Association of Independent Museums

Y Gorwel Nesaf? Y pwyntiau ymarferol o drawsnewid a chau

Ruth Lesirge and Hilary Barnard, HBRL Consulting

Cynnwys

- Cyflwyniad
- Trawsnewid fel dewis arall i gau
- Penderfynu cau
- Ansolfedd
- Adnoddau
- Astudiaethau achos

Cyflwyniad

Mae AIM yn cydnabod fod amgylchiadau yn parhau i fod yn arbennig o anodd i lawer o amgueddfeydd ers goroesi'r pandemig – gyda staff, ymddiriedolwyr a gwirfoddolwyr eraill yn rheoli'r canlyniadau. Canllaw yw hwn i Ymddiriedolwyr ac uwch staff sydd yn wynebu penderfyniadau anodd dros barhau â neu gau eu hamgueddfa, a sut i gynllunio ar gyfer y naill ganlyniad neu'r llall. Pwrpas y cyhoeddiad yw eich helpu i fynd i'r afael â'r heriau hyn yn ymarferol ac yn brydlon.

Rydym yn cydnabod fod llawer o amser, ymdrech ac ynni wedi eu buddsoddi mewn sefydlu a chynnal eich amgueddfa. Gall yr opsiynau realistig sydd ar gael godi materion anodd yn enwedig i ymddiriedolwyr ac uwch staff. Mae AIM yn deall fod cau neu drawsnewid yn fater sy'n cael ei drafod mewn nifer o amgueddfeydd: mewn achosion fel hyn, beth sydd angen yw gwneud penderfyniadau gyda chynllunio a threfnu gofalus, wrth ymgysylltu hefyd gydag emosiynau rhanddeiliaid allweddol, ac yn arbennig staff a gwirfoddolwyr.

Rydym yn defnyddio'r term 'trawsnewid' yn aml yn y canllaw hwn. Trawsnewid yw gwelliant sylweddol a weithredir yn gyflym yn y ffordd y mae eich amgueddfa yn gweithredu sydd yn ei galluogi i barhau i gyflenwi lles i'r cyhoedd. Mae'n ymgorffori goroesi tymor byr, ond dylai fod yn fwy na hynny. Nod trawsnewid yw creu sail gynaliadwy tymor canolig a hirdymor. Am y rheswm hwnnw, mae trawsnewid yn cynnwys uno a ffurfiau gwahanol o gydweithredu sydd yn cynnig posibilrwydd go iawn o ddyfodol diogel.

Wrth gwrs, mae'n bosib bod eich amgueddfa wedi cyrraedd diwedd ei hoes hyfyw, ac mai cau trefnus yw'r opsiwn gorau. Fodd bynnag, yn y mwyafrif o achosion, mae cau yn annymunol ac yn golygu colled sylweddol o fynediad cyhoeddus i dreftadaeth a diwylliant. Mae cau amgueddfa hefyd yn broses gymhleth a drud sydd yn cymryd llawer o amser, ac a fydd yn naturiol yn tynnu ynni i ffwrdd o gyfoethogi profiad a mwynhad ymwelwyr o'ch amgueddfa.

Mae'r canllaw hwn wedi wedi'i ysgrifennu gyda'r gred y dylai Ymddiriedolwyr ystyried cau amgueddfa fel dewis olaf yn unig, ar ôl archwilio ac ystyried pob opsiwn arall yn drylwyr.

Ein nod yn y canllaw hwn yw:

- Eich annog i archwilio yn gyntaf sut y gallwch ddiogelu dyfodol pwrpas eich amgueddfa trwy drawsnewid wrth ddeall y gall hyn olygu newid anghyfforddus.
- Amlinellu ail ddull gweithredu eang i gau yn dda, ble nad yw trawsnewid yn bosib.
- Cynnig cymorth a chanllaw ymarferol yn y prosesau o drawsnewid neu gau i'r bobl hynny sydd â chyfrifoldeb arwain a/neu lywodraethu.
- Cydnabod y bydd gan bob amgueddfa amserlenni penodol wrth fynd i'r afael â'r bygythiad o gau; rydym felly yn nodi ble mae'n bosib symleiddio prosesau.
- Eich cyfeirio at adnoddau eraill i'ch helpu i benderfynu ar a dilyn y llwybr gorau o weithredu i'ch amgueddfa.

Mae'r canllaw hwn wedi'i ysgrifennu ar gyfer amgueddfeydd annibynnol elusennol ond mae llawer ohono'n berthnasol hefyd i amgueddfeydd awdurdod lleol ac amgueddfeydd sydd yn rhan gyfansoddol o sefydliadau mwy.

Os ydych yn Amgueddfa Achrededig bydd gennych bolisïau, cynlluniau a chyfundrefnau yn eu lle yn barod, yn enwedig o gwmpas casgliadau, y bydd angen cyfieirio atynt mewn achos cau amgueddfa. Lle bo'r rhain yn berthnasol mae cyfeiriadau atynt yn y canllaw hwn. Mae'r Cynllun Achredu DU eang, a reolir fel Partneriaeth DU rhwng Cyngor Celfyddydau Lloegr, Llywodraeth Cymru, Amgueddfeydd ac Orielau yr Alban a Chyngor Amgueddfeydd Gogledd Iwerddon, yn gosod disgwyliad o ran sut y dylai Amgueddfeydd Achredig gael eu rheoli a'u llywodraethu.

Mae'n helpu i bawb sydd yn ymwneud â'r amgueddfa i wneud y pethau iawn, gan helpu i bobl gael mynediad i ac ymgysylltu â chasgliadau, a'u diogelu ar gyfer cenedlaethau'r dyfodol.

Trawsnewid fel dewis arall i gau

Trawsnewid fel dewis arall i gau

Nod trawsnewid yn sylfaenol yw dod o hyd i ffyrdd o ddatrys argyfwng sylweddol sydd yn wynebu'r amgueddfa. Gall yr argyfwng hwnnw fod yn:

- Diffygion sylweddol mewn blynyddoedd ariannol olynol nad ydynt yn bosib eu cynnal yn y dyfodol.
- Problemau llif arian sydd yn arwain at fenthygiadau gan fanciau cynyddol anfoddog.
- Gwariant yn arwyddocaol fwy nag incwm wrth i gostau staff gynyddu, er enghraifft gyda chodiadau yn y cyfraddau Isafswm Cyflog Cenedlaethol.
- Niferoedd annigonol o ymwelwyr i sicrhau lefel gynaliadwy o incwm.
- Agoredrwydd i niwed drwy orddibynnu ar un ffynhonnell o gyllid sydd yn lleihau neu yn dod i ben.
- Niferoedd llai o wirfoddolwyr sydd yn effeithio ar gapasiti yr amgueddfa i gynnal amseroedd agor rheolaidd a chwrdd â disgwyliadau ymwelwyr.
- Enw da gwan ymysg y cyhoedd oherwydd profiad ymwelwyr gwael, arddangosfeydd, gweithgareddau a digwyddiadau di-fflach.

Rhai yn unig o'r achosion mwyaf cyffredin o argyfyngau yn bygwth goroesiad amgueddfa yw'r rhain. Mae gan yr achosion hyn dueddiad gwael o gydgysylltu. Mae'r Byrddau mwyaf llwyddiannus yn cydnabod mewn da bryd pe bai a phryd mae eu hamgueddfa yn symud tuag at argyfwng. Gall enwi'r argyfwng hwnnw mewn da bryd fod yn anodd ond mae hyn yn hanfodol fel cam cyntaf trawsnewid.

Wrth wynebu pesimistiaeth neu dristwch pobl eraill, mae'n gymorth lle bo'n bosib, i'r Bwrdd fod yn optimistaidd yn y gred fod gobaith rhesymol a sefydlog o ddiogelu dyfodol i'r amgueddfa.

Yn gynnar yn y broses, mae nifer o gamau eraill a fydd yn paratoi ar gyfer trawnewid:

- Meddwl yn glir am bwrpas yr amgueddfa ar gyfer y presennol a chyfnod nesaf ei bodolaeth.
- Data a gwybodaeth ariannol a gweithredol sydd yn ddigonol ac yn ddibynadwy er mwyn creu cynllun trawsnewid.
- Parodrwydd i ystyried – mewn da bryd – craidd o opsiynau a modelau busnes posib, gan gynnwys uno neu bartneriaeth newydd wedi'i chyfoethogi.
- Parodrwydd y Bwrdd i ymrwymo i gynllun gweithredu trawsnewid sydd yn cymryd lle dogfennau cynllunio blaenorol.
- Ymrwymiad i ymgysylltu yn gyson gyda staff, gwirfoddolwyr a rhanddeiliaid allanol, gan gynnwys cyllidwyr, er mwyn helpu i ddiogelu 'perchnogaeth' ehangach o gynllun trawsnewid.
- Nodi cyngor proffesiynol (e.e. Adnoddau Dynol, cyfreithiol, ariannol, eiddo) er mwyn sicrhau arferion gorau, a sicrhau'r agweddau cyfreithiol yn ogystal â manteisio ar sgiliau a phrofiad allanol.
- Ymrwymiad i adolygu cynlluniau yng ngoleuni profiad ac amgylchiadau sydd yn newid, gan ddysgu gyda'ch gilydd wrth i'r broses ddatblygu.
- Cynlluniau olyniaeth realistig sydd yn cynnwys y posibilrwydd o golli ymddiriedolwyr, staff a gwirfoddolwyr allweddol.

Bydd creu strategaeth ar gyfer goroesi yn heriol. Mae trawsnewid yn cymryd na fydd dilyn 'busnes fel arfer' yn ddigonol ac na fydd hyn yn datrys yr argyfwng. Rhaid i chi fod yn realistig am y dewisiadau ar gyfer eich amgueddfa, a'r amserlen ar gyfer cyflawni trawsnewid. Bydd angen dealltwriaeth gynnar hefyd o amcangyfrif o gostau'r trawsnewid a'i oblygiadau.

Mae tystiolaeth yn awgrymu fod llawer o gyllidwyr yn barod i ystyried gofynion realistig sydd yn seiliedig ar ddata i alluogi i amgueddfa aros yn agored. Er enghraifft, gall eu cymorth o bosib gynnwys addasu grant sydd yn bodoli eisoes; fodd bynnag, mae eu caniatâd penodol gyda sail resymegol glir yn hanfodol. Mae'n bosib hefyd y bydd cyllidwyr yn cytuno i gynnig grant ychwanegol; fodd bynnag, mae hyn yn annhebygol iawn os ydy'r amgueddfa yn cynnig parhau heb gynllun gweithredu trawsnewid yn ei le. Pryder eich cyllidwyr fydd diogelu eu 'buddsoddiad suddedig' rhag grantiau y maent wedi rhoi i'r amgueddfa yn flaenorol. Gall hyn weithio yn fanteisiol i chi pe bai'r Bwrdd yn gallu cyflwyno tystioleth o flaengynllunio da.

Ffurfio darlun gwrthrychol o asedau'r amgueddfa

Wrth geisio trawsnewid, rhaid i'r Bwrdd gael darlun gwrthrychol o asedau'r elusen a'r amgueddfa, rhai diriaethol ac anniriaethol. Mae dyletswydd gyfreithiol ar y Bwrdd i sicrhau 'gwneud penderfyniadau da' yn enwedig pan fod goroesiad yr amgueddfa yn y fantol.

Mae'r siart ganlynol wedi'i dylunio i'ch helpu i gasglu'r data a gwybodaeth angenrheidiol i hysbysu'r penderfyniadau am ddyfodol yr amgueddfa.

Asedau	Beth fydd yn debygol o fod angen arnoch
Cynghorwyr	• Mynediad i gyngor cyfreithiol, ariannol, eiddo ac Adnoddau Dynol yn gynnar; dyma'r adeg ar gyfer asesiad gwrthrychol o'r cymorth a ddarperir gan eich cynghorwyr presennol • Cyngor gan gynghorwyr ariannol am sut y gall gweithredu arwain at gostau cudd ychwanegol sylweddol (er enghraifft mewn pensiynau) a sut i osgoi masnachu tra yn ansolfent • Cyngor gan weithiwr amgueddfa proffesiynol, yn arbennig ynglŷn â dyfodol casgliad yr amgueddfa
Archifau	• Gall yr amgueddfa gael deunyddiau archifol o bwysigrwydd statudol • Mae'r ased hon yn reswm grymus i gadw'ch amgueddfa yn agored – i ateb rhwymedigaethau statudol
Adeilad(au) a thir	Atebion i: • Ydy'r amgueddfa yn berchen ar y tir a'r adeiladau y mae'n gweithredu ohonynt? • Oes angen adeiladau neu wagleoedd i gyd yr amgueddfa ar gyfer y dyfodol? Ydy gwerthu rhan o'r tir neu'r tir i gyd a 'lesio'n ôl' yn opsiwn? • Oes sgôp ar gyfer rhentu hirdymor o rannau o'r eiddo gan yr amgueddfa? • Ydy'r amgueddfa yn lesddaliwr? Gall hyn gael manteision, oherwydd mae'n bosib fod y landlord eisiau osgoi'r trafferth o ddod o hyd i denant newydd. • Oes cyfle i ailnegodi telerau'r les i'w gwneud yn llai beichus? Pa rwymedigaethau o ran atgyweirio sydd gan yr amgueddfa? • Ydy'ch adeiladau wedi'u hinswleiddio ac yn effeithlon o ran ynni? • A allai'r amgueddfa godi rhagor o incwm drwy rhentu ystafelloedd neu wagleoedd y tu allan, ar gyfer dathliadau teuluol neu ddigwyddiadau eraill? • Er ei fod yn annhebygol, oes gennych unrhyw lefydd storio i gynnig i bartïon eraill?

Casgliadau	Mae’r pwyntiau isod yn berthnasol pan fod elusen yr amgueddfa yn berchen ar y casgliadau: Dylai Amgueddfeydd Achrededig gyfeirio at y safon a chanllaw Achredu adran 4: Cadw a dabtlygu casgliadau ac Adran 5: Cadw gwybodaeth ddefnyddiol o gymorth ar gasgliadau. • Mae’r casgliadau ‘a ddelir mewn ymddiriedolaeth’ er budd y cyhoedd ac yn brif reswm dros gefnogaeth gyhoeddus i’r amgueddfa. • Dylech gadarnhau darlun gyflawn o’r casgliadau – y rhai sydd yn cael eu harddangos a’r rhai sydd mewn storfa, a sut y maent yn cefnogi pwrpas craidd yr amgueddfa. • Ydy’n bosib lleihau costau storio neu gadwraeth ar gyfer y casgliad? • Oes unrhyw sgôp ar gyfer gwerthu eitemau o’r casgliad yn unol â’r polisi gwaredu moesegol? • A oes cyfle i werthu eitemau o’r casgliad yn foesegol? Bydd gan amgueddfeydd Achrededig Bolisi Datblygu Casgliadau sydd yn amlinellu eu dulliau gweithredu o ran cael gwared â neu werthu eitemau o’r casgliad. Bydd hyn yn cynnwys themâu a blaenoriaethau ar gyfer rhesymoli a gwaredu. Mae angen gofal arbennig wrth werthu casgliadau, ac mae’n debyg y bydd hyn yn opsiwn yn unig mewn amgylchiadau cyfyngedig i amgueddfeydd gydag amser digonol i fynd trwy drawsnewid. Noder: Pan fod elsuen ar wahân i gasgliadau, cynghorir trafodaethau cynnar rhwng y ddau Fwrdd er mwyn ystyried sut i gylfawni trawsnewid.
Cyfathrebu	• Ydy brand yr amgueddfa yn helpu i gyfathrebu pa mor atyniadol yw’r amgueddfa i gynulleidfaoedd posib, yn enwedig cynulleidfaoedd iau? • Ydy cyfathrebiadau’r amgueddfa yn dathlu ac yn annog synnwyr o falchder a pherchnogaeth leol?
Cyfarwyddwr	• Ydy’r Cyfarwyddwr yn gryf ei gymhelliad / ei chymhelliad i werthu’r trawsnewid? • Oes gan y Cyfarwyddwr y wybodaeth, sgiliau a phrofiad sydd angen i arwain y trawsnewid? • Ydy’n bosib llenwi unrhyw wagleoedd yn set sgiliau’r Cyfarwyddwr gyda mentora, hyfforddiant, neu ddatblygiad arweinyddiaeth? • A fydd angen i’r Bwrdd gymryd cipolwg ffres ar arweinyddiaeth yr amgueddfa?
Cyllid	• Pa asedau a ddangosir ar y fantolen? • Pa arian parod sydd gan ur elusen yn y banc (ac unrhyw fuddsoddiadau)? Am faint o amser a fydd y cronfeydd hyn y cynnal yr amgueddfa ar ei thaith trawsnewid? • Pa gronfeydd sydd yn barod wedi eu hymrwymo i gwrdd â thelerau contractiol penodol? A beth fydd y gost o dynnu i ffwrdd o’r contractau hynny? • Pa gronfeydd sydd yn gyfyngedig neu yn ddynodedig a pha gronfeydd nad ydynt yn arian cyfyngedig? • Pa gamau y gellir eu cymryd er mwyn sicrhau gwerth am arian ac adennill costau cyfan yng ngwaith a gweithgareddau i gyd yr amgueddfa?

