



Association of
Independent
Museums

Canllaw Llwyddiant
AIM: Amgueddfeydd
awdurdod lleol
yng Nghymru sy'n
ystyried gwahanol
fodelau gweithredu

Cynnwys

►	Cyflwyniad	03
►	Cyd-Destun	04
►	Modelau Gweithredu	07
►	Manteision Ac Anfanteision	09
►	Cwestiynau Allweddol	10
►	Y Broses O Newid	11
►	Astudiaeth Ddichonoldeb	13
►	Datblygu Cynllun Busnes	16
►	Trosglwyddo	17
►	Ar Ôl Trosglwyddo	18
►	Beth Sy'n Gweithio?	20
►	Eglurder Gweledigaeth	21
►	CLG Cadarn	22
►	Annibyniaeth	22
►	Dull Masnachol	24
►	Sgiliau'r Gweithlu Ac Arweinyddiaeth Gryf	25
►	Gwersi A Ddysgwyd	26
►	Casgliad	28

Mae'r canllaw hwn wedi'i fwriadu ar gyfer rheolwyr amgueddfeydd awdurdod lleol a gwneuthurwyr penderfyniadau a allai fod yn ystyried modelau gweithredu gwahanol ar gyfer eu gwasanaethau.

Dros y deng mlynedd diwethaf bu cynnydd yn nifer yr amgueddfeydd sy'n symud i fodolau gweithredu newydd ledled y DU. Nid oes un model ffafriol unigol ar gyfer gweithredu amgueddfeydd. Mae yna enghreifftiau o amgueddfeydd ffyniannus fel ymddiriedolaethau annibynnol, gwasanaethau a rennir ac yn gyflawn o fewn gweithrediad y cyngor. Partneriaethau cryf sydd yn allweddol i gael gwasanaeth cynaliadwy.

Mae penderfynu cychwyn ar fodel gweithredu newydd yn gofyn am amser, buddsoddiad ariannol ac ystyried ystod eang o ffactorau. Nid yw'n ffordd o fynd i'r afael â heriau ariannu presennol. Eglurder gweledigaeth, pwrpas a blaenoriaethau sydd yn llywio amgueddfeydd llwyddiannus. Maent hefyd yn dibynnu ar graffter ariannol cadarn, tîm medrus ac ymroddedig ac ymrwymiad i'r cymunedau y maent yn eu gwasanaethu.

P'un a ydych eisoes wedi cychwyn ar y daith o ddod yn ymddiriedolaeth neu a ofynnir i chi ystyried y goblygiadau o newid model llywodraethu i'ch amgueddfa, mae'r canllaw hwn yn cynnig cyngor clir ac ymarferol ar lywio'r broses. Mae'n cynnwys gwybodaeth am wahanol fodolau gweithredu, mewnwelediadau i ffactorau llwyddiant allweddol ac mae'n tynnu ar astudiaethau achos i ddarparu gwersi a ddysgwyd gan eraill sydd wedi bod trwy'r broses. Mae amrywiaeth o wahanol fodolau gweithredu y gall amgueddfeydd drosglwyddo iddynt ac mae'r canllaw hwn yn cynnig cipolwg ar yr opsiynau sydd ar gael gyda ffocws penodol ar y broses o symud i ymddiriedolaeth.

Nid yw'r canllaw hwn yn cymeradwyo unrhyw fath penodol o fodel gweithredu dros un arall. Yn hytrach, mae'n annog arfer gorau yn y broses o ystyried opsiynau er mwyn sicrhau bod gwasanaeth yr amgueddfa yn parhau i fod yn gynaliadwy. Bydd angen i bob gwasanaeth amgueddfa ystyried beth yw'r cwrs gorau i'w ddilyn yn ei gyd-destun ei hun.

Mae'r canllaw yn cynnwys yr adrannau canlynol:

- Modelau Gweithredu
- Y Broses o Newid
- Ffactorau Llwyddiant Allweddol
- Gwersi a ddysgwyd

Mae'r canllaw hwn yn tynnu sylw at ganllawiau presennol ac ystyriaethau allweddol ar gyfer archwilio dulliau amgen ar gyfer cyflawni. Er bod rhai o'r dogfennau y cyfeirir atynt wedi'u hysgrifennu nifer o flynyddoedd yn ôl, maent yn cael eu dyfynnu yma gan fod eu cynnwys yn dal i fod yn berthnasol i'w ystyried heddiw.

Dylid ymgynghori â'r dogfennau canllaw allweddol canlynol yn fanwl lle bo hynny'n berthnasol:

- [An opportunity for change: Exploring the trust option for museum services](#), Lawrence Graham LLP. Cyhoeddwyd gan Renaissance Yorkshire, 2008.
- [Making the Most of your Museums](#), Cymdeithas Llywodraeth Leol, 2019
- [Successfully Taking Over Your Local Museum:](#) A guide to community asset transfer of Museums, Bethany Rex. Cyhoeddwyd gan Gymdeithas yr Amgueddfeydd Annibynnol, 2018.



Cyd-destun

Image credit: Unsplash

Mae amgueddfeydd ledled Cymru yn gwneud cyfraniadau pwysig i economïau Cymru a lleol: maent yn ysbrydoli dysgu, yn cefnogi lles, ac yn cadw casgliadau lleol a chenedlaethol mewn ymddiriedaeth. Mae'r ymrwymiad i ddiwylliant yn cael ei ategu gan Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru).

Mae amgueddfeydd yn chwarae rôl allweddol mewn cyflenwi blaenoriaethau strategol cenedlaethol gan gynnwys y Rhaglen Lywodraethu, Cynllun Gweithredu Gwrth-Hiliol Cymru, Cynllun Gweithredu LGBTQ+ a Blaenoriaethau ar gyfer Diwylliant. Trwy eu gwaith, mae amgueddfeydd yn sicrhau bod treftadaeth yn gynhwysol ac yn gynrychiadol o bob cymuned ac maent yn ymateb i agendâu allweddol ynghylch gweithredu ar newid hinsawdd, cyfranogiad cymunedol, a chyfiawnder cymdeithasol, gan helpu i greu Cymru fwy teg, gwyrdd a chyfartal.

Cyd-destun Awdurdod Lleol Strategol

Yn 2014, comisiynwyd [Adolygiad arbenigol o ddarpariaeth amgueddfeydd lleol](#) gan Lywodraeth Cymru. Un o ddibenion yr Adolygiad Arbenigol oedd nodi modelau cynaliadwy ar gyfer y dyfodol o gyflenwi gwasanaethau, gan wneud y mwyaf o'r cyfleoedd a gynigir trwy gydweithio, partneriaeth ac arloesi. Argymhellodd yr Adolygiad Arbenigol, a gyhoeddwyd yn 2015 i beidio â throsglwyddo amgueddfeydd allan o reolaeth Awdurdod Lleol am resymau ariannol, gan argymhell yn hytrach "Local authorities, when reviewing their museum services, should consider all options including keeping of present operation, transfer to alternative delivery model or closure and to do this in consultation with Welsh Government".¹

Yn 2011, roedd 45 o amgueddfeydd awdurdod lleol² ac yn 2022, roedd 31³ yng Nghymru. Er bod gostyngiad wedi bod mewn gwasanaethau a weithredir yn uniongyrchol, amcangyfrifir bod 75% o amgueddfeydd yng Nghymru yn derbyn cymorth ariannol a/neu broffesiynol gan eu hawdurdod lleol, gan gynnwys cymorth uniongyrchol ar gyfer costau gweithredu, rhyddhad ardrethi busnes yn ôl disgrisiwn a defnydd adeiladau am ddim neu gost isel mewn eiddo y mae'r cyngor yn berchen arno.⁴

Mae amgueddfeydd o fewn awdurdodau lleol yng Nghymru yn eistedd o fewn ystod o gyfarwyddiaethau gwasanaeth. Yn fwyaf cyffredin o fewn cyfarwyddiaeth diwylliant, chwaraeon a hamdden, ond mae enghreifftiau lle mae amgueddfeydd yn cael eu neilltuo i gyfarwyddiaeth cymunedau, addysg neu ddatblygu economaidd. Nid oes unrhyw rwymedigaeth statudol ar awdurdodau lleol yng Nghymru i ddarparu gwasanaethau amgueddfeydd.

Dros y degawd diwethaf bu tuedd yn y DU tuag at drosglwyddo amgueddfeydd i endidau newydd. Mae trosglwyddiadau wedi cynnwys sefydlu Ymddiriedolaethau Amgueddfeydd newydd, trosglwyddiadau gyda gwasanaethau eraill fel rhan o ymddiriedolaeth ddiwylliant ehangach neu fel rhan o ymddiriedolaeth hamdden a throsglwyddiadau asedau cymunedol. Er enghraifft, sefydlwyd Ymddiriedolaeth Amgueddfeydd Cwm Cynon yn 2015 ar ôl i'r Awdurdod Lleol ystyried cau'r Amgueddfa ym mis Tachwedd 2014. Roedd yn deillio o'r ymgyrch dan arweiniad y gymuned a oedd wedi lloïo i'r Amgueddfa aros ar agor.

Ym mhob achos, mae llwyddiant yn fwyaf tebygol lle mae'r bwriad o newid modelau gweithredu yn cael ei yrru gan uchelgais i ddatblygu'r gwasanaeth a gwella ansawdd ei ddarpariaeth i'r gymuned. Mae mynegi'n glir effaith ei gwaith - ochr yn ochr â thryloywder ynghylch sut a pham mae'r amgueddfa'n gweithredu fel y mae - yn hanfodol i sicrhau bod y penderfynwyr allweddol yn gallu gwneud penderfyniadau gwybodus wrth ystyried modelau gweithredu newydd.

Y darlun mwy

Nid yw'r heriau sy'n wynebu amgueddfeydd yn unigryw i Gymru. Amlygodd adroddiad 2021 Cymdeithas yr Amgueddfeydd i fuddsoddiad awdurdodau lleol mewn amgueddfeydd y ffaith bod buddsoddiad awdurdodau lleol mewn amgueddfeydd ledled y DU wedi gostwng dros y degawd diwethaf.⁵ Mae'r gostyngiadau hyn wedi cael effaith eang ar y sector gan gynnwys llai o oriau agor a llai o fuddsoddiad mewn adeiladau a chasgliadau, ac mewn rhai achosion cau amgueddfeydd.

