

ariannol a threfniadaethol yr elusen a phenderfynu sut y caiff y rhain eu rheoli.

Fel rhan o'r broses honno, dylai ymddiriedolwyr:

- sicrhau eu bod yn deall eu dogfen lywodraethol yn llawn, yn cyfeirio ati yn rheolaidd ac yn gweithredu o fewn ei thelerau;
- sicrhau bod y ddogfen lywodraethol y maen nhw'n ei mabwysiadu yn briodol, yn gynhwysfawr ac yn cynnwys darpariaeth ar gyfer newid i ateb anghenion esblygol eu helusen;
- bod yn rhagweithiol wrth rannu profiad, defnyddio'r holl ffynonellau gwybodaeth sydd ar gael a rhwydweithio ag elusennau eraill i ddatblygu rhagamcanion incwm, gwariant ac ymroddiad amser realistig;
- pwysu a mesur y buddiannau posib a chostau corffori wrth ystyried p'un ai i gofrestru fel cwmni elusennol;
- parhau i gael dealltwriaeth realistig o hyd a lled eu hatebolrwydd am unrhyw golledion a ddaw i ran eu helusen;
- archwilio'r amodau sy'n gysylltiedig â chyllid grant a chontractau er mwyn sicrhau nad yw annibyniaeth eu helusen yn cael ei thanseilio;
- sicrhau bod telerau unrhyw gontract y byddant yn eu harwyddo yn gwarchod buddiannau eu helusen a'i defnyddwyr;
- sicrhau bod codi arian yn cael ei reoli, hyd yn oed pan gaiff ei gontractio allan, a'i fod yn cydymffurfio â'r holl ofynion cyfreithiol perthnasol;

Am yr adroddiad

Paratowyd yr adroddiad ar Gerrig Milltir trwy ddefnyddio tystiolaeth o gofnodion y Comisiwn Elusennau ac archwilio ein ffeiliau achosion. Hefyd, cysylltwyd â nifer o elusennau, cyrff ymgynghori a mantell a chynhaliwyd arolwg ffurfiol.

I gael copi lawn o'r adroddiad **Cerrig Milltir: Rheoli digwyddiadau allweddol ym mywyd elusen (RS6)** gallwch naill ai:

- Edrych ar yr adroddiad a'i argraffu o adran cyhoeddiadau ein gwefan ar www.charitycommission.gov.uk; neu
- Ffonio staff ein Canolfan Gyswilt ar 0870 333 0123 rhwng 8.30 am a 6.00 pm yn ystod yr wythnos, neu ar adegau eraill, ein llinell archebu peiriant ateb ar 01823 345 427 i gael copi printiedig.

- sicrhau bod eu rôl eu hunain a rôl rheolwyr a gweithwyr yr elusen wedi'u diffinio'n glir fel bod pob parti yn deall hyd a lled eu cyfrifoldebau;
- ceisio'r lefel briodol o gyngor cyfreithiol cyn arwyddo trafodiad eiddo;
- ystyried yn rheolaidd a oes dyfodol dichonadwy gan eu helusen a rheswm da dros barhau.
- Dylai rhoddwyr grantiau geisio sicrhau bod unrhyw ofynion gweinyddol a monitro sy'n gysylltiedig â chyllid yn gymesur â maint y grant.
- Dylai cyff mantell a phroffesiynol:
 - annog elusennau i ddefnyddio dogfennau llywodraethol enghreifftiol a safonol sy'n cynnwys y darpariaethau y maent yn debygol o'u hangen;
 - darparu arweiniad ar atebolrwydd personol ymddiriedolwyr ac i ba raddau y gall corffori ddarparu rhywfaint o ddiogelwch yn erbyn yr atebolrwydd hwn.
- Dylai'r Gyfarwyddiaeth Cymunedau Byw, fel rhan o'i strategaeth ar gyfer annog meithrin gallu, hybu elusennau i ddatblygu sgiliau cynllunio busnes a phroffwydo.

Mae'r Comisiwn Elusennau yn cynhyrchu amrywiaeth eang o arweiniad sy'n nodi ein barn a'r prif bwyntiau y dylai elusennau eu hystyried mewn perthynas â phob pwnc. Os yw arweiniad o'r fath ar gael, cyfeirir ato yn yr adroddiad. Bydd y Comisiwn Elusennau yn corffori'r profiad a gafodd o'r gwaith ymchwil hwn yn ei hamrywiaeth ehangach o gyhoeddiadau.