Cyllidwyr a rhoddwyr	• Bydd rhoddwyr yn disgwyl diweddariadau rheolaidd, gyda'r prif negeseuon yn bendant; dilynwch yr arfer o roi'r cyn lleied â phosib o newyddion annisgwyl a dirybudd yn eich cyfathrebiadau • Mae angen sylw arbennig ar y prif roddwyr er mwyn sicrhau eu bod wedi eu diweddaru ac o blaid y newidiadau sylweddol sydd angen er mwyn trawsnewid • Dylech fynd at roddwyr ar gyfer cymorth ariannol a chymorth nad yw'n ariannol; ond dim ond fel rhan o gynllun trawsnewid clir
Codi arian a chynhyrchu incwm	• Rhaid i gyflawni trawsnewid fod yn ffocws hanfodol ar gyfer codi arian; o ffynonellau amrywiol ac yn cynnwys chwilio am gyllido brys a thymor byr • Gall cynnydd â chynhyrchu incwm newydd fod yn gynyddrannol; rhaid cydnabod fod gweithgareddau cynhyrchu incwm yn debygol o fod yn ased yn unig os ydy'n bosib i'w datblygu yn yr wythnosau neu fisoedd nesaf • Rhaid rheoli cynhyrchu incwm nad yw'n elusennol yn ofalus er mwyn cyfyngu atebolrwydd treth; os ydy cynhyrchu incwm nad yw'n elusennol yn cyrraedd swm sydd yn uwch na £80,000 bydd angen i chi sefydlu is-gwmni masnachol o dan berchnogaeth lwyr
Cyrff awdurdod lleol a chyrff gwasanaeth cyhoeddus eraill	• Mae'n bosib y bydd awdurdodau lleol a chyrff cyhoeddus eraill yn gweld pwysigrwydd yr amgueddfa i'r economi leol • Gall awdurdodau lleol fod yn ffynhonnell o gymorth nad yw'n ariannol, rhyddhad ardrethi yn ôl disgresiwn a hyd yn oed rhywfaint o gyllido • Os ydy'r awdurod lleol neu gorff cyhoeddus arall yn landlord yr amgueddfa, gall fod sgôp i ailnegodi'r cutundeb tenantiaeth • Gall cynghorwyr lleol fod yn eiriolwyr grymus o ran cadw drysau eich amgueddfa yn agored. Mae gan lawer ohonynt gysylltiadau a rhwydeithiau cryf a fydd yn gallu bod o gymorth
Partneriaid a rhwydweithiau	• Mae gan bartneriaid, a phartneriaid mwy yn arbennig, asedau y byddwch yn dymuno eu denu wrth gynllunio a chyflenwi trawsnewid – gall y rhain gynnwys gwybodaeth ac arbenigedd proffesiynol yn ogystal â chronfeydd na fydd yn bosib cael mynediad iddynt fel arall • Mae rhan o'r broses trawsnewid yn cynnwys arfarniad o'r rhwydweithiau unigol a sefydliad, boed yn ffurfiol neu'n anffurfiol, y mae'r amgueddfa yn rhan ohonynt. • Gall y rhwydweithiau gynnwys rhai sydd â 'hunan-ddiddordeb goleuedig' mewn gweld yr amgueddfa yn goroesi; mae'n bwysig iawn i ddeall blaenoriaethau, uchelgeisiau a chynlluniau partneriaid presennol a phosibl a sut y mae'r rhain yn alinio gyda'ch cynllun trawsnewid
Noddwyr ac eiriolwyr	• Dylai noddwyr ac eiriolwyr helpu i 'agor drysau' i'r amgueddfa ac ysgogi cefnogaeth, dylanwad a lle bo'n briodol, ymgyrchu o ffynonellau allanol
Enw da/hanes/ record blaenorol	• Mae enw da cadarnhaol yn ased hanfodol anniriaethol • Bydd enw da a record blaenorol yr amgueddfa yn ganolog i'r achos ar gyfer cefnogaeth y mae'r amgueddfa yn ei gyflwyno i gyllidwyr a rhoddwyr allanol, gan gynnwys ar gyfer cyllido argyfwng • Efallai bod cyrff allanol fel ysgolion a cholegau yn ymddiried yn yr amgueddfa – yn enwedig ble mae'n cyfrannu at y cwricwlwm addysgol

Staff	• Yn gyffredin, staff yw prif ased yr amgueddfa yn ogystal â bod yn gost parhaus sylweddol • Yn aml, mae gan staff sgiliau, gwybodaeth a rhywdweithiau y gellir cael mynediad iddynt wrth gynllunio a chyflenwi trawsnewid • Beth ydy'r amgueddfa yn gallu atal gwneud dros dro neu yn barhaol er mwyn rhyddhau adnoddau ar gyfer trawsnewid?
Ymddiriedolwyr a'r Bwrdd	Mae trawsnewid yn golygu newid cam o'r rôl o a chyfraniad gan yr ymddiriedolwyr: • Ydy'r trefniadau llywodraethu presennol (e.e. Bwrdd, Is-Bwyllgorau, agendau y Bwrdd ayb) yn cynorthwyo gwneud penderfyniadau prydlon ac effeithiol? • Rhaid i Ymddiriedolwyr fod yn glir o ran a oes ganddynt yr arbenigedd iawn i oruchwylio trawsnewid ac a ddylai'r Bwrdd gael ei adfywio • Yn ystod trawsnewid, bydd ymddiriedolwyr yn aml yn gorfod delio â dyletswyddau gweithredol, wrth iddynt hefyd fod yn bennaf gyfrifol ar gyfer llywodraethu elusen yr amgueddfa. Bydd angen i'r Bwrdd gynnal y ffin hon rhwng y rolau hyn a dangos tystiolaeth o drosolwg llywodraethu da yn eu prosesau cynllunio a gwneud penderfyniadau • Gall hyn fod yn bwynt ble me rhai o'r Ymddiriedolwyr yn camu i lawr i gefnogi'r amgueddfa o du allan i'r Bwrdd
Ymwelwyr	• Gall ymwelwyr fod yn eiriolwyr grymus i amgueddfa • Ydy'r amgueddfa wedi arolygu ymwelwyr yn ddiweddar er mwyn dysgu am eu safbwyntiau a'u profiad o'r amgueddfa? • Ydy'n bosib annog rhai o'r ymwelwyr i ddod yn wirfoddolwyr, o leiaf am gyfnod y trawsnewid?
Gwirfoddolwyr	• Gwirfoddolwyr yw craidd a chalon llawer o amgueddfeydd ac maent yn gwneud cyfraniad enfawr at gadw amgueddfeydd ar agor ac yn hygyrch i'r cyhoedd • Gall fod rhai gwirfoddolwyr yn barod i weithio mewn rolau newydd a chymryd cyfleoedd newydd a gynigir gan drawsnewid ac sydd angen ar yr amgueddfa • Yn aml, mae gan wirfoddolwyr gysylltiadau a rhwydweithiau y gellir eu defnyddio'n gynhyrchiol i gefnogi dyfodol yr amgueddfa • Gall fod pobl nad ydynt yn ofni'r dasg, ac sydd yn mwynhau'r her o 'achub' yr amgueddfa

Mae asedau, rhai diriaethol ac anniriaethol, yn hanfodol mewn trawsnewid o ran galluogi i'r amgueddfa ddenu adnoddau, gwneud newidiadau, ymgysylltu a dylanwadu ar bobl eraill i ddiogelu dyfydol ac osgoi cau. Mae'n bosib fod gan yr amgueddfa asedau ychwanegol na chyfeirir atynt uchod; bydd cyd-ddealltwriaeth o'r rhain yn galonogol ac yn gymorth mawr. Sicrhau bod Ymddiriedolwyr yn fodlon fod rôl yr asedau i gyd wedi cael eu deall mewn cyd-destun amgueddfa/treftadaeth ac wedi cael eu hystyried a'u paratoi ar gyfer eu rôl mewn trawsnewid.

Uno a datblygu partneriaeth

Mae uno yn werth ei ystyried wrth drawsnewid. Gallent:

- Roi sylfaen ariannol mwy sefydlog i'r amgueddfa.
- Roi mynediad i fwy o arbenigedd, sgiliau a chapasiti (o ran staff a gwirfoddolwyr) i gynnal yr amgueddfa.
- Ddarparu gwagloedd ychwanegol i arddangos y casgliad, arddangosfeydd neu storio.
- Ddarparu'r cynnig i ymwelwyr ar draws nifer o safleoedd a chynyddu ansawdd profiad yr ymwelwyr.
- Ddod â llywodraethu cryfach gydag amrywiaeth fwy o sgiliau a phrofiad.
- Helpu i ddod o hyd i ffynonellau newydd o gyllid.

Nid yw uno yn fwled hudol, a gall hyn gymryd nifer o fisoedd i'w cyflawni. Gall uno roi seibiant o bwysau ariannol a sefydliadol, ond bydd y sefydliad unedig yn dal i orfod cael model busnes effeithiol sydd o fudd partneriaid er mwyn iddo oroesi.

Rhaid i amgueddfeydd sydd yn chwilio am gyfleoedd i uno fod yn rhagweithiol a rhaid iddynt ddefnyddio meini prawf clir wrth ddod o hyd i'r partner uno mwyaf addas. Y gofynion arferol ar gyfer uno elusennau yn llwyddiannus yw:

- Proses raddol wedi'i hwyluso'n allanol i symud cam wrth gam tuag at uno cyflawn.
- Ymddiriedaeth a pharch rhwng y partneriaid, adeiladu ar gydweithio a data a gwybodaeth fewnol wedi'u rhannu drwy ddiwydrwydd dyladwy.
- Cytundebau ar oblygiadau uno o ran hunaniaeth a brand, arweinyddiaeth staff, aelodaeth y Bwrdd a pholisïau sefydliadol.
- •Staff wedi eu hysbysu yn gyflawn a gwirfoddolwyr sydd wedi eu hannog i gefnogi'r sefydliad unedig fel ffordd dda o gynnal pwrpas yr amgueddfa.
- Eglurder ar drosglwyddo staff i'r sefydliad unedig, gan gynnwys trefniadau TUPE lle bo'n berthnasol.
- Cynllun ar gyfer y dyfodol o ran sut y bydd synergedd uno yn cael ei wireddu yn ymarferol.

Gall cydweithredu a phartneriaethau gyflenwi rhai o'r manteision o uno gan gynnwys:

- Mae rhannu swyddogaethau swyddfa-gefn (cyllid, adnoddau dynol, TGCh) yn lleihau costau craidd.
- Cynigion gwell gan landlordiaid a chyflenwyr, gan wneud defnydd mwy effeithiol o adnoddau a chynhyrchu mwy o incwm manwerthu / masnachol.
- Staffio effeithlon wedi'i rhannu a mynediad i arbenigedd ffres.
- Apêl gryfach i gyllidwyr a rhanddeiliaid allweddol, megis awdurdodau lleol.
- Gwelededd i amrywiaeth fwy o gynulleidfaoedd posibl.

Mae cydweithrediadau a phartneriaeth fel hyn, oherwydd eu natur, fel arfer yn fwy bregus, a gallent fod yn llai effeithiol mewn strategaeth gynnal hirdymor. Caiff cydweithrediadau eu cryfhau yn aml gan gytundebau ysgrifenedig, megis Memorandwm Cyd-ddealltwriaeth.

Deall y pwysau on wneau i drawsnewid weitio

Mae trawsnewid yn golygu nad yw'n bosib dianc rhag gwneud newidiadau i'r ffordd mae'r amgueddfa yn gweithredu yn bresennol. Mae'r is-adran hon yn eich helpu i nodi pa heriau y gallwch eu wynebu wrth wneud y newidiadau angenrheidiol. Rhaid i sgôp y penderfyniadau hynny sydd yn aml yn anodd iawn, fod yn eang, a rhaid i'ch opsiynau beidio â chael eu cyfyngu gan is-setiau penodol o ddiddordebau.

Bydd pob asiant dros newid – Byrddau, uwch staff a/neu ymgynghorwyr allanol – yn gorfod ailystyried patrymau gweithio sefydledig staff, ymddiriedolwyr a gwirfoddolwyr. Gall hyn achosi pobl i fod yn amddiffynol, rhwystro goddefol a gwadu'r brys a'r angen i weithredu. Wrth wrando'n ofalus ar beth y mae pawb yn dweud, rhaid i'r Bwrdd ddal ei benderfyniad gan wybod fod oedi neu methu â gweithredu'n benodol yn lwybr i ganlyniadau negyddol anfwriadol, gan gynnwys y posibilrwydd cynyddol o gau.

Mae cychwyn a chynnal negeseuon mewnol ac allanol deallus a chyson yn hanfodol. Mae diffyg cyfathrebu yn debygol o arwain at sïon di-fudd a cholli ymddiriedaeth. Dylai staff a gwirfoddolwyr ddisgwyl cael gwybodaeth ddibynadwy ac ymgynghoriad; dylech sicrhau eich bod yn glir am beth yw ymgynghoriad h.y. 'byddwn yn ystyried eich safbwyntiau wrth wneud ein penderfyniadau' yn hytrach na negodi!

Mae angen ymgysylltu â phobl sydd yn teimlo nad oes unrhyw rym ganddynt er mwyn sicrhau nad yw ofn yn cynyddu na'u bod yn dychmygu'r sefyllfa waethaf posib yn absenoldeb diweddariadau! Rhaid herio a lleihau tynghediaeth am ddyfodol yr amgueddfa ar bob cam. Bydd creu cyfleoedd i wrando ar safbwyntiau rhanddeiliaid mewnol (staff, gwirfoddolwyr, aelodau'r Bwrdd) yn eich helpu i amlygu'r bobl sydd yn ymrwymedig i'r siwrnai o drawsnewid.

Mae'n debygol y byddai'n angenrheidiol i berswadio rhanddeiliaid allanol fod achub yr amgueddfa yn ganologol i fywyd diwylliannol a lles y bobl a chymunedau lleol, ac nid yn opsiwn 'braf i'w chael' yn unig.

Bydd gan bob Bwrdd ac amgueddfa ffordd wahanol o weithredu. Fodd bynnag, byddent i gyd yn manteisio o:

- Gomisiynu neu wneud yr ymchwil i opsiynau posibl o fewn eu strategaeth a chynllun trawsnewid.
- Daflu syniadau ac ystyriaeth fyfyriol o fanteision ac anfanteision pob un o'r opsiynau hynny, gyda meini prawf clir ar gyfer asesu'r cydbwysedd o risg a chyfle a ddarperir ganddynt.
- Benderfynu rhwng yr opsiynau hynny ar sail beth fydd yn gweithio orau i'r amgueddfa.
- Sicrhau y caiff y broses o benderfynu ar gynllun gweithredu ei gofnodi ar gyfer adlewyrchu a dysgu yn y dyfodol, ac fel tystiolaeth fod y penderfyniadau a wnaed yn wybodus a rhesymol.

Mae symud penderfyniadau ymlaen yn golygu bod angen i'r Bwrdd ddod o hyd i rywun, neu yn fwy tebygol, grŵp bach o ymddiriedolwyr a / neu staff neu wirfoddolwyr i lywio a chydgysylltu'r broses o weithredu'r cynllun trawsnewid. Rhaid i'r Bwrdd fod yn ofalus i sicrhau bod y cynllun trawsnewid bob amser yn aros yn ganolog i waith i gyd yr amgueddfa.

Bydd gallu Cyfarwyddwr/swyddog arweinyddol yr amgueddfa i gynghori ar ac yna gweithredu'r newidiadau yn brydlon yn cael ei brofi o ran dylunio a gweithredu'r trawsnewid. Bydd angen i arweinyddiaeth staff fel hyn gyfuno cymhwysedd bob-dydd gyda'r weledigaeth i edrych at y 'gorwel nesaf' wrth ystyried yr opsiynau gorau i'r amgueddfa.

Gweithredu trawsnewid

Mae'r siart isod yn tanlinellu'r camau allweddol i'w cymryd wrth weithredu'r cynllun trawsnewid.