Wrth i wariant awdurdodau lleol ar wasanaethau gwarchoddedig barhau i gynyddu - yn enwedig ar draws addysg a gofal cymdeithasol - mae'n annhebygol y bydd y sefyllfa ariannol ar gyfer amgueddfeydd a gefnogir gan awdurdodau lleol yng Nghymru yn gwella trwy gyllid y cyngor. Mae hyn yn arwain at fwy o wasanaethau amgueddfeydd yn ystyried a ddylen nhw newid, a sut i newid, i amddiffyn a gwarchod treftadaeth leol ar gyfer cenedlaethau'r dyfodol.

Gall symud i fodel gweithredu gwahanol ddarparu'r rhyddid ariannol i alluogi amgueddfa i ffynnu. Mae'r newid hefyd yn golygu risgiau sylweddol, yn enwedig os yw'r cymhelliant yn ariannol yn unig, ac os nad oes proses drosglwyddo gadarn. Gall trosglwyddiad wedi'i gynllunio'n wael allan o weithrediad awdurdod lleol arwain at wasanaethau'n cael eu trosglwyddo yn ôl i'r cyngor neu'n cael eu plygu'n llwyr.

¹ [Adolygiad arbenigol o'r ddarpariaeth amgueddfeydd lleol yng Nghymru 2015](#), tudalen 3

² [Spotlight on Museums 2011](#), tudalen 10

³ [Museum Spotlight Survey: 2022](#), tudalen 19

⁴ [Museums Spotlight Survey: 2022](#), tudalen 36

⁵ [Local-Authority-Funding-Report-2021](#), tudalen 10



Modelau gweithredu

Image credit: Unsplash

Modelau gweithredu

Mae amrywiaeth o ffyrdd amgen y gellir darparu gwasanaeth amgueddfa y tu allan i fframwaith awdurdod lleol. Yn y rhan fwyaf o achosion, bydd model elusen neu nid-er-elw yn cael ei ystyried. Er mwyn i amgueddfeydd gadw eu statws Achrededig, bydd angen iddynt ddangos eu bod yn bodloni'r [canllawiau cyfansoddiadol](#) fel yr amlinellir yn y safon.

'Rhaid i'r amgueddfa fod yn sefydliad hirdymor sy'n bodoli er budd y cyhoedd a diogelu ei hasedau, gan gynnwys casgliadau. Rhaid iddo gael cyfansoddiad priodol a derbyniol i'r corff llywodraethu.' – Canllawiau Achredu Amgueddfa

Model	Crynodeb
Ymddiriedolaeth Elusennol yr Amgueddfa	Bydd gwrthrychau'r elusen yn nodi darpariaeth amgueddfa, oriel neu gyfleuster tebyg sy'n cadw casgliadau mewn ymddiriedolaeth er budd y cyhoedd. Maent hefyd yn hyrwyddo addysg a datblygiad celf.
Ymddiriedolaeth Diwylliant a/neu Hamdden	<p>Elusen sy'n rheoli ac yn gweithredu ystod o wasanaethau. Gall hyn gynnwys canolfannau hamdden, theatrau, llyfrgelloedd, datblygu chwaraeon, datblygu'r celfyddydau, amgueddfeydd a chanolfannau cymunedol. Fel elusen mae'n ail-fuddsoddi incwm a gynhyrchir yn ôl mewn i'r gwasanaethau sy'n cael eu rhedeg er budd y cyhoedd.</p> <p>Mae enghreifftiau o Ymddiriedolaethau gwasanaeth cymysg yn cynnwys Leisure and Culture Dundee, sefydliad Scottish Charitable Incorporated sy'n gweithredu gwasanaethau hamdden, llyfrgelloedd, City Box Office, Dysgu Creadigol, Datblygu Cerddoriaeth ac Amgueddfeydd ac Oriolau.</p> <p>Mae Warrington Culture yn rheoli dau leoliad celfyddydau perfformio ac Amgueddfa ac Oriol Gelf Warrington. Maent hefyd yn cyflwyno Gŵyl Celfyddydau Cyfoes.</p>
Rheoli Cymunedol	Defnyddir y term hwn i ddisgrifio cyfranogiad aelodau o'r gymuned neu grwpiau cymunedol ym mherchnogaeth a rheolaeth sefydliad (a allai fod ar ffurf ymddiriedolaeth elusennol, menter gydfuddiannol neu gymdeithasol) i ddarparu gwasanaethau sy'n cael eu darparu gan awdurdod. Gweler Successfully taking over your local museum - AIM - Association of Independent Museums am arweiniad ar drosglwyddo asedau cymunedol amgueddfeydd.
Cwmni Masnachu Awdurdodau Lleol	Mae awdurdod yn creu cwmni hyd braich sy'n gallu masnachu a / neu ddarparu gwasanaethau, gan ganiatáu dull mwy masnachol. Mae Hull Culture and Leisure yn gwmni cyfyngedig sy'n eiddo llwyr i Gyngor Dinas Hull.
Cwmni Cydfuddiannol	Mae cwmni cydfuddiannol yn eiddo i'w aelodau. Mae'n cael ei redeg er budd yr aelodau. Gall aelodau fod yn weithwyr, aelodau o'r gymuned, defnyddwyr gwasanaeth neu yn gymysgedd. Gall cwmni cydfuddiannol geisio statws elusennol.
Menter Gymdeithasol	Mae menter gymdeithasol yn unrhyw fusnes neu wasanaeth sydd ag amcanion cymdeithasol yn bennaf a ble mae ei warged yn cael ei ail-fuddsoddi yn bennaf at y diben hwnnw yn y gymuned, yn hytrach na chael ei yrru gan yr angen i wneud y mwyaf o elw i gyfranddalwyr a pherchnogion

Cwmni Elusennol Cyfyngedig trwy Warant neu Sefydliad Corfforedig Elusennol (CIO) yw'r ffurf fwyaf cyffredin o ymddiriedaeth a sefydlir gan awdurdodau lleol. Mae'r ddau yn darparu atebolrwydd personol cyfyngedig i ymddiriedolwyr. Mae Cwmnïau Elusennol yn cael eu rheoleiddio gan y Comisiwn Elusennau a Thŷ'r Cwmnïau. Rheoleiddir CIOs gan y Comisiwn Elusennau yn unig. I gael rhagor o wybodaeth am [fathau o elusennau](#) a sut i ddewis strwythur, mae'r Comisiwn Elusennau yn darparu canllaw defnyddiol.

Manteision ac anfanteision

Nid yw'n cael ei gymryd yn ganiataol bod model gweithredu newydd yn iawn mewn pob math o amgylchiadau, ac mae'n hanfodol bod amgueddfa yn cynnal dadansoddiad cadarn o'r manteision a'r anfanteision sy'n benodol i'w gwasanaeth a'u cyd-destun awdurdod lleol. Mae rhai manteision ac anfanteision eang i weithredu y tu allan i awdurdod lleol yn cynnwys:

Manteision	Anfanteision
Gall bod yn rhan o fodel gweithredu newydd ganiatáu i'r amgueddfa adolygu a bod yn gliriach am ei phwrpas/amcanion a rheoli ei thynged ei hun.	Colli cymorth swyddfa gefn awdurdod lleol (cyfreithiol/AD/cyllid/TGCh) a gall y costau ar gyfer y gwasanaethau hyn fod yn uwch y tu allan i'r awdurdod lleol.
Cael mwy o ryddid ariannol a gallu codi incwm a chodi arian yn annibynnol, os rhoddir rheolaeth briodol i wneud hynny.	Unwaith nad oes rhwymedigaeth ar wasanaeth yr amgueddfa i ymateb i flaenoriaethau cyngor lleol, mae perygl y byddai'n cael ei anwybyddu gan yr awdurdod hwnnw.
Gall greu dull gweithredu mwy entrepreneuriaidd, mwy o ymwybyddiaeth o gostau llawn a gallu staff i reoli cyllid yn fwy effeithlon.	Mwy o bwysau ar wasanaeth amgueddfeydd i ddod o hyd i gronfeydd eraill o arian a/neu gynhyrchu incwm (sydd efallai ddim yn hyfyw yn ei gyd-destun penodol) a'r angen am gyllid parhaus gan yr awdurdod lleol.
Canolbwyntio ar gyflawni gweledigaeth a chenhadaeth y sefydliad newydd yn hytrach na'r awdurdod lleol.	Her i sefydlu codi arian effeithiol fel sefydliad newydd heb record o lwyddiant a na fydd yn gallu cynnig arian cyfatebol / cymorth mewn nwyddau .
Cyfle i ddatblygu partneriaethau a chysylltiadau newydd â grwpiau nad ydynt efallai wedi bod eisiau gweithio gyda'r awdurdod lleol.	Gall rhwymedigaethau TAW fod yn berthnasol.
Mwy o gyflymder wrth wneud penderfyniadau a dull â mwy ffocws fel busnes.	Efallai y bydd gwasanaeth yr amgueddfa yn cael ei anwybyddu fel rhan o sefydliad hamdden/diwylliant ehangach sy'n cynnwys gwasanaethau mwy.
Y gallu i hawlio Rhodd Cymorth a'r posibilrwydd o ryddhad ardrethi busnes.	Gall y costau ac amser sydd eu hangen i sefydlu fod yn sylweddol.

Unwaith y bydd gwahanol fodelau wedi'u hystyried, gall yr awdurdod lleol benderfynu cadw'r gwasanaeth amgueddfa yn fewnol. Yn yr achos hwn, dylai'r broses drylwyr o arfarniad opsiynau helpu i nodi ffyrdd y gall yr amgueddfa wella effeithlonrwydd a nodi rhwystrau i gynydd a allai fodoli o fewn yr awdurdod lleol.

