddol.[3]

Cylch gwaith CNC

7. Roedd y ddogfen gwybodaeth i ymgeiswyr, a oedd yn cyd-fynd â'r hysbyseb ar gyfer y rôl hon, yn nodi mai CNC yw'r mwyaf o'r Cyrff a Noddir gan Lywodraeth Cymru, a'i fod yn rhoi sylw i:

- adferiad natur
- y gallu i wrthsefyll newid hinsawdd
- lleihau llygredd drwy reoli adnoddau naturiol yn gynaliadwy.

8. Mae'r ddogfen yn egluro bod CNC:

[2] Cyfoeth Naturiol Cymru: Ein swyddogaethau a'n cyfrifoldebau
[3] Llywodraeth Cymru: Cyfoeth Naturiol Cymru: llythyr cylch gwaith tymor y llywodraeth, Chwefror 2023.

- yn ymatebydd brys categori Un o dan Ddeddf Argyfyngau Sifil Posibl 2004, gan weithio gyda phartneriaid i gadw pobl a bywyd gwyllt yn ddiogel rhag digwyddiadau amgylcheddol 24/7.
- yn ymgynghorydd, yn ymgynghorai ac yn rheoleiddiwr, sy'n gweithio gyda diwydiant i'w helpu i gydymffurfio â rheoliadau.
- yn rheolwr tir mwyaf Cymru, gan gefnogi'r sectorau pren, ynni adnewyddadwy a hamdden.
- yn ddynodwr safleoedd gwarchodedig ac arbennig, megis Safleoedd o Ddiddordeb Gwyddonol Arbennig ac Ardaloedd o Harddwch Naturiol Eithriadol.

Cyfrifoldebau Cadeirydd a Bwrdd CNC

9. Mae Bwrdd CNC ar hyn o bryd yn cynnwys y Cadeirydd a deg aelod sydd â chefndir yn y sectorau amgylcheddol, cyllid a busnes.[4]

10. Bwrdd CNC sy'n gyfrifol am ddiffinio a chymeradwyo'r weledigaeth a'r strategaeth hirdymor er mwyn i CNC gyflawni ei gyfrifoldebau statudol a dirprwyedig yng nghyd-destun ehangach nodau a pholisïau Llywodraeth Cymru. Y Cadeirydd sy'n arwain y Bwrdd, sydd fel arfer yn cyfarfod chwe gwaith y flwyddyn.

11. Dywed pecyn gwybodaeth i ymgeiswyr Llywodraeth Cymru fod rhaid i'r Cadeirydd weithio o leiaf 104 diwrnod y flwyddyn, ac o leiaf un diwrnod yr wythnos. Mae'r penodiad cychwynnol yn para rhwng dwy a phedair blynedd gyda thâl o £67,600 y flwyddyn, ynghyd â threuliau.[5]

12. Dywedodd y Dirprwy Brif Weinidog y bydd y Cadeirydd yn:

> *"sicrhau bod gweithgareddau Cyfoeth Naturiol Cymru yn cael eu cynnal yn effeithlon ac yn effeithiol a bydd yn hyrwyddo safonau uchel o ran cyllid cyhoeddus, gan gynnal egwyddorion rheoleidd-dra, priodoldeb a gwerth am arian."*[6]

---

[4] Cyfoeth Naturiol Cymru: Aelodau o'n Bwrdd.
[5] Llywodraeth Cymru: Penodi Cadeirydd Cyfoeth Naturiol Cymru: Pecyn Gwybodaeth i ymgeiswyr, Ionawr 2025.
[6] Llywodraeth Cymru: Datganiad Ysgrifenedig: Cadeirydd Newydd i Fwrdd Cyfoeth Naturiol Cymru: dewis ymgeisydd a ffefrir gan y Gweinidog, 22 Mai 2025.

3. Y broses recriwtio

13. Mae Syr David Henshaw wedi bod yn Gadeirydd ar CNC ers 2018 a daw ei benodiad i ben ar ôl 31 Hydref 2025. Ar 31 Ionawr 2025, hysbysebodd Tîm Penodiadau Cyhoeddus Llywodraeth Cymru swydd Cadeirydd Bwrdd CNC.