1	Rhaid sicrhau bod yr arweinyddiaeth o ran staff a llywodraethu, yn gallu ymdopi â'r tasgau angenrheidiol, a dylech ychwanegu at neu newid y rhain lle bo angen.
2	Sefydlwch weithgor gydag awdurdod y Bwrdd a'r ehangder arbenigedd a rhwydweithiau i lywio a chyd-gysylltu datblygiad y cynllun trawsnewid. Tasg y grŵp hwn yw creu cynllun gweithredu ar gyfer trawsnewid gan gynnwys disgrifiad o weithgareddau, targedau clir, cyfrifoldebau wedi'u neilltuo a mesurau o lwyddiant. Mae gan y grŵp hwn rôl hanfodol o ran ymgysylltu â staff a gwirfoddolwyr yn y broses o drawsnewid.
3	Dylech sicrhau bod data a gwybodaeth ariannol, a sefydliadol ar gael sydd yn ddiweddar a dibynadwy.
4	Canolbwyntiwch ar sut y gellir addasu model busnes yr amgueddfa i greu cyfleoedd gwell i oroesi; ystyriwch er enghraifft sut y gallai fod yn angenrheidiol i gynyddu costau mynediad neu brisiau eraill.
5	Edrychwch am gyngor proffesiynol allanol yn ôl yr angen o ran lleihau costau, ailnegodi telerau'r les, sefydlu strwythur staff llai neu hyd yn oed symud y casgliad.
6	Adolygwch y posibilrwydd o uno, partneriaeth a chydweithredu yn gynnar yn y broses, a gwnewch y trefniadau angenrheidiol yn ôl y gofyn.
7	Rhaid cadarnhau a chymeradwyo cynllun trawsnewid, gan sicrhau cyfrinachedd y trafodaethau sydd yn arwain at y penderfyniad terfynol; dylech amcangyfrif cyfnod hael o amser i sicrhau y caiff penderfyniadau gwybodus eu gwneud; dylai'r cynllun gynnwys targedau realistig ac uchelgeisiol iawn ar gyfer beth sydd angen ei gyflawni.
8	Rhaid sicrhau negeseuon effeithiol, yn enwedig o ran hysbysu ac ysgogi staff a gwirfoddolwyr er mwyn cynnal morâl. Bydd angen paratoi esboniadau yn ofalus i'r uwch-dîm am benderfyniadau anodd.
9	Dylech sicrhau y caiff unrhyw doriadau sydd eu hangen (o ran staff, rhaglenni, oriau agor ayb) eu cydgrynhoi, gan ddeall goblygiadau'r rhain ar sut y bydd yr amgueddfa yn gweithredu yn y dyfodol.
10	Rhaid cynllunio ar gyfer cynnwys cynnar o weithgareddau codi arian a chynhyrchu incwm, megis llogi gwagleoedd a noddiant digwyddiadau, a pherson neu weithgor i arwain a bod yn gyfrifol am gyflawni'r rhain.
11	Gofynnwch i gyllidwyr allweddol am addasu grantiau aml-flynyddol, gan negodi defnydd grantiau presennol neu ofyn am gyllido brys; ymchwiliwch i sut y gall partneriaid sector cyhoeddus, gan gynnwys awdurdodau lleol, fod o gymorth yn ariannol ac fel arall.

12	Ysgogwch noddwyr ac eiriolwyr i ddylanwadu ar benderfynwyr a'r bobl sy'n ffurfio barn am ddyfodol yr amgueddfa; cyfle yw hwn i danlinellu gwerth hanesyddol stori, lleoliad a chasgliad yr amgueddfa, a'i hapêl emosiynol.
13	Cwblhewch gynlluniau cyfathrebu trylwyr a gofalus ar gyfer pob un o'ch rhanddeiliaid allanol allweddol.
14	Dylech gynnwys amser i adolygu a dysgu a pharatoi, yng ngoleuni profiad, i wneud newidiadau i'r cynllun a'r broses o'i weithredu.
15	Peidiwch byth ag anghofio'r ymlyniad emosiynol sydd gan lawer o bobl tuag at yr amgueddfa a'i chasgliadau; ceisiwch ddeall p'un o'r rhain sydd yn ased neu yn rhwystr a chynlluniwch yn unol â hyn.
16	Chwiliwch am 'fuddugoliaethau cyflym', er enghraifft wrth godi proffil yr amgueddfa ymysg y bobl sydd â grym neu ddylanwad o ran eich uchelgeisiau trawsnewid.

Penderfynu cau

Penderfynu cau

Mae'r adran hon o'r canllaw wedi'i hysgrifennu i gefnogi cynllunio i amgueddfeydd nad ydynt yn gallu dilyn y llwybr o drawsnewid ac sydd angen cau.

Gall y rhesymau dros gau gynnwys:

- Mae diffyg ariannol yr amgueddfa yn anhydrin ac nid yw'n bosib ei bontio drwy gynyddu tâl mynediad, codi arian, adwerthu/cynhyrchu incwm, partneriaeth neu uno neu unrhyw gyfuniad o'r rhain. Gallai hefyd fod yn angenrheidiol gan fod yr amgueddfa dan berygl 'masnachu tra yn ansolfent'
- yn y dyfodol agos.
- Nid yw recriwtio Ymddiriedolwyr, staff neu wirfoddolwyr hanfodol wedi bod yn bosibl, er mwyn iddynt roi'r arweinyddiaeth a chapasiti i gynnal gweithrediadau'r amhgueddfa a chyflenwi trawsnewid.
- Mae'r amgueddfa yn colli ei chartref ac nid yw'n bosib parhau yn rhywle arall.
- Mae enw da'r amgueddfa wedi ei niweidio'n ddifrifol ac yn gyffredin yn cael ei ystyried yn anadferadwy, sydd yn tanseilio ei phwrpas craidd.
- Mae pwrpas yr amgueddfa wedi dod i ben ac mae cytundeb nad oes unrhyw reswm cryf arall iddi fodoli; gall amgueddfeydd eraill fod yn well i gyflawni pwrpasau'r amgueddfa.

Mae Cymdeithas yr Amgueddfeydd yn diffinio cau fel: "Gweithrediadau yn dod i ben ar safle cyfan yr amgueddfa. Mae hyn yn debygol o gynnwys:

- Cau safle'r amgueddfa i'r cyhoedd, heb unrhyw oriau agored rheolaidd
- Mynediad cyhoeddus cyfyngedig neu ddim mynediad o gwbl i'r casgliadau ac adeilad yr amgueddfa
- Gwaredu, storio neu drosglwyddo casgliad yr amgueddfa
- Dileu swyddi staff a cholli gwirfoddolwyr."

Ni ddylech chi na'ch Bwrdd edrych ar y penderfyniad i gau fel arwydd o fethiant. Nid oes gan unrhyw endid elusennol hawl ddiymwad i fodoli, a gall y cyd-destun a'r amgylchiadau allanol olygu mai cau'r amgueddfa sydd yn gwasanaethu diddordeb y cyhoedd orau.

Dylai'r penderfyniad i gau gael ei wneud ar ôl ystyried a oes posibilrwydd realistig o drawsnewid. Rhaid i graidd y penderfyniad fod yn niddordebau gorau'r cymunedau lleol neu ranbarthol a/neu genedlaethol a/neu gymunedau o ddiddordeb a gyda gofal dros y casgliadau yn ogystal â staff a gwirfoddolwyr sydd wedi cefnogi'r amgueddfa.

Paratoi'r penderfyniad

Mae'r penderfyniad i gau amgueddfa yn un enfawr a rhaid iddo gael ystyriaeth ofalus gan y Bwrdd cyn dod yn benderfyniad pendant. Mae'r siart isod yn darparu ystyriaethau a chwestiynau i lywio'r paratoi.

Materion ar gyfer sylw	Ystyriaethau a chwestiynau
Cynghorwyr	• Nodwch pa gynghorwyr proffesiynol sydd eu hangen yn ystod y broses o gau a pha mor gyfarwydd ydynt o weithio gydag elusennau. • Pa gyngor sydd angen gan y cynghorwyr proffesiynol hyn i hysbysu penderfyniadau'r Bwrdd am gau'r amgueddfa? • Pa gyngor proffesiynol y gellir ei fforddio?
Adeilad(au) a thir	• Os ydy'r amgueddfa yn berchen ar y tir a'r adeiladau o ble mae'n gweithredu, beth yw gwerth marchnadol yr asedau hynny? A oes unrhyw gyfamodau cyfyngol ar eu gwerthu? • Pa asiant eiddo sydd orau i helpu gyda gwerthu'r adeilad neu dir? Oes angen unrhyw waith adfer ar yr adeilad i'w wneud yn haws i'w werthu? • Pryd y bydd angen dweud wrth y landlord bod yr amgueddfa yn cau? • Os ydy'r amgueddfa yn lesddaliwr, pa drafodaethau sydd eu hangen gyda'r landlord? • Beth yw'r rhwymedigaethau i'r landlord wrth derfynu'r les yn gynnar? • Oes cyfle i ailnegodi telerau yn nhermau'r les er mwyn eu gwneud yn llai beichus yn y broses o gau? • Pa rwymedigaethau sydd gan yr amgueddfa o ran atgyweirio dan y les? • Beth yw'r rhwymedigaethau i unrhyw denantiaid neu is-denantiaid o ran rhybudd ar gyfer digwyddiadau neu weithgareddau sydd ganddynt ar y gorwel?
Casgliadau	Mae'r cwestiynau canlynol yn berthnasol pan fod yr amgueddfa yn berchennog uniongyrchol ar y Casgliadau ac nid os ydynt yn eiddo elusen ar wahân: Dylai Amgueddfeydd Achrededig gyfeirio at y safon a chanllaw Achredu adran 4: Cadw a dabtlygu casgliadau ac Adran 5: Cadw gwybodaeth ddefnyddiol o gymorth ar gasgliadau. • Oes rhestr eiddo ddiweddar o'r casgliad? • Beth fydd angen i ddelio gyda dychwelyd benthyciadau i ac o'r amgueddfa? • Pa amgueddfeydd neu sefydliadau treftadaeth eraill a fydd o bosib yn barod i gymryd y casgliad cyfan neu ran ohono? • Pa rwymedigaethau sydd gan yr amgueddfa gyda phartïon eraill o ran storio rhannau o'r casgliad? Noder: Os ydy'r Casgliadau yn eiddo elusen ar wahân, yna bydd angen trefnu trafodaethau gyda'r elusen honno ynghylch cau'r amgueddfa.

Cyfathrebu	• Pa esboniad ar gyfer cau a fydd yn cael ei gynnig yn fewnol ac allanol, gan gynnwys i ymwelwyr, staff a gwirfoddolwyr, cyllidwyr, noddwyd ac eiriolwyr? • Pa gyfathrebiadau sydd angen eu hanfon at unrhyw aelodau o'r elusen neu grwpiau 'Cyfellion', os oes aelodaeth o'r fath y tu hwnt i'r Bwrdd? • Pa negeseuon y dylai'r amgueddfa anfon at randdeiliaid arwyddocaol allanol, gan gynnwys awdurdodau lleol a chyrff cyhoeddus eraill? • Pa bethau defnyddiol y gallai'r amgueddfa ddweud am drefniadau'r dyfodol, gan gynnwys gofal a chadwraeth o'r casgliad?
Cyfarwyddwr	• Oes gan y Cyfarwyddwr y wybodaeth, sgiliau a phrofiad i ddarparu arweinyddiaeth i'r broses cau? • Sut y gellir ychwanegu at y wybodaeth, sgiliau a phrofiad hynny?
Cyllid	• Rhaid cymryd gofal i wirio nad yw trawsnewid (gan gynnwys unrhyw bosibilrwydd realistig o uno neu gydweithredu) yn opsiwn difrifol ar hyn o bryd. • Pa asedau a ddangosir ar y fantolen? • Pa arian parod sydd gan ur elusen yn y banc (ac unrhyw fuddsoddiadau)? Am faint o amser a fydd y cronfeydd hyn yn cynnal yr amgueddfa? • Oes ffyrdd o reoli costau y gellir eu cyflwyno? • Beth yw'r rhwymedigaethau sy'n bodoli eisoes i gredydwyr? • Sut y gellir adennill unrhyw ddyledion i'r amgueddfa? • Pa gronfeydd sydd yn barod wedi eu hymrwymo i gwrdd â thelerau contractiol penodol, a beth fydd y gost o dynnu i ffwrdd o'r contractau hynny? • Pa gronfeydd nad ydynt yn gyfyngedig ac sydd ar gael i'w defnyddio i hwyluso proses llyfnach o gau? • A oes unrhyw ffynonellau ychwanegol o incwm y gellir eu defnyddio i sicrhau proses o gau sy'n drefnus a phrydlon?
Cyllidwyr a noddwyr	• Pryd y gallwn ddweud wrth gyllidwyr a noddwyr fod yr amgueddfa yn cau? • Beth yw'r negeseuon allweddol mewn cyfathrebiadau fel hyn? • Beth yw'r rhwymedigaethau posib i gyllidwyr a noddwyr ddychwelyd eu grantiau a'u rhoddion? • Beth yw'r rhwymedigaethau ar gyfer yr amgueddfa wrth derfynu contractau yn gynnar neu gytundebau lefel gwasanaeth?
Partneriaid	• Beth yw'r rhwymedigaethau o gau ar gyfer prosiectau ar y cyd gyda phartneriaid?
Staff	• Mae hawl gan staff i wybodaeth ac ymgynghoriaeth trwy gydol y broses o gau – bydd angen cyfathrebiadau mwy rheolaidd a diweddar arnynt. • Os oes cytundeb cydnabyddiaeth undeb, bydd angen i'r undeb(au) gael eu hysbysu a'u hymgynghori trwy gydol y broses o gau – bydd angen cyfathrebiadau mwy manwl arnynt. • Mae cau trefnus yn debygol o olygu cadw staff yn hir mewn i'r broses o gau; bydd ewyllus da staff yn hanfodol i reoli proses llyfn. • Dylai'r amgueddfa fod yn hyblyg wrth alluogi i staff baratoi ar gyfer rolau newydd y tu allan i'r amgueddfa. • A oes angen a'r capasiti i gynnig cymhelliad i staff allweddol aros nes fod y broses o gau wedi'i chwblhau?

Ymddiriedolwyr a'r Bwrdd	• Dylai'r Bwrdd gytuno ar sefydlu Gweithgor i ddyfeisio cynllun cau ac arwain a chydgysylltu gweithredu'r cynllun rhwng aelodau'r Bwrdd. Bydd angen cylch gwaith, ac aelodaeth briodol ar y Gweithgor hwn gan gynnwys Ymddiriedolwyr. • Gall fod angen cyfarfodydd Bwrdd amlach i ymblethu gyda chasgliadau ac argymhellion y Gweithgor. • Mae'n bwysig cadarnhau a oes unrhyw aelodau o'r Bwrdd nad ydynt yn dymuno aros yn Ymddiriedolwyr wrth i'r baich gwaith llywodraethu gynyddu yn ystod y cyfnod hwn. Gall hyn gynhyrchu'r angen ar gyfer capasiti ychwanegol ar y Bwrdd. • Bydd angen i'r Bwrdd gytuno amserlen o'i gyfarfodydd a'r trefniadau ar gyfer trefnu cyfarfodydd brys. • Dylai'r Bwrdd ystyried a oes angen i'r Is-Bwyllgorau a Gweithgorau sy'n bodoli eisoes barhau i gyfarfod, ac os oes angen i hyn ddigwydd, pe bai newid yn eu ffocws yn angenrheidiol e.e. cysgysylltu â'r Gweithgor Cau. • Bydd angen cyngor ar y Bwrdd ar y camau ffurfiol sydd angen eu cymryd ar gyfer cau'r elusen.
Gwirfoddolwyr	• Dylai'r gwirfoddolwyr gael eu hysbysu a'u hymgynghori trwy gydol y broses o gau – bydd angen cyfathrebiadau sydd wedi eu teilwra i'w rôl arnynt. • Mae cau trefnus yn debygol o olygu cadw staff yn hir mewn i'r broses o gau; bydd ewyllus da staff yn hanfodol i reoli'r broses anodd hon.

Gall aelodau o'r Bwrdd ofyn nifer o'r cwestiynau hyn, a rhai eraill hefyd, wrth gynllunio'r broses o gau. Gall atebion ar yr adeg hon fod yn gryno neu ar ffurf penawdau, ond dylent fod yn ddigonol i roi'r hyder i aelodau o'r Bwrdd wneud penderfyniad terfynol i gau yn brydlon, heb yr angen i oedi neu ohirio'r penderfyniad hwnnw yn ddiangen.

Y penderfyniad i gau

Y Bwrdd a fydd yn gwneud y penderfyniad fod cau yn amhosib ei osgoi. Rhaid cofnodi'r penderfyniad hwn a'r rhesymau amdano yn ffurfiol yng Nghofnodion Cyfarfod y Bwrdd perthnasol.

Ni fydd hwn yn benderfyniad rhwydd i aelodau'r Bwrdd ac mae'n debygol o achosi teimladau sylweddol o golled. Bydd hyn yn wir hefyd i staff a gwirfoddolwyr. Nid yw'r teimladau hyn yn ddibwys, a rhaid eu hystyried ar bob cam o'r broses. Bydd angen set o gyfathrebiadau sydd wedi eu cynllunio'n ofalus sy'n seiliedig ar wrando gweithredol dudwyll ar ran arweinwyr yr amgueddfa. Ar bob cam, mae angen cyfathrebu rheolaidd (a syml a chlir!) gyda rhanddeiliaid allweddol.

Rhaid i'r Bwrdd gadarnhau yn ofalus nad oes unrhyw ddewis arall i gau'r amgueddfa, ac yna dechrau cymryd y camau tuag at ei chau mewn ffordd drefnus. Mae hyn yn golygu cael eglurder ar:

- Negeseuon am y rhesymau pam fod cau yw'r unig opsiwn.
- Y bwriad i wneud y gorau posibl yn yr amgylchiadau, i'r staff, gwirfoddolwyr ac aelodau a chefnogwyr yr amgueddfa.
- Ymrwymiad i weithio'n agos gyda phartneriaid allanol, gan gynnwys cyllidwyr, trwy gydol y broses hon.
- Diogelu dyfodol y casgliad os yn bosib.
- Gweithredu yn ôl gwerthoedd ac ethos yr amgueddfa.
- Cyfrifoldeb, telerau ac aelodaeth y Gweithgor Cau.