Cwestiynau allweddol

Cwestiynau allweddol i'w hystyried a'u gofyn fel rheolwr amgueddfa os yw'ch awdurdod lleol yn ystyried datblygu model gweithredu newydd:

- A oes unrhyw un yn ystyried dulliau gweithredu newydd ar gyfer gwasanaethau diwylliant, chwaraeon a hamdden i gyd / ehangach?
- Pwy sy'n arwain y trafodaethau a sut gall yr amgueddfa ymgysylltu â nhw?
- Pa ymgynghoriad sy'n cael ei gynnal a gyda phwy (rhanddeiliaid/y cyhoedd)?
- Ar ba gam y bydd gwasanaeth yr amgueddfa yn cael ei ymgynghori a/neu ei ymgysylltu yn y broses?
- Beth yw nodau'r cyngor wrth geisio newid model llywodraethu amgueddfeydd?
- Oes unrhyw un wedi siarad â phobl o lefydd eraill sydd wedi bod trwy'r broses hon?



Y broses o newid

Image credit: Unsplash



Y broses o newid

Mae newid model cyflenwi yn cymryd amser sylweddol ac mae angen cynllunio'r newid yn drylwyr. Trwy gydol y broses, dylai'r rhai sy'n gwneud penderfyniadau fod yn cwestiynu ac yn herio'r newidiadau a gynigir. Argymhellir cael grŵp llywio o gynghorwyr ac uwch staff y cyngor i oruchwyllo'r broses.

Mae'r tabl isod wedi'i addasu o'r broses pedwar cam a amlinellir yn 'An Opportunity for Change: Exploring the Trust Option for Museum Services'⁶ sy'n dangos sut y dylid rheoli trosglwyddiad i fodel gweithredu newydd. Dylid cyfeirio at y canllaw hwn am ragor o fanylion am y broses o symud wasanaeth i Ymddiriedolaeth.

Cam	Cyfreithiol	Busnes	Cyfathrebiadau
Dichonoldeb	Asesu trefniadau presennol gan gynnwys: casgliadau, eiddo, asedau eraill, staffio presennol	Diffinio nod a bwriad yr endid newydd Asesu'r sefyllfa bresennol Nodi opsiynau Dysgu o rywle arall Datblygu argymhellion ar gyfer llywodraethu yn y dyfodol Penderfyniad mewn egwyddor	Nodi rhanddeiliaid a'u pryderon Hysbysu rhanddeiliaid allweddol mewn ffordd briodol Cyfleu gwybodaeth i randdeiliaid, gan sicrhau i gyfathrebu'n aml â'r rhai yr effeithir arnynt fwyaf Rhannu a thrafod canfyddiadau arfarniadau/asesiadau opsiynau gyda rhanddeiliaid
Cynllunio manwl	Paratoi'r ddogfennaeth angenrheidiol (gan gynnwys Cytundebau Lefel Gwasanaeth sy'n cynnwys dyraniadau cyllid a threfniadau ar gyfer staff) Sefydlu bwrdd cysgodol	Datblygu cynllun busnes manwl (5 mlynedd) Cymeradwyaeth	Cadw rhanddeiliaid yn rhan o ddatblygu'r cynllun a rhoi'r wybodaeth ddiweddaraf iddynt am y broses

<p>Trosglwyddo</p>	<p>Sefydlu Bwrdd ymddiriedolwyr llawn</p> <p>Hyfforddiant cychwynnol o'r Bwrdd</p> <p>Cwblhau'r gyfres o ddogfennau</p> <p>Sefydlu endidau cyfreithiol</p>	<p>Cyflenwi newidiadau sefydliadol cyn trosglwyddo</p> <p>Dyddiad trosglwyddo - Mae'r cyfan yn mynd yn fyw!</p>	<p>Cynnal ac adeiladu perthnasoedd fel endid newydd</p>
<p>Ar ôl trosglwyddo</p>	<p>Hyfforddiant parhaus i ymddiriedolwyr</p>	<p>Gweithredu cynllun busnes</p>	<p>Cynnal ac adeiladu perthnasoedd sy'n cyd-fynd â gweledigaeth, cenhadaeth a gwerthoedd yr endidau newydd.</p>

Astudiaeth ddichonoldeb

Dichonoldeb yw'r cam pam wneir ystyriaethau ynghylch beth fyddai'r model gweithredu gorau ar gyfer gwasanaeth yr amgueddfa. O fewn y cam hwn mae angen asesu'r trefniadau presennol, y casgliadau a'u perchnogaeth, adeiladau, asedau eraill, contractau staff, costau gweithredu, ac ymrwymadau i gyllidwyr. Mae'n amser hefyd i estyn allan at eraill sydd wedi bod trwy'r broses o newid model gweithredu a dysgu ganddynt am yr hyn a weithiodd yn dda a pha wersi a ddysgwyd ganddynt. Mae'n bwysig bod cyfathrebu â staff, gwirfoddolwyr a rhanddeiliaid yn cael ei reoli'n dda ar yr adeg hon, dylid datblygu cynllun i sicrhau bod lefelau priodol o ymgysylltu ac ymgynghori.

Dylai'r cam hwn gynnwys adolygiad ac arfarniad o'r opsiynau sydd ar gael, gan gynnwys ystod o fodolau gweithredu a'r opsiwn i'r gwasanaeth aros o fewn y cyngor. Dylai'r adolygiad ystyried y goblygiadau i'r gwasanaeth, staff, cyngor a chymunedau wrth newid model llywodraethu. Bydd angen ystyried pryderon gwleidyddol, materion cyfreithiol, capasiti a goblygiadau cyllideb a'r gyllideb sydd ar gael i reoli'r broses.

Rhagamcanion ariannu

Un o'r cwestiynau y mae'n rhaid ei ofyn cyn unrhyw newid yn y model cyflenwi yw a fydd y sefydliad yn ariannol hyfyw. Yn aml, mae'r prif sbardun ar gyfer archwilio'r opsiwn o allanoli gwasanaethau amgueddfa yn un ariannol. Weithiau gwneir rhagdybiaeth y gall gwasanaethau amgueddfa a ddarperir yn allanol gefnogi torri costau ac arbedion effeithlonrwydd. Yn yr achosion hyn, bydd y gostyngiad parhaus o fuddsoddiad yn anochel yn arwain at wasanaeth sydd yn y fantol a gall hyn arwain at benderfyniadau ynghylch cau.

Mae angen i wasanaeth fod mewn sefyllfa gryf i dyfu neu gynnal ei gynnig pan gaiff ei allanoli. Dylai symud i Ymddiriedolaeth felly fod yn bennaf un o ddatblygiad sefydliadol sy'n cael ei yrru gan welliant parhaus gwasanaethau er budd y cyhoedd.

Arfarniad opsiynau

Mae rhai opsiynau cyffredin ar gael sy'n cael eu hystyried ar gyfer gwasanaethau amgueddfa:

1. Dim newid i drefniadau llywodraethu
2. Mae Ymddiriedolaeth annibynnol newydd yn cael ei sefydlu i reoli'r gwasanaeth amgueddfa. Bydd staff yn trosglwyddo i'r Ymddiriedolaeth newydd a bydd yr awdurdod lleol yn ymrwymo i gytundeb contractiol gyda'r Ymddiriedolaeth newydd. Bydd hyn yn gynnwys cytundebau ar gyllid, rheoli'r casgliadau a materion gweithredol.
3. Trefniant gydag Ymddiriedolaeth bresennol i reoli'r gwasanaeth amgueddfa. Bydd staff yn trosglwyddo i'r Ymddiriedolaeth bresennol a fydd eisoes â systemau ar waith. Bydd yr awdurdod

lleol yn ymrwymo i gytundeb contractiol gyda'r Ymddiriedolaeth bresennol. Opsiwn yma yw bod Ymddiriedolaeth bresennol yn sefydlu Ymddiriedolaeth newydd yn benodol ar gyfer gwasanaeth yr amgueddfa.

4. Trosglwyddo'r gwasanaeth i Ymddiriedolaeth ddiwylliannol newydd neu bresennol gyda gwasanaethau diwylliant a hamdden ehangach.
5. Contract gyda gweithredwr preifat.

Costau ac iechyd ariannol

Ar hyn o bryd mae angen sefydlu eglurder ar y costau llawn sy'n gysylltiedig â rhedeg gwasanaeth amgueddfa o fewn yr awdurdod lleol. Anaml y mae cyllidebau gwasanaethau amgueddfa awdurdodau lleol yn amlygu'r costau llawn gwirioneddol o redeg y gwasanaeth. Daw cefnogaeth i redeg y gwasanaeth gan feysydd gwasanaeth, grwpiau, unigolion a chysylltiadau gwasanaeth eraill, a gall eu costau nhw gael eu talu gan adrannau eraill neu ddarparwyr gwasanaeth eraill. Efallai y bydd rhai o'r cymorth hwn yn cael ei restru fel 'gwasanaethau canolog' yng nghyllideb amgueddfeydd.

Mae enghreifftiau o gostau anuniongyrchol a 'chostau cudd' yn cynnwys:

- Cymorth Uwch Reolwr (h.y. cymorth gan haenau uwchben Rheolwr yr Amgueddfa/Pennaeth Gwasanaeth)
- Cymorth AD a Chyfreithiol
- Darpariaeth TGCh
- Marchnata a chyfathrebu
- Caffael
- Yswiriant
- Hyfforddiant
- Archwiliadau
- Rheoli asedau a chyfleusterau (gan gynnwys cyfleustodau, cynnal a chadw, arolygu, a gwasanaethau pensaernïol).

Wrth gynnal arfarniad opsiynau mae angen ystyried unrhyw anghysondebau presennol, er enghraifft mae rhai cynghorau wedi adrodd bod gwasanaethau diwylliant, chwaraeon a hamdden wedi derbyn cyllid adfer yn ystod Covid a oedd yn cyflwyno darlun ffug o'u hiechyd ariannol. Yn y blynyddoedd ers y pandemig mae rhai o'r gwasanaethau hyn wedi wynebu problemau wrth fodloni gofynion afrealistig o dargedau incwm. Bydd arfarniad opsiynau cadarn yn nodi anghysondebau fel y rhain i sicrhau bod y cynllun busnes yn cael ei ddatblygu o gyd-destun presennol cywir.

