

Framework for a Trustee review (appraisal)

This is an extract from AIM's 'Successful Governance for Museum Trustees' written by Hilary Barnard and Ruth Lesirge of HBRL Consulting and is designed to help museums with establishing a framework for Trustee review.

Please scroll down to page 3 for the Welsh version.

Rationale for establishing the 1:1 Trustee review/appraisal process

It is desirable for the museum Board to have in place individual Trustee reviews (annually is not uncommon), as well as a more formal appraisal at the end of each term served (e.g. three years). The latter is an aid to ensuring re-appointment is appropriate. End-of-service or 'exit' interview when Trustees step down from the Board can also be extremely useful and contribute to improvements in the governance arrangements for your museum.

If there are shortcomings or difficult Board dynamics, the semi-structured 1:1 conversation can be a helpful mechanism, enabling Trustees to address those difficulties so that the Board is able to work more effectively. In a minority of such cases, this conversation may lead to a resignation.

Trustee review/appraisal

The questions below are simply suggestions. Each museum will need to tailor the questions to its particular context and needs.

Example 1: establishing the framework for review/appraisal

If this is the first time Trustees have had the opportunity of review, you might wish to keep the framework simple, setting a baseline for more expansive annual reviews in future years.

- When you joined the museum Board, what did you hope to contribute as a trustee?
- In practice, what have you been able to contribute in your trustee role?
- What governance activities would you like to be involved in, in the coming year?
- What do you want to learn more about in the next 12 months?
- What one thing would make it possible for you to contribute more?

Example 2: taking a broader perspective

1. What do you view as the museum's three major successes in the last 12-18 months?
2. What do you think the Board has contributed to achieving this?
3. What do you feel you were able to contribute? Can we identify some examples?
4. How have you been able to contribute with regard to:-
 - a) Serving on sub-committees and/or working groups?

- b) Other work with your fellow Trustees?
 - c) Supporting the work of the Director
 - d) Any other areas of the museum's governance
5. What contribution do you want to make to the delivery of museum objectives?
 6. Do you want to take part in your own development over the next 12 months?
What would you want to focus on?
 7. Is there anything we have not covered that you think it is helpful to know?

Set out below is a sample list of competencies and behaviours against which a museum Trustees' contribution might be reviewed. It is not a definitive list but could be useful in setting standards now and in future years

Personal Competencies and Behaviours

Board members of xxx museum will be expected to:

- Recognise the ambassadorial role of a Trustee and positively promote the museum whenever possible
- Display commitment in keeping up to date with relevant changes in the internal and external environment
- Manage time to ensure attendance at all or the majority of meetings
- Commit adequate time to prepare for meetings
- Actively contribute to the success of meetings
- Be willing to challenge constructively what is presented at Board meetings
- Stimulate robust, high level thinking to develop ideas and strategies
- Accept the need to hold the museum "line", even where there is personal disagreement
- Contribute positively to the development and maintenance of a high performing Board team
- Build positive relationships with other Trustees, the Director, staff and volunteers (recognising relevant boundaries)
- Contribute to the development of the Board perhaps taking a lead on an area of special interest
- Be open to regular review of Board effectiveness
- Contribute pro-actively to the building a diverse Board across a range of dimensions
- Seek and respond positively to formal feedback on their performance as a Trustee (and be willing to offer constructive feedback)
- Regard being a Trustee as a learning opportunity to develop new knowledge and skills
- Take responsibility as a Trustee for all aspects of the museum's work and performance, including those outside their own area of expertise

FFRAMWAITH I ADOLYGIAD YMDDIRIEDOLWR (ARFARNIAD)

Mae'r Atodiad hwn wedi'i ddylunio i helpu amgueddfeydd gyda sefydlu fframwaith ar gyfer adolygiad Ymddiriedolwr.

Sail resymegol ar gyfer sefydlu'r broses arfarnu / adolygiad ymddiriedolwr 1:1

Mae'n ddymunol i Fwrdd yr amgueddfa gael adolygiadau Ymddiriedolwyr unigol yn eu lle (nid yw rhai blynyddol yn anghyffredin), yn ogystal ag arfarniad mwy ffurfiol ar ddiwedd pob tymor o wasanaethu (e.e. tair blynedd). Mae'r olaf yn gymorth i sicrhau bod ail-benodiad yn briodol. Gall cyfweiliad diwedd gwasanaeth neu gyfweiliad ymadael pan fod Ymddiriedolwyr yn camu i lawr o'r Bwrdd hefyd fod yn ddefnyddiol iawn a chyfrannu at welliannau yn nhrefniadau llywodraethu eich amgueddfa.

Os oes diffygion neu ddeinameg anodd ar y Bwrdd, gall y sgwrs lledstrwythuredig 1:1 fod yn fecanwaith gwerthfawr gan alluogi i Ymddiriedolwyr fynd i'r afael â'r anawsterau hynny fel bod y Bwrdd yn gallu gweithio'n fwy effeithiol. Mewn lleiafrif o achosion fel hyn, gall y drafodaeth hon arwain at ymddiswyddiad.

