

Cwmpawd y Cadeirydd

Canllaw i Gadeiryddion elusennau a
sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw

Ruth Lesirge a Rosalind Oakley



Association
of **Chairs**

Am Gymdeithas y Cadeiryddion (AoC)

Mae'r disgwyliadau ar a'r galw am wasanaethau'r sector nad sy'n gwneud elw ac elusennol yn parhau i dyfu, er gwaetha'r pwysau cynyddol ar adnoddau a chyllid. Mae'r disgwyliadau ar i Gadeiryddion arwain eu sefydliadau i fod yn effeithiol, yn gynaliadwy ac yn atebol yn enbyd; er hynny, gwyddom o'n profiad a'n gwaith ymchwil nad oes gan Gadeiryddion fynediad rhydd i gymorth ac arweiniad i'w helpu i dderbyn yr her hon.

Lansiwyd Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) ym mis Hydref 2013. Mae'n anelu i lanw bwlch pwysig yn yr adnoddau sydd ar gael i Gadeiryddion ac Is-gadeiryddion a'u sefydliadau. Rydym yn anelu i ddarparu gwybodaeth ymarferol, sgiliau a chefnogaeth i Gadeiryddion i'w galluogi i gyflawni eu rôl i'r safon uchaf o lywodraethiant da. Rydym yn gwneud hyn trwy:

- Annog, cefnogi a herio Cadeiryddion.
- Creu dirnadaeth newydd trwy ymchwil, dadansoddi a chyd-drafod.
- Annog safonau meistrolaeth, arfer da a hunanreolaeth.
- Cynnig datblygiad proffesiynol.
- Codi statws y rôl a chreu llais ar gyfer Cadeiryddion.

Mae aelodaeth yn agored i Gadeiryddion, Is-gadeiryddion a Chyn-gadeiryddion diweddar elusennau a sefydliadau penodol nad ydynt yn gwneud elw. Ymwelwch â'n gwefan **associationofchairs.org.uk** am fanylion sut i ymuno.

Am yr awduron

Mae gan Ruth Lesirge 35 mlynedd o brofiad o weithio yn y sector cyhoeddus a'r trydydd sector. Mae'n arweinydd sector gwirfoddol profiadol, ac yn y gorffennol bu'n Brif Weithredwr elusen gwasanaethau lles cenedlaethol ar gyfer pobl hŷn a hefyd gyda sefydliad polisi ac ymchwil weithredu yn delio gyda iechyd meddwl ac anabledd dysgu. Bu Ruth yn un o ymddiriedolwyr Ysgol Ffilm Llundain a'r Bishopsgate Institute. Mae'n gyn Is-gadeirydd ACEVO. Ym mis Medi 2014 fe'i phenodwyd yn Gadeirydd Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC). Eisteddodd Ruth ar Gomisiwn Llywodraethiant ACEVO yn 2013. Cyn gweithio yn y sector nad sy'n gwneud elw bu'n Bennaeth gwasanaeth addysg oedolion a chymunedol.

Mae gan Rosalind Oakley 25 mlynedd o brofiad mewn rolau arweinyddol, rheoli a pholisi yn y sector ac fel ymgynghorydd gyda sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw. Bu'n brif ymgynghorydd gyda'r Cass Centre for Charity Effectiveness gyda ffocws penodol ar lywodraethu. Mae'n meddu ar MBA o Ysgol Fusnes Llundain. Eisteddodd Ros fel Cadeirydd y bwrdd gyda'r Charities Evaluation Services o 2009 tan 2013. Hi yw Prif Weithredwr Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC).

Mae Ruth a Ros wedi gweithio gyda'i gilydd ar nifer o brosiectau llywodraethiant yn cynnwys cyd-ysgrifennu pecyn cymorth *Good Practice in Trustee Recruitment*, rhedeg cynllun mentora ar gyfer Cadeiryddion ar ran y Governance Hub, datblygu pecyn cymorth arfarnu byrddau ar-lein ar gyfer gwefan KnowHowNonProfit a helpu i drosglwyddo rhaglen ddatblygu bwrdd Cass (Bayes bellach) Centre for Charity Effectiveness ar ran Help the Hospices - olygodd weithio gyda byrddau 63 o wahanol hosbisau. Mae eu gyrfaoedd yn golygu iddynt ddod i gysylltiad â dwsinau o Gadeiryddion sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw. Y profiad hwn, ynghyd â sgysiaid gyda Chadeiryddion, yn ogystal â'u profiad personol o'r rôl, ysbrydolodd y ddwy i sefydlu Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) ac i ysgrifennu'r canllaw hwn.