Adeiladau

Mae llawer o wasanaethau amgueddfeydd awdurdodau lleol yn rheoli adeiladau sydd angen eu trwsio a'u cynnal a chadw. Mae angen asesiad o'r anghenion cyfalaf mewn fformat blaenoriaethol, efallai fel cynllun asedau cyfalaf fel rhan o'r cam cwmpasu hwn. Byddai hefyd yn ddefnyddiol i gomisiynu arolygon cyflwr ar yr adeg cynnar hwn a fydd yn achub y blaen ar drafodaethau ynghylch cyfrifoldebau atgyweirio a chynnal a chadw landlordiaid/tenantiaid yn y dyfodol a chostau cysylltiedig.

Costau sefydlu

Bydd trosglwyddo'r gwasanaeth amgueddfa i Ymddiriedolaeth yn golygu costau sefydlu sylweddol, gan gynnwys:

- Costau cyfreithiol (i'r Ymddiriedolaeth ac o bosibl yr awdurdod lleol) ar gyfer paratoi'r ddogfen lywodraethu, y cytundeb cyllido, y cytundeb trosglwyddo asedau, y cytundeb casglu, ac unrhyw brydlesi a/neu drwyddedau. Hefyd, y costau cynghori ar y broses TUPE a materion pensiwn
- Cymorth cynllunio busnes gan gynnwys asesiadau TAW manwl
- Costau ailstrwythuro
- Recriwtio Prif Weithredwr a staff eraill (os oes angen)
- Recriwtio Ymddiriedolwyr a chadeirydd Ymddiriedolwyr
- Ffioedd actiwariaid
- Datblygu hunaniaeth gorfforaethol newydd a chostau gwisgoedd/arwyddion
- Costau lansio
- Hyfforddiant ymddiriedolwyr.

Os yw awdurdod lleol yn dymuno mynd ar drywydd trosglwyddo ymhellach, yna byddai angen mynd i'r afael â'r costau hyn, a chytundeb ynghylch pwy sy'n talu amdanynt, yn y cam nesaf o drosglwyddiad (y cam cynllunio manwl).

Mae ymchwil gan y Ganolfan Gwasanaethau Cyhoeddus (CCPS) yn awgrymu mai'r rhesymau mwyaf cyffredin dros ystyried, ond gwrthod, cynigion ymddiriedolaeth yw; Colli rheolaeth ddemocrataidd uniongyrchol, ansicrwydd ynghylch parhad Ardrethi Annomestig Cenedlaethol (NNDR) ac arbedion TAW, a gwrthwynebiad gwleidyddol i allanoli.[2]

Nodyn: Mae Cyfraddau Annomestig Cenedlaethol, a elwir hefyd yn gyfraddau busnes, yn dreth a godir gan lywodraeth ganolog ar endidau sy'n gyfrifol am eiddo masnachol. Maent yn cyfateb i'r Dreth Gyngor ar gyfer eiddo annomestig.

Mae adolygiadau o'r natur hon fel arfer yn cael eu cynnal gan rywun allanol i'r awdurdod lleol. Dylai'r argymhellion o'r cam hwn arwain at benderfyniad mewn egwyddor gan aelodau'r cabinet.

Os yw awdurdod lleol yn dymuno mynd ar drywydd drosglwyddiad ymhellach, yna byddai angen mynd i'r afael â'r costau hyn, a chytundeb ynghylch pwy sy'n talu amdanynt, yn y cam nesaf o drosglwyddiad (y cam cynllunio manwl).

Mae ymchwil gan y Ganolfan Gwasanaethau Cyhoeddus (CCPS) yn awgrymu mai'r rhesymau mwyaf cyffredin dros ystyried, ond gwrthod, cynigion ymddiriedolaeth yw; Colli rheolaeth ddemocrataidd uniongyrchol, ansicrwydd ynghylch parhad Ardrethi Annomestig Cenedlaethol (NNDR) ac arbedion TAW, a gwrthwynebiad gwleidyddol i allanoli.⁷

Nodyn: Mae Cyfraddau Annomestig Cenedlaethol, a elwir hefyd yn gyfraddau busnes, yn dreth a godir gan lywodraeth ganolog ar endidau sy'n gyfrifol am eiddo masnachol. Maent yn cyfateb i'r Dreth Gyngor ar gyfer eiddo annomestig.

Mae adolygiadau o'r natur hon fel arfer yn cael eu cynnal gan rywun allanol i'r awdurdod lleol. Dylai'r argymhellion o'r cam hwn arwain at benderfyniad mewn egwyddor gan aelodau'r cabinet.

Yn 2016 ystyriodd Cyngor Sir Benfro ymddiriedolaeth diwylliant a hamdden mewn ymateb i bwysau cyllido parhaus. Yn dilyn proses adolygu gynhwysfawr, gan edrych ar opsiynau ar gyfer gwahanol fodolau gweithredu a'r manteision a'r anfanteision o symud allan o weithrediadau'r cyngor, penderfynwyd cadw'r gwasanaeth yn fewnol. Y prif ysgogwyr y tu ôl i'r penderfyniad hwn oedd risgiau a materion ynghylch llywodraethu, caffael, cyllid, ac esgeulustod parhaus Aelodau.

"Fe wnaethon ni edrych ar yr holl opsiynau, nid dim ond ymddiriedolaeth newydd a sefydlwyd yn lleol. Fe wnaethon hefyd edrych ar gydweithrediaeth, allanoli i ymddiriedolaeth/busnes sy'n bodoli eisoes, ac aros yn fewnol, gan ddefnyddio mecanwaith sgorio i adolygu. Yn dilyn penderfyniad mewn egwyddor i greu endid elusennol newydd, cynhaliwyd gwaith manylach a amlygodd y byddai'r arbedion yn llawer is na'r disgwyl yn wreiddiol a bod y llwybr caffael o sefydlu endid lleol newydd yn golygu risg o ran y farchnad bresennol. Hefyd, mae Sir Benfro yn angerddol o annibynnol, ac roedd y syniad o gwmni allanol yn cymryd drosodd (y gwasanaeth) yn anathema." – Mike Cavanagh, Pennaeth Gwasanaethau Diwylliannol, Hamdden a Chofrestru, Cyngor Sir Benfro

Diogelu casgliadau

'Wrth drosglwyddo gwasanaethau amgueddfa i Ymddiriedolaeth, mae'n hanfodol bod y casgliadau yn cael eu diogelu am byth.'⁸

Mae trosglwyddo casgliadau i berchnogaeth Ymddiriedolaeth newydd yn golygu risgiau sylweddol. Pe bai'r Ymddiriedolaeth newydd yn mynd i drafferth ariannol, byddai'r casgliadau yn cael eu hystyried yn asedau a gellid eu atafaelu i setlo rhwymedigaethau mewn achosion o ansolfedd. Argymhellir bod yr awdurdod lleol yn cadw teitl cyfreithiol i'r casgliadau neu mewn achos lle mae eitemau'n cael eu benthyc, fod yr awdurdod lleol yn parhau i fod yn geidwad. Yna mae'r awdurdod lleol yn ymrwymo i gytundeb benthyciad gyda'r Ymddiriedolaeth sydd newydd ei ffurfio am gyfnod y cytundeb partneriaeth. Yn yr achos hwn, mae'r Ymddiriedolaeth yn cymryd cyfrifoldeb am reoli a chynnal a chadw'r casgliadau ac mae'r awdurdod lleol yn nodi ei ddisgwyliadau trwy 'Gytundeb Benthyciad'.

Byddai'r Cytundeb Benthyciad yn nodi disgwyliadau mewn perthynas â chaffaeliadau, gwarediadau, benthyciadau trydydd parti, arddangosfeydd arbennig, stocrestr, diogelwch, defnydd gan yr awdurdod lleol, yswiriant a storio.

Cwestiynau allweddol i'w hystyried:

- Beth yw'r grym y tu ôl i'r symudiad?
- Beth fydd yn cael ei gynnwys yn y portffolio cyffredinol?
- A yw'n hyfyw? Pa gymorth ariannol parhaus fydd ei angen gan yr awdurdod lleol?
- Beth mae eraill wedi'i wneud a beth allwn ni ei ddysgu ganddynt?
- A oes unrhyw rwystrau cyfreithiol, ariannol neu eraill a fyddai'n atal symud (gan gynnwys perchnogaeth asedau/casgliadau a chyfamodau cyfyngol ar adeiladau amgueddfeydd)?

Datblygu cynllun busnes

Os gwneir penderfyniad mewn egwyddor i fwrw ymlaen, dylai gwaith manwl ddechrau ar ddatblygu cynllun busnes. Dylai'r cynllun gynnwys nodau, uchelgeisiau a blaenoriaethau yr endid newydd ar gyfer y 5-10 mlynedd nesaf ac amlinellu'n glir sut y bydd sicrwydd ariannol yn cael ei sefydlu.

Er mwyn gwneud hyn, bydd angen cyfrif llawn o faint y bydd yn ei gostio i redeg yr endid newydd, gan gynnwys costau cyfalaf a chynnal a chadw parhaus, rhagamcanion incwm cadarn a faint fydd y costau trosglwyddo.

Ar y cam hwn y mae elfennau craidd Cytundeb Lefel Gwasanaeth (CLG) yn cael eu pennu a'u negodi. Bydd CLG da yn amlinellu'n glir y disgwyliadau ar gyfer y ddwy ochr. Bydd yn:

- Diffinio cwmpas y gwasanaethau, y mae'r endid newydd yn gyfrifol am eu darparu
- Egluro pwy sy'n cadw perchnogaeth asedau (gan gynnwys casgliadau) a phwy sy'n gyfrifol am gynnal a chadw adeiladau
- Gosod safonau y disgwylir i'r endid newydd eu bodloni, gall hyn gynnwys targedau ymwelwyr ac incwm a safonau proffesiynol
- Cynnwys amserlen ar gyfer monitro ac adrodd, sy'n galluogi'r endid newydd i adrodd ar effaith ei weithgaredd, mewn ffyrdd sy'n mynd y tu hwnt i rifau
- Amlinellu proses adolygu a'r goblygiadau o beidio â darparu'r gwasanaeth i'r safon.

Bydd y broses gynllunio fanwl yn gwirio ac yn dilysu'r rhagdybiaethau a wnaed yn y cam dichonoldeb ac yn sefydlu manylion y trosglwyddiad; y cynllun busnes a'r ddogfennaeth gyfreithiol.