Y Gweithgor Cau a'r cynllun

Mae cyfansoddiad y Gweithgor Cau yn hollbwysig. Dylai'r grŵp gynnwys o leiaf cwpwl o Ymddiriedolwyr a'r prif aelod o staff. Mewn achos ble nad oes unrhyw aelodau o staff cyflogedig gan yr amgueddfa, dylech gynnwys o leiaf un gwirfoddolwr profiadol. Dylai'r Bwrdd gytuno ar aelodaeth derfynol y grŵp.

Dylai mandad y Gweithgor fod i greu 'map ffyrdd' ar gyfer y broses gyfan gydag amserlenni a amcangyfrifir ac argymhellion am gostau a'r bobl i fod yn rhan o'r broses. Dylai'r Gweithgor ddatblygu cynllun gweithredu i lywio'r amgueddfa drwy'r broses o gau, gan ystyried safbwynt ymwelwyr, cyllidwyr a rhanddeiliaid eraill, a lle bo'n berthnasol, defnydd a gwarediad asedau. Mae'n debygol y bydd angen iddo edrych yn ddyfnach ar faterion cymhleth sydd yn codi o'r penderfyniad i gau.

Dylai cylch gorchwyl Gweithgor Cau gynnwys:

- Mandad i gynhyrchu cynllun cau sydd yn seiliedig ar dystiolaeth ac ymchwil gyda cherrig milltir ac amserlenni clir.
- Cynllunio dyfodol y casgliadau (os ydynt yn rhan o elusen yr amgueddfa) yn unol ag arfer moesegol ac i Amgueddfeydd Achrededig, gofynion y safon Achredu Amgueddfa.
- Goruchwylio cyfathrebiadau effeithiol yn fewnol ac allanol, gan gynnwys negeseuon ar wefan yr amgueddfa.
- Sicrhau cydymffurfiaeth trwy gydol y broses gyda'r gyfraith a'r rheoleiddio perthnasol.
- Adrodd yn rheolaidd i'r Bwrdd gydag argymhellion prydlon ar benderfyniadau a gweithredu er mwyn sicrhau proses o gau llyfn.

Yn ystod o broses o gau bydd angen i chi reoli cyfrinachedd. Bydd cael cytundeb clir am beth sydd angen aros yn gyfrinachol am resymau cyfreithiol, masnachol neu resymau perthnasol eraill yn helpu i osgoi cyfrinachau diangen sydd yn arwain at ddrwgdeimlad. Ar y dechrau, mae'n bosib na fyddai'n amlwg yn syth pwy sydd angen gwybod beth a phryd. Mae'n hanfodol bwysig felly i geisio rhagweld beth fydd eich rhanddeiliaid yn dewis ei wneud wrth ddysgu am y cynllun i gau. Gall gwrthynebiad i'r cau gael ei sbarduno gan aelodau'r Bwrdd sydd yn ofni neu yn teimlo atgasedd oherwydd colli statws, colli hunaniaeth ar gyfer gwirfoddolwyr gweithredol, a/neu gan staff sydd yn colli eu hincwm neu alwedigaeth.

Profiad llawer o arweinwyr yw bod sïon di-fudd ac yn aml anghywir yn lledaenu pan fod gwagle mewn cyfathrebiadau effeithiol. Gall ymddiriedolwyr neu wirfoddolwyr dig fynd at yr wasg; gall cyfryngau cymdeithasol ddechrau cynhyrchu sïon anghywir sy'n peri pryder; gall fod pobl yn datgelu pethau'n answyddogol. Dylech geisio cadw gwrthwynebiad rhanddeiliaid i'r lefel isaf posib, ceisiwch ddeall diddordebau adrannol, a mabwysiadwch ufudd-dod o leiaf i'r cau.

Dylai'ch cynllun cau ddiffinio rolau gwahanol ac ategol y Bwrdd, y staff ac unrhyw wirfoddolwyr arweiniol yn glir, gyda'r prif benderfyniadau yn cael eu gwneud ar y cyd gan ymddiriedolwyr. Byddwch yn benodol am yr angen i nodi ac ystyried y posibilrwydd o unrhyw wrthdaro buddiannau neu deyrngarwch sylweddol. Gall y rhain fod yn berthnasol i aelodau o'r Bwrdd, uwch staff, gwirfoddolwyr arweiniol neu gynghorwyr proffesiynol. Bydd angen rheoli gwrthdaro buddiannau fel y rhain mewn ffordd gyson a thryloyw, gyda'r prif ffocws ar ddiddordebau gorau'r amgueddfa a budd y cyhoedd.

Newid sylweddol i'r Bwrdd yn y broses o gau

Bydd angen i'r Gweithgor Cau wneud y gwaith paratoi ar fanylion y broses o gau a phenodi cyfrifoldebau i'w gweithredu. Er bod y Bwrdd yn dirprwyo, mae'n dal i fod yn derfynol atebol. Dylai'r Bwrdd (a phawb sy'n ei gynorthwyo) sicrhau:

1. Bod y Bwrdd cyfan yn cael ei ddiweddaru ac yn ymwneud ag unrhyw prif benderfyniadau am gau: cydgyfrifoldeb yw hwn, nid rhywbeth y gellir ei ddirprwyo.
2. Bod cynllun y Gweithgor Cau am y broses gyfan ac yn cynnwys amserlenni a cherrig milltir dangosol.
3. Bod trafodaethau effeithiol yn cael eu cynnal gydag unrhyw elusen Casgliadau ar wahân (lle bo hyn yn berthnasol).
4. Bod cyngor proffesiynol arbenigol yn cael ei gymryd – er y gall hyn ychwanegu at gost y cau. Mae'n fuddsoddiad cadarn, gan fod methu â chydymffurfio gyda ac ateb y gofynion angenrheidiol i gyd yn gallu bod yn fwy costus.
5. Sut i gynnal cyfrinachedd hanfodol yn y ffordd orau sydd wedi'i hystyried yn ofalus ac yn fanwl.
6. Bod cydymwybyddiaeth o risgiau i enw da'r amgueddfa, ei phwrpas a'i staff yn ystod y broses a dull gweithredu cytunedig i liniaru'r risg hon.
7. Ystyriaeth i'r angen o recriwtio Ymddiriedolwyr ychwanegol gyda phrofiad o a) cau sefydliad, b) ansolfedd mewn sefydliad nid-er-elw neu BBaCh masnachol; ac c) rheoli casgliadau.
8. Bod gwrthwynebiad i'r penderfyniad i gau yn cael ei ragweld, ei barchu ac yn cael ymateb, pe bai'r gwrthwynebiad hwnnw yn dod o'r Bwrdd, o aelodau o staff neu ymysg gwirfoddolwyr, neu'n allanol.
9. Bod y Bwrdd yn rhestru ac yn sicrhau bod y gofynion cyfreithiol i gyd i gau'r elusen a'r cwmni ac unrhyw is-gwmnïau masnachol yn cael eu cwblhau.

Y tu hwnt i hyn, dylai'r dogfennau llywodraethu gael eu gwirio i sicrhau bod gennych y grymoedd iawn i, er enghraifft, wneud penderfyniadau, cyf-ethol cynghorwyr arbenigol neu wneud taliadau yn ôl yr angen.
Gall fod Cyfarfodydd Eithriadol o'r bwrdd hefyd fod yn angenrheidiol i ddelio gyda rhwystrau neu gyfleoedd annisgwyl. Bydd cytuno ar broses ar gyfer galw cyfarfodydd eithriadol o'r Bwrdd yn eich helpu i barhau yn ôl y cynllun.

Bydd ysgrifennu a dosbarthu Cofnodion cyfarfodydd yn gyflym gyda chyfrifoldebau clir i'w gweithredu yn hanfodol i gynnal momentwm a sicrhau bod aelodau i gyd y Bwrdd yn cael eu diweddaru yn gyson.

Byddwch yn ymwybodol y bydd dogfennau pwysig a mwy cyson i aelodau'r Bwrdd eu darllen a'u hamsugno; mae'n gymorth arbennig yn yr amgylchiadau hyn i ddefnyddio fformat cyson ar gyfer yr adroddiadau i gyd.

Trwy gydol o broses o gau, mae'r Bwrdd yn cadw dyletswydd gofal am ei brif swyddog (cyflogedig neu ddi-dâl). Dylai'ch Bwrdd hefyd gadw mewn golwg effeithiau'r proses o gau ar ynni corfforol ac emosiynol y staff i gyd, gan gynnwys eglurder ar ba gyfarfodydd sydd yn hanfodol. Dylai'ch gwerthoedd gael eu blaenoriaethu, gan gynnig y cymorth gorau posib dan yr amgylchiadau, megis rhoi rhybudd o flaen llaw i staff o newidiadau lle bo'n bosib, a gweithredu pan fod angen i leihau straen, iselder neu faterion iechyd meddwl eraill sydd yn dod i'r amlwg.

Meysydd technegol i'w hystyried gan y Gweithgor:
Cyllid, Adeiladau a Thir

Mae'r templed isod yn cyfeirio at faterion ariannol, adeiladau, a thir, a dylai'r rhain ffurfio rhan o ystyriaethau'r Gweithgor (gweler yr adran isod ar gasgliad yr amgueddfa). Y bwriad yw i ddefnyddio hyn fel offeryn i'w deilwra i'ch amgylchiadau penodol. Mae'r gwagle ar y dde er mwyn helpu i'r Gweithgor ddatblygu rhestr weithredu effeithiol.

	Maes sydd angen sylw	Ie/Nage	Action required
1	Sefydlu matrics o gyfathrebiadau i sicrhau negeseuon rheolaidd a chyson i'r rhanddeiliaid mewnol ac allanol i gyd		
2	Negodi terfyniad lesi gyda landlord(iaid), gan gynnwys rheoli rhwymedigaethau dan lesi i landlordiaid, megis lesi atgyweirio cyflawn		
3	Delio gyda materion sy'n ymwneud ag adeiladau, eiddo a thir, gan ystyried unrhyw restru neu gofrestru a grymoedd yr awdurdod cynllunio		
4	Mynd i'r afael ag unrhyw lesio neu is-lesio gan yr amgueddfa		
5	Deall beth a sut er mwyn sicrhau anghenion unrhyw adeiladau o ran parhau gwarchodaeth, cynnal a chadw a sicrwydd yswiriant		
6	Sefydlu unrhyw broses ar gyfer gwerthu asedau (gan gynnwys buddsoddiadau) yn gyson â moeseg yr amgueddfa		
7	Terfynu rhwymedigaethau contractiol gyda chyflenwyr a thrydydd partïon – ar gyfer rhaglenni, y wefan, cymorth technegol, offer a/neu gyflenwadau		
8	Gwneud trefniadau gyda chredydwyr		
9	Pryd i ddefnyddio cronfeydd sydd ar ôl		

10	Darganfod pa grantiau sydd yn 'gronfeydd cyfyngedig' a'r rhwymedigaethau i drafod gyda chyllidwyr		
11	Amcangyfrif costau dileu swyddi staff		
12	Adolygu costau yswirio a storio'r casgliad		
13	Mynd i'r afael â sut i ddelio gydag archebion a thocynnau sydd wedi cael eu prynu		
14	Penderfynu pryd sydd angen cyngor proffesiynol yn y broses cau a gan bwy		
15	A oes unrhyw eiddo deallusol y mae'r amgueddfa yn berchen arno sydd â gwerth i'r dyfodol?		
16	Gwaredu asedau 'nad ydynt yn rhan o'r casgliad' (e.e. casys arddangos, offer TGCh) ac unrhyw werth sydd ganddynt. Un ffordd o roi eitemau i ffwrdd yw drwy Museum Freecycle – www.freecycle.org/town/MuseumUK		
17	A fydd cau yn crisialu unrhyw atebolrwydd pensiwn i'r elusen?		
18	Gwaddol parhaol. Rhaid i Ymddiriedolwyr wneud trefniadau i drosglwyddo hyn i elusen arall		

Dyluniwyd y rhestr wirio uchod i'ch helpu i nodi'r prif feysydd sydd angen sylw er mwyn galluogi i'ch Gweithgor ac yna'r Bwrdd gyflawni penderfyniadau doeth a chadarn. Ystyriwch y canlynol ar gyfer pob eitem:

- Beth sydd angen ei flaenoriaethu gan y Gweithgor?
- Pa gyngor a mewnbwn gweithredol sydd eu hangen?
- Ar ba faterion sydd angen chwilio am arbenigedd proffesiynol?
- Pa unigolyn a fydd yn arwain a chymryd cyfrifoldeb am weithredu?

Rydym yn annog i chi ychwanegu at ac addasu'r rhestr uchod i weddu amgylchiadau eich amgueddfa a/neu safle.

Dyfodol y Casgliad

Mae'r is-adran hon yn berthnasol i Gasgliadau sydd yn eiddo elusen yr amgueddfa ac nid dan berchnogaeth elusen casgliadau ar wahân.

Un o'r meysydd mwyaf cymhleth i'r Gweithgor ei daclo fydd beth sy'n digwydd i gasgliad yr amgueddfa. Rydym yn tybio ar gyfer elusennau amgueddfa annibynnol, y bydd cau'r amgueddfa yn digwydd ar yr un pryd â throsglwyddo'r casgliad a chau elusen yr amgueddfa. Felly, un o dasgau pwysicaf y Gweithgor cyn cau yw diogelu dyfodol y casgliad.

Dylai Amgueddfeydd Achrededig gael polisïau, cynlluniau a chyfundrefnau yn eu lle a fydd yn eu helpu i fynd i'r afael â materion ynghylch dyfodol y casgliad. Dylai Amgueddfeydd Achrededig gyfeirio at y safon a chanllaw Achredu adran 4: Cadw a dabtlygu casgliadau ac Adran 5: Cadw gwybodaeth ddefnyddiol o gymorth ar gasgliadau. Gall amgueddfeydd nad ydynt yn achrededig hefyd gyfeirio at y safon hon am gymorth, a gallai fod yn ddefnyddiol iddynt fynd ati i chwilio am gyngor gan arbenigwr casgliadau i lenwi unrhyw fylchau yn y wybodaeth isod.

Mae nifer o faterion allweddol yn dod i'r amlwg i'r Gweithgor:

- A oes rhestr eiddo ddiweddar o'r casgliad gyda manylion eitemau'r casgliad a thelerau penodol pob rhodd, y gellir ei rhannu gydag amgueddfa sydd â diddordeb mewn cael y casgliadau?

- Pa amgueddfeydd a fydd o bosib yn barod i gymryd y casgliad cyfan? Ar ba delerau y byddent yn ystyried gwneud hyn?
  Tasg y Gweithgor yw:
  - ymchwilio a thrafod gyda'r sefydliadau hynny am eu diddordeb yn y casgliad
  - deall sut y bydd yr amgueddfeydd hynny yn defnyddio ac yn gofalu am y casgliadau
  - gwirio bod eu dulliau a'u moeseg yn gweddu â rhai'r amgueddfa
  - nodi costau ac amserlen debygol trosglwyddo
  - cydnabod a oes unrhyw heriau yn eu telerau
  - edrych am unrhyw gyfyngiadau yn y dogfennau llywodraethu o ran yr angen i basio'r casgliad i endid elusennol arall gyda phwrpas a diddordebau tebyg
  - adlewyrchu ar ganllaw Cymdeithas yr Amgueddfeydd am ba drefn y gellir cynnig y casgliad i amgueddfeydd eraill.

- Ydy'r amgueddfa yn fodlon gweld y casgliad yn cael ei drosglwyddo yn rhannol i fwy nag un amgueddfa neu sefydliad treftadaeth? Os ydy'n fodlon, yna bydd angen i'r Gweithgor ystyried y canlynol:
  - ydy hyn yn cynyddu'r nifer o amgueddfeydd y gellir trosglwyddo'r casgliad iddynt?
  - effaith yr un ystyriaethau o ran diddordeb, defnydd, moeseg, cost a thelerau â throsgwlyddo'r casgliad cyfan
  - ar ôl trosglwyddo rhannol, gall fod rhai eitemau llai deniadol yn weddill gan yr amgueddfa. Beth fydd dyfodol yr eitemau hyn?

- Sut y gellir rheoli benthyciadau i a gan yr amgueddfa orau? Bydd angen i'r Gweithgor ystyried:
  - A oes rhestr ddiweddar o fenthyciadau i a gan y casgliad, sy'n dangos perchnogaeth, lleoliad a chyflwr?
  - Beth yw natur cytundebau'r amgueddfa o ran benthyciadau a dychweliadau, gan gynnwys dychweliadau cynnar?
  - Beth sydd angen ei wneud i gael eitemau fel hyn wedi eu dychwelyd, eu hailddyrannu neu eu cyfrannu fel rhodd?

- Beth fydd yn digwydd i rannau digidol yn unig y cagliad?

Darparu adnoddau ar gyfer gweithredu cau a staffio

Mae cwblhau'r tasgau sy'n perthyn i gau'r amgueddfa yn debygol o ofyn am oriau sylweddol o amser staff; gallent fel arall ofyn am lawer o gymorth gan wirfoddolwyr arbenigol.