RS6a - Cerrig Milltir Crynodeb

Cyflwyniad

Mae mwy na 180,000 o elusennau cofrestredig yng Nghymru a Lloegr. Mae pob elusen yn wahanol ac amrywiaeth elusennau yw un o'r nodweddion sy'n diffinio cymdeithas sifil fywiog. Bydd elusennau'n rhannu sawl digwyddiad cyffredin neu garreg filltir wrth iddynt ddatblygu, tyfu a newid. Gall y gwersi y mae un elusen yn eu dysgu fod o fudd i elusennau eraill trwy eu helpu i osgoi'r problemau cyffredin a manteisio ar brofiad arfer dda.

Mae cymdeithas yn troi fwyfwy at elusennau i ddarparu a chyflwyno gwasanaethau ac amwynderau allweddol, a disgwylir y bydd y gwasanaethau hyn yn cael eu darparu mewn ffordd drefnus, effeithiol ac atebol. Mae'r adroddiad yn ceisio chwarae rhyw rhan wrth gefnogi elusennau newydd ac elusennau sy'n datblygu trwy ystyried, o bersbectif y rheolydd elusennau, rai o'r materion y gall elusennau ddisgwyl eu hwynebu. Mae'n ceisio lledaenu'r wybodaeth a gafwyd o brofiad elusennau o ddiwyddiadau carreg filltir a dangos rhai o'r ffyrdd arfer orau o baratoi ar gyfer y rhain a delio â nhw. I ategu ein profiad o waith achosion, mae'r adroddiad hefyd yn cyflwyno canfyddiadau o arolwg sy'n casglu, am y tro cyntaf erioed, adborth gan elusennau a gofrestrwyd yn ddiweddar.¹

Crynodeb

Diffinnir 'carreg filltir' fel newid sylweddol sy'n effeithio ar sawl agwedd ar rôl a gweithgareddau elusen. Gall hyn greu goblygiadau ar gyfer trefniadau llywodraethu'r elusen, rôl unigolion,

rhwymedigaethau posib ac ati. Nodwedd carreg filltir yw bod rhaid ystyried sawl newid ar yr un pryd ac mae'r hyn a ddisgwylir gan ymddiriedolwyr ac aelodau staff yn cynyddu'n fawr.

Mae'r prif adroddiad yn ymdrin â'r materion a chatau datblygu yn hytrach na'r carreg filltir ei hun oherwydd mae nifer o'r materion sy'n cael eu hystyried yn yr adroddiad yn berthnasol i fwy nag un carreg filltir. Disgrifir cerrig milltir cyffredin ym mywyd elusen isod, ac mae'r adran yn yr adroddiad sy'n delio â'r materion allweddol cysylltiedig wedi'i nodi mewn cromfachau.

Y cerrig milltir y bydd elusennau yn eu hwynebu fel arfer wrth iddynt ddatblygu yw:

- sefydlu eu hunain fel endid cyfreithiol ffurfiol (*Dechrau arni*);
- cyflogi staff am y tro cyntaf (*Rheoli newid*);
- cynllunio gweithgareddau'r dyfodol (*Cynllunio at y dyfodol*);
- wynebu newidiadau yn eu trefniadau cyllido, e.e. cael grant, llunio contract i gyflwyno gwasanaethau neu sefydlu is-gwmni masnachu (*Cyllido*);
- gwneud newidiadau i'w strwythur trefniadaethol neu lywodraethol (*Rheoli newid*);
- prynu, atgyweirio neu werthu eiddo (*Rheoli newid*); a
- dirwyn i ben neu newid cyfeiriad (*Rheoli newid*).

Mae Atodiad A y prif adroddiad yn darparu rhestr o gwestiynau y gall fod yn ddefnyddiol i ymddiriedolwyr ofyn i'w hunain ar gamau amrywiol datblygiad eu helusen.

¹ Cafodd pob elusen yn yr arolwg ei chofrestru yn 1995, naill ai am y tro cyntaf neu wedi hynny fel cwmni elusennol.

Mae sawl carreg filltir ym mywyd unrhyw elusen. Mae'r adroddiad yn canolbwyntio ar y rheiny lle mae profiad rheoleiddio'r Comisiwn Elusennau yn ychwanegu persbectif a gwerth arbennig. Nid llawlyfr mo'r adroddiad; nid yw'n rhoi cyfarwyddiadau manwl ar yr hyn i'w wneud pan fyddwch yn wynebu pob carreg filltir. Yn hytrach mae'n tynnu sylw at y prif faterion y mae'r Comisiwn Elusennau yn eu gweld ac y mae angen i ymddiriedolwyr elusennau fod yn ymwybodol ohonynt.