14. Penododd Llywodraeth Cymru ymgynghorwyr recriwtio i gynorthwyo â'r ymgyrch, er mwyn ceisio denu pwll eang ac amrywiol o ymgeiswyr a chanddynt y sgiliau angenrheidiol.

15. Ar ôl cyfnod hysbysebu o bum wythnos, caeodd yr hysbyseb ar 7 Mawrth 2025 a daeth 13 chais i law.

Manyleb y swydd a'r person

16. Nododd Llywodraeth Cymru ei disgwyliadau o ran sut y bydd y Cadeirydd yn cyflawni'r rôl yn y pecyn gwybodaeth i ymgeiswyr. Y prif gyfrifoldebau a restrwyd ar gyfer y Cadeirydd oedd:

- Darparu gweledigaeth ac arweiniad strategol i Fwrdd CNC.
- Hwyluso cyfarfodydd y Bwrdd gan greu lle i archwilio materion cymhleth ac annog ymgysylltiad gweithredol gan holl aelodau'r Bwrdd.
- Sicrhau bod systemau ar waith i ddarparu gwybodaeth gywir ac amserol o ansawdd da i Aelodau'r Bwrdd er mwyn caniatáu i'r Bwrdd ystyried pob mater yn briodol.
- Sicrhau bod adolygiad effeithiolrwydd y Bwrdd yn cael ei gynnal yn flynyddol, gyda mewnbwn annibynnol o leiaf bob tair blynedd, a bod canlyniadau yn cael eu gweithredu.
- Dangos gwerthoedd CNC yn ei arweinyddiaeth, gan fodelu ymddygiadau sy'n gyson â'r fframwaith gwerthoedd hwnnw.
- Cymryd cyfrifoldeb dros ddatblygu'r Bwrdd, gan sicrhau cydbwysedd priodol o sgiliau a phrofiad i ymgymryd â'i rôl a gwaith ei bwyllgorau. Cefnogi datblygiad proffesiynol parhaus a gwella a chynnal adolygiadau perfformiad rheolaidd.

- Arwain y Bwrdd wrth sefydlu gweledigaeth ac amcanion llesiant CNC a chymeradwyo Cynllun Corfforaethol, Cynlluniau Busnes Blynyddol a chynlluniau strategol eraill a'r gyllideb i gyflawni'r ymrwymiadau hyn.

- Hyrwyddo safonau uchel o gyllid cyhoeddus, cynnal egwyddorion rheoleidd-dra, priodoldeb a gwerth am arian, parchu rôl y Prif Weithredwr fel Swyddog Cyfrifo.

- Dangos safonau uchel o lywodraethu corfforaethol ac uniondeb, gan sicrhau bod trefniadau effeithiol ar waith i roi sicrwydd ar reoli risg, rheoli cyllideb a rheolaeth fewnol effeithiol.

- Sicrhau bod CNC yn gweithredu o fewn ei awdurdod statudol a dirprwyedig, ei fod yn cyflawni ei ddyletswyddau statudol ac yn gweithredu o fewn paramedrau'r Ddogfen Fframwaith y cytunwyd arni gyda Llywodraeth Cymru.

- Goruchwylio gwaith y Prif Weithredwr, gan ddarparu cymorth priodol yn ôl yr angen, a'i ddwyn i gyfrif am berfformiad a chyflawniad y sefydliad yn erbyn blaenoriaethau, amcanion a chyllideb cynllun strategol a busnes.

- Cynrychioli CNC mewn trafodaethau â Gweinidogion ac wrth feithrin cysylltiadau cryf â'r Senedd a phartïon perthnasol eraill, a meithrin partneriaeth agos a pherthynas iach â rhanddeiliaid allweddol.

- Sicrhau bod y Bwrdd yn rhoi ystyriaeth ddigonol i gynllunio olyniaeth aelodau'r Bwrdd a'r tîm gweithredol.

- Bydd y Cadeirydd yn gyfrifol am sicrhau ei fod ef a'r Bwrdd, gyda'i gilydd ac fel unigolion, yn dilyn saith egwyddor bywyd cyhoeddus Nolan.[7]

Aelodau'r Panel Cynghori ar Asesu

17. Dyma aelodau'r panel:

- Claire Bennett, Cyfarwyddwr Cynaliadwyedd Amgylcheddol, Llywodraeth Cymru (Cadeirydd)

- Aaqil Ahmed – Uwch Aelod Annibynnol o'r Panel

[7] Llywodraeth Cymru: Penodi Cadeirydd Cyfoeth Naturiol Cymru: Pecyn Gwybodaeth i ymgeiswyr, Ionawr 2025.

