- gweledigaeth neu genhadaeth gyffredin a deall diwylliannau a disgwyliadau gwahanol;
- gwaith ymchwil ac archwiliadau cefndir priodol, ac ar gyfer cyfuniadau ar raddfa fawr, ymarfer datgelu neu ddiwydrwydd dyladwy llawn;
- trefniadau cyfansoddiadol priodol, e.e. pŵer i uno, a fydd yn cynnig modd i elusen weithio'n effeithlon yn y tymor hwy; a
- neilltuo lefelau priodol o gyllid ar gyfer y cyfuniad, gyda'r costau gwirioneddol a'r costau a ragwelir yn cael eu hadolygu'n gyson.

Dylai elusennau sy'n defnyddio sefydliadau cyfryngu

- fel Sefydliad Anlywodraethol sefydledig neu elusen leol, mewn trefniant cydweithio rhyngwladol, lunio cytundeb ffurfiol sy'n amlinellu'r trefniant.

Mae elusennau sy'n rhan o strwythur grŵp yn fwy tebygol o wireddu buddiannau'r strwythur grŵp:

- os oes perthynas glir a thryloyw ganddynt â'r sefydliadau eraill o fewn y grŵp;
- os ydynt yn gwario eu harian elusennol ar hybu eu hamcanion ac yn ymwybodol i ba raddau y gall elusen gefnogi sefydliad anelusennol o fewn grŵp; ac
- os oes ganddynt drefniadau rheolaeth grŵp sy'n golygu bod modd i ymddiriedolwyr pob is-gwmni gymryd penderfyniad dim ond er lles eu helusen a'i defnyddwyr neu ei buddiolwyr, ac yn unol â'r polisi gweithredol cyffredinol a bennir gan y rhiant-gwmni.

Dylai ymddiriedolwyr elusennau sy'n rhan o strwythur cenedlaethol gydag aelodau, fel mater o arfer dda:

- fod yn glir ynghylch nodweddion eu strwythur rheolaeth unigryw;
- ceisio cael y buddiannau mwyaf y gall aelodaeth genedlaethol eu cynnig trwy gydweithio; a
- datblygu tryloywder a chyfathrebu clir o fewn y strwythur.

Rôl y Comisiwn Elusennau

Rôl y Comisiwn Elusennau yw annog elusennau i ystyried cydweithio, hyd at a chan gynnwys cyfuniad mewn achosion priodol, lle y gallant gynyddu effeithlonrwydd a darparu gwasanaeth gwell i ddefnyddwyr neu fuddiolwyr elusen. Darparwn gymorth ymgynghorol a galluogi helaeth i elusennau sy'n ystyried cyfuno, gan gynnwys, lle y bo angen, awdurdod perthnasol i elusennau sy'n gwneud trefniadau ar gyfer cydweithio neu gyfuno.

Croesawn yr argymhellion o fewn adolygiad yr Uned Strategaeth *Gweithredu Preifat, Budd Cyhoeddus* y dylai'r Comisiwn Elusennau ddarparu cyngor penodol i hwyluso cyfuniadau, a byddwn yn ceisio ehangu ein gallu ar gyfer y gwaith hwn. Byddwn hefyd yn defnyddio canfyddiadau'r adroddiad rheoleiddiol hwn ac, wrth gynnal trafodaethau â'r sector, byddwn yn cynhyrchu cyngor penodol ar gyfuniadau elusennau.

Ynglŷn â'r adroddiad

Mae'r adroddiad ar gydweithio a chyfuniadau elusennau wedi cael ei baratoi gan ddefnyddio tystiolaeth o gofnodion y Comisiwn Elusennau ac archwilio ein ffeiliau achosion. Rydym wedi siarad â nifer o elusennau hefyd, a chynnal arolwg ffurfiol.

Bydd yr adroddiad llawn **Cydweithio a chyfuniadau** (**RS4**) ar gael maes o law.

Cydweithio a chyfuniadau
Crynodeb

COMISIYNWYR Elusennau
ar gyfer Lloegr a Chymru

(Fersiwn 03/03)

Cred rhai pobl fod gormod o elusennau yn cystadlu am y cyllid prin sydd ar gael ac y gallai swm sylweddol o adnoddau elusennol gael eu harbed pe byddai mwy o elusennau yn cyd-grynhoi eu hadnoddau ac yn gweithio gyda'i gilydd[1].