Datblygu'r canllawn hwn

Un o weithredoedd cyntaf Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) oedd comisiynu adolygiad o'r llynyddiaeth ar Gadeiryddion elusennau. Mae *Effective Charity Chairs - A Literature Review* gan Anjelica Finnegan ar gael ar wefan y Gymdeithas. Datgelodd yr ymchwili, er bod llawer o waith ar lywodraethiant yn gyffredinol a llywodraethiant sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw yn benodol, bach iawn o gyfeirio sydd, yn benodol, at rôl Cadeirydd sefydliad nad yw'n gwneud elw. Mae'r ymchwili a gasglwyd yn cynnig fawr ddim arweiniad ymarferol i Gadeiryddion ar sut i fynd i'r afael â'r rôl neu i fod yn fwy effeithiol ynddi.

Yn hytrach, mae'r canllaw hwn yn tynnu'n bennaf ar brofiad ac ymgynghoriad. Fel y nodwyd uchod, mae gwaith yr awduron wedi dod â nhw i gysylltiad ag ystod eang o Gadeiryddion. Mae hyn yn amrywio o sesiynau byrion gyda Chadeiryddion i weithio un i un gyda Chadeiryddion dros gyfnod maith. Maent hefyd wedi casglu sylwadau a phrofiadau aelodau'r Gymdeithas. Maent yn teimlo ei bod yn fraint bod wedi clywed a rhannu materion sydd o bryder i Gadeiryddion, ac i fod wedi clywed ystod amrywiol o ymatebion i'r heriau a'r cyfleoedd hynny.

Ffurfiwyd panel golygyddol er mwyn i'r awduron allu rhannu eu meddyliau. Rhyngddynt, daeth aelodau'r panel ag arbenigedd mewn llywodraethiant, a phrofiad cyfredol ac amrywiol o gadeirio.

Diolchiadau

Yn gyntaf oll, hoffem ddiolch i elusen The City of London Corporation, City Bridge Trust a'r CCLA. Ariannu ganddyn nhw wnaeth y canllaw hwn yn bosibl. Gwerthfawrogir eu cefnogaeth gynnar i Gymdeithas y Cadeiryddion (AoC) yn fawr iawn ac roedd yn hynod werthfawr i ni fel sefydliad newydd.

Rydym hefyd yn gwerthfawrogi cefnogaeth Rhaglen Arweinyddiaeth Elusen yr Arglwydd Faer (LMCLP) a'r Cass (Bayes bellach) Centre for Charity Effectiveness Trust. Diolch yn benodol i Nicholas Woolf, cydymaith yr Arglwydd Faeres Fiona Woolf yn 2014, am eiriol dros arwain a chadeirio elusennau.

Rydym yn ddiolchgar iawn i'n panel golygyddol fu mor hael a gwirfoddoli eu hamser, eu profiad a'u dealltwriaeth. Fe wnaethom werthfawrogi a mwynhau'r drafodaeth, yr heriau a'r syniadau a rannom gyda nhw. Aelodau'r panel yw Helen Baker, Dorothy Dalton, Tony Harrop, Linda Laurance, Neil Morricks, a John Thompson.

Hoffem ddiolch hefyd i Angela Eden, gynhaliodd gyfres o gyfweiliadau gydag aelodau Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC).

Diolch i Gronfa Gymunedol y Loteri Genedlaethol yng Nghymru am eu grant, a'n galluogodd i gyfieithu'r canllaw hwn i'r Gymraeg yn 2023.

Yn olaf, diolch o galon i bob un o'r Cadeiryddion, Prif Weithredwyr ac aelodau o fyrddau rannodd eu syniadau a'u profiadau gyda ni.