- Craig Stephenson – Aelod Annibynnol o'r Panel.

18. Hysbysodd Llywodraeth Cymru y Pwyllgor fod cyfanswm o 13 chais wedi dod i law. Argymhellodd y panel y dylid gwahodd pump o'r 13 ymgeisydd am gyfweliad.

19. Cynhaliwyd y cyfweliadau dros ddau ddiwrnod (30 Ebrill a 2 Mai 2025). Ar ôl cynnal y cyfweliadau, roedd y Panel Cynghori ar Asesu o'r farn bod dau ymgeisydd y gellid eu penodi.

Ein barn ni

Nodwn fod y broses recriwtio wedi denu 13 ymgeisydd, ond mai dim ond dau ohonynt y penderfynwyd yn y pen draw y gellid eu penodi. Mae hyn yn ymateb derbyniol i'r broses recriwtio.

4. Yr ymgeisydd a ffefrir

20. Cyhoeddodd y Dirprwy Brif Weinidog ac Ysgrifennydd y Cabinet dros Newid Hinsawdd a Materion Gwledig, Huw Irranca-Davies AS (y Dirprwy Brif Weinidog), mai Nilesh (Neil) Sachdev oedd yr ymgeisydd yr oedd yn ei ffafrio i ymgymryd â rôl Cadeirydd newydd Bwrdd Cyfoeth Naturiol Cymru mewn Datganiad Ysgrifenedig ar 22 Mai 2025.[8]

21. Ar hyn o bryd, mae Neil Sachdev yn dal nifer o swyddi eraill yn y sector cyhoeddus a'r sector preifat, gan gynnwys:

- Cadeirydd yr East West Railway Company ers 2021;
- Cadeirydd Bwrdd Cofrestrfa Tir EF ers 2022;
- Comisiynydd i'r Comisiwn Coedwigaeth ers 2025;
- Cadeirydd Bwrdd y Sefydliad Seilwaith Amddiffyn i'r Weinyddiaeth Amddiffyn ers 2020;
- Cyfarwyddwr Network Rail Property Limited ers 2016;
- Cadeirydd Arnolfini Arts, Canolfan Celf Gyfoes ym Mryste, ers 2025;

[8] Llywodraeth Cymru: Datganiad Ysgrifenedig: Cadeirydd Newydd i Fwrdd Cyfoeth Naturiol Cymru: dewis ymgeisydd a ffefrir gan y Gweinidog, 22 Mai 2025.

- Cyfarwyddwr London & Continental Railways (LCR) Property ers 2021.

- Bydd yn ymgymryd â rôl Cadeirydd Prifysgol Warwick ym mis Gorffennaf 2025.

22. Mae wedi gweithio mewn amryw o rolau blaenorol, gan gynnwys fel Cadeirydd Hornby Plc (2024-2025); Llywodraethwr ar gyfer Nuffield Health (2018-2024); Cadeirydd yr Ymddiriedolaeth Arbed Ynni (2019-2022); Cyfarwyddwr Eiddo a Materion Masnachol Sainsburys (2007-2014) a Tesco (1979-2007).

23. Yn ei ymateb i'r holiadur cyn penodi, mae'n amlinellu ei flaenoriaethau yn y rôl, gan gynnwys:

- cefnogi'r broses bontio wrth i CNC benodi Prif Swyddog Gweithredol newydd;

- ymgysylltu â Llywodraeth Cymru ar heriau ariannol CNC;

- gosod CNC yn arweinydd cenedlaethol ym maes adferiad natur; a

- gwella capasiti, morâl a gwydnwch CNC.

24. Mae'n nodi bod pwysau ariannol, colli ymddiriedaeth y cyhoedd, a straen gweithredol yn risgiau allweddol o ran cyflawni amcanion CNC.