Mae'r sector elusennol wedi tyfu mewn ffordd organig sydd heb ei gynllunio. Felly mae'n anochel y bydd nifer fawr o elusennau wedi'u crynhoi mewn rhai meysydd gweithgaredd, tra gall fod bylchau mewn meysydd eraill.

Mae'r rhan fwyaf o elusennau yn sefydliadau lleol, eithaf bach sy'n dibynnu'n gyfan gwbl ar gymorth di-dâl eu hymddiriedolwyr a gwirfoddolwyr eraill. Efallai fod eu dibenion yn debyg i sawl elusen arall ond maen nhw i gyd yn gwasanaethu cymunedau gwahanol. Mae natur yr elusennau hyn yn awgrymu bod meysydd sylweddol o orgyffwrdd, dyblygu neu le i arbed costau yn llai tebygol, er y gall cydweithio, mewn rhai amgylchiadau, barhau i gynnig manteision i'r elusennau hyn.

Yr elusennau mwy o faint, sy'n gweithredu'n broffesiynol yw'r elusennau sydd, oherwydd eu maint, yn tueddu i wynebu honiadau o ddyblygu, gwastraff a dulliau codi arian rhy ymosodol. Er bod rhai manteision clir i gael lluosogrwydd iach o elusennau, sy'n cael eu hadfywio'n gyson gan elusennau newydd sy'n dilyn gweithgareddau newydd, mae manteision mawr hefyd o ran ffydd a chymorth y cyhoedd yn deillio o'r gallu i ddangos greddfau cydweithredol, o'i gyferbynnu â greddfau gor-gystadleuol.

Mae amrywiaeth ac annibyniaeth yn gryfderau pwysig. Ond i nifer o elusennau gall cydweithio neu gyfuno olygu'r defnydd mwy effeithiol o adnoddau i ateb anghenion defnyddwyr, a dylai cynyddu gweithgaredd o'r fath hybu ffydd y cyhoedd mewn elusennau. Nid rôl y Comisiwn Elusennau yw gwthio elusennau arbennig - mae'n rhaid iddynt hwy eu hunain benderfynu beth sydd er lles gorau eu defnyddwyr. Ond cred y Comisiwn y dylai pob elusen ystyried o ddifrif ac mewn ffordd greadigol a oes ffyrdd y gallent wneud mwy i'w defnyddwyr a chynnig gwasanaeth gwell iddynt trwy weithio gyda'i gilydd. Mae enghreifftiau o arfer dda yn y maes hwn yn amrywio o rannu llinellau cymorth, rhannu cyflwyno gwasanaeth, gweinyddu grantiau cyfunedig a mentrau marchnata neu bwrcasu ar y cyd, i gyfuniadau rhannol neu lawn.

Mae cychwyn unrhyw berthynas yn creu rhywfaint o risg, ac mae angen cynllunio'n briodol a chynnal asesiad manwl o'r manteision tebygol. Mae'r adroddiad yn ystyried y cyfleoedd a'r sialensiau sy'n gysylltiedig â chydweithio a chyfuniadau ac mae'n gwneud argymhellion sy'n cynnig modd i bartneriaethau a gynlluniwyd yn dda ffynnu.

Canfyddiadau

Mae mwy nag un rhan o bump (22%) o'r holl elusennau yn cydweithio ar hyn o bryd yn ôl ein harolwg, ac mae 5% o elusennau yn bodoli o ganlyniad i gyfuniad a ddigwyddodd yn y deng mlynedd diwethaf. Mae 13% o elusennau mawr naill ai wedi cyfuno neu wedi ystyried cyfuno yn ystod y

[1] Yn ôl Arolwg o Agweddau'r Cyhoedd tuag at y Comisiwn Elusennau (1999) teimlai'r mwyafrif o'r rheiny a gwestiynwyd fod gormod o elusennau.

10 mlynedd diwethaf[2]. Dengys ein profiad o waith achosion a chanlyniadau'r arolwg y gall cydweithio gynnig ystod eang o fanteision i elusennau a'u buddiolwyr neu eu defnyddwyr. Rhannu gwybodaeth (59%), cyflwyno gwasanaeth ar y cyd (49%) a rhannu adnoddau i gynyddu effeithlonrwydd (40%) yw'r rhesymau mwyaf cyffredin a nodir dros gydweithio[3]. Mae elusennau sy'n cydweithio yn frwd dros drefniadau o'r fath, ac yn fwy tebygol o gymryd rhan mewn sawl trefniant cydweithio. Maen nhw hefyd yn fwy tebygol o fod yn elusennau mwy o faint ac wedi'u cyllido gan grant neu gontract. I'r gwrthwyneb, nid oes gan 78% o elusennau, yn enwedig elusennau llai o faint, unrhyw drefniadau cydweithio ag elusennau eraill.