Staff eich amgueddfa yw un o'ch asedau gorau; gallent gyfri am un o'r costau cylchol blynyddol mwyaf. Mae costau hefyd i gael gwirfoddolwyr amgueddfa gan gynnwys eu recriwtio, hyfforddi, rheoli, cefnogi a'u goruchwylio.

Yn y ddau achos, mae dyletswydd gofal gan Ymddiriedolwyr a byddent eisiau bod yn deg ac ystyrlon. Mae hawliau ychwanegol gan staff dan gyfraith cyflogaeth. Bydd angen i Ymddiriedolwyr gadw mewn golwg mai elusen yw'r amgueddfa gyda phrif ddyletswydd i sicrhau budd y cyhoedd.

Gall y Bwrdd gymryd cyngor gweithwyr adnoddau dynol proffesiynol am ei dyletswyddau fel cyflogwr a'i gydymffurfiaeth gyda chyfraith a rheoleiddio cyflogaeth. Mae'n bosib y byddai'n edrych tuag at arbenigwyr diogelu data i ddeall a gweithredu o fewn gofynion deddfwriaeth a rheoleiddio diogelu data sy'n perthyn i staff, gwirfoddolwyr, ymwelwyr, rhoddwyr a chefnogwyr eich amgueddfa.

Dyluniwyd y cwestiynau isod i lywio'r Bwrdd a'r Gweithgor o ran y cyngor y maent yn chwilio amdano a'r penderfyniadau y maent yn eu gwneud sy'n perthyn i staffio:

- Sut y byddwn yn rheoli dileu swyddi yn deg? Pa oblygiadau cydraddoldeb sydd angen eu hystyried?
- Pa gymorth y gellir ei roi i staff gael mynediad i hyfforddiant a datblygiad perthnasol a dod o hyd i gyflogaeth addas arall?
- Pa eirdaon y byddwn yn eu darparu ar gyfer staff sy'n gadael? Pwy ddylai ysgrifennu'r geirdaon hynny?
- Pa gamau sydd angen eu cymryd er mwyn sicrhau cydymffurfiaeth â deddfwriaeth a rheoleiddio diogelu data?
- Yn ystod y broses o gau, beth fydd angen ei wneud er mwyn cadw staff penodol i gwblhau prosiectau presennol y mae'r amgueddfa yn ymrwymedig yn gontractiol i'w cyflenwi?
- Pa gynllunio wrth gefn sy'n angenrheidiol i ystyried y safle ble mae rhai staff yn gadael yn hir cyn i'r amgueddfa gau?

Cyfathrebu

Bydd angen rhaglen gyfathrebu ar yr amgueddfa ar gyfer y broses gyfan o gau. Tasg ganolog ar gyfer y Gweithgor fydd hon. Bydd gweithredu'r rhaglen yn fenter ar y cyd rhwng y Bwrdd a'r prif swyddogion gweithredu (cyflogedig neu ddi-dâl). Dylai cynllun cyfathrebu manwl nodi derbynwyr mewnol ac allanol, gydag amserlen o amlder a natur y cyfathrebiadau i bob categori o dderbynnydd. Mae cysondeb ac amlder y negeseuon yn bwysig ac yn gallu helpu i dawelu meddwl y Bwrdd a'r tîm gweithredu. Lle bo'n bosib dylai'r derbynwyr gael eu cyfeirio atynt yn bersonol.

Mae'r amgueddfeydd mwyaf effeithiol yn gwybod pwy yw ei rhanddeiliaid allanol allweddol a beth yw eu diddordebau arbennig. Gallent gynnwys awdurdodau lleol, academyddion ac ymchwilwyr, yn ogystal â chyllidwyr a noddwyr. Mae angen cyfathrebu cryno ond gweddol rheolaidd arnynt a chyfle i ofyn am ragor o fanylder.

Gall y datganiad cyhoeddus ar y wefan amlinellu:

- Cyfraniad yr amgueddfa i gymunedau lleol a chymunedau buddiant.
- Fod yr opsiynau eraill i gyd wedi cael eu harchwilio yn drylwyr heb lwyddiant.
- Y rhesymau pam fod cau'r amgueddfa yw'r unig opsiwn posibl.
- Amseru'r cau a sut y bydd hyn yn effeithio ar ymwelwyr a'r cyhoedd ehangach.
- Beth fyddai'n digwydd i raglen gweithgareddau'r amgueddfa.
- Sicrwydd am sut y bydd yr amgueddfa yn delio gyda'r casgliad.
- Diolch i gefnogwyr yr amgueddfa am bopeth y maent wedi ei wneud.

Yn absenoldeb aelod o staff neu wirfoddolwr yn arwain ar gyfathrebu a materion cyhoeddus, ystyriwch apwyntio llefarydd i ddelio gyda materion sy'n perthyn i gau'r amgueddfa, unwaith i'r datganiad cyhoeddus gael ei ddosbarthu. Dylai hyn fod yn rhwyun sydd yn, neu sydd yn dod yn, aelod o'r Gweithgor. Gall sgript o ymatebion i gwestiynau cyffredin fod o gymorth i sicrhau cysondeb y negeseuon. Bydd y Gweithgor yn dymuno ystyried dyfodol y wefan a phresenoldeb yr Amgueddfa a'r Casgliad arlein. Cofiwch, pan fod sefydliad cyhoeddus yn ymwneud â chau amgueddfa, gall fod dogfennau a gohebiaeth yr amgueddfa aros yn destun ceisiadau rhybudd gwybodaeth.

Y Rheoleiddwyr

Yn dibynnu ar leoliad yr amgueddfa, rheoleiddiwr elusen yr amgueddfa fydd Comisiwn Elusennau Cymru a Lloegr, Swyddfa Rheoleiddiwr Elusennau yr Alban, neu Gomisiwn Elusennau Gogledd Iwerddon.

Gan fod eich sefydliad yn elusen, bydd rhif cofrestru elusen gennych. Mae cofrestru fel elusen yn golygu grymoedd a dyletswyddau penodol: gwiriwch beth yw'r rhain drwy gyfeirio at eich dogfen lywodraethu, dan y teitl Erthyglau Cymdeithasu neu Gyfansoddiad.

Mae'n syniad da i wirio'r dogfennau llywodraethu i weld os ydynt yn caniatau'r elusen i "ddiddymu", neu i ddefnyddio/gwario arian ac asedau eraill yr amgueddfa. Os nad yw hyn yn glir, bydd angen i chi ofyn am ganiatâd y rheoleiddiwr elusennau i ddiwygio'r ddogfen lywodraethu i gynnwys cymal diddymu.

Gall fod gofynion penodol hefyd os oes gan amgueddfa sydd yn elusen gofrestredig waddol parhaol. Yn yr achos hwn, byd angen i chi wirio a ydych yn cael gwario hwn hefyd wrth gau'r amgueddfa. Yn ogystal â hyn, bydd y rheoleiddiwr yn disgwyl i'ch Bwrdd drefnu i'r cyfrifon a chofnodion eraill gael eu cadw (a'u bod ar gael). Bydd angen i gwmni elusennol gadw'r dogfennau hyn am nifer o flynyddoedd.

Pa bynnag lwybr tuag at gau'r amgueddfa y mae'ch Bwrdd yn ei ddilyn, mae'r Ymddiriedolwyr elusen blaenorol yn dal i fod yn gyfrifol am y penderfyniadau a wnaed ganddynt pan oeddent yn gweithio yn y rôl honno.

Os nad yw'ch amgueddfa yn gorfforedig ac wrth gau, os nad yw'r adnoddau ganddi i dalu ei dyledion i gyd, yna gall fod yr Ymddiriedolwyr yn bersonol atebol i dalu'r diffyg. Chwiliwch am gyngor cyfreithiol penodol ar faterion fel hyn.

Mae llawer o amgueddfeydd hefyd wedi eu cofrestru fel cwmnïau cyfyngedig. Mewn achosion fel hyn, bydd angen i'ch Bwrdd sicrhau y caiff gofynion cyfraith cwmnïau eu cyflawni hefyd. Rhaid hysbysu Tŷ'r Cwmnïau yn gyntaf o'r cau, gan alluogi i'r cwmni gael ei ddirwyn i ben yn ffurfiol cyn cau'r elusen.

Cau yn dda

Wrth weithio ar gau eich amgueddfa, gallai fod yn anodd i fod yn gadarnhaol a chofio beth sydd wedi ei gyflawni. Mae dyletswydd gan y Bwrdd a'r uwch-dîm i ddenu sylw at a dathlu pob cyflawniad a chyfraniad gan gefnogwyr yr amgueddfa, er gwaethaf y cau.

Ystyriwch:

- Sut i gydnabod eich cefnogwyr i gyd a dathlu'r gwaddol.
- Benderfynu a ddylid a sut i gydnabod, a lle bo'n bosib gwobrwyo, teyrngarwch staff yr amgueddfa a chydnabod cyfraniad gwirfoddolwyr dros y cyfnod o'i chau. Mae hyn yn arbennig o bwysig pan fod y broses wedi bod yn un hir.
- Ddiolch i staff a gwirfoddolwyr yn gyhoeddus am weithio drwy'r broses o gau i'r diwedd – ac am gyflawni proses wrth wneud hyn mewn ffordd llawn urddas.
- Gyfansoddi datganiad cau cadarnhaol i randdeiliaid mewnol ac allanol. Dylai hyn amlygu cyflawniadau'r amgueddfa a'r cyfraniadau sydd wedi gwneud hyn yn bosib.

Ansolfedd

Ansolfedd

Mae Adran 3 wedi tybio fod rhywfaint o amser gan eich amgueddfa i roi trefn ar ei materion busnes cyn iddi orfod cau. Mae Adran 4 yn ystyried achosion gwahanol i hyn, ble mae'n bosib fod yr elusen yn wynebu ansolfedd.

Masnachu tra'n ansolfent

Pan fod elusen yn ansolfent, mae'n golygu nad yw'n gallu talu ei biliau. Mae masnachu tra'n ansolfent yn golygu fod yr elusen yn parhau i weithredu ac yn croni rhagor o ddyledion er nad yw'n gallu talu'r dyledion sydd ganddi yn barod. Camfasnachu yw pan fod yr elusen yn parhau i fasnachu er ei bod yn ymwybodol nad oes unrhyw obaith o'r elusen yn osgoi diddymu ansolfent.

Mae masnachu tra yn ansolfent yn drosedd ddifrifol a dylech osgoi hyn dan unrhyw amgylchiadau. Nid yw mansachu tra yn ansolfent yn dramgwydd troseddol yn union ond gallai arwain at atebolrwydd personol y Cyfarwyddwr/Ymddiriedolwr ar gyfer dyledion a gronwyd tra'r oedd yr elusen yn ansolfent a/neu bod mewn perygl o anghymhwysiad o fod yn Gyfarwyddwr/Ymddiriedolwr am gyfnod penodol.

Mae dangoswyr o ansolfedd elusen amgueddfa sydd ar fin digwydd yn cynnwys:

- Llif arian yn dangos gwrthod credyd, bygwth camau cyfreithiol ac aflonyddu cyson am daliad gan gredydwyr; y dangosydd mwyaf yw na fydd yr elusen yn gallu gwneud ei thaliadau bob dydd.
- Dyledion sylweddol heb eu talu i gredydwyr, megis banciau neu CThEF, gydag ychydig neu ddim tebygolrwydd o gael eu had-dalu.
- Methiant i dalu cyflogau staff yn brydlon.
- Penderfyniadau ariannol yn cael eu hoedi gan y Bwrdd neu aelod cyfrifol o'r uwch staff.

Os ydy'r dangosyddion hyn yn perthyn i safle ariannol yr elusen, dylech chwilio am gyngor gan archwilydd/arholwr annibynnol a chyfrifwyr yr elusen er mwyn cadarnhau a yw'r elusen ar y ffordd i ansolfedd.

Ansolfedd

Mae'n bosib, er gwaethaf eich ymdrechion gorau, nad yw'r adnoddau gan yr elusen i setlo'i dyledion sydd heb eu talu. Byddwch wedi croesi'r llinell i ansolfedd ac yn nwylo gweinyddwyr. Egwyddor arweiniol wrth ddelio gydag ansolfedd yw bod yn rhaid i'r Bwrdd sicrhau y caiff y credydwyr i gyd eu trîn yr un peth, heb unrhyw driniaeth well i unrhyw un ohonynt.

Os ydy'r elusen yn cychwyn y broses o ddirwyn i ben, dylai chwilio am ymarferydd ansolfedd trwyddedig gyda phrofiad o ddirwyn elusennau i ben (ac felly o werth cymdeithasol gwaith yr elusen). Mae'n fwy pwysig fod yr ymarferydd ansolfedd yn deall busnes/gweithgaredd yr amgueddfa/elusen na bod yr ymarferydd ansolfedd yn gweithredu'n ddaearyddol agos at yr amgueddfa.

Ansolfedd

Mae nifer o ddulliau gweithredu posibl dan y gyfraith ansolfedd i amgueddfeydd eu hystyried er mwyn iddynt gael mwy o amser a lle i weithredu:

- Dan Ddeddf Ansolfedd Corfforaethol a Llywodraethu 2020 mae darpariaeth sydd yn cynnig cyfnod o seibiant o weithredu gorfodi dyled (moratoriwm)
- gan fathau penodol o gredydwyr, fel bod cyfle ganddynt archwilio i opsiynau achub neu ailstrwythuro.
- Mae'n bosib y gall cwmnïau elusennol hyfyw sy'n wynebu anawsterau ariannol ddefnyddio gweithdrefn ailstrwythuro gyda chymeradwyaeth ei gredydwyr neu aelodau. Nod cynllun ailstrwythuro yw cryfhau gallu'r cwmni elusennol i barhau â'r busnes fel busnes gweithredol drwy fynd i'r afael ag unrhyw anawsterau ariannol. Nid yw hyn yn opsiwn i Sefydliadau Corfforedig Elusennol (CIOs).

Os ydy'r elusen yn cychwyn y broses o ddirwyn i ben, dylai ystyried yn ddifrifol geisio mynd i ddwylo gweinyddwyr yn hytrach na diddymiad gan y llysoedd. Pan fod elusen gorfforedig yn nwylo gweinyddwyr, caiff gweinyddwr, sy'n gorfod bod yn ymarferydd ansolfedd, ei benodi i ymddwyn yn niddordebau credydwyr i gyd yr elusen gorfforedig ac yn ceisio ei hachub fel busnes gweithredol.

Y manteision o fynd i ddwylo gweinyddwyr yw ei fod yn rhoi 2 i 3 mis i'r ymarferydd ansolfedd wneud eu gwaith, a fydd yn gallu cynnwys dod o hyd i gartref arall i'r casgliad cyfan neu ran ohono. Os ydy parti arall, megis banc neu gredydwr, yn cychwyn dirwyn yr elusen i ben, yna dylai'r elusen geisio eu perswadio mai mynd i ddwylo gweinyddwyr fydd yr opsiwn gorau yn hytrach na diddymiad. Bydd hyn yn rhoi amser i'r elusen fynd i'r afael yn arbennig â chwestiynau am ddyfodol y casgliad.

Os nad oes unrhyw ddewis arall i gau, yna dylai'r elusen flaenoriaethu:

- Dewis yr ymarferydd ansolfedd trwyddedig mwyf addas.
- Cytundeb y llysoedd i fynd i ddwylo gweinyddwyr a phenodiad yr ymarferydd, er mwyn sicrhau'r cyfnod mwyaf posibl o amser i gael gwared â'r casgliad cyfan neu rannol i amgueddfeydd eraill.
- Cyfathrebu cynnar gyda chredydwyr. Dylai hyn helpu i gael eu dealltwriaeth a chytundeb i gael gwared â'r casgliad i amgueddfeydd eraill, goebithio.
- Unwaith ei fod yn glir fod gan elusen anawsterau ariannol, ac yn disgwyl i'w dyledion ei gorfodi i gau, ni ddylai'r Bwrdd/Gweithgor wneud penderfyniadau terfynol ar gael gwared ag eitemau yn y casgliad heb gyfeirio at y credydwyr.

Mae'n hanfodol i gael y credydwyr i gytuno (cyfeirir at hyn fel Cytundeb Gwirfoddol Cwmni) i drosglwyddo'r eitemau i gasgliadau eraill. Elfen allweddol hyn yw deall mai gwerth diwylliannol sydd gan y casgliad, ac ychydig iawn, neu ddim gwerth ariannol, felly mae'n rhesymol i basio'r eitemau hynny ymlaen i gasgliadau eraill. Mae'n bosib fydd y Bwrdd yn dymuno cymryd cyngor prisio annibynnol er mwyn cryfhau ei achos. Y llwybr wedyn fydd i ddilyn camau trosglwyddo'r casgliad a amlinellir yn Adran 3.

Bydd hyn yn ffordd i'r elusen ddweud wrth gredydwyr nad oes llawer o fudd o geisio gwerthu'r casgliad i dalu eu hawliadau. Mae'n bwysig i ddarllenwyr nodi y gall rhoi perchnogaeth o ran o'r casgliad heb ddealltwriaeth credydwyr olygu fod Cyfarwyddwyr/Ymddiriedolwyr yr elusen yn bersonol atebol i adennill gwerth y casgliad a roddwyd.