Gwybodaeth cyhoeddi

Cyhoeddwyd gan Gymdeithas y Cadeiryddion
(AoC)

Cyhoeddwyd gyntaf ym mis Hydref 2014

Diweddarwyd y fersiwn ddigidol yn 2023

Cyfieithiad Cymraeg 2023 gan Heddwen
Pugh-Evans

Hawlfraint © Association of Chairs 2014
Rhif elusen gofrestredig 1154293

Cedwir pob hawl. Ni ellir atgynhychu unrhyw ran o'r cyhoeddiad hwn, ei storio mewn system adalw neu ei drosglwyddo mewn unrhyw ffurf neu trwy unrhyw fodd, boed yn electronig, yn fecanyddol, trwy lungopïo nac unrhyw ddull arall heb ganiatâd ymlaen llaw gan Gymdeithas y Cadeiryddion (AoC). Dylid anfon ymholiadau o'r fath at info@associationofchairs.org.uk

Mae Ruth Lesirge a Rosalind Oakley wedi arddel eu hawl i gael eu hadnabod fel awduron y gwaith hwn yn unol â Deddf Hawlfraint, Dyluniadau a Phatentau 1988.

Cynnwys

Cyflwyniad	9
Statws cyfreithiol Cadeirydd	10
Deall llywodraethiant	11
Peidio tybio	12
Am y canllaw hwn.....	14
Cwmpawd y Cadeirydd – 4 Pwynt Pwysig.....	15
Arweinyddiaeth	17
Eglurder pwrpas	20
Bwrdd cydlynus	22
Perthnasau adeiladol.....	24
Llunio penderfyniadau ystyriol	27
Creu manyleb person	32
Rhinweddau ac ymddygiadau personol	33
Ymbaratoi ar gyfer y daith	34
Sgwrs gyda chi eich hun	34
Beth allwch chi ei ddisgwyl o’ch sefydliad	35
Yr hyn fydd angen ichi eu rhoi yn eu lle eich hun	36
Sut all Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) helpu.....	37
Pan fydd pethau’n anodd.....	37
Deall tirwedd eich elusen	39
Y cyd-destun allanol	40
Y sefydliad	42
Arian	43
Fframweithiau rheoli.....	44

Y gweithlu a'r diwylliant	45
Enw da.....	46
Strwythur	48
Perthynas y Cadeirydd-Prif Weithredwr	49
Tîm y Bwrdd	53
Sicrhau cyfarfodydd da	55
Adolygu a datblygu eich bwrdd	58
Cyrraedd pen y daith	60
Cymorth pellach ac adnoddau	62
Gwe-ddolennau defnyddiol	62
Cefnogaeth yn lleol.....	63
Cefnogaeth arbenigol.....	64
Cylchgronau a chylchlythyrau'r sector	64
Cefnogwyr	65



Adran 1

Cyflwyniad

Mae bron i 200,000 o bobl yn y DU yn dewis gwirfoddoli eu hamser, eu hegni a'u profiad i gadeirio elusen, ac mae llawer mwy yn cadeirio sefydliadau eraill nad ydynt yn gwneud elw. Gall bod yn Gadeirydd elusen neu sefydliad nad sy'n gwneud elw arall fod yn foddhaus, datblygiadol a difyr. Rydych yn cael cyfle i arwain eich sefydliad fel ei fod yn hyrwyddo'r amcanion y cafodd ei sefydlu i'w cyflawni. Gallwch chwarae rhan arweiniol wrth lunio a chefnogi tîm bywiog a chynhyrchiol o aelodau bwrdd, staff a gwirfoddolwyr. Mae gennych gyfle i arloesi a datrys problemau. Mae Cadeiryddion yn cael cyfle i helpu i fynd i'r afael â phroblemau cymdeithasol, amgylcheddol ac economaidd anodd sydd wedi hen ymwreiddio.

Ar ei orau, bydd yr uchod i gyd yn arwain at deimlad o foddhad o ganlyniad i wneud gwahaniaeth cadarnhaol.

Fodd bynnag, pur anaml fydd gwneud llwyddiant o fod yn Gadeirydd yn daith syml o A i B. Mae'n taflu heriau, dilemâu ac anawsterau atoch. Mae ambell Gadeirydd yn teimlo ei bod yn swydd ddychrynlyd, unig ac anodd - neu'n teimlo ei bod yn llafurus ar brydiau, ac y byddent yn gwerthfawrogi rhywfaint o eiriau o gyngor neu anogaeth.