Fel y nodwyd yn 'Cyfle i Newid: Archwilio'r Opsiwn Ymddiriedolaeth ar gyfer Gwasanaethau Amgueddfeydd', gall newid sefydliadol fod yn un o'r meysydd trosglwyddo mwyaf heriol. Mae cael hyn yn iawn yn hanfodol ar gyfer llwyddiant hirdymor y gwasanaeth. Y cwestiynau sydd angen eu gofyn yw:

- A yw'r strwythur sefydliadol presennol yn briodol i'r sefydliad newydd a'r gwasanaethau y bydd yn eu darparu?
- A yw'r sylfaen sgiliau bresennol yn briodol?
- Pa sgiliau newydd a allai fod eu hangen? Pa hyfforddiant sydd ei angen?
- A yw'r capasiti presennol yn briodol? A oes angen mwy (neu lai) pobl?

Y Bwrdd

Bydd dewis a phenodi'r aelodau cywir o'r Bwrdd yn hanfodol i lwyddiant y trosglwyddiad. Mae'n hanfodol bod yr awdurdod lleol yn rhoi rhaglen recriwtio Ymddiriedolwyr proffil uchel a phroffesiynol ar waith i sicrhau bod Ymddiriedolwyr medrus a phrofiadol yn cael eu penodi.

Os gwneir penderfyniad i symud i fodel gweithredu newydd, dylai'r cyngor ystyried cyfnod treial neu bontio. Mae rhai ymddiriedolaethau yn sefydlu bwrdd cysgodol wrth iddynt baratoi i wneud y symudiad. Mae'r awdurdod lleol yn dal i fod yno rhag ofn bod argyfwng yn ystod y cyfnod hwn.

Diogelwch deiliadaeth

Mae'r holl dystiolaeth yn awgrymu bod diogelwch deiliadaeth dros adeiladau ac asedau corfforol amgueddfa yn hanfodol i gynaliadwyedd ariannol hirdymor ymddiriedolaeth newydd. Er nad yw'n warant o lwyddiant, bydd gan ymddiriedolaeth sydd â phrydles hirdymor, ar renti realistig, lawer mwy o siawns o oroesi nag un ar brydles tymor byr sy'n cael ei adnewyddu'n gyson. Bydd gan gyllidwyr lawer mwy o hyder mewn gwneud buddsoddiadau hirdymor mewn ymddiriedolaeth os yw'r cyngor wedi dangos ymrwymiad hirdymor cyfartal i'r dull gweithredu.

Sefydlwyd Ymddiriedolaeth Diwylliant Luton yn 2008. Yn 2018 nododd Karen Perkins, cyn Gyfarwyddwr Diwylliant ac Ymgysylltu: *"Ar y dechrau, roedd gan Luton Culture gytundeb cyllido a phrydlesu tair blynedd gyda Chyngor Bwrdeistref Luton. Gadawodd hyn yr ymddiriedolaeth mewn sefyllfa fregus gan ei wneud yn anodd iawn codi arian o ffynonellau allanol. Mae wedi cymryd deng mlynedd i Luton Culture fod mewn sefyllfa ariannol ddiogel ac roedd hyd y prydles yn chwarae rhan fawr yn hyn. Mae gan Luton Culture brydles hir ar y rhan fwyaf o'i adeiladau. Mae cael diogelwch deiliadaeth yn caniatáu i ni fod yn fwy cynaliadwy ac arloesol yn ariannol."*⁹

Adnoddau i gefnogi cynllunio busnes:

Canllaw Llwyddiant AIM: [Cynllunio Busnes Llwyddiannus](#)

Cyngor Celfyddydau Lloegr: [Business Planning for Arts and Cultural Organisations](#)

Trosglwyddo

Unwaith y bydd penderfyniad i drosglwyddo wedi'i wneud, bydd y broses ei hun yn gofyn am gynllunio ac yn mynd i gostau. Bydd angen penodi bwrdd yn ffurfiol, cyflenwir hyfforddiant i staff ac ymddiriedolwyr a bydd angen cwblhau dogfennaeth sy'n cadarnhau'r endid cyfreithiol newydd.

Am ragor o fanylion ac adnoddau sydd wedi'u cynllunio i gefnogi amgueddfeydd drwy'r broses o drosglwyddo, cyfeiriwch at ['An Opportunity for Change: Exploring the Trust Option for Museum Services'](#).

Os yw'r broses yn cael ei rheoli'n dda a chyfathrebu yn cael ei gynnal yn effeithiol drwy'r adeg, yna mae'n fwy tebygol o fod yn llwyddiant. Mae'r gwaith cyfreithiol sy'n ofynnol ar gyfer trosglwyddo yn sylweddol a dylid dyrannu cyllideb ddigonol i dalu'r costau cyfreithiol. Bydd y rhain yn amrywio yn dibynnu ar raddfa'r trosglwyddiad. Dylid nodi costau amcangyfrifedig yn ystod y cam dichonoldeb.

Ar y dyddiad y mae'r sefydliad newydd yn cael ei sefydlu'n ffurfiol, dylai'r tîm sy'n ymwneud â'r broses ddathlu'r achlysur. Gall digwyddiad fod yn gyfle ar gyfer ymgysylltiad ehangach a chefnogaeth hanfodol i'r endid newydd.

Astudiaeth Achos: Amgueddfa Tullie House¹⁰

Ym mis Mai 2011 sefydlodd Cyngor Dinas Carlisle (sydd ers hynny wedi trosglwyddo i Gyngor Cumberland) ymddiriedolaeth elusennol newydd (Tullie House Trust) gan drosglwyddo gweithrediad a rheolaeth Amgueddfa Tullie House. Mae grant blynyddol yn cael ei dalu gan Gyngor Cumberland fel cyllid craidd i'r ymddiriedolaeth. Cytunir ar y cyllid trwy gymeradwyo cynllun busnes tair blynedd a gyflwynir gan yr ymddiriedolaeth i Gyngor Cumberland bob blwyddyn.

Ar y cychwyn cyntaf, roedd y grant blynyddol i'r ymddiriedolaeth tua £1.3m a gostyngodd y grant hwn i £805,682 yn 2016/17. Roedd cyflawni'r arbedion hyn mewn blynyddoedd ariannol yn olynol yn hynod heriol i Tullie House Trust. Roedden nhw'n cydnabod y byddai gostyngiadau pellach mewn cyllid grant yn arwain at lai o wasanaeth pe na bai cyllid trwy ffrydiau incwm eraill yn cymryd lle'r cyllid a ostyngwyd. Penododd yr ymddiriedolaeth arbenigwr i adolygu opsiynau incwm masnachol ar gyfer yr ymddiriedolaeth ac opsiynau buddsoddi ar y cyd / cyfalaf gan y cyngor a allai helpu'r ymddiriedolaeth i ddarparu incwm masnachol yn lle cyllid grant.

Nodwyd ystod o opsiynau drwy'r adolygiad, gan gynnwys cynlluniau aelodaeth blynyddol, ailbroffilio'r ffioedd presennol, newidiadau i ddulliau arddangos, a buddsoddiad cyfalaf a throsglwyddo asedau (o ochr y cyngor) i'r ymddiriedolaeth a fyddai'n helpu'r ymddiriedolaeth i ad-drefnu cynllun yr amgueddfa. Roedd hyn yn gwella taith y cwsmer, yn cynyddu'r arwynebedd llawr sydd ar gael ar gyfer gwariant eilaidd (ar ffurf ardaloedd caffi a siop) a chaniatáu i'r ymddiriedolaeth archwilio ffrydiau incwm newydd (fel gosodiadau masnachol).

Cafodd yr awgrymiadau hyn eu llunio i mewn i gynllun datblygu o'r enw 'Project Tullie Futureplan' a gytunwyd ar y cyd gan fwrdd yr ymddiriedolaeth a'r cyngor. Mae'r cynllun wedi symud ymlaen yn sylweddol gyda dros £12m o gyfalaf bellach yn mynd i'r amgueddfa dros y tair blynedd nesaf.

Arweiniodd y broses at y cyngor a'r ymddiriedolaeth yn cytuno ar ostyngiadau pellach o £200,000 i'r cyllid craidd a ddarperir gan y cyngor o 2020 ymlaen. Mae'r gostyngiad hwn yn cael ei adlewyrchu yng nghynllun busnes yr ymddiriedolaeth ac mae'r arbedion bellach wedi'u ysgrifennu yng nghynllun ariannol tymor canolig y cyngor.

Mae'r cyngor a'r ymddiriedolaeth yn dal i barhau i weithio ar y cyd ar weithredu cynigion ac yn cwrdd yn rheolaidd i yrru'r agenda hon. Mae gostyngiadau pellach wedi'u cynllunio ar gyfer 2026/27 a thu hwnt ond mae'r ymddiriedolaeth yn cynyddu incwm i liniaru'r golled.

Ar ôl trosglwyddo

Nid yw'r gwaith yn dod i ben ar ôl i'r endid newydd gael ei ffurfio, mewn gwirionedd dim ond newydd ei ddechrau yw'r gwaith. Bydd angen i'r ymddiriedolaeth newydd weithio ochr yn ochr â'r awdurdod lleol wrth iddi ennyn hyder a thu hwnt.

Fel Ymddiriedolaeth sydd newydd ei ffurfio bydd cyfyngiadau ar sicrhau cyllid newydd pan nad oes hanes blaenorol o gyflawni. Bydd yr Ymddiriedolaeth yn dibynnu ar gyllid gan yr awdurdod lleol i sicrhau ei chynaliadwyedd mwy hirdymor.

Mae'n debygol y bydd cynrychiolwyr cyngor ar fwrdd yr ymddiriedolwyr yn ystod y camau cynnar. Mae'n hanfodol bod y cynrychiolwyr hyn yn deall eu rôl a sut mae wedi newid. Mae'r adran nesaf yn cynnwys canllawiau i gynghorau fel ymddiriedolwyr.