Gan amlaf, mae elusennau corfforedig (cwmnïau elusennol neu Sefydliadau Corfforedig Elusennol - CIOs) yn darparu gwarchodaeth rhag atebolrwydd personol i Gyfarwyddwyr/Ymddiriedolwyr. Fodd bynnag, gall Cyfarwyddwyr/Ymddiriedolwyr fod yn atebol os ydynt wedi methu â gwneud y gorau o ddiddordebau credydwyr oherwydd esgeuluster neu ymddygiad anghywir gan gynnwys trafodiadau ar danbrisiad, camfasnachu, tor-ymddiriedaeth neu dwyll.

Mae'r mwyafrif o amgueddfeydd yn gorfforedig. Yn wir, rhaid ymgorffori er mwyn cael Achrediad Amgueddfa. Mae rhai amgueddfeydd sydd yn dal i fod yn anghorfforedig. Nid yw ymddiriedolaethau ac ymddiriedolaethau elusennol yn cael eu trin fel endid rheoledig ar wahân. Mae eu hymddiriedolwyr yn bersonol atebol ar gyfer unrhyw ddyledion sydd gan yr elusen nad yw'n bosib eu had-dalu.

Adnoddau

Adnoddau

Mae gan wefan AIM lawer o adnoddau sydd o gymorth ymarferol ar gyfer trawsnewid a chau. Mae'r rhestr ganlynol o ddarllen pellach hefyd o gymorth i Ymddiriedolwyr ac arweinwyr amgueddfeydd: aim-museums.co.uk

Trawsnewid:

Rosabeth Moss Kanter – Leadership and the Psychology of Turnarounds (Harvard Business Review, June 2003) Leadership and the Psychology of Turnarounds (hbr.org)

Stuart Slatter and David Lovett – Corporate Turnaround (Penquin 1999)

Chris Wajzer, Oliver Ilott, Will Lord and Emma Norris – Failing Well: Insights on dealing with failure and turnaround (Institute for Government 2016) IFGJ4331_Failing-Well_25.07.16_WEBc.pdf (instituteforgovernment.org.uk)

Uno a Chydweithredu:

Eliza Buckley, Romayne Hutchison and Lawrence Simanowitz – Thinking About Merger (IVAR 2012)

Charity Commission for England & Wales – Collaborative Working and Mergers Collaborative working and mergers: an introduction (CC34) - GOV.UK (www.gov.uk)

Richard Gutch – The Good Merger Guide (Prospectus/Eastside 2014)

Llywodraethu:

Ruth Lesirge and Hilary Barnard – Successful Museum Governance (AIM 2020) Successful Governance for Museums 2020 (aim-museums.co.uk)

Ruth Lesirge and Rosalind Oakley – A Chair's Compass (Association of Chairs 2014) www.associationofchairs.org.uk

Ruth Lesirge and Rosalind Oakley – A Question of Balance (Association of Chairs 2015) www.associationofchairs.org.uk

Codi Arian:

Judy Niner – Successful Fundraising for Museums (AIM 2022) AIM-Succes-Guide-Successful-Fundraising-at-Museums-FINAL.pdf (aim-museums.co.uk)

Cau:

Museums Association – Museums Facing Closure (2017) 20092017-museums-facing-closure-2.pdf (museumsassociation.org)

Canllaw amgueddfeydd sy'n effeithio ar gau:

The Museums Association - Code of Ethics for Museums (2019): Code of Ethics for Museums - Museums Association

Accreditation Standard and supporting guidance (2018): UK Museum Accreditation Scheme | Arts Council England

Collections

Collections Trust: Spectrum collectionstrust.org.uk/spectrum

Collections Trust: Accreditation Resources – Managing Collections collectionstrust.org.uk/accreditation/managing-collections

Collections Trust: Accountability for Collections collectionstrust.org.uk/accountability

Collections Trust: Disposing of Objects You May Not Own (2019): Disposing of objects you may not own - Collections Trust

The Museum Association - Disposal toolkit disposal_toolkit.pdf (museumsassociation.org)

Adnoddau

Canllawiau rheoleiddwyr elusennau ar gau:
Charity Commission for England & Wales -
Managing a charity’s finances (2023)

Charity Commission for England & Wales -
How to close a charity (2024) How to close a charity - GOV.UK (www.gov.uk)

The Charity Commission for Northern Ireland:
Mergers and Closures Guidance (2021)

Office of the Scottish Charity Regulator: Wind up or dissolve your charity (2018) OSCR | Wind up or dissolve the charity

Cau cwmni:
Closing a limited company:
Closing a limited company - GOV.UK (www.gov.uk)

Liquidation and insolvency (2022):
Liquidation and insolvency - GOV.UK (www.gov.uk)

Liquidation and insolvency: companies in Northern Ireland (2022): Liquidation and insolvency: companies in Northern Ireland - GOV.UK (www.gov.uk)

Liquidation and insolvency: companies in Scotland (2022): Liquidation and insolvency: companies in Scotland - GOV.UK (www.gov.uk)

Astudiaethau Achos

Astudiaeth Achos Coffin Works

Cyd-destun

Mae Amgueddfa'r Coffin Works yn stori o lwyddiant 'Treftadaeth mewn Perygl', gan ddiogelu cynnwys unigryw hen fusnes Ffitiadau Arch y Brodyr Newman yn Birmingham. Mae'r eiddo yn Adeilad Rhestredig Gradd 2*. Dyma'r unig enghraifft sydd wedi'i oroesi o weithdy a adeiladwyd yn arbennig ar gyfer y pwrpas o gynhyrchu dodrefn a ffitiadau eirch yn y DU, ac roedd y busnes yn dal i weithio tan 1998. Ar gau'r busnes, roedd gan y perchennog y synnwyr a'r craffter i werthu'r adeilad a'i gynnwys i Advantage West Midlands; yr unig amod oedd y dylai fod yn elusen ac amgueddfa. Agorwyd Coffin Works yn ei ffurf newydd yn 2014 ar ôl adnewyddu'r adeilad yn llwyr. Mae incwm yr amgueddfa yn dod yn bennaf o ffïoedd mynediad, llogi ystafelloedd cyfarfod a digwyddiadau, ac incwm grantiau.

Roedd y cynllun busnes o 2013 yn amcangyfrif 20,000 o ymwelwyr y flwyddyn, ond yn ei blynyddoedd o agor, cafwyd 8,250 o ymwelwyr. Roedd hyn yn ddiffyg problemus ac yn risg i hyfywedd yr amgueddfa. Roedd arallgyfeirio a chreu ffrydau incwm amrywiol felly yn hanfodol i sicrhau bod yr amgueddfa yn goroesi a dyma sydd wedi gyrru model hybrid Coffin Works, gyda thenantiaid masnachol creadigol a llogi gwagleoedd i ddigwyddiadau. Ar hyn o bryd, mae hanner yr adeilad wedi'i logi i denantiaid sydd yn cyfrif am ryw 40% o incwm yr amgueddfa.

Mae incwm grantiau, gan gynnwys y Loteri, Garfield Weston, Esmee Fairbairn, Cyngor y Celfyddydau a ffurfiau eraill o godi arian wedi galluogi profiad ymwelwyr sydd yn gwella'n gyson. Mae chwilio am gyllid fel hyn yn dal i fod yn rhan bwysig o'r cynllun cydnerthu.

Llywodraethu

Mae Bwrdd bach ac effeithiol gan Coffin Works, sydd yn ymrwymedig i'w nodau ac amcanion. Birmingham Conservation Trust (BCT), sef ymddiriedolaeth ddiogelu adeiladau a chwmni elusennol ers 1997, sydd yn cynnal ac yn berchen ar yr amgueddfa. Mae ei nodau elusennol yn adlewyrchu cenhadaeth graidd i hyrwyddo mwynhad o dreftadaeth ddiwylliannol Brimingham a'r DU drwy fynediad i'r adeilad a'i chynnwys/casgliad unigryw. Mae'n gwneud hyn drwy deithiau tywysedig, ymweliadau hunan-dywysedig, digwyddiadau wedi'u teilwra, a gweithio fel partner i artistiaid, sefydliadau treftadaeth a phrifysgolion lleol, i greu cynnig diwylliannol amrywiol. Mae gweithgareddau elusennol i gyd yr Ymddiriedolaeth yn canolbwyntio ar fod yn gatalydd ac ar ysgogi cadwraeth adeiladau sydd mewn perygl yn Birmingham, i ddiogelu adeiladau o ddiddordeb hanesyddol a phensaernïol i bobl Birmingham a Gorllewin Canolbarth Lloegr, ac i addygsu'r cyhoedd cyffredinol ar rôl a defnydd adeiladau fel hyn trwy gydol eu hanes.

Astudiaeth Achos Coffin Works

Cynllunio ar gyfer Trawsnewid

Busnes newydd yw Coffin Works yn y bôn, felly roedd yn rhaid bod yn greadigol a rhagweithiol wrth fynd i'r afael â materion 'cychwyn busnes' yn ogystal â'r heriau bob dydd o safle treftadaeth, gan gynnwys y pandemig a chynnydd prisiau ynni.

Dim ond yn ddiweddar y mae'r incwm o fynediadau i Coffin Works wedi cyrraedd lefel uwch na'i hincwm rhenti. Agorwyd caffi newydd yno yng Ngwanwyn 2022 gyda grant adnewyddu gan Gyngor Dinas Birmingham sydd yn profi i fod yn ased gynyddol. Mae'r amgueddfa erbyn hyn yn derbyn cyllid MEND ar gyfer adnewyddu ychwanegol fel gwydr eilaidd a ffilm amddiffyn UV i wella effeithlonrwydd ynni, yn ogystal a gofal am y casgliad achrededig.

Roedd strwythur staff cychwynnol yn profi i fod yn drwm ar y brig gan danamcangyfrifo'r angen i ragor o gapasiti o ran galw gweithredol cadw'r amgueddfa ar agor. Pan adawodd y Cyfarwyddwr yn 2016, methodd yr amgueddfa â recriwtio rhywun yn ei le ar y cyflog a oedd yn fforddiadwy iddi. Roedd hyn un golygu bod yn rhaid iddi addasu a gweithio ar sail tîm bach o weithwyr medrus a charfan o wirfoddolwyr gwerthfawr. Ailstrwythurwyd yr amgueddfa yn 2018 er mwyn adlewyrchu'r anghenion o gyflenwi'r gofynion gweithredol yn well. Crewyd y swydd o Reolwr yr Amgueddfa a dwy rôl Gwirfoddol a Chydgysylltydd Gweithredu i ateb y gofynion hynny a thyfu'r gweithrediad ymhellach.

Gwnaed ymrwymiad strategol i gymryd y llwybr o fuddsoddiad mewn swyddi staff er bod Coffin Works yn gwneud diffyg blynyddol. Mae'r capasiti ychwanegol wedi galluogi gweithgareddau marchnata i gynhyrchu mwy o ymweliadau, recriwtio rhagor o wirfoddolwyr ac ysgrifennu cynigion i gynyddu cryfder sylfaenol ariannol Coffin Works.

Penderfynwyd y bydd lleihau'r diffyg yn digwydd ar draul y gweithrediadau, ni fydd staff allweddol yn cael eu cadw, a bydd delio dros dro â phroblemau yn gorfod parhau i'r hirdymor. Wrth edrych yn ôl, mae Coffin Works yn priodoli rhan sylweddol o'i thrawsnewid i'w pharodrwydd i fuddsoddi mewn adnodd staff i ddatblygu'r profiad ymwelwyr, tyfu'r tîm o wirfoddolwyr a datblygu'r model gweithio yn strategol. Roedd y pandemig yn darparu cyfleoedd pwysig i edrych ar ffyrdd o newid y profiad ymwelwyr. Cafwyd grant gan Gymdeithas yr Amgueddfeydd i helpu i Coffin Works weithredu model hybrid i gynnig teithiau tywysedig a hunan-dywysedig a chreu canllaw amgueddfa digidol. Roedd yr ymweliadau hunan-dywysedig nid yn unig yn cydffurfio â rheoliadau COVID ond roeddent hefyd yn gwneud Coffin Works yn fwy cynhwysol i ymwelwyr a gwirfoddolwyr. Mae gwirfoddolwyr yn teimlo llai o bwysau i dywys teithiau gan fod ganddynt gyfle i arwain ystafelloedd yn ystod ymweliadau tywysedig penodol erbyn hyn.

Mae Coffin Works wedi gweithredu dan arweinyddiaeth buddsoddiant i gryfhau ei gwirfoddoli, dealltwriaeth fod angen cymorth ar wirfoddolowyr, hyfforddiant a datblygiad o rolau staff cyflogedig. Mae gan Coffin Works yn awr dair rôl Gwirfoddol a Chydgysylltydd Gweithredu (2 FTE).

Mae nifer y gwirfoddolwyr erbyn hyn wedi cyrraedd 75, gyda grŵp craidd o 35 i 40 o bobl yn gwirfoddoli yn rheolaidd yn wythnosol yn yr amgueddfa. Mae gwirfoddolwyr yr amgueddfa rhwng 18 a 74 oed ac yn dystiolaeth o ymrwymiad yr amgueddfa i amrywiaeth. Mae anabledd gan un o bob chwech o'i gwirfoddolwyr; mae un o bob wyth yn uniaethu fel LHDTC+, a bron i un o bob saith o bobl yn dod o gefndir nad yw'n Brydeinig gwyn neu nad yw'n Brydeinig. Mae un o bob deg yn ddiwaith ac yn chwilio am waith. Mae'r model hybrid a fabwysiadwyd yn ystod y pandemig wedi helpu i recriwtio grŵp gwirfoddol cynyddol amrwyiol.

Mae cynnydd wedi'i ddathlu gyda Gwobr Gwasanaeth Gwirfoddol y Frenhines, 'Atyniad Ymwelwyr Bach y Flwyddyn' yng Ngwobrau Twristiaeth Gorllewin Canolbarth Lloegr 2022, ac yn 2023, enillodd yr amgueddfa wobr 'Hidden Gem' TripAdvisor, gyda chanmoliaeth uchel yng nghategori Tîm y Flwyddyn yn y Sioe Amgueddfeydd a Threftadaeth. Yn 2022, enwyd Coffin Works gan Lonely Planet fel Amgueddfa Anarferol Gorau y DU.

Astudieth Achos Llys y Barnwr

Cyd-destun

Mae Llys y Barnwr yn Llanandras yn bodoli i ddehongli a diogelu hanes Neuadd Shire a darparu portread o dŷ a bywyd Oes Fictoria i ymwelwyr. Mae'n gartref hefyd i Gasgliad Cymunedol Llanandras. Adeilad Rhestredig Gradd 2* o'r 1800au cynnar yw Llys y Barnwr, mae'n cyfuniad o lys o Oes Fictoria wedi'i adfer, gyda llety ar gyfer barnwyr. Sefydlwyd strwythur elusennol annibynnol ym 1997 ochr yn ochr â pherchnogaeth y Cyngor o'r adeilad a''r casgliad, pan agorwyd yr adeilad fel amgueddfa. Sefydlwyd y strwythur llywodraethu hwn er mwyn cael mynediad i gyllido grantiau ychwanegol a chymorth elusennol i'r amgueddfa.

Darparwyd cyllid gan Gyngor Sir Powys ar gyfer cyflog uwch aelod o staff a arhosodd yn gyflogai'r Cyngor. Parhaodd y model gweithredu hwn tan 2015, ond dros y cyfnod hwnnw, lleihawyd y cymorth ariannol gan y Cyngor bob blwyddyn. Yn 2015, cyhoeddodd y Cyngor o'r diwedd ei fod yn tynnu ei gymorth o'r adeilad yn ôl a bod cyflog yr uwch aelod o staff yn cael ei ddileu mewn cylchoedd cyllideb olynol.

Fel rhan o'r broses o dynnu yn ôl yn gyfan gwbl gan y Cyngor talwyd am arolwg pensaernïol (gyda chyfraniad bach o gronfeydd cyfyngedig yr elusen). Yn ôl yr arolwg, roedd angen gwneud gwaith anferthol a drud iawn.

Llywodraethu

Er gwaethaf tynnu yn ôl y cymorth ariannol gan Gyngor Sir Powys, daeth yn glir bod y corff o 12 o Ymddiriedolwyr yn cael trafferthion wrth ddelio â'r heriau a oedd yn wynebu'r amgueddfa ac nid oeddent yn gallu cynnig ffordd ymlaen.

Comisiynwyd ymarfer ymgynghori cyntaf gan y Cyfarwyddwr, er mwyn cadarnhau sgiliau aelodau'r Bwrdd a gwirfoddolwyr yn seiliedig ar anghenion yr amgueddfa; hysbyswyd hyn gan enghreifftiau o arfer da o ymrwymiad a gynigwyd gan Ymddiriedolwyr gweithredol mewn amgueddfeydd cymharol. Er gwaethaf yr hunan-asesu o sgiliau gan ymddiriedolwyr, daeth yn glir nad oedd eu sgiliau a'u gwybodaeth yn ateb anghenion presennol yr amgueddfa. Ymddiswyddodd un ymddiriedolwr. (Roedd AIM yn darparu cymorth trwy gydol hyn gan drefnu cyswllt ar gyfer y Cyfarwyddwr a'r ymgynghorydd).