Waeth os ydych yn ffynnu neu'n goroesi, yn newydd neu'n brofiadol, mae'r canllaw hwn yn anelu i'ch helpu i lywio eich ffordd a bod y Cadeirydd gorau gallwch. Mae wedi ei ysgrifennu'n benodol ar gyfer Cadeiryddion o safbwynt y rheini sydd wedi cerdded y llwybr hwn eu hunain; mae'r

cynnwys wedi ei hysbysu hefyd gan ymgynghoriadau gyda Chadeiryddion. Nid yw hwn yn ganllaw cyfarwyddol - rydym yn sylweddoli y bydd gwahanol bobl yn dilyn trywydd gwahanol - ond ein gobaith yw ei fod yn mapio'r dirwedd ichi, yn annog myfyrio ac yn darparu arwyddbyst defnyddiol.

Yr hyn yr ydym yn ei gynnig i chi yw:

- Cwmpawd y Cadeirydd sy'n dynodi pedwar maes allweddol i'ch helpu i ganfod a chynnal eich cyfeiriad.
- Cyngor ar sut i ragbaratoi, ac awgrymiadau i sicrhau eich bod wedi ymbaratoi'n gywir.
- Dull ar gyfer mapio'r dirwedd yr ydych yn debyg o ddod ar ei thraws.

Rydym yn credu bod Cadeiryddion da yn ystyriol am eu rôl ac yn myfyrio'n gyson ar sut i wneud yn well. Mae Cadeiryddion effeithiol yn deall eu cryfderau a'u gwendidau ac yn barod i chwilio am gyngor a chefnogaeth pan fo angen. Yn bwysig iawn, er gwaethaf unrhyw rwystrau y gallent eu wynebu, maent yn cynnal eu ffocws ar bwrpas y sefydliad a'r bobl a'r achosion y cafodd ei sefydlu i'w gwasanaethu.

Statws cyfreithiol Cadeirydd

Mae chwedlau cyffredin yn bodoli am y pwerau sydd gan Gadeirydd. Cymerir weithiau bod gan Gadeiryddion bleidlais fwrw, neu fod ganddynt hawl i 'Weithredu fel Cadeirydd' ar ystod eang o faterion. Mewn gwirionedd, mewn cyfraith elusennau a chwmnïau, 'does gan y Cadeirydd fawr ddim pwerau o gwbl, oni bai eu bod wedi eu cytuno yn benodol i'r Cadeirydd yn nogfen lywodraethol y sefydliad (h.y. yn ei memorandwm a'i herthyglau, gweithred ymddiriedolwyr neu ddogfen gyfreithiol arall). Mae'r bwrdd yn rhannu cydgyfrifoldeb am y penderfyniadau a wneir. Mewn nifer o sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw, mae gan y bwrdd y pŵer i ddisodli'r Cadeirydd trwy bleidlais syml.

Er bod ond ychydig yn y gyfraith i wahaniaethu rhwng y Cadeirydd ac aelodau eraill y bwrdd, rydym yn credu bod Cadeirydd da yn chwarae rôl wahanol i eraill ar y bwrdd. Fel y byddwn yn archwilio yn y canllaw hwn, yn bennaf oll bydd derbyn rôl y Cadeirydd yn golygu derbyn braint a chyfrifoldeb arweinyddiaeth. Rydym yn credu bod hwn yn fath neilltuol o arweinyddiaeth, gyda galwadau a chyfleoedd penodol.

Deall llywodraethiant

Mae dealltiwraeth gadarn o lywodraethiant yn sail i gadeirio da. Ceir nifer o ddiffiniadau o'r hyn yw llywodraethiant. Ar ei symlaf, credwn ei fod yn ymwneud â sut bydd byrddau'n gwneud penderfyniadau, yn dosrannu adnoddau, cyflawni canlyniadau ac yn cael eu dal yn atebol. Mae cyfoeth o lenyddiaeth ar lywodraethiant: sut i'w ddiffinio, sut mae 'da' yn edrych, a sut i gyflawni llywodraethiant da.