5. Y gwrandawiad cyn penodi

25. Mae'r Pwyllgor yn ddiolchgar i'r Dirprwy Brif Weinidog am sicrhau ei fod wedi cael cyfle i gynnal y gwrandawiad hwn.

26. Cyn y gwrandawiad, rhoddodd Llywodraeth Cymru y dogfennau a ganlyn i'r Pwyllgor:

- papur briffio ar y broses[9]

- y pecyn gwybodaeth i ymgeiswyr[10]

[9] Llywodraeth Cymru: Papur briffio ar gyfer y gwrandawiad cyn penodi, Mai 2025.
[10] Llywodraeth Cymru: Penodi Cadeirydd Cyfoeth Naturiol Cymru: Pecyn Gwybodaeth i ymgeiswyr, Ionawr 2025.

- CV Mr Sachdev[11] a'i ddatganiad ategol.[12]

27. At hynny, gofynnodd y Pwyllgor i'r ymgeisydd a ffefrir lenwi holiadur, sydd wedi'i gynnwys yn Atodiad A.

Y gwrandawiad

28. Ar 11 Mehefin 2025, cynhaliodd y Pwyllgor wrandawiad cyn penodi gyda Neil Sachdev. Mae trawsgrifiad y cyfarfod ar gael ar wefan y Pwyllgor.[13]

29. Yn unol â'r canllawiau ar wrandawiadau cyn penodi y cytunwyd arnynt gan Lywodraeth Cymru a'r Senedd, ein rôl ni yw rhoi ein barn am addasrwydd yr ymgeisydd a ffefrir gan Lywodraeth Cymru.

30. Yn ystod y gwrandawiad, a barodd am tua awr, gofynnodd y Pwyllgor amryw o gwestiynau i Neil Sachdev ynglŷn â sut y byddai'n cyflawni rôl Cadeirydd CNC.

31. Trafodwyd y canlynol yn ystod y sesiwn:

- cefndir personol;
- heriau hirdymor a byrdymor;
- rheoli perthnasoedd;
- canfyddiad y cyhoedd o CNC; a
- rheolaeth sefydliadol.

Ein barn ni

Mae CNC wedi wynebu heriau sylweddol byth ers ei greu, a gellid dadlau ei fod yn wynebu heriau mwy nag erioed ar hyn o bryd. Yn ein hadroddiad diweddar yn dilyn ein gwaith craffu blynyddol ar CNC, dywedodd y Pwyllgor:

"mae'n amlwg bod CNC yn sefydliad sy'n wynebu heriau digymar. Mae hynny'n digwydd yn ystod cyfnod pan fo newidiadau yn ei dîm arwain. Yn ddiweddar, cyhoeddodd CNC ymddeoliad ei Brif Swyddog Gweithredol, a bydd cyfnod swydd y Cadeirydd yn dod i ben ym mis Hydref 2025."

[11] Y Pwyllgor Newid Hinsawdd, yr Amgylchedd a Seilwaith: CV yr ymgeisydd a ffefrir.
[12] Y Pwyllgor Newid Hinsawdd, yr Amgylchedd a Seilwaith: Datganiad ategol yr ymgeisydd a ffefrir, Chwefror 2025.
[13] Y Pwyllgor Newid Hinsawdd, yr Amgylchedd a Seilwaith, Cofnod y Trafodion, 11 Mehefin 2025.

Mae newidiadau mawr yn digwydd yn CNC ar hyn o bryd. Bydd rhaglen yr Achos dros Newid yn cynnwys llawer o ddiswyddiadau ac adleoliadau a bydd yn effeithio ar wasanaethau rheng flaen ledled y sefydliad, ar yr union adeg pan fo'n ymdrin â goblygiadau'r bil o £19 miliwn am atebolrwyddau treth heb eu talu i CThEF. Wrth edrych tuag at y flwyddyn nesaf, dywedodd y Cadeirydd sy'n ymadael, Syr David Henshaw, wrth y Pwyllgor y bydd yn 12 mis anodd.[14] Yn y cyd-destun hwnnw, mae hwn yn benodiad arwyddocaol iawn ym mywyd cyhoeddus Cymru. Rhaid i'r Cadeirydd newydd roi arweiniad strategol i'r Bwrdd wrth iddo gefnogi Prif Weithredwr newydd i gyflawni'r gwelliannau sefydliadol sydd eu hangen.

Mae'r Pwyllgor yn nodi bod gan Neil Sachdev CV trawiadol a'i fod heb os nac oni bai yn dod ag ystod o sgiliau a phrofiad perthnasol i'r rôl heriol hon. Mae ei brofiad mewn swyddi anweithredol, yn y sector cyhoeddus a'r sector preifat, yn awgrymu bod ganddo'r profiad rheoli a llywodraethu ar gyfer rôl o'r statws hwn.