Mae gwaith ymchwil blaenorol wedi dangos bod mesur neu ddangos manteision cydweithio a chyfuniadau yn faes dyrys, gan fod nifer o ffactorau a all effeithio ar y canlyniad[4]. Fodd bynnag, mae tua un rhan o dair o elusennau yn gweld gwelliant o ganlyniad i gydweithio, a'r prif faes budd yw gwella dulliau cyflwyno gwasanaeth. Mae trefniadau cydweithio hefyd yn dangos graddfa uchel o amrywiaeth, gydag elusennau sy'n gweithio mewn meysydd gwahanol iawn yn rhannu eu sgiliau a'u profiad er lles y naill a'r llall. Dim ond cyfran fach o elusennau oedd yn teimlo bod eu sefyllfa wedi gwaethygu o ganlyniad i gydweithio.

Mae ein profiad o waith achosion a'r arolwg yn dangos mai eglurdeb disgwyliadau a chyfathrebu agored yw'r ffactorau allweddol ar gyfer cydweithio a chyfuniadau llwyddiannus. Mae trefniadau rheolaeth dryloyw yn arbennig o bwysig i elusennau sy'n gweithio o fewn strwythurau grŵp neu strwythurau cenedlaethol gydag aelodau.

Y cymhellion mwyaf cyffredin ar gyfer elusennau sy'n ceisio cyfuniad oedd: cynyddu effeithlonrwydd (54%); fel ffordd o achub elusen sydd mewn trafferthion (44%); ac atal dyblygu neu wella gwasanaethau (42%). Unwaith eto cyflwyno gwasanaeth oedd y prif faes budd mewn cyfuniad, gyda 44% o elusennau yn gweld gwelliant. Er ei fod yn ymddangos bod cyfuniadau, at ei gilydd, wedi cael effaith niwtral i fwy nag un ym mhob tair elusen, prin iawn yw'r elusennau sy'n teimlo eu bod yn waeth eu byd o ganlyniad i gyfuniad.

Prin yw'r rhwystrau cyfreithiol i gydweithio neu geisio cyfuniad ac mae costau ymchwilio i drefniadau o'r fath neu gymryd rhan ynddynt yn cael ei ystyried yn ddefnydd derbyniol o arian elusennol. Fel y noda adolygiad Swyddfa'r Cabinet Gweithredu Preifat, Budd Cyhoeddus, mae'r Comisiwn Elusennau yn chwarae rôl allweddol a defnyddiol i ymddiriedolwyr a'u helusennau i hwyluso cydweithio a chyfuniadau pan fydd y trefniadau hyn er lles yr elusen neu ei defnyddwyr[5]. Gall ymgynghori â'r Comisiwn Elusennau yn gynnar yn y broses helpu sicrhau bod elusennau'n delio â'r materion cyfreithiol a rheoleiddiol yn ddidrafferth ac yn effeithlon, a helpu sicrhau partneriaeth llwyddiannus. Mae'r prif adroddiad yn cynnwys enghreifftiau gwaith achosion o'n rôl.

Profiad gwaith achosion y Comisiwn Elusennau

Y prif faterion y mae'r Comisiwn Elusennau yn dod ar eu traws mewn perthynas â chydweithio a chyfuniadau yw:

- Pan fydd ymddiriedolwyr yn ceisio arweiniad ar y posibilrwydd o gydweithio neu gyfuno fel ffordd o:
  - wella eu heffeithlonrwydd a'u heffeithiolrwydd yn y gwasanaethau a ddarparant i'w buddiolwyr neu eu defnyddwyr;
  - datrys anawsterau ariannol; a
  - lleihau costau codi arian neu weinyddol.
- Pan yr hoffai ymddiriedolwyr gydweithio neu gyfuno ond ni wyddant pa elusen neu elusennau i gysylltu â hwy.
- Pan fydd ymddiriedolwyr yn ceisio cyngor y Comisiwn ar y broses i'w dilyn, yn arbennig pan fydd trefniadau rheolaeth neu gyfansoddiadol yn bodoli, neu i'r gwrthwyneb
  - nid ydynt yn ymgynghori â'r Comisiwn Elusennau a rheolyddion perthnasol eraill mewn da bryd i bennu a oes modd defnyddio eu hasedau mewn trefniant cydweithio, neu a oes angen awdurdod i gyfuno.
- Pan na fydd ymddiriedolwyr yn pennu lefel briodol o gytundeb cytundebol i reoli'r trefniant, neu'n sicrhau bod eu hasedau elusennol yn cael eu defnyddio ar gyfer y diben priodol.
- Pan na fydd ymddiriedolwyr yn sefydlu gweledigaeth gyffredin ar gyfer yr elusen gyfunedig ac, o ganlyniad, mae gwahaniaeth o ran diwylliant neu genhadaeth yn chwalu'r cyfuniad.
- Pan fydd ymddiriedolwyr yn gofyn am arweiniad ar y ffactorau y dylid eu hystyried, gan gynnwys gwaith ymchwil ac archwiliadau cefndir priodol (ymarferion diwydrwydd dyladwy) i bennu natur a statws yr elusen neu'r elusennau y maent yn cyfuno â hwy.

Argymhellion

Mae'r argymhellion sy'n deillio o'n data, profiad o waith achosion ac arolwg o elusennau wedi'u crynhoi isod.

Dylai'r Swyddfa Gartref (Uned Cymunedau Gweithgar):

- hybu mewn unrhyw ddeddfwriaeth elusennau sydd ar ddod becyn o fesurau cyfreithiol a fydd yn hwyluso cyfuniadau ymysg elusennau.

Dylai gweithwyr proffesiynol a chyrff mantell y sector:

- Ystyried a oes meysydd o weithgaredd elusennol y gellid eu rheoli'n fwy effeithlon. Dylent hefyd ystyried a oes meysydd o or-ddarpariaeth, neu ddyblygu adnoddau nad ydynt er lles buddiolwyr neu ddefnyddwyr. Dylai'r cyrff ddatblygu atebion posib i gynorthwyo'r elusennau hynny, er enghraifft, creu uned arbenigol sy'n mesur ac yn ystyried ffyrdd o hybu'r manteision a lleihau'r risgiau sy'n gysylltiedig â chydweithio a chyfuniadau[6]; a
- datblygu amrywiaeth o fodelau diwydrwydd dyladwy ar gyfer cyfuniadau o bob lliw a llun.

Fel mater o arfer dda, dylai ymddiriedolwyr:

- bod yn effro i'r manteision posib y gallai trefniadau cydweithio a chyfuniadau eu cynnig i'w helusen a'u defnyddwyr neu eu buddiolwyr. Dylent cynnal adolygiadau rheolaidd i ystyried eu sefyllfa strategol a threfniadau partneriaeth posib.
- bod yn ymwybodol o'r ffactorau sy'n allweddol i gydweithio llwyddiannus, sy'n cynnwys:
  - trefniadau sy'n parchu annibyniaeth pob parti;
  - gweithgareddau a strwythurau trefniadaethol cytûn;
  - diffiniad clir o'r hyn y mae pob parti yn gyfrifol ac yn atebol amdano ac i ba raddau y gall unrhyw barti wneud ymrwymiadau cyfrwymol;
  - cytundebau sy'n cyfateb â risgiau perthynol a chymhlethdod cydweithio; a
  - chymal terfynu mewn contractau ffurfiol;
- ystyried ymgynghori neu gydweithio ag elusennau sy'n arbenigo mewn materion amrywiaeth a chydraddoldeb fel ffordd o hybu mynediad cyfartal i wasanaethau.
- bod yn ymwybodol o'r ffactorau sy'n allweddol i gyfuniadau llwyddiannus, sy'n cynnwys:

[2] Diffinnir elusennau mawr fel y rheiny sydd ag incwm o rhwng £250,000 a £999,999 y flwyddyn.

[3] Gallai fod mwy nag un cymhelliad y tu ôl i fenter gydweithredol, felly mae'r cyfansymiau a ddyfynnir yn nodi mwy na 100%.

[4] Er enghraifft, gweler *Group Dynamics: Group Structures and Registered Social Landlords*, Llundain gan y Comisiwn Archwilio/Corfforaeth Tai (2001).

[5] Swyddfa'r Cabinet, Uned Strategaeth, (2002) *Gweithredu Preifat, Budd Cyhoeddus*.

Cydweithio a chyfuniadau - *Crynodeb*

Gwefan: www.charitycommission.gov.uk