Os nad ydych yn gyfarwydd ag e eisoes, byddem yn argymhell yn benodol ichi ymgyfarwyddo gyda'r Côt Llywodraethu i Elusennau (Charity Governance Code) (sydd ar gael ar

[www.charitygovernancecode.org/cy/cod-llywodraethu-i-](http://www.charitygovernancecode.org/cy/cod-llywodraethu-i-elusennau?set_language=cy)

[elusennau?set_language=cy](http://www.charitygovernancecode.org/cy/cod-llywodraethu-i-elusennau?set_language=cy)) Mae wedi ei ysgrifennu'n benodol gan y sector gwirfoddol ar gyfer y sector gwirfoddol. Mae'n amlinellu egwyddor sylfaenol y dylai elusen gyflawni ei chyfrifoldebau cyfreithiol a rheoleiddiol ac yna mae'n rhestru saith egwyddor ar gyfer byrddau effeithlon:

- 1 Pwrpas y mudiad
- 2 Arwain
- 3 Uniondeb
- 4 Gwneud penderfyniadau, risg a rheolaeth
- 5 Effeithiolrwydd y bwrdd
- 6 Cydraddoldeb, amrywiaeth a chynhwysiant
- 7 Bod yn agored ac yn atebol.

I elusennau, bydd angen i chi ac i aelodau eich bwrdd hefyd ddeall y cyfrifoldebau cyfreithiol ddaw gyda bod yn ymddiriedolwr elusen. Mae'r rhain yn cynnwys gweithredu er budd y cyhoedd, sicrhau bod yr elusen yn gweithredu dim ond i gyflawni amcanion yr elusen yn ogystal â dyletswydd i ddim ond gweithredu er budd gorau eich elusen.

Mae'r Comisiwn Elusennau yn cynhyrchu canllawiau defnyddiol yn cynnwys yr *Essential Trustee* a chyfres o ganllawiau 5-munud, ac arweiniad manylach. Mae'r cyfan ar gael i'w lawrlwytho am ddim o **www.gov.uk/government/organisations/charity-commission**. Cewch hefyd hyd i restr o adnoddau defnyddiol, gaiff ei diweddarau'n rheolaidd, ar ein gwefan: **associationofchairs.org.uk** Rhestrir manylion rheoleiddwyr eraill sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw yn adran 6.

Mae angen i bob aelod o'r bwrdd ddeall egwyddorion llywodraethiant da, ac mae gennych chi rôl i'w chwarae wrth eu cynorthwyo. Ond nid dyma ein ffocws yma. Ein ffocws yw chi fel y Cadeirydd, a'r pethau ychwanegol sydd angen ichi wybod a meddwl amdanynt.

Peidio tybio

Dydyn ni ddim am lunio unrhyw dybiaethau amdanoch chi, a'r hyn yr ydych neu nad ydych yn ei wybod neu'n ei gredu. Efallai eich bod yn newydd sbon i'r sector elusennol neu nad sy'n gwneud elw. Efallai eich bod yn weithiwr elusennol profiadol ond yn newydd i gadeirio. Efallai eich bod ond wedi cadeirio sefydliadau bychain neu ddim ond rhai mawr. Efallai bod gennych brofiad helaeth fel swyddog gweithredol ond dim o gwbl fel swyddog anweithredol. Efallai eich bod yn teimlo'n hyderus neu'n betrusgar. Efallai eich bod yn Gadeirydd brwdfrydig neu'n Gadeirydd anfoddog.

Byddem yn awgrymu y dylech chithau fabwysiadu meddwl yr un mor agored tuag at y sefydliad yr ydych bellach yn arwain ei fwrdd. Efallai ei fod yn sefydliad cwbl wahanol i'r rhai y daethoch ar eu traws o'r blaen. O ystyried amrywiaeth aruthrol ein sector, mae hynny'n bosibl iawn. (Os ydych chi'n hoff o ffeithiau a ffigyrau, byddem yn argymhell yn gryf cael cip ar

almanac blynyddol NCVO sy'n peintio darlun cyfoethog iawn o'r sector).

Mae llawer o ganfyddiadau cyffredin am elusennau'n wahanol iawn i realiti. 'Dyw hi ddim yn anarferol i bobl sy'n newydd i'r sector elusennol fychanu ei gymhlethdod a'r ffyrdd y mae'n wahanol i sectorau eraill. Un o'r ffactorau gwahanol unigryw yw pwysigrwydd gwirfoddolwyr. Byddai llawer o elusennau'n dod i stop heb eu gwirfoddolwyr. Maent yn cyflawni ystod aruthrol o weithgareddau, a hynny weithiau yn 'rheng flaen' gwaith yr elusen, weithiau yn y swyddfa gefn. Mae'n bwysig deall bod dymameg gweithio gyda gwirfoddolwyr yn wahanol iawn i weithio gyda staff cyflogedig, sy'n golygu bod gan y Cadeirydd mewn nifer o elusennau rôl bwysig i'w chwarae fel 'y Prif Wirfoddolwr'.