Mae cyflawni mewn partneriaeth â'r awdurdod lleol a chynnal cysylltiadau cadarnhaol yn allweddol i lwyddiant ymddiriedolaeth newydd. Bydd angen i'r ymddiriedolaeth gyflawni yn erbyn ei blaenoriaethau a chynnal perthynas waith dda gyda'r awdurdod lleol i ddangos sut mae'n parhau i ddarparu gwasanaeth sy'n diwallu anghenion y cymunedau lleol. Mae'r rhan fwyaf o ymddiriedolaethau yn parhau i weithredu gyda chefnogaeth ariannol a gweinyddol yr awdurdod lleol a'r rhai mwyaf llwyddiannus yw'r rhai sydd wedi dangos sut mae eu gwasanaethau yn cyd-fynd ag amrywiaeth eang o wasanaethau. Gall cefnogaeth gynnwys cefnogi ceisiadau cyllid allanol a broceru perthnasoedd ar draws gwasanaethau cyngor mewn meysydd megis; dysgu a sgiliau, iechyd a lles a chydlyniant cymunedol.

Fel sefydliad annibynnol, gall yr ymddiriedolaeth weithio gyda'r cyngor fel partner gweithredol. Gall a dylai Prif Weithredwr yr ymddiriedolaeth gwrdd ag uwch staff y cyngor a chynghorwyr ar draws amrywiaeth o gyfarwyddiaethau.

*"Fel Cyfarwyddwr Gweithredol rwy'n cwrdd yn fisol â Phrif Swyddog Gweithredol/Dirprwy Brif Swyddog Gweithredol y Cyngor ac uwch gynghorwyr. Rwyf hefyd yn eistedd ar nifer o grwpiau arweinyddiaeth Derby. Rydym yn cymryd rhan mewn rhaglenni ledled y ddinas sy'n mynd i'r afael â blaenoriaethau strategol yr awdurdod lleol ynghylch pobl ifanc a datblygu economaidd. Ers i ni ddod yn ymddiriedolaeth rydym wedi dod yn fwy dinesig-ystyriol a defnyddiol i'n dinas."*¹¹ – Tony Butler, Cyfarwyddwr Gweithredol Ymddiriedolaeth Amgueddfeydd Derby

Casnewydd Byw

Mae Newport Live yn ymddiriedolaeth elusennol sy'n darparu gweithgareddau chwaraeon, hamdden a diwylliannol yng Nghasnewydd. Mae'r ymddiriedolaeth, a sefydlwyd yn 2014, yn rhedeg saith lleoliad chwaraeon a hamdden ledled Casnewydd. Mae hefyd yn gweithredu'r gwasanaeth datblygu celfyddydau, Theatr a Chanolfan Celfyddydau Glan yr Afon a gwasanaethau chwaraeon cymunedol y cyngor. Nid yw'n gweithredu gwasanaeth amgueddfa.

Mae symud i ymddiriedolaeth wedi profi i fod yn gyfrwng cost-ffeithiol i Newport Live. Maent wedi gallu dod o hyd i effeithlonrwydd yn enwedig ar draws gwasanaethau proffesiynol. Maent hefyd wedi ennill mwy o ystwythder yn eu gweithrediadau. Allwedd i'w ystwythder yw cael bwrdd deinamig o 11 Cyfarwyddwr anweithredol. Mae'r bwrdd yn cynnwys pobl sydd â phrofiad mewn cyllid a busnes. Mae deinameg wahanol ar y bwrdd sy'n golygu y gall y sefydliad gyflymu cyflymder newid yn annibynnol.

Mae Steve Ward, Prif Weithredwr Newport Live yn tynnu sylw at bwysigrwydd dull partneriaeth rhwng yr ymddiriedolaeth a'r awdurdod lleol fel yr allwedd i lwyddiant. *'Nid yw'n ymwneud â KPI's yn unig, mae angen i ni edrych ar y mesur ansawdd.'*

⁶ https://mdse.org.uk/wp-content/uploads/PDF/Exploring_trust_option_museum_services.pdf

⁷ <https://sportsleisurelegacy.co.uk/wp-content/uploads/2021/02/16-Leisure-Trusts-HG.pdf>

⁸ Cyfle i newid: Archwilio'r opsiwn ymddiriedolaeth ar gyfer gwasanaethau amgueddfa t.15

⁹ https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/12.20_Museums_Handbook_V11_WEB.pdf

¹⁰ <https://www.local.gov.uk/case-studies/tullie-house-museum-future-sustainability>

¹¹ https://www.local.gov.uk/sites/default/files/documents/12.20_Museums_Handbook_V11_WEB.pdf



Beth sy'n gweithio?

Image credit: Unsplash

Beth sy'n gweithio?

Mae'r canllaw hwn yn bwriadu rhoi arweiniad i chi ar y ffordd orau i lywio newid posibl mewn model llywodraethu ar gyfer eich gwasanaeth amgueddfa. Mae gwersi allweddol y gellir eu tynnu o astudiaethau achos o endidau llwyddiannus nad ydynt dan reolaeth y cyngor rhagor. Y themâu cyffredin sydd wedi dod i'r amlwg ar draws y rhain yw:

- Eglurder gweledigaeth
- CLG cadarn – gan gynnwys ymrwymiad i gyllid parhaus dros nifer o flynyddoedd
- Datblygu dull masnachol
- Cael annibyniaeth
- Gweithlu medrus ac arweinyddiaeth gryf.

Mae'r adran hon yn darparu crynodeb o'r themâu cyffredin. Argymhellir yn gryf eich bod yn siarad yn uniongyrchol ag eraill sydd wedi bod trwy'r broses er mwyn helpu i lywio eich trosglwyddiad eich hun orau. Ar draws y sectorau diwylliant, chwaraeon a hamdden, mae arweinwyr endidau newydd a'r rhai sydd wedi bod trwy drosglwyddiad yn aml yn hapus i rannu eu profiadau.

Eglurder gweledigaeth

Mae enghreifftiau o arfer da wrth drosglwyddo gwasanaethau o reolaeth awdurdodau lleol i fodel gweithredu newydd yn gyson yn tynnu sylw at bwysigrwydd gwybod pam mae'r endid newydd yn cael ei greu ac mae ganddynt werthoedd a ffiniau clir iawn.

Astudiaeth Achos: Ymddiriedolaeth Awen

Mae Ymddiriedolaeth Ddiwylliannol Awen yn sefydliad elusennol, a sefydlwyd yn 2015 gyda'r nod o wella cyfleoedd diwylliannol ym Mhen-y-bont ar Ogwr a'r rhanbarth ehangach. Mae'r ymddiriedolaeth yn rheoli portffolio amrywiol, gan gynnwys tri lleoliad theatr, gwasanaethau llyfrgell, parc gwledig, dau brosiect anableded dysgu oedolion a sawl lleoliad cymunedol. Er nad oes ganddynt gyfrifoldeb am amgueddfa, maent yn cynnig gwersi ar sut i sefydlu ymddiriedolaeth gadarn.

Mae'r ymddiriedolaeth yn gweithredu gyda 200 aelod staff (100 FTE), gyda chefnogaeth is-gwmni masnachu. Mae'n rhoi pwyslais cryf ar ei bartneriaeth â Chyngor Pen-y-bont ar Ogwr. Mae'r cytundeb sydd ar waith gyda'r cyngor yn sail i'w gweithrediadau, gan sicrhau darparu gwasanaethau o fewn cytundeb contractiol gwerth £3.5 miliwn.

O 2010 ymlaen, dechreuodd Cyngor Pen-y-bont ar Ogwr archwilio dewisiadau amgen i ddarparu gwasanaethau diwylliannol yn fewnol. Roedd llywodraethau lleol yn wynebu heriau digynsail, gan ysgogi trafodaethau am drosglwyddo gwasanaethau i fodel ymddiriedolaeth i sicrhau eu cynaliadwyedd yn y dyfodol. Yn dilyn proses ddatblygu achos busnes a throsglwyddo trylwyr, sefydlwyd Ymddiriedolaeth Ddiwylliannol Awen ym mis Hydref 2015.

Er bod rhai gwasanaethau, fel dysgu oedolion yn y gymuned a'r gwasanaeth cerddoriaeth, yn parhau i fod o dan reolaeth y cyngor, roedd theatrau ac asedau diwylliannol eraill yn ffurfio'r màs critigol a oedd ei angen ar gyfer hyfywedd Awen. Y camau allweddol a oedd yn gysylltiedig â sefydlu'r ymddiriedolaeth oedd:

1. Datblygu achos busnes i werthuso dichonoldeb.
2. Sefydlu cytundebau contractiol ar gyfer darparu gwasanaeth.
3. Recriwtio tîm cryf i weithredu'r weledigaeth a mynd yn uwch a thu hwnt i ddisgwyliadau.

Roedd trosglwyddo i fodel ymddiriedolaeth yn gofyn am gyfathrebu ac ymgynghori clir â staff a chymunedau. Er bod hyn yn newid sylweddol, roedd recriwtio tîm medrus yn hollbwysig i

yrru llwyddiant. Cafodd staff eu TUPED draw i'r ymddiriedolaeth newydd, nid oedd unrhyw broblemau, roedd yr ymddiriedolaeth yn gweithio gyda'r undeb llafur ac mae'n parhau i annog i bobl weithio gydag undebau llafur. Mae lles y gweithlu yn flaenoriaeth i'r sefydliad.

Roedd yr ymddiriedolaeth yn glir yn ei chylch gwaith a'i huchelgeisiau, roedd yn nodi'n glir beth fyddai o fewn ac allan o'r cwmpas (nid oedd chwaraeon wedi'u cynnwys). Roedd rheoli disgwyliadau gan aelodau'r cyngor yn hanfodol er mwyn cadw ffocws ac osgoi "drifftio i ffwrdd o'r genhadaeth" i feysydd y tu hwnt i gwmpas Awen.

Roedd sefydlu partneriaethau cynnar ar draws iechyd, gofal cymdeithasol a chynhwysiant o fewn y cyngor yn allweddol wrth alinio nodau'r ymddiriedolaeth ag anghenion cymunedol ehangach.