Gall pob carreg filltir fod yn sbardun os yw'n cael ei rheoli'n dda ond gall achosi problemau fel arall. Mewn rhai achosion, bydd y Comisiwn Elusennau yn cymryd rhan oherwydd bod angen ein hawdurdod neu gyngor neu oherwydd bod yr elusen yn peri achos o bryder a all arwain at ymchwiliad. Yn fwy cyffredinol, mae dyletswydd statudol gan y Comisiwn i "hybu'r defnydd effeithiol o adnoddau elusennol".² Yn ein profiad ni, mae adnoddau'n cael eu defnyddio yn fwyaf effeithiol mewn elusen sy'n rheoli ei chyfnodau pontio yn dda. Mae hyn yn fwy tebygol o ddigwydd mewn elusen sy'n mabwysiadu persbectif tymor hir, gwybodus.

Dengys ein gwaith achosion fod elusennau yn aml yn profi cerrig milltir neu ddigwyddiadau pontio fel argyfwng yn hytrach na chyfnodau a ragwelir mewn proses. Mae modd adnabod y cerrig milltir a restrir uchod oherwydd bod elusennau newydd ac elusennau sy'n datblygu yn aml yn wynebu'r un digwyddiadau â'r rheiny sydd wedi mynd o'u blaenau ond heb y fantais o ddysgu o brofiad pobl eraill. Mae profiad yn cael ei drosglwyddo trwy gyrff mantell ac ymgynghorol ond yn ôl y cyrff hyn bydd elusennau yn aml yn gwneud rhy ychydig, yn rhy hwyr. Yn rhy aml o lawer, bydd elusennau yn ceisio cymorth a chynghor pan fyddant yn wynebu cyfnod pontio yn hytrach na phan fyddant yn paratoi ar gyfer hyn. Mae'r dystiolaeth hefyd yn awgrymu mai ymateb cyffredin elusennau yw ceisio ateb tymor byr yn

hytrach nag addasu ei strwythur trefniadaethol er mwyn sicrhau y gall yr elusen barhau i weithredu'n effeithlon ac effeithiol yn ei sefyllfa newydd.

Gellir esbonio hyn yn rhannol trwy ddiffyg cynllunio digonol. Dim ond 49% o'r elusennau yn yr arolwg sy'n cynhyrchu cynllun blynyddol neu dymor hwy. Gall elusennau ddelio â digwyddiadau cerrig milltir yn llwyddiannus dim ond yng nghyd-destun strategaeth rheoli risg briodol. Mae persbectif tymor hir ac ymwybyddiaeth o gyd-destun gwaith yr elusen yn hanfodol er mwyn asesu risg yn briodol. Er mwyn i ymddiriedolwyr allu rheoli elusennau'n effeithiol, rhaid iddynt gael cynllun gweithredol, sy'n addas i faint ac anghenion yr elusen, yn seiliedig ar ymwybyddiaeth o gyfeiriad tebygol datblygiad eu helusen, dealltwriaeth o'r ffactorau cymdeithasol ac economaidd sy'n debygol o gael effaith arnynt ac ymwybyddiaeth o anghenion esblygol eu buddiolwyr.

Mae profiad gwaith achosion y Comisiwn Elusennau yn awgrymu nad yw ymddiriedolwyr bob amser yn gywir yn yr hyn y maent yn ei ddisgwyl ar gyfer eu helusen. Mae hyn yn cael ei gadarnhau gan ein harolwg: roedd 21% o elusennau wedi tanamcangyfrif gwariant neu oramcangyfrif incwm yn eu blynyddoedd cynnar; roedd 39% heb sylweddoli yr amser yr oedd ei angen i redeg yr elusen; ac roedd 18% heb sylweddoli cymhlethdod y gwaith cadw cyfrifon.

Nid oes gan nifer fawr (59%) o elusennau sy'n cyflogi staff a/neu wirfoddolwyr gynllun tymor hir neu flynyddol sy'n sicrhau y gallant fodloni eu hymrwymadau fel cyflogwyr. Dim ond 58% sy'n ffyddiog eu bod yn deall y ddeddfwriaeth gyflogaeth ddiweddaraf.

Gall amgylchiadau gwaith yr elusen effeithio ar eu gallu i gynllunio at y dyfodol. Cyllido tymor byr a chyllido cyfyngedig sy'n cael yr effaith fwyaf sylweddol yn y cyswllt hwn. Dywedodd 69% o elusennau a gyllidir gan grantiau

bod dibynnu ar gyllid grant tymor byr wedi amharu ar eu gallu i gynllunio eu datblygiad.