Nodwedd wahaniaethol arall y mwyafrif o elusennau yw'r angen i ddenu cyfraniadau. Os nad ydych yn gyfarwydd gyda chodi arian bydd angen ichi ddeall yr ystod o wahanol ddulliau, y manteision a'r anfanteision a'r gofynion rheoliadol. Ac, yn dibynnu ar yr elusen, efallai y bydd disgwyl ichi chwarae rôl weithredol.

Os ydych yn dod o'r sector preifat, efallai y byddwch yn gyfarwydd â bwrdd hybrid sy'n cynnwys cyfarwyddwyr gweithredol ac anweithredol hefyd. Efallai bod y cysyniad o fwrdd sy'n 100% anweithredol, sef y model mwyaf cyffredin yn y sector elusennol, yn newydd i chi. Os ydych yn dod o'r sector cyhoeddus, efallai eich bod wedi arfer gyda dyletswyddau sydd wedi'u diffinio'n gyfansoddiadol, efallai gyda'r PSG wedi'i benodi fel yr unig berson atebol. Waeth beth fo'r sefyllfa, efallai eich bod yn anghyfarwydd gydag agweddau pwysig o gyfraith elusennau neu egwyddorion cyfrifyddu elusennol fel y cysyniad o gronfeydd cyfyngedig.

Hyd yn oed os oes gennych brofiad helaeth o'r sector nad sy'n gwneud elw fe wnewch sylwi efallai nad yw'r normau a'r gwerthodd sy'n gymwys yn un rhan o'r sector yn gymwys mewn rhan arall. Mae cyfuniad incwm, maint, oedran y sefydliad, y math o waith y mae'n wneud, ac os yw'n elusen aelodaeth neu beidio, i gyd yn dylanwadu ar y diwylliant. Mae diwylliant sefydliad sy'n ennill y rhan fwyaf o'i incwm drwy gytundebau a masnachu yn

debyg o fod yn wahanol iawn i un sy'n derbyn y mwyafrif o'i incwm drwy godi arian oddi wth y cyhoedd. Bydd gwleidyddiaeth a dymeg elusen sydd ag aelodaeth fawr a gweithgar yn wahanol iawn i un sydd ag aelodaeth bwrdd hunanddewisedig allai fod â gwahanol ffurfiau o graffu ac atebolrwydd a hynny, o bosibl, yn llai cyhoeddus.

Mae'n helpu felly i fod yn ymwybodol o'ch tybiaethau personol, ac i fod yn chwilfrydig am yr hyn yr ydych yn ei weld a'i glywed cyn rhuthro i lunio barn. Mae'n bosibl na fydd yr hyn sydd wedi gweithio ichi mewn mannau eraill, yn gweithio yn y cyd-destun newydd hwn.

Am y canllaw hwn

Ein huchelgais oedd creu canllaw sydd wedi'i wreiddio mewn ymarfer ond sy'n uchelgeisiol ei natur. Rydym wedi gweld digonedd o arfer da gan Gadeiryddion yr ydym yn ei rannu yn y canllaw hwn - ond dydyn ni erioed wedi cwrdd â'r Cadeirydd perffaith sy'n llwyddo i wneud y cyfan! Gobeithio na fyddwch yn defnyddio'r canllaw i ddwrddio eich hun (na'r Cadeiryddion yr ydych yn gweithio gyda nhw) ond i fyfyrto ac i adeiladu ar yr hyn yr ydych yn ei wneud yn dda eisoes.

Nid yw'r canllaw yma'r gair cyntaf, na'r olaf ar gadeirio. Rydym yn ei weld fel rhan o ddeialog parhaus a'r cyntaf o nifer o adnoddau ar gyfer Cadeiryddion gan Gymdeithas y Cadeiryddion (AoC).