Roedd yr ail ymarfer hefyd yn cynnwys gwneud cyfweliadau ag aelodau presennol y Bwrdd gan brofi eu parodrwydd ac ymrwymiad i fod yn rhan o Fwrdd mwy gweithredol o lawer. Dywedodd pob un ond dau ohonynt y byddent yn ymddiswyddo. O ganlyniad, cwblhawyd ymarfer recriwtio sylweddol, gan gynnwys hysbysebu drwy wefan AIM. Cynhaliwyd cyfweliadau ar gyfer aelodau o'r Bwrdd gan dri o'r ymddiriedolwyr a oedd yn gadael a'r ymgynghorydd. O'r deg ymddiriedolwr presennol, roedd dau yn ymgeisio ac wyth ohonynt ddim yn ymgeisio.Roedd nifer o ymgeiswyr allanol llwyddiannus, a dau ymddiriedolwr blaenorol yn cael eu hail-benodi. Camwyd un o'r ymgeiswyr allanol nad oedd yn dod o gefndir treftadaeth, i'r rôl o Gadeirydd.

Yn y misoedd a oedd yn dilyn, lleisiwyd nifer o wrthwynebiadau heriol gan aelodau profiadol y Bwrdd, a oedd yn gwneud i'r Cadeirydd llai profiadol deimlo ei fod yn amhosib i weithredu yn y rôl. Yn y diwedd, roedd angen datrys y sefyllfa ar sail cyngor cyfreithiol a oedd yn arwain at yr unigolyn hwnnw a'r Cadeirydd newydd yn ymddiswyddo. Recriwtiwyd Cadeirydd newydd gyda chefndir cryf mewn casgliadau ac amgueddfeydd ar ôl hyn.

Astudieth Achos Llys y Barnwr

Cynllunio ar gyfer trawsnewid

Roedd yn glir i'r Bwrdd newydd fod sefyllfa ariannol yr amgueddfa yn arwain at fodolaeth o'r llaw i'r genau, ac nid oedd hyn yn gynaliadwy. Roedd cadw'r adeilad ar agor yn costio £80 - 90,000 y flwyddyn. Ymgeisiodd y Cyfarwyddwr yn llwyddiannus i grant y Loteri Dreftadaeth ar gyfer Cydgysylltydd Gwirfoddolwyr; dyma beth oedd yn cychwyn y broses o newid trawsnewidiol.

Am gyfnod o ddwy flynedd, cafwyd negodi gan yr elusen â Chyngor Sir Powys am drosglwyddo ased cymunedol o'r adeilad. Yn y diwedd, trosglwyddwyd yr adeilad fel eiddo rhydd-ddaliad i'r elusen, ar yr amod bod y Cyngor Sir yn cael y cynnig cyntaf i brynu'r eiddo pe bai'r elusen byth yn dymuno gwerthu'r adeilad. Gyda'i pherchnogaeth o'r adeilad, roedd yr amgueddfa yn gallu denu cymorth gan Lywodraeth Cymru i wella'r adeilad (e.e. system sain, ffitiadau siop, gwaith plwm). Yn ddiddorol, dewisodd y Cyngor i gadw'r dodrefn gwreiddiol (dodrefn ac eitemau eraill) o'r adeilad yn ei pherchnogaeth. Mae'r Cyfarwyddwr, sydd wedi bod yn ei rôl am amser maith, yn cael ei gefnogi gan 3/4 o staff ychwanegol, rhai rhan amser neu dymhorol yn bennaf. Mae'r amgueddfa wedi gallu meithrin grŵp ymrwymedig o 25-30 o wirfoddolwyr, sydd yn ffurfio tîm cryf ac effeithiol.

Beth nesaf?

Dros y blynyddoedd, mae'r elusen wedi gweithio i fynd i'r afael ag amrywiaeth eang o faterion adeiladol sydd wedi bod yn broblem am amser hir. Fel rhan allweddol o'i strategaeth i sefydlogi a sicrhau ei lles ariannol yn y dyfodol, mae Llety'r Barnwr yn dilyn cynllun i droi rhan o'r adeilad yn fflatiau er mwyn darparu incwm rhenti rheolaidd. Mae arian o'r Gronfa Treftadaeth Bensaernïol wedi galluogi i'r gwaith barhau i'r cam cynllunio. Mae cymorth pellach gan y Loteri Dreftadaeth a chronfeydd Ffyniant Bro wedi ei wneud yn bosibl i ddatblygu'r prosiect ymhellach. Mae'r Bwrdd a'r Cyfarwyddwr yn deall fod ffrwd gyllido sefydlog sydd yn talu costau craidd yr amgueddfa yn sylfaen hanfodol ar gyfer datblygiad pellach o'i nodau ac ymgysylltu cymunedol.

Astudiaeth Achos Fferm Cogges Mannor: Yn gryfach nag erioed

Cyd-destun

Agorodd Cogges Manor Farm yn y 1970au hwyr, a chynhaliwyd yr amgueddfa gan Gyngor Sir Swydd Rydychen. Roedd cenedlaethau o blant ysgol yn adnabod yr amgueddfa fferm Oes Fictoria boblogaidd gyda'i gwirfoddolwyr mewn gwisgoedd y cyfnod ac amrywiaeth o anifeiliaid. Mater allweddol oedd bod y Cyngor, o c2000, yn methu â gwneud y buddsoddiad dilynol a oedd angen yn yr eiddo i gynnal ei safle fel atyniad ymwelwyr llwyddiannus. Yn ogystal â hyn, ar ddau achlysur, ystyriwyd cau'r fferm yn ddifrifol gan y Cyngor, ond llwyddodd pwysau gan y cyhoedd ei chadw ar agor; yn y diwedd penderfynwyd cau'r amgueddfa ar ddiwedd 2010 wrth i golledion blynyddol godi i c£250k. Caewyd yr amgueddfa i'r cyhoedd am 18 mis a rhoddwyd y gorau i'r gweithgareddau, gyda dim ond un tirmon rhan-amser i atal rhagor o ddirywiad o'r adeiladau, gardd furiog a 20 acer o dir.

Nodwyd opsiynau amrwyiol ar gyfer rheoli'r safle gan adolygiad ymgynghorol. Gwahoddwyd gweithredwyr masnachol, elusennau treftadaeth cenedlaethol a grwpiau cymunedol gan y Cyngor i gyflwyno cynigion.

Roedd y cynigion a dderbyniwyd i gyd yn gofyn am elfen o gyllid cyhoeddus parhaus, ond ar wahân i swm unigol o £100,000 ar gyfer costau gweithredu ar frys, nid oedd unrhyw refeniw arall i ddod gan y Cyngor. Yn hytrach na derbyn unrhyw gynnig arbennig, roedd y Cyngor yn cefnogi'r sefydliad o gwmni elusennol newydd, Cogges Heritage Trust. O ran perchnogaeth o'r safle, roedd hyn yn aros yn nwylo'r Cyngor nes bod y rhydd-ddaliad yn cael ei drosglwyddo i'r Ymddiriedolaeth yn gyflawn ar ddiwedd Mawrth 2020. Talwyd £1miliwn gan Gyngor Sir Swydd Rydychen i'r Ymddiriedolaeth tuag at atgyweirio'r adeilad i ollwng ei chyfrifoldebau fel rhan o'r trosglwyddiad.

Roedd casgliad cymharol fach gan Y Fferm, ac nid oedd yr eitemau yn unigryw i Cogges o gwbl. Roedd y Cyngor yn cadw perchnogaeth o'r casgliad hwn, a gafodd ei storio yn ddiweddarach. Dros amser, mae'r Ymddiriedolaeth wedi adeiladu ei chasgliad ei hun o eitemau sydd yn y bôn yn gasgliad cyffwrdd.

Llywodraethu

Nod Cogges Manor Farm yw bod yn le i gofnodi, deall, a gwerthfawrogi'r gorffennol a chael ei fwynhau gan bob ymwelydd; i wneud cyfraniad cadarnhaol i bob un o gymunedau yr amgueddfa; i ddiogelu a chyfoethogi'r amgylchedd naturiol ac adeiladau; ac i fod yn le i bobl ymlacio, cyfranogi, dysgu pethau newydd a chael hwyl.

Hysbysebwyd safleoedd Ymddiriedolwyr yn gyhoeddus. Daeth y Bwrdd ag aelodau â dealltwriaeth uniongyrchol o'r sector amgueddfeydd, pobl â sgiliau proffesiynol defnyddiol (e.e. rheolaeth ariannol), enwebeion y Cyngor a phobl leol â phrhofiad o weithgareddau a sefydliadau diwylliannol at ei gilydd. Sefydlwyd pedwar pwyllgor gan yr Ymddiriedolwyr i adrodd yn uniongyrchol i Fwrdd yr Ymddiriedolaeth: y Pwyllgor Cyllid ac Eiddo, y Pwyllgor Pobl a Chyfraith, y Grŵp Datblygu Busnes a'r Pwyllgor Datblygu.

Gan gydnabod y graddfa o beth oedd angen ei wneud, penderfynodd y Bwrdd yn gynnar i recriwtio Cyfarwyddwr a Rheolwr Gweithredu fel swyddi cyflogedig.

Gwnaeth y corff llywodraethu benderfyniad strategol hanfodol am ddyfodol agos gweithredu'r amgueddfa. Roedd y ffocws yn gyfan gwbl ar greu model busnes cynaliadwy, wedi'i adeiladu ar incwm a enillir. Y penderfyniadau cychwynnol oedd i:

- Gynhyrchu incwm o fynediadau (trwy roddion yn gychwynnol), gan ganolbwyntio yn arbennig ar y farchnad deuluol a thocynnau tymor.
- Logi'r adeilad ar gyfer priodasau.
- Gyflogi tîm bach o staff a gwneud defnydd sylweddol o wirfoddolwyr i ychwanegu capasiti a chyfyngu costau.
- Agor i'r cyhoedd cyn gynted â phosib o Orffennaf 2011 (1 wythnos ar ôl llofnodi'r les) hyd at hanner tymor ym mis Hydref (Blwyddyn 1).
- Fod yn fferm drwy'r oesoedd yn hytrach nag o Oes Fictoria yn unig.

Yn ogystal â hyn, penderfynwyd na fydd yr Ymddiriedolaeth yn adnewyddu achrediad amgueddfa. Roedd yr Ymddiriedolwyr yn teimlo y bydd y broses o adnewyddu yn cymryd y ffocws ac adnoddau i ffwrdd o gynhyrchu incwm.

O ran grantiau, roedd yn well gan y Bwrdd ganolbwyntio ar incwm a enillir, gan gredu y byddai'n gwella'r achos i gael cymorth gan gyllidwyr grantiau ar gyfer pwrpasau datblygu unwaith y gellir profi cynaliadwyedd craidd. Roedd y Bwrdd hefyd yn credu y gall bod yn atebol am ddefnydd grantiau gymryd sylw i ffwrdd o ffocws yr amgueddfa ar anghenion strategol a gweithredol craidd.

Astudiaeth Achos Fferm Cogges Mannor: Yn gryfach nag erioed

Cynllunio ar gyfer trawsnewid

Gosodwyd targed gan ymddiriedolwyr i'w hunain o 'gwrdd â'u costau' ymhen 5 mlynedd. Cafwyd 5,000 o ymwelwyr dros yr haf cyntaf ac fe barhaodd y nifer o ymwelwyr i gynyddu yn gyson dros y blynyddoedd nes iddi gyrraedd 50,000 yn flynyddol. Fel sy'n gyffredin i lawer o amgueddfeydd, roedd niferoedd yn amrywio'n eang yn ystod y pandemig a'r cyfnodau yn syth ar ôl y pandemig. Dychwelwyd y gwarged blynyddol cyntaf gan yr amgueddfa ar ôl 3 blynedd o fasnachu.

Roedd ymddiriedolwyr yn ymwneud yn fwy ymarferol na'r disgwyl, ond roedd angen iddynt gefnogi'r Cyfarwyddwr gan fod ei rôl yn cwmpasu ehangder enfawr o gyfrifoldeb. Fodd bynnag, roeddent yn frwd i osgoi camu drosodd i rôl y Cyfarwyddwr gan bwyso'n ofalus pryd i gefnogi a phryd i ymyrryd.

Gwnaed dewisiadau a phenderfyniadau am flaenoriaethau, a thargedwyd pob cronfa a oedd ar gael (£100k o gyllid cyhwynnol trosiannol gan OCC) at gefnogi'r model busnes e.e. crewyd ardal chwarae i blant i ddenu cynulleidfa deuluol. Roedd y penderfyniad i ailddiffinio cynnig Cogges yn golygu ildio'r thema Fictorianaidd ac ail-feddwl y safle i ddweud 1,000 o flynyddoedd o straeon. Roedd anifeiliaid bob amser yn mynd i ddenu ymwelwyr ac fe'u cyflwynwyd unwaith eto yn raddol (defaid, hwyaid, ieir, cwningod, moch cwta). Ar ôl arbrawf cychwynnol penderfynwyd cael anifeiliaid anwes i'w cyffwrdd yn ogystal ag anifeiliaid fferm ar y safle.

Unwaith i'r amgueddfa gwrdd â'i chostau blynyddol yn ddibynnol, ac wedi denu grantiau gan ymddiriedolaethau i gefnogi ehangu'r rhaglen ddysgu, penderfynwyd dechrau ar brosiect c£1.7m, gyda chymorth NLHF, o waith dadansoddi a chyfalaf i wella'r profiad ymwelwyr cyffredinol; mae hyn hefyd wedi galluogi lledaeniad ehangach o gynulleidfaoedd, gyda ffocws arbennig ar wella adnoddau ar gyfer gwirfoddolwyr, denu ymweliadau ysgolion, rhaglenni ymgysylltu cymunedol a phrofiad gwell o dreftadaeth i'r ymwelwyr i gyd.

Roedd alrwyo ar y safle yn heriol. Roedd ymddiriedolwyr yn trefnu arlwyo drwy gontract allanol, ond roedd busnesau dan gontract yn wynebu problemau gyda llanw a thrai gofynion ac incwm. Yn y diwedd, daeth yr amgueddfa ag arlwyo yn ôl yn fewnol, ac mae hyn wedi gwneud cyfraniad sylweddol uwch at incwm blynyddol. Llogwyd ysguboriau ar yr ystad ar gyfer priodasau, ac mae'r safle cyfan wedi bod yn leoliad ffilmio llwyddiannus.
Sefydlwyd is-gwmni masnachu (Cogges Heritage Enterprises) i ddal incwm gan briodasau, y siop, y caffi a'r gweithgareddau manwerthu eraill i gyd.
Mae Cyfarwyddwyr y Cwmni Masnach wedi bod yn dibynnu ar waith cymorth gweinyddol Cyfarwyddwr yr amgueddfa.

Mae gwirfoddoli wedi bod yn faes llwyddiannus o weithgareddau Cogges ac mae niferoedd wedi tyfu i 200. Mae'r rhaglen wirfoddoli wedi helpu NEETs (Ddim mewn Addysg, Cyflogaeth na Hyfforddiant) i fyd gwaith ac mae gwirfoddoli therapyddol wedi digwydd hefyd. Yn 2022, llwyddodd yr Ymddiriedolaeth i ennill Gwobr Gwasanaeth Gwirfoddol y Frenhines.

Astudiaeth achos yr Amgueddfa Grosio a Thatio

Astudiaeth achos anhysbys sydd yn seiliedig ar brofiad nifer o amgueddfeydd annibynnol yw hon.

Mae'r Amgueddfa Grosio a Thatio yn ymroddedig i ddeall cyd-destun cymdeithasol y gweithgareddau hyn, yn ogystal â dathlu a diogelu'r gorau o gelfyddydau crosio a thatio rhyngwladol o Orllewin a Dwyrain Ewrop. Gan fod tatio yn cael ei ddefnyddio yn ddomestig, mae'r casgliad yn cynnwys eitemau i'r cartref (blancedi gwely, gorchuddion cadair ayb), dillad ac eitemau addurniadol.

Mae'r amgueddfa yn gartref i dros 3000 o ddarnau gwreiddiol gan gynnwys blancedi gwely yn ogystal ag archif o lyfrau, patrymau crosio a thatio wedi'u hargraffu ac wedi'u hysgrifennu â llaw, sy'n siartio hanes y gelfyddyd dros nifer o ganolrifau o'r 16eg Ganrif i heddiw. Mae'r archifau hefyd yn cynnwys tatio yn cael ei wneud a'i ddefnyddio; hefyd yr offer a ddefnyddir (bachau a gwehyddion) ac edau.

Sefydlwyd yr amgueddfa fel elusen annibynnol ym 1999 gan gonsortiwm o gydweithfeydd crosio menywod, ac mae ganddi Fwrdd o 7 ymddiriedolwr, gan gynnwys arbenigwyr crosio, academyddion crefft a dau aelod 'lleyg'. Mae'r amgueddfa achrededig hon yng nghanol Nottingham. Mae'n cyflogi 5 aelod o staff llawn-amser, ac mae dau o'r rhain yn brofiadol yn y sector gwirfoddol; mae ganddi 5 o wirfoddolwyr hefyd.