Mae lle i ymddiriedolwyr fod yn fwy rhagweithiol wrth sicrhau bod gallu trefniadaethol eu helusen yn cadw i fyny â'i thwf. Dywedodd 69% o'r elusennau yn yr arolwg nad oedden nhw byth wedi newid eu strwythur rheoli neu lywodraethu.

Dengys dystiolaeth y Comisiwn Elusennau fod ymddiriedolwyr elusennau, yn naturiol efallai, yn tueddu i ganolbwyntio eu sylw a'u hadnoddau ar eu buddiolwyr yn hytrach na'u strwythur trefniadaethol. Dywedodd 22% o'r elusennau yn yr arolwg bod rhedeg yr elusen o ddydd i ddydd yn cymryd y rhan fwyaf o'u hadnoddau, ac nid yw hyn yn gadael llawer o gyfle i ddatblygu systemau a strwythurau mewnlol. Fel a nodwyd gan y Gyfarwyddiaeth Cymunedau Byw, mae buddiannau tymor hir buddiolwyr yn cael eu gwasanaethu'n well gan sefydliadau cadarn sy'n gallu defnyddio cronfeydd yn effeithlon.

Ar y cyfan, nid yw elusennau yn cyfathrebu neu'n cydweithio â'i gilydd i raddau helaeth iawn.³ Fodd bynnag, mae'r dystiolaeth yn awgrymu bod elusennau llai yn fwy tebygol o godi eu llygaid o'u gwaith bob dydd a mabwysiadu persbectif mwy strategol pan fyddant wedi sicrhau cyllid. Mae dystiolaeth yn cefnogi canfyddiadau Adolygiad Trawsbynciol diweddar y Llywodraeth, *Rôl y Sector Gwirfoddol wrth Gyflwyno Gwasanaeth Cyhoeddus*.

Prif neges yr adroddiad yw dylai cynllunio fod yn ganolog i ddull llywodraethu'r elusen ac, er mwyn cynnig gwybodaeth ar gyfer y broses gynllunio, dylai ymddiriedolwyr ddefnyddio'r profiad a'r gwersi a ddysgwyd gan elusennau eraill. Bydd cynllunio cadarn ac asesiad priodol elusennau o risgiau eu dull llywodraethu, cyllid a gweithgareddau yn hybu effeithlonrwydd, cynaliadwyedd a thwf yn y sector.

Mae profiad gwaith achosion y Comisiwn Elusennau ac ymgynghori o fewn y sector yn dangos bod elusennau llwyddiannus yn:

- meddu ar ddogfen lywodraethol sy'n cyfateb â realiti'r hyn y dymunant ei wneud;
- meddu ar drefniadau llywodraethu sy'n cadw i fyny â newid;
- pwysu a mesur er mwyn sicrhau bod y sgiliau a'r profiad/gwybodaeth ganddynt ar gyfer natur eu gweithgareddau, yn enwedig pan fyddant yn delio â sefyllfaoedd cymhleth megis trafod contractau neu sefydlu is-gwmni masnachu;
- wynebu materion anodd neu emosïynol megis dirwyn eu helusen i ben neu drosglwyddo gweithgareddau;
- sefydlog yn ariannol ac wedi:
 - gwarantu incwm digonol, neu ddigon amrywiol;
 - prisio eu gweithgareddau yn briodol a chyfyngu ar eu gwariant;
 - rhoi sylw digonol i gynllunio ariannol a rheoli risg.

Roedd gwaith ymchwil ar gyfer yr adroddiad yn cynnwys dadansoddiad manwl o'n stôr o waith achosion a data arall a ddelir o fewn y Comisiwn Elusennau, arolwg o bob elusen a gofrestrwyd yn 1995 (naill ai am y tro cyntaf neu wedi hynny fel cwmni elusennol) ac ymgynghori ag elusennau, cyrff mantell a chyrrff ymgynghorol.

Argymhellion

Mae rhai argymhellion wedi'u nodi isod y teimlwn fydd yn helpu elusennau i ragweld a delio'n llwyddiannus â'r cerrig milltir yn eu datblygiad.

- Fel mater o arfer dda, dylai ymddiriedolwyr:
 - datblygu cynllun busnes a strategaeth rheoli risg, pa mor syml bynnag y bo, er mwyn sefydlu gweithgareddau'r dyfodol a sefyllfa

² Adran 1(3) Deddf Elusennau 1993.

³ Gweler cyhoeddiad y Comisiwn Elusennau Cydweithio a Chyfuniadau (RS4).