Adolygiad / arfarniad ymddiriedolwr

Awgrymiadau yn unig yw'r cwestiynau isod. Bydd angen i bob amgueddfa deilwra'r cwestiynau i'w cyd-destunau ac anghenion arbennig.

Enghraifft 1: sefydlu'r fframwaith adolygu / arfarnu

Os mai dyma yw'r tro cyntaf i'r Ymddiriedolwyr gael y cyfle o adolygiad, efallai y byddwch yn dymuno cadw'r fframwaith yn syml, gan osod sylfaen ar gyfer adolygiadau blynyddol ehangach yn y dyfodol.

- Pan oeddech yn ymuno â'r Bwrdd, beth oeddech yn gobeithio ei gyfrannu fel Ymddiriedolwr?
- Yn ymarferol, beth ydych wedi gallu cyfrannu yn eich rôl fel Ymddiriedolwr?
- Pa weithgareddau llywodraethu yr hoffech gymryd rhan ynddynt, yn y flwyddyn ar y gorwel?
- Beth yr hoffech ddysgu rhagor amdano yn y 12 mis nesaf?
- Pa un peth a fydd yn ei wneud yn bosib i chi gyfrannu mwy?

Enghraifft 2: cymryd persbectif ehangach

1. Beth ydych yn gweld fel tri llwyddiant mwyaf yr amgueddfa dros y 12-18 mis diwethaf?
2. Beth ydych yn credu ydy'r Bwrdd wedi cyfrannu tuag at gyflawni hyn?
3. Beth ydych yn teimlo yr oeddech yn gallu cyfrannu? Allen ni nodi rhai enghreifftiau?
4. Sut ydych wedi gallu cyfrannu o ran:-
 - a. Gwasanaethu ar is-bwyllgorau a / neu weithgorau?
 - b. Gwaith arall gyda'r Ymddiriedolwyr eraill?
 - c. Cefnogi gwaith y Cyfarwyddwr?

- d. Unrhyw feysydd eraill o lywodraethu'r amgueddfa?
5. Pa gyfraniad yr hoffech ei wneud i gyflenwi amcanion yr amgueddfa?
 6. Ydych yn dymuno cymryd rhan yn eich datblygiad eich hun dros y 12 mis nesaf?
Ar beth yr hoffech chi ganolbwyntio?
 7. Oes unrhyw beth nad ydym wedi trafod a fydd yn gymorth i ni wybod?

Isod, amlinellir rhestr enghreifftiol o gymwyseddau ac ymddygiadau y gellir arolygu cyfraniad Ymddiriedolwyr amgueddfa yn eu herbyn. Nid yw'n rhestr ddiffiniol ond gallai fod yn ddefnyddiol wrth osod safonau yn awr ac mewn blynyddoedd i ddod.

Cymwyseddau ac Ymddygiadau Personol

Bydd disgwyl i aelod Bwrdd amgueddfa xxx:

- Gydabod rôl lysgenhadol Ymddiriedolwr a hybu'r amgueddfa mewn ffordd gadarnhaol ar bob cyfle posibl
- Ddangos ymrwymiad i fod yn ymwybodol o'r newidiadau perthnasol diweddaraf yn yr amgylchedd mewnol ac allanol
- Reoli amser i sicrhau presenoldeb ymhob cyfarfod neu'r mwyafrif ohonynt
- Sicrhau digon o amser i baratoi ar gyfer cyfarfodydd
- Gyfrannu'n weithredol at lwyddiant cyfarfodydd
- Fod yn barod i herio'r hyn a gyflwynir mewn cyfarfodydd Bwrdd yn ddeongliadol
- Ysgogi meddwl cryf, lefel uwch i ddatblygu syniadau a strategaethau
- Dderbyn yr angen i ddilyn "llinell" yr amgueddfa hyd yn oed mewn achos o anghytundeb personol
- Gyfrannu'n gadarnhaol at ddatblygu a chynnal tîm Bwrdd sydd yn uchel ei berfformiad
- Adeiladu perthnasoedd cadarnhaol gydag Ymddiriedolwyr eraill, y Cyfarwyddwr, staff a gwirfoddolwyr (gan gydnabod y terfynau perthnasol)
- Gyfrannu at ddatblygiad y Bwrdd, gan efallai arwain ar un maes o ddiddordeb arbennig • Fod yn agored i adolygiad rheolaidd o effeithiolrwydd y Bwrdd
- Gyfrannu'n rhagweithiol at adeiladu Bwrdd amrywiol ar hyd ystod o ddimensiynau
- Chwilio am ac ymateb yn gadarnhaol i adborth ffurfiol ar eu perfformiad fel Ymddiriedolwr (a bod yn barod i gynnig adborth deongliadol)
- Ystyried bod yn Ymddiriedolwr fel cyfle dysgu i ddatblygu sgiliau a gwybodaeth Newydd
- Gymryd cyfrifoldeb fel Ymddiriedolwr ar gyfer pob agwedd o waith a pherfformiad yr amgueddfa, gan gynnwys rhai sydd y tu allan i'w maes arbenigedd eu hunain