Mae orielau arddangos ac ystafell fach i gyfarfodydd gan yr amgueddfa, ond nid oes unrhyw lefydd i'w llogi ar gyfer digwyddiadau neu ddathliadau preifat. Mae'r amgueddfa ar agor o Ddydd Mercher i Ddydd Sul, ac yn cynnal amrywiaeth o ddigwyddiadau i bobl o bob oedran. Mae gan yr amgueddfa gynllun i bobl a sefydliadau ddod yn Gyfeillion: mae ganddi gynllun noddwyr hefyd ar gyfer unigolion o werth net uchel a chynllun disgowntiau i Aelodau cyswllt.

Egin fusnes 'bwrdd cegin' oedd yr Amgueddfa Grosio a Thatio yn gychwynnol, wedi'i chyllido gan y cydweithfeydd sefydlu. Yn 2021 enillodd yr amgueddfa grant tair-blynedd gan artist cefnogol; defnyddiwyd hyn wedyn i ymgeisio'n llwyddiannus ar gyfer grantiau ychwanegol llai. Erbyn hyn mae gan yr amgueddfa drosiant blynyddol o £153,000, gyda dau draean yn dod o ffïoedd mynediad ei hymwelwyr, a phumed o'i hincwm o'i siop, a nifer o ddigwyddiadau ac arddangosfeydd arbennig a gynhelir bob blwyddyn.

Mae'r amgueddfa fach hon yn rhagori ar ei maint, ond mae'n heriol iddi bob blwyddyn ddod o hyd i'r 15% (£20,250) sy'n weddill o'r incwm craidd sydd angen arni. Y Cyfarwyddwr sydd yn bennaf gyfrifol am godi arian, ond nid oes ganddo lawer o amser i dreulio ar y gwaith hwn. Fodd bynnag, mae Llywydd presennol yr amgueddfa yn artist llwyddiannus gyda chysylltiadau defnyddiol i bobl gyfoethog sydd â diddordeb mewn hyrwyddo a dathlu crefftiau domestig – ac yn arbennig crosio a thatio.

Un o'r nodau strategol allweddol yw denu cynulleidfaoedd newydd drwy amlygu cyd-destun tatio y tu hwnt i'r maes o waith menywod h.y. addurno domestig neu bersonol, ac archwilio'i rôl yng ngwaith rhwydi morwyr a physgotwyr (ffurf o glymu yw tatio). Gall y maes hwn gynhyrchu straeon personol diddorol i apelio at gynulleidfaoedd newydd, a chynhyrchu maes hanes llafar i'r gweithgareddau presennol.

Roedd y Bwrdd a'r Cyfarwyddwr wedi bod yn bryderus i adeiladu model busnes yn seiliedig ar adennill costau cyflawn a strategaeth 'economi gymysg' a oedd yn cynnwys cynyddu niferoedd ymwelwyr o chwarter. Tanseiliwyd yr uchelgais hwn yn ddifrifol am 18 mis gan Covid yn 2020-21, er bod cymorth gan Gyngor y Celfyddydau yn helpu i liniaru argyfwng ariannol. Ar ôl Covid, ail-agorwyd yr amgueddfa ond roedd yn frwydr i ailgydbwyso ei safle ariannol ac adennill y niferoedd o ymwelwyr a welwyd cyn-Covid. Gyda'r argyfwng costau byw yn bodoli, cynyddwyd ffïoedd mynediad o £1.25; gwrthbwyswyd hyn yn negyddol gan leihad gwario yn y siop.

Yn ogystal â hyn i gyd, sylwodd y staff fod yr amgueddfa yn denu ymwelwyr lleol yn bennaf yn fwy a mwy yn hytrach na rhai rhanbarthol, cenedlaethol neu ryngwladol, a bod cynnydd anghymesur yn nefnydd y National Art Pass, gan arwain at ostyngiad mewn ffïoedd mynediad pris llawn.

Crochet & Tatting Museum Case Study

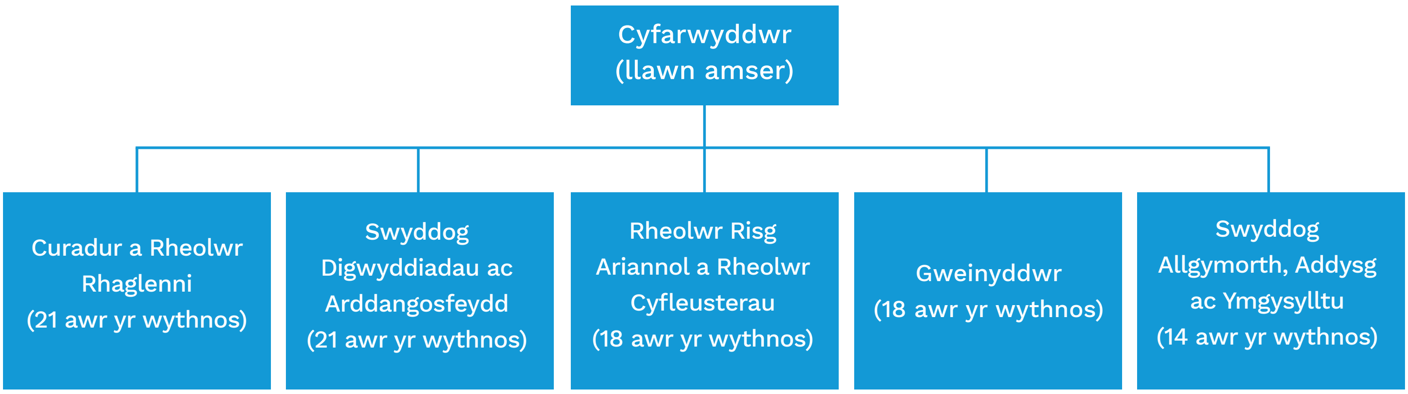
Gan nad yw'r amgueddfa yn derbyn unrhyw gyllid grantiau, mae'r Bwrdd a Chyfarwyddwr yr amgueddfa yn bryderus iawn i newid cylch ariannol yr amgueddfa o ddiffygion blynyddol difrifol o c.£45,000.
Mae ymgeisio ar gyfer statws Sefydliad Portffolio Cenedlaethol (NPO) yn bosibl, ond nid yn y dyfodol agos. Mae angen gweithredu radical sydd yn mynd y tu hwnt i dorri costau ac mae safbwynt cytunedig fod angen i'r amgueddfa newid ei dulliau gweithredu a chymryd mwy o risgiau gyda'i chronfeydd gweddilliol.

Mae ymddiriedolwyr yn glir nad yw lleihau'r niferoedd o staff yn gam da i'r amgueddfa, gan fod hyn yn creu lleihad sydyn o allu ac effaith negyddol ar morâl. Mae'r dulliau gweithredu yn y cynllun newydd yn fwy entrepreneuraidd gyda pharodrwydd i arbrofi gyda phrosiectau mwy arloesol i ddenu cynulleidfaoedd y tu hwnt i ymarferwyr ac academyddion crosio.

Un o'r nodau strategol allweddol yw denu cynulleidfaoedd drwy amlygu cyd-destun tatio y tu hwnt i waith menywod h.y. addurno domestig neu bersonol, ac archwilio'i rôl yng ngwaith rhwydi morwyr a physgotwyr (ffurf o glymu yw tatio). Mae'r Bwrdd hefyd yn cydnabod yr angen i gyrraedd cynulleidfaoedd iau ac oedran ysgol er mwyn adeiladu cenedlaethau o ymwelwyr a chefnogwyr yn y dyfodol.

Tra bod pryder am y safle presennol, mae cred hefyd y gall yr Amgueddfa Grosio a Thatio oroesi a chynhyrchu pleser a dealltwriaeth newydd i genedlaethau'r dyfodol eu mwynhau.

Strwythur staff yr Amgueddfa Grosio a Thatio



Cwestiynau:

1. Beth ydy'r amgueddfa yn ei wneud yn dda?
2. A oes gan yr amgueddfa elfennau unigryw y gellir manteisio arnynt?
3. Beth fyddwch yn canolbwyntio arno wrth greu'r dull gweithredu strategol a chynllun busnes newydd?
4. A oes unrhyw fuddugoliaethau ariannol cyflym sydd yn bosib eu cyflawni?
5. Ydy'n bosibl lleihau oriau agored mewn ffordd nad yw'n effeithio'n sylweddol ar niferoedd neu deyrngarwch ymwelwyr?
6. Pwy sydd angen arwain y codi arian?
7. Pa sgiliau, gwybodaeth a phrofiad bywyd ychwanegol sydd angen ar y Bwrdd?

Astudiaeth achos ddienw yw hyn sydd wedi'i hadeiladu ar brofiadau nifer o amgueddfeydd annibynnol.

Astudiaeth Achos Amgueddfa Dyfrffyrdd Swydd Efrog

Mae'r astudiaeth achos hon yn seiliedig ar gyfweliad gyda chyn-ymddiriedolwr yr amgueddfa ac yn gyfrif personol o'r broses ansolfedd a brofwyd gan yr amgueddfa.

Sefydlwyd Amgueddfa Dyfrffyrdd Swydd Efrog fel is-set o'r Prosiect Sobrwydd, cwmni elusennol a sefydlwyd ym 1973. Defnyddiwyd cychod, llwybrau natur a rhandiroedd yr amgueddfa gan y Prosiect Sobrwydd i helpu pobl dan anfantais yn u gymuned. Cynhaliwyd arddangosfeydd, gweithdai a dosbarthiadau celf ganddo hefyd. Cred y Prosiect Sobrwydd oedd y bydd pob rhan o'i weithgareddau yn ffynnu gyda'i gilydd. Roedd yn uchelgeisiol ac wedi ymrwymo i lwybr o ddatblygu. Ym mlwyddyn ei gau, roedd incwm o £335,000 gan y Prosiect.

Cenhadaeth yr amgueddfa oedd i 'ddefnyddio treftadaeth, celfyddydau ac amgylchedd Dyfrffyrdd Swydd Efrog fel adnodd i ddysgu ac adfywio'. Dywedodd stori Dociau Goole a Mordwyaith Aire a Calder. Adeiladwyd Goole gan y cwmni camlas fel ei borthladd mewndirol. Yn agos ar leoliad yr amgueddfa, cludwyd glo o Dde a Gorllewin Swydd Efrog o gychod camlas a badau camlas Tom Pudding i longau môr gan ddefnyddio'r craen cychod, a ddaeth yn eiconau diwydiannol.

Cynigwyd teithiau cwch, gwyliau camlas, llogi cychod â chapten i deuluoedd neu grwpiau o ffrindiau, tripiau diwrnod neu wyliau o wythnos, yn ogystal â digwyddiadau ar y cwch â thema gan yr elusen.

Disgrifiwyd adeilad yr elusen fel arfer fel adeilad amgueddfa. Roedd yn cynnwys ac yn curadu arddangosfeydd a oedd yn perthyn i ffotograffiaeth, manwerthu a masnach, diwydiant, hanes cymdeithasol, moroedd, dyfrffyrdd mewndirol, archifau gwyddoniaeth a thechnoleg, yn ogystal â chyfleusterau ymwelwyr. Roedd yr adeilad ar agor trwy gydol y flwyddyn ar wahân i gyfnod y Nadolig ac roedd hi'n cau ar benwythnosau rhwng Tachwedd a Phasg.

Nid oedd gan yr amgueddfa fodolaeth annibynnol trwy gydol ei bywyd oherwydd y strwythur hwn, ond yn unol â gofynion achredu, roedd Pwyllgor ei hun ganddi, ac roedd aelodaeth y Pwyllgor hwn yn cynnwys rhai Ymddiriedolwyr Prosiect. Roedd ei Phwyllgor yn adrodd i brif Bwrdd y Prosiect Sobrwydd. Yn 2015/16 perswadiwyd y Prosiect gan y Pwyllgor i roi llinellau gwariant ei hun i'r Amgueddfa. Croesawyd tripiau ysgol gan yr amgueddfa a darparwyd gweithdai i bobl ag anghenion cymorth ychwanegol: roedd ei gwirfoddolwyr yn wybodus, ac yn cyfleu gwybodaeth a straeon yn frwdfrydig am gynnwys yr Amgueddfa i gyd.

Yn ystod y 2010au wrth i gyni fwrw'r wlad, gostyngodd ffrydau incwm y Prosiect yn gyson. Roedd diffygion blynyddol gan y Prosiect, a oedd yn wynebu problemau talu ei ddyledion, nes iddo gael anawsterau gyda'r banc. Ar y pryd, pe bai'r amgueddfa wedi bod yn endid elusennol annibynnol, gallai wedi parhau i fodoli fel oedd hi, gan ei bod yn gweithio o fewn ei chyllid, ac wedi profi ei bod yn gallu aros yn solfent. Fodd bynnag, roedd hi'n rhan o'r Prosiect Sobrwydd yn gyfreithiol, heb unrhyw allu i ganolbwyntio ar ddyfodol yr amgueddfa fel endid ar wahân i'r Prosiect.

Astudiaeth Achos Amgueddfa Dyfrffyrdd Swydd Efrog

Galwyd Ymarferydd Ansolfedd i mewn. Roedd pawb a oedd yn gweithio gyda'r amgueddfa yn deall fod profiad yr Ymarferydd o weithio gydag elusennau yn flaenorol yn gyfyngedig, a'i fod yn ymddangos i rai yn anghyfarwydd â gwaith amgueddfa neu safle treftadaeth. Argymhelliad yr Ymarferydd oedd gwerthu rhai o gychod y Prosiect, a oedd yn debygol o godi'r swm mwyaf o arian. Nid oedd y cychod hyn yn rhan o gasgliad yr amgueddfa.

Cafwyd ymatebion emosiynol cryf i gau'r Prosiect a'r Amgueddfa, gan wirfoddolwyr hirdymor a'r Ymddiriedolwyr, yn ogystal â staff y Prosiect. Yn gychwynnol, roedd rhywfaint o wadu y byddent yn cau. Unwaith i'r sioc o'r angen i gau leihau, ac unwaith i bobl dderbyn yr anochel, dychwelwyd ei benthyciadau i berchnogion yr eitemau gan Amgueddfa'r Dyfrffyrdd. (Yr unig reswm yr oedd hyn yn bosibl oedd fod dogfennaeth dda gan yr amgueddfa ar berchnogion yr eitemau yn ei chasgliad).

Cyhoeddodd yr Ymarferydd y byddai'r datodwr a benodwyd yn delio ag asedau'r elusen "yn briodol ac yn unol â chanllawiau Cymdeithas yr Amgueddfeydd a'r Ddeddf a Chyfreithiau Ansolfedd". Rhoddwyd cyngor i'r Prosiect Sobrwydd ar yr anhawster o roi casgliadau dan fygythiad i amgueddfeydd eraill. Mewn achosion o fethdaliad, dywedodd yr Ymarferydd Ansolfedd wrth y Prosiect y bydd yr asedau i gyd a oedd yn eiddo'r elusen (gan gynnwys y casgliadau amgueddfa hynny nad oeddent dan fenthyciad) yn gorfod cael eu gwerthu i leihau dyledion yr elusen. Dywedwyd wrthynt na fyddent yn cael rhoi'r asedau hyn i amgueddfeydd eraill, a'u bod yn gorfod cael eu gwerthu. Pe bai'r Ymddiriedolwyr yn rhoi'r asedau hyn i amgueddfeydd eraill fel rhoddion gyda methdaliad ar y gorwel, yna bydd hyn yn cael ei weld fel 'cuddio' asedau â gwerth ariannol posibl yn fwriadol. Pe bai'r asedau hyn yn cael eu rhoi i amgueddfeydd eraill, gall yr Ymddiriedolwyr fod yn bersonol atebol ar gyfer gwerth yr eitemau a roddir, a gall hyn arwain at achos llys.

Yn gynnar ym mis Mai 2019, cyhoeddodd yr amgueddfa y byddai'n gorfod cau. Arhosodd yr adeilad yn wag; unwaith iddo gau cafodd ei fandaleiddio ac yn y diwedd ei werthu. Ar ôl hyn, ail-agorodd yr adeilad fel tŷ arwerthu.

Am yr awduron

Sefydlyddion HBRL Consulting yw Ruth Lesirge a Hilary Barnard. Maent yn gyd-awduron Llywodraethu Llwyddiannus i Amgueddfeydd (AIM 2020) a Chanllaw AIM i'r Ddeddf Elusennau 2022. Maent yn arbenigo mewn llywodraethu, strategaeth, arweinyddiaeth a datblygiad sefydliadol, gan gynnwys uno a phartneriaethau, i amgueddfeydd a sefydliadau treftadaeth, elusennau a sefydliadau nid-er-elw. Mae rhagor o fanylion o'u gwaith ymgynghorol ar gael ar www.hilarybarnard.com

Hoffai'r awduron gydnabod cymorth Charles Gordon, cyfryngwr a chymrodeddwr, gyda drafftio Adran 4 ar ansolfedd. Rydym hefyd yn hynod o ddiolchgar i'r amgueddfeydd i gyd a oedd yn ein helpu i ysgrifennu'r astudiaethau achos.