"Pan fydd ymddiriedolaethau'n llwyddo mae'n dod i lawr i sut y cawsant eu sefydlu a sut mae'n cael ei arwain. Os yw'r awdurdod lleol yn ceisio dal pŵer, awdurdod a rheolaeth bydd yn rhwystro llwyddiant yr ymddiriedolaeth." – Richard Hughes, Prif Weithredwr, Ymddiriedolaeth Awen

Pan sefydlwyd yr ymddiriedolaeth i ddechrau, roedd y Memorandwm a'r Erthyglau Cymdeithasu yn cynnwys dau aelod o'r cyngor ar y bwrdd. Ers hynny, mae'r ymddiriedolaeth wedi symud i fwrdd llawn sy'n seiliedig ar sgiliau ac nid oes cynrychiolaeth aelodau etholedig mwyach. Mae Arweinydd y Cyngor a'r Dirprwy Arweinydd yn mynychu bwrdd cynghori ynghyd â Phrif Weithredwr y bwrdd iechyd. Mae hwn yn rhyngwyneb rhwng yr ymddiriedolaeth a gwasanaethau'r cyngor. I ddechrau, cyflwynodd yr ymddiriedolaeth werth £625K o arbedion i'r cyngor ac yna gostyngodd hynny i £150K.

Ers sefydlu Awen, mae'r ymddiriedolaeth wedi sicrhau buddsoddiad gan Gyngor Celfyddydau Cymru yn ystod ei adolygiad yn 2024, wedi cynnal digwyddiadau proffil uchel, fel yr Eisteddfod Genedlaethol gwerth £6 miliwn ac wedi cynnal portffolio eang bwriadol i feithrin arloesedd tra'n diogelu rhag gorestyniad.

Pan ofynnwyd iddo am gyngor i eraill a allai fod yn gwneud pontio, dywedodd Richard Hughes, Prif Weithredwr Awen: *"Nid gwlad llaeth a mêl yw hon. Ewch i weld pethau, mae llawer i'w ddysgu gan eraill. Mae angen deall yr heriau a'r realiti - Ewch i weld pobl cyn gwneud dyfarniad"*

Cynghorodd hefyd: *"Peidiwch â gorddweud eich achos busnes. Bu cymaint o ymddiriedolaethau a throsglwyddiadau lle mae'r achos busnes yn cael ei blygu i gyflawni'r uchelgais. Mae'n rhaid i chi herio'r niferoedd. Yn y pen draw, mae elusen yn fath o fusnes - mae'n rhaid i chi wneud mwy nag yr ydych yn ei wario."*

CLG cadarn

Mae CLG cadarn sy'n cael ei eni allan o arfarnu opsiynau trylwyr a chynllun busnes gyda rhagolygon ariannol clir yn hanfodol ar gyfer llwyddiant yr endid newydd. Dylai nodi'n glir gyfrifoldebau'r ddau barti, dyraniad cyllid, disgwyliadau a phwyntiau adolygu.

Dylai'r CLG fynd y tu hwnt i adrodd 'cyfri ffa' a bod yn seiliedig ar yr endid newydd sy'n gweithio gyda'r cyngor i ddangos sut mae'n gwneud gwahaniaeth mewn meysydd sy'n gysylltiedig â'u blaenoriaethau (iechyd, gofal cymdeithasol, addysg, cydlyniant cymunedol).

Annibyniaeth

Er mwyn ennill manteision endid annibynnol mae angen ei sefydlu'n gywir ar y dechrau. Mae angen iddo gael y lefel gywir o annibyniaeth a chytundeb cyllido ar waith. Os nad yw hyn yn digwydd, efallai y bydd yn rhaid i'r awdurdod lleol adennill rheolaeth o'r gwasanaeth yn y dyfodol.

Po fwyaf annibynnol yw'r sefydliad newydd o'r awdurdod lleol, y mwyaf yw'r cyfle sydd ganddo i fod yn entrepreneuriaidd. Os yw'n parhau i gael ei gyfyngu gan fiwrocratiaeth a chyfyngiadau'r cyngor bydd yn rhwystro ei allu i lwyddo. Fodd bynnag, ar yr un pryd mae'r trefniant partneriaeth gyda'r cyngor yn hanfodol i'r sefydliad newydd. Heb gefnogaeth ariannol gan y cyngor yn uniongyrchol ac fel gwarantwr i gefnogi ceisiadau cyllid, yn enwedig wrth i'r endid newydd adeiladu ei enw da gyda chyllidwyr, mae perygl mawr o fethiant. Bydd rôl y cyngor yn newid yn sylweddol o fewn Ymddiriedolaeth newydd. Bydd rolau Cyngorwyr a Swyddogion yn wahanol iawn fel ymddiriedolwr ar y bwrdd newydd. Ni ddylai'r cyngor gael cynrychiolaeth fwyafrifol ar y bwrdd. Dylai fod cymysgedd amrywiol o unigolion, sgiliau a phrofiad.

Mae pobl sy'n gwasanaethu ar gorff llywodraethu elusen yn ymddiriedolwyr elusennau. Mae gan ymddiriedolwyr ac mae'n rhaid iddynt dderbyn cyfrifoldeb terfynol am gyfarwyddo materion elusen, a sicrhau ei bod yn ddiddyled, yn cael ei redeg yn dda, ac yn cyflawni'r canlyniadau elusennol er budd y cyhoedd y mae wedi'i sefydlu ar ei chyfer.

Mae gan ymddiriedolwyr ddyletswydd i weithredu er budd yr elusen a'i buddiolwyr yn unig. Mae [The essential trustee: what you need to know, what you need to do \(CC3\) - GOV.UK](#) yn ddeunydd darllen hanfodol i unrhyw ymddiriedolwyr newydd. Fel y mae'r Cod Llywodraethu Elusennau [Download the Code – Charity Governance Code](#) sy'n nodi y dylai pob ymddiriedolwr:

- Fod yn ymrwymedig i achos eu helusen ac wedi ymuno â'r bwrdd oherwydd eu bod eisiau helpu'r elusen i gyflawni ei dibenion yn fwyaf effeithiol er budd y cyhoedd
- Gydnabod bod bodloni budd cyhoeddus datganedig eu helusen yn ofyniad parhaus
- Ddeall eu rolau a'u cyfrifoldebau cyfreithiol, ac, yn benodol, wedi darllen a deall:
 - Canllawiau'r Comisiwn Elusennau The Essential Trustee (CC3)
 - Dogfen lywodraethu eu helusen
- Fod yn ymrwymedig i lywodraethu da ac eisiau cyfrannu at welliant parhaus eu helusen.

Gall corff corfforaethol fel awdurdod lleol hefyd fod yn ymddiriedolwr elusennol. Mae awdurdodau lleol yn cael eu grymuso gan Adran 139 o Ddeddf Llywodraeth Leol 1972 i dderbyn a dal rhoddion ar ymddiriedolaethau elusennol. Gall hyn gynnwys arian neu asedau a adawyd gan roddwyr, neu ymddiriedolaethau elusennol a grëwyd gan siarterau brenhinol hynafol neu Ddeddfau Seneddol.

Er bod llawer o egwyddorion a rennir (tryloywder, atebolrwydd) sy'n berthnasol yn gyfartal i awdurdodau lleol ac ymddiriedolaethau elusennol, mae gwahaniaethau hefyd. Mae'n hanfodol bod y gwahaniaethau hyn yn cael eu deall os yw ymddiriedolwyr awdurdodau lleol i gyflawni'r rôl hon yn effeithiol a gyda'r risg lleiaf.

Mae Canllaw Llwyddiant AIM [Llywodraethu Llwyddiannus ar gyfer Amgueddfeydd 2020](#) yn darparu canllawiau defnyddiol i ymddiriedolwyr amgueddfeydd newydd.

Astudiaeth Achos: Llety'r Barnwr

Mae Amgueddfa Llety'r Barnwr, sydd wedi'i leoli yn Llanandras, yn dŷ ac amgueddfa hanesyddol gyda dau gasgliad gwahanol: Casgliad Cymunedol Llanandras, sy'n eiddo i'r dref, ac adeilad hanesyddol Neuadd y Sir a Llety'r Barnwr ei hun. Am bron i ddau ddegawd, rheolwyd yr amgueddfa gan yr awdurdod lleol gyda chefnogaeth hefyd gan gyllid ar gyfer rhedeg canolfan wybodaeth i dwristiaid.

Yn 2015, roedd toriadau cyllid gan y cyngor yn gadael yr amgueddfa yn wynebu heriau ariannol a gweithredol sylweddol, gan gynnwys torri cyllid uniongyrchol y swydd curadur. Arweiniodd hyn at sefyllfa ble'r oedd angen trawsnewid mawr ar yr ymddiriedolaeth i sicrhau ei goroesiad.

"Doedd y bwrdd ddim yn barod i ymateb. Roedd angen i ni symud tuag at fod yn sefydliad masnachol, roedden ni mewn trafferth go iawn." – Gabrielle Rivers, Rheolwr Datblygu Amgueddfeydd

Sgiliau gweithlu ac arweinyddiaeth gryf

Ystyriaeth arall wrth symud i ymddiriedolaeth yw cydbwysedd sgiliau y gweithlu. Efallai y bydd angen penodiadau newydd i lenwi unrhyw fylchau a adawyd gan yr awdurdod lleol, mae hyn yn arbennig o wir o ran cael staff â sgiliau ac ymwybyddiaeth ariannol allweddol.

Efallai y bydd gweithwyr sy'n TUPE drosodd i ymddiriedolaeth newydd sydd angen cymorth trwy hyfforddiant i sefydlu eu rôl mewn cyd-destun newydd. Am ragor o wybodaeth am TUPE a hawliau gweithwyr gweler uma: www.gov.uk/transfers-takeovers/consulting-and-informing

Nodyn: Pan fydd busnes yn newid perchennog, gall ei weithwyr gael eu diogelu o dan reoliadau Trosglwyddo Ymgymeriadau (Diogelu Cyflogaeth) (TUPE).

Crynodeb

Gall newid model llywodraethu yn y tymor hir fod o fudd i gynaliadwyedd gwasanaeth yr amgueddfa. Mae hyn yn wir dim ond os yw'r broses wedi'i hystyried yn ofalus ac os yw'r holl gyfleoedd a'r trafferthion posib yn cael eu nodi yn gynnar yn y broses.

Os yw'r pethau hyn yn eu lle, mae gan yr endid newydd siawns dda iawn o lwyddo.