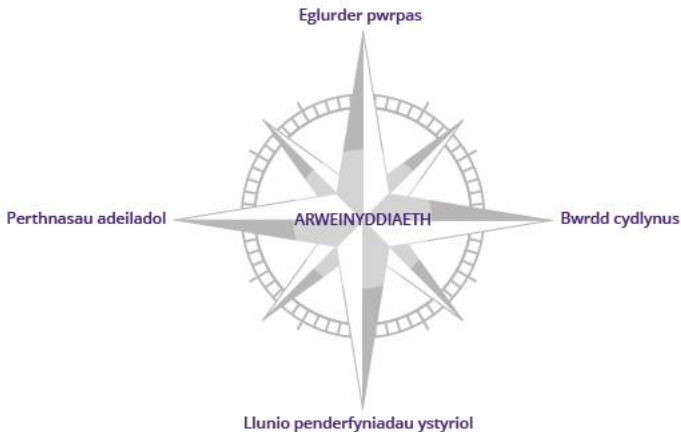
Byddwn yn croesawu eich adborth ar y canllaw hwn. Rydym am iddo sbarduno sgwrs, trafodaeth a dysg am rôl y Cadeirydd a sut gall y rheini ohonom sy'n Cadeirio wneud hynny'n fwy effeithlon.



Adran 2

Cwmpawd y Cadeirydd – 4 Pwynt Pwysig

Wrth ichi ddod i sylweddoli yr ystod o ddisgwyliadau neu wrth ichi ymgolli yn yr amrywiol dasgau sy'n eich aros, efallai y cewch eich digalonni neu deimlo'n ddryslyd ynghylch ble i ganolbwyntio eich egni a'ch sylw. Neu efallai y bydd eich brwdfrydedd yn rhedeg yn rhydd - gan arwain at esgeuluso dyletswyddau allweddol sy'n llai cyffrous.



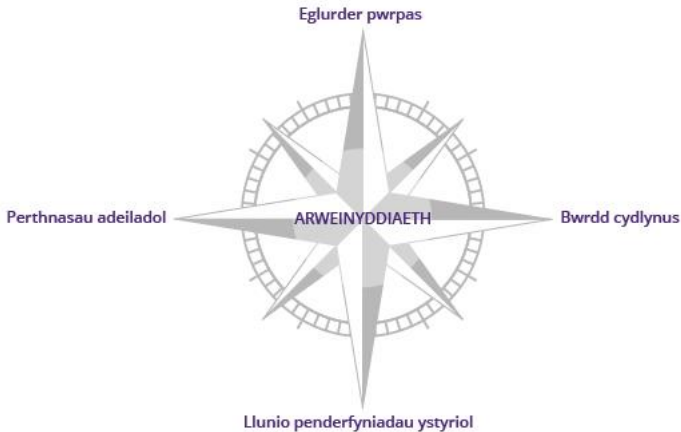
Mae'n helpu i fod yn glir am bwrpas y rôl. Felly rydym wedi dyfeisio Cwmpawd y Cadeirydd sy'n pennu pedwar pwynt cyfeirio hanfodol i'ch helpu i ganolbwyntio ar yr hyn sydd o bwys.

Y rhain yw'r elfennau craidd yr ydym ni, fel Cadeiryddion, yn gweithio i'w cyflawni. Wrth galon y cwmpawd mae arweinyddiaeth. Er bod y bwrdd yn gydgyfrifol, mae'r Cadeirydd yn gyfrifol am arwain. Y chi, fel yr arweinydd, sy'n dal y cwmpawd. Rydych yn dal rôl ganolog wrth arwain y bwrdd a llywodraethiant y sefydliad. Rydym yn archwilio pob un o'r agweddau hyn o arweinyddiaeth yn y tudalennau canlynol.

Rydym yn cloi'r adran gydag amlinelliad o ddisgrifiad rôl y gallwch ei haddasu ar gyfer eich amgylchiadau.

Arweinyddiaeth

Bod yn fodlon ac yn abl i arwain y sefydliad mewn partneriaeth â'r Prif Weithredwr.