Mae'r Pwyllgor hefyd yn nodi bod Mr Sachdev wedi gallu dangos ymwneud hirsefydlog â materion amgylcheddol mewn gwahanol swyddi a fyddai'n fuddiol wrth iddo ymsefydlu yn y sefydliad.

Fodd bynnag, roedd gan Aelodau'r Pwyllgor bryderon ynghylch y penodiad mewn nifer o feysydd.

Mae rolau presennol Mr Sachdev yn niferus a bydd llawer o ofynion ar ei amser a'i egni. Mae'r Pwyllgor yn disgwyl y bydd Llywodraeth Cymru, wrth wneud y penodiad hwn, wedi cadarnhau y tu hwnt i amheuaeth y bydd Mr Sachdev yn gallu neilltuo'r amser a'r gofod deallusol i ddarparu'r arweinyddiaeth sydd ei hangen ar gyfer y swydd hon. Rydym yn cwestiynu sut y gellid gwneud hynny heb ailasesiad cyflym o'i ymrwymiadau presennol.

Roedd y Pwyllgor hefyd yn pryderu am ei ddiffyg gwybodaeth a phrofiad o weithio yng Nghymru a gwead cymdeithasol y wlad, ei phobl a'i sefydliadau. Mae hon yn rôl heriol, ac rydym o'r farn bod rhaid i Mr Sachdev barhau i ymgyfarwyddo â'r ecosystem y bydd yn gweithio ynddi. At hynny, rydym o'r farn bod Mr Sachdev wedi dangos diffyg dealltwriaeth o hanes diweddar CNC. Ni fyddem yn disgwyl bod gan Mr Sachdev, ar hyn o bryd, ddealltwriaeth drylwyr o'r materion hynny, a dylai meithrin dealltwriaeth o'r gwersi a ddysgwyd o broses Achos dros Newid ddiweddar CNC fod yn flaenoriaeth iddo.

[14] Y Pwyllgor Newid Hinsawdd, yr Amgylchedd a Seilwaith, Cofnod y Trafodion, 12 Mawrth 2025, paragraff 27.

Byddai'r Pwyllgor yn annog Llywodraeth Cymru a Neil Sachdev i fyfyrio ar y pwyntiau hyn.

Am y rhesymau a nodwyd, roedd gwahaniaeth barn ymhlith y Pwyllgor ynghylch a ddylid cymeradwyo Mr Sachdev. Serch hynny, roedd mwyafrif y Pwyllgor o’r farn, ar ôl pwyso a mesur, y dylid cymeradwyo’r penodiad.

6. Casgliad y Pwyllgor

32. Ar sail y dystiolaeth a gafwyd, daeth mwyafrif y Pwyllgor i'r casgliad eu bod, ar ôl pwyso a mesur, yn cymeradwyo’r ymgeisydd a ffefrir gan Lywodraeth Cymru, Neil Sachdev, ar gyfer rôl Cadeirydd Cyfoeth Naturiol Cymru.

Atodiad A: Ymateb i'r holiadur (Saesneg yn unig)

Personal background
Do you have any business or financial connections, or other commitments, which might give rise to a conflict of interest in carrying out your duties, or impact on the time you are able to commit to the role?
I have no business or financial interests that would conflict with the responsibilities of Chair of Natural Resources Wales (NRW). I currently serve as Chair of East West Railway Company, a Commissioner at the Forestry Commission, and will assume the role of Chair of the University of Warwick in July 2025. I am confident I can dedicate the time and focus necessary to fulfil the responsibilities of Chair of NRW. I am accustomed to managing complex portfolios and would prioritise the needs of NRW in line with public service expectations and ministerial accountability. Should any potential conflict arise in the future, I would proactively declare and manage it in line with governance best practice.
Have you ever held any post or undertaken any activity that might cast doubt on your political impartiality?
No. I have never held any elected political position, nor undertaken any activity that would call into question my impartiality. I have worked constructively with ministers and governments across political parties, and have consistently upheld the principles of public service and impartial governance.
How were you recruited: were you encouraged to apply, and if so, by whom?
I applied in response to contact from a head hunter acting on NRW's behalf and through the open public appointments process. I was aware of the role through public service networks and through my work as a Commissioner at the Forestry Commission. The role aligns closely with my skills and values, and I felt strongly motivated to put myself forward.
Please explain how your experience to date has equipped you to fulfil your new responsibilities.
I bring over 30 years' experience leading large, complex organisations across public and private sectors. My executive career at Tesco and Sainsbury's included operational leadership, transformation, and capital investment at scale. More recently, I have chaired East West Railway Company (a government-owned infrastructure body), contributed to environmental governance as a Forestry Commissioner, and led organisational development in higher education, health, and property sectors. In some cases, I have had to manage turnrounds of improving performance and board effectiveness too. I am experienced in governance, financial oversight, public accountability, and stakeholder engagement — including with ministers, civil servants, regulators,