Yr hyn sy'n tueddu i beidio â gweithio yw achosion lle:

- Nid oes unrhyw waith gwerthuso neu adolygu opsiynau wedi llywio'r penderfyniad i newid model gweithredu
- Nid oes digon o amser yn cael ei roi i gynnal arfarniad opsiynau cadarn
- Nid yw cyngor, canllawiau a gwersi a ddysgwyd o rywle arall wedi cael eu ceisio gan y rhai sy'n gwneud penderfyniadau
- Mae penderfyniadau'n cael eu gwneud ar sail ariannol yn unig ac yn cael eu gyrru gan ragdybiaeth y bydd arbedion sylweddol yn cael eu gwneud yn gyflym
- Mae'r CLG yn wan ac nid yw'n sicrhau hyfywedd ariannol hirdymor
- Nid oes gweledigaeth, cenhadaeth a blaenoriaethau clir yn sail i'r ymddiriedolaeth newydd
- Nid oes unrhyw ystyriaeth yn cael ei wneud mewn perthynas â'r sgiliau sy'n ofynnol yn y sefydliad newydd ac ni ddarperir hyfforddiant i staff nag ymddiriedolwyr
- Mae'r berthynas barhaus arfaethedig yn drafodaethol (yn adrodd ar niferoedd) yn hytrach nag ar effaith.



Gwersi a ddysgwyd

Image credit: Unsplash



Gwersi a ddysgwyd

Y gwersi allweddol a ddysgwyd gan eraill sydd wedi bod trwy'r broses o symud gwasanaethau o'r cyngor i fodel gweithredu annibynnol yw:

1. **Yr angen i ddyrannu adnoddau, amser a sgiliau digonol** i ystyried a chynllunio'r symudiad yn fewnol. Gall grŵp llywio ddarparu goruchwyliaeth werthfawr i'r broses ac mae cynghorwyr allanol yn hanfodol ar gyfer dadansoddiad annibynnol o'r opsiynau. Mae costau sylweddol sy'n gysylltiedig ag ymchwilio i drosglwyddo a dylid ystyried hyn mewn unrhyw brosiect.
2. **Mae trosglwyddo asedau digonol a rhyddid i ddefnyddio asedau yn wahanol** yn hanfodol fel y bydd gan yr endid newydd gyfle i wneud y gwasanaethau yn gynaliadwy.
3. Yr angen am **refeniw parhaus a ariennir** trwy CLG am **o leiaf pump mlynedd** gyda'r awdurdod lleol i ganiatáu ar gyfer pontio llwyddiannus. Mae angen i'r CLG hefyd fod yn glir yn ei ddisgwyliadau ar gyfer yr awdurdod lleol a'r endid newydd.
4. Yr angen am **gyngor cyfreithiol ac ariannol da** i gefnogi'r trawsnewid.
5. **Mae hyfforddiant staff ac ymddiriedolwyr** yn baratoad hanfodol, yn enwedig ar gyfer staff a fydd yn symud o weithio o fewn amgylchedd cyngor i un sy'n fasnachol.
6. **Gall recriwtio Prif Weithredwr a bwrdd ymddiriedolwyr ddigon medrus ac ymroddedig** sicrhau llwyddiant.
7. **Cynnwys parhaus yr amgueddfa** mewn strategaethau datblygu ehangach, yn enwedig lle mae nifer yr ymwelwyr yn dibynnu ar fentrau datblygu economaidd trwy dwristiaeth, economi ymwelwyr (e.e. gwyliau) ac ati. Mae angen cynnwys yr amgueddfa yn y mentrau a'r gweithgareddau ehangach hyn
8. **Perthnasedd a ffocws strategaeth barhaus yr amgueddfa.** Mae angen i'r amgueddfa sicrhau ei lleoliad a'i chyfathrebu fel ei bod yn cael ei ystyried yn bwysig i boblogaethau ac ymwelwyr lleol.

Nodwyd y pryderon hyfywedd canlynol am yr ymddiriedolaeth newydd gan adolygiad o ymddiriedolaeth a aeth yn ôl i reolaeth y cyngor yn y pen draw:

- Nid oedd gweledigaeth a strategaeth gymeradwy ar gyfer gwasanaethau hamdden a diwylliannol
- Roedd y cyngor a'r ymddiriedolaeth yn cydnabod bod elfennau o'r contract yn cyfyngu'r ymddiriedolaeth rhag cyflawni ei photensial masnachol
- Roedd gan y cyngor bryderon am lywodraethu a rheolaeth ariannol yr ymddiriedolaeth
- Nid oedd y cyngor yn defnyddio ei drefniadau llywodraethu yn effeithiol i ddarparu goruchwyliaeth briodol o'r ymddiriedolaeth.

Mae'r pryderon hyn yn gweithredu fel gwersi i unrhyw un sy'n mynd trwy'r broses o sefydlu ymddiriedolaeth newydd.



Casgliad

Image credit: Unsplash

Wrth i amgueddfeydd awdurdod lleol yng Nghymru barhau i fynd i'r afael â heriau ariannol, mae'n amlwg na fydd un ateb yn addas i bawb. Mae'r canllaw hwn wedi archwilio'r ffactorau llwyddiant, y gwersi a ddysgwyd, a'r ystyriaethau allweddol sy'n gysylltiedig â throsglwyddo i fodelau gweithredol amgen.

Mae llwyddiant unrhyw drawsnewidiad yn dibynnu ar gynllunio cadarn, gweledigaeth glir, a chyfathrebu strategol ac arweinyddiaeth dda. Er mwyn i wasanaeth amgueddfa ffynnu o fewn neu fel endid newydd, mae'n hanfodol bod gwerth unigryw'r gwasanaeth a sut mae'n gweithredu yn cael ei ddeall.

Er bod y symud i fodelau llywodraethu newydd yn cynnig cyfleoedd ar gyfer mwy o entrepreneuriaeth ac annibyniaeth, nid yw hyn heb risgiau. Mae dull cytbwys, lle mae cynghorau ac endidau newydd yn cydweithio'n effeithiol, yn hanfodol i feithrin gweithrediadau cynaliadwy.

Rhaid i benderfynwyr gydnabod y manteision diwylliannol, addysgol a chymunedol y mae amgueddfeydd yn eu darparu, a sicrhau eu hyfywedd yn y dyfodol trwy eu hymgorffori mewn fframweithiau gwybodus a chefnogol.

Yn y pen draw, p'un a yw amgueddfa yn parhau i fod o dan reolaeth awdurdodau lleol neu'n trosglwyddo i fodel newydd, bydd ei chynaliadwyedd yn dibynnu ar ei gallu i addasu i realiti ariannol, cynnal eiriolaeth gryf, a datblygu partneriaethau sy'n cyd-fynd â'i chenhadaeth ac anghenion ei chymunedau. Trwy gynllunio'n ofalus ac ymrwymiad i nodau a rennir, gall amgueddfeydd awdurdod lleol yng Nghymru barhau i ffynnu fel sefydliadau diwylliannol hanfodol.

Cydnabyddiaethau

Diolch i bawb a oedd yn cyfrannu at ac yn cefnogi datblygiad y canllaw hwn. Cafodd y bobl ganlynol eu cyfweld:

- Mike Cavanagh, Pennaeth Diwylliant, Hamdden Twristiaeth a Gwasanaethau Cofrestru, Cyngor Sir Benfro
- Emma Chaplin, Ymgynghorydd Amgueddfeydd a Threftadaeth
- Sharon Davies, Pennaeth Addysg, Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru
- Carly Davies, Curadur Amgueddfeydd y Sir, Cyngor Sir Ddinbych
- Rachel Evans, Swyddog Datblygu ac Achredu Amgueddfeydd, Cyngor Bwrdeistref Sirol Conwy
- Sophie Fish, Prif Swyddog Amgueddfeydd, Cyngor Sir y Fflint
- Richard Hughes, Prif Weithredwr, Ymddiriedolaeth Awen
- Rob Lewis, Rheolwr yr Amgueddfa a Sarah Parsons, Curadur, Ymddiriedolaeth Amgueddfa Torfaen
- Darren Macey, Rheolwr Gweithredol a Caroline O'Neill, Pennaeth y Celfyddydau, Diwylliant a'r Llyfrgell, yng Nghyngor Bwrdeistref Sirol Rhondda Cynon Taf
- Tracey McNulty, Pennaeth Gwasanaethau Diwylliannol, Abertawe
- Karen Murdoch, Rheolwr Amgueddfa Dros Dro, Cyngor Bwrdeistref Sirol Wrecsam
- Kelly Powell, Rheolwr yr Amgueddfa, Cyngor Bwrdeistref Sirol Merthyr Tudful
- Gaby Rivers, Llety'r Barnwr
- Victoria Rogers, Pennaeth Amgueddfeydd a Chasgliadau, Llywodraeth Cymru
- Rachael Rogers, Rheolwr yr Amgueddfa, Monlife, Cyngor Sir Fynwy
- Steve Ward, Prif Weithredwr, Casnewydd Byw!

Diolch yn arbennig i Margaret Harrison, Victoria Rogers a Sara Maggs am eu cyfraniadau a'u cefnogaeth golygu.



Adnoddau

Yn ogystal â'r ffynonellau a gydnabyddir trwy gydol y testun, mae'r dogfennau canlynol yn perthyn i'r canllawiau hyn:

AIM: [The practicalities of turnaround and closure](#)

Llywodraeth Cymru, [Canllaw Trosglwyddo Asedau Cymunedol](#)

GOV.UK: [How to transfer charity assets to another charity](#)
and [Libraries: alternative delivery models toolkit](#)

Cyngor Celfyddydau Lloegr, [Business models in the visual arts.](#)



About the Author

Mairead O'Rourke is a consultant, facilitator, and coach with over 20 years' experience in the museums and heritage sectors. She helps organisations think clearly and act decisively – shaping strategy, leading options appraisals, reviewing organisational structures and producing research and guidance for the sector.

Mairead has a strong track record of supporting governance work. She has led board reviews, facilitated development programmes and advised on charitable structures for clients across the UK. Her publications include 'Making the Most of Your Museums: A Guide for Councillors' and 'Harnessing Culture and Sport to Deliver Social Prescribing'. She is currently a trustee of the Museums Association's Support Fund and was previously a trustee of Chiltern Open Air Museum and The Charles Dickens Museum.

www.culturerunner.com/about