industry groups, communities, and NGOs. At the ALBS I work with, I have worked directly on climate, land use, biodiversity, and public access issues — giving me a strong foundation to support NRW's statutory and strategic objectives. I also bring calm, values-driven leadership under pressure, and a genuine personal commitment to Wales.

Performance of the role
What will be your key priorities in your new role?
In the first instance: - Supporting a successful CEO transition and strengthening board cohesion. - Engaging constructively with Welsh Government on NRW's financial challenges and long-term sustainability. Delivering the Business plan and Strategy. - Listening to staff and stakeholders to understand how NRW can rebuild trust and deliver confidently. Over the longer term: - Positioning NRW as a national leader in delivering nature recovery, climate resilience, and land stewardship. Ensuring there is real public Value being delivered. - Enhancing the organisation's capability, morale, and resilience to meet its growing responsibilities. - Ensuring NRW's regulatory role is risk-based, proportionate, and clearly understood by the public and partners.
What criteria should be used to judge your performance over your term of office?
- The effectiveness of the Board in setting/delivering its strategy, supporting the executive, and providing accountability. - Strengthened relationships with Welsh Government and stakeholders. - Improved organisational confidence, clarity of purpose, and staff engagement. - Progress in NRW's delivery against its core duties: nature recovery, environmental regulation, flood resilience, and community engagement. - Public trust and perception of NRW's leadership and responsiveness.

The organisation
What criteria should be used to judge the performance of NRW as a whole?
- Delivery against statutory functions and ministerial objectives. - Tangible progress in climate adaptation, biodiversity restoration, water quality and land management. - Financial stability and efficiency. - Public engagement and trust, especially in rural, underrepresented, and at-risk communities. - Responsiveness and resilience as a Category 1 responder during environmental crises.
What do you see as the key risks to delivering NRW's objectives?
- Continued financial pressure limiting the organisation's ability to invest in core delivery and staffing. - Loss of public trust due to reduced services or delayed progress on environmental targets. - Operational strain from growing responsibilities without matched resourcing. - Complexity in stakeholder landscapes (e.g. farming, regulation, land access) that can delay or derail implementation without strong engagement. - Climate-related emergencies that could stretch NRW's capacity.
What do you consider to have been the main successes and failures of NRW? What lessons can be learned from the failures?
Successes include: - Designation and protection of Wales's most important natural sites. - Delivery of peatland restoration and woodland expansion projects. - Resilient flood and emergency response under difficult conditions. - Maintenance of its role as a trusted environmental regulator. Failures/Challenges include: - Repeated financial pressures leading to public criticism around service reduction. - Delayed biodiversity targets and concerns over NRW's delivery capacity. - Communication challenges with stakeholders during controversial planning or designation processes. Lessons: - The importance of financial resilience and early planning for resource pressure.

- A need for more proactive and consistent public and stakeholder engagement. - Supporting staff morale and capability through change is critical to long-term delivery
What is your assessment of the public profile and reputation of the organisation?
NRW is widely recognised as a critical environmental body in Wales — but its reputation has at times been shaped more by its challenges than its achievements. Public concern over flooding, pollution, and service cuts has made trust fragile in some areas, despite strong work by frontline teams. There is a clear opportunity — and a public expectation — for NRW to lead confidently, communicate clearly, and demonstrate visible progress. As Chair, I would support the organisation in being a trusted, expert voice on nature, land and climate, while strengthening relationships with communities, government, and delivery partners.