Yr hyn yr ydym yn ei olygu

Cydnabod a derbyn eich bod ac y cewch eich ystyried fel arweinydd gan eich cydweithwyr ar y bwrdd, yr adran weithredol a rhanddeiliaid allweddol eraill eich sefydliad. Mae rôl arweinyddol y Cadeirydd anweithredol yn wahanol i'r Prif Weithredwr. Mae'n golygu arwain llywodraethiant y sefydliad ac nid ei weithrediadau. Mae rhan sylweddol o'r rôl yn ymwneud â thrafod y ffiniau rhwng yr elfennau gweithredol ac anweithredol er mwyn sicrhau eu bod yn cyfannu'n hytrach na'n cystadlu gyda'i gilydd er budd y sefydliad a'i gennad. Mae'n ymwneud hefyd â diffinio gyda'r bwrdd y rôl sydd angen i chi ei chwarae fel Cadeirydd, gan ystyried amgylchiadau cyfredol a chyfnod datblygiad y bwrdd.

Bydd y Cadeirydd yn defnyddio awdurdod ffurfiol ac anffurfiol y rôl yn bwyllog ac yn gwbl ddiwyll. Mae arweinyddiaeth yn ymwneud â bod yn graff a chydbwysu galwadau a safbwyntiau cystadleuol. Bydd unrhyw arweinydd effeithiol yn llunio ac yn cynnal ymddiriedaeth cydweithwyr, gan eu galluogi i weithio gyda'i gilydd yn gynhyrchol.

Fel Cadeirydd fe dyfych i fod yn fedrus wrth weithio 'y tu ôl i'r llenni' ar ran y corff llywodraethu, yn ogystal â rhagweld problemau a dynodi cyfleoedd.

Byddwch yn galluogi eich bwrdd i wynebu a gwneud penderfyniadau anodd am y rhesymau cywir, a hefyd yn annog aelodau'r bwrdd i gydnabod a dathlu eu llwyddiannau.

Nid yw

- Yn wobwr am eich gwasanaeth yn y gorffennol.
- Yn swydd am oes! Bydd unrhyw Gadeirydd effeithiol yn disgwyl cael cyfnod swydd cyfyngedig.
- Yn rôl llawn amser - ac mae bron bob tro yn un anweithredol.
- Yn ymwneud â datgan eich statws neu orfodi eich barn.

Pethau fydd yn eich helpu i arwain yn dda

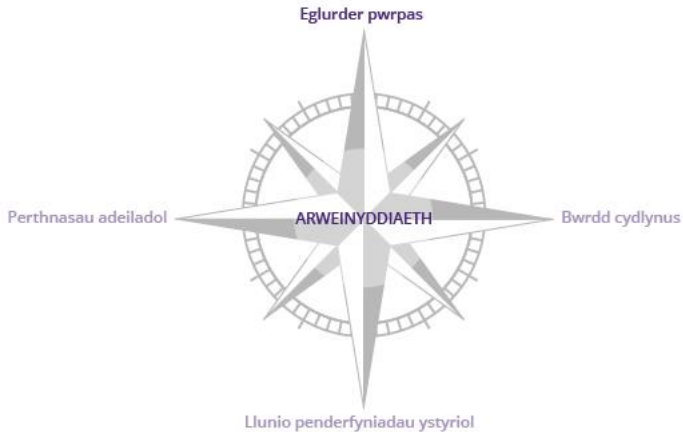
- Bod yn hunanfyfyriol iawn, yn agored i adborth ac ymrwymo i barhau i ddysgu.
- Sylweddoli bod y rôl yn ymwneud mwy â dylanwadu na chyfarwyddo.
- Disgwyl buddsoddi amser a sylw.
- Datblygu dealltwriaeth ymarferol o grwpiau a'r hyn sy'n eu helpu i weithio'n dda.
- Adnabod eich cydweithwyr ar y bwrdd.
- Cydnabod camgymeriadau wrth eich cydweithwyr a disgwyl iddynt hwythau wneud yr un peth.
- Peidio dal dig.
- Dysgu i gofio ystyried ymatebion rhesymegol yn ogystal ag emosïynol eich cydweithwyr ar y bwrdd.

Bydd angen ichi dalu sylw penodol

- Os nad yw'r bwrdd yn dod at ei gilydd fel tîm; efallai y bydd angen ichi ehangu eich sgiliau ar ddeall sut y mae timau'n gweithio neu efallai y byddwch angen cymorth allanol.
- Os ydych yn cael trafferth gyda pherthynas allweddol, er enghraifft gyda'r Prif Weithredwr, nad ydych wedi llwyddo i'w datrys eich hunain; os felly, mae'n bosibl y byddwch angen cymorth ychwanegol fel cyfryngydd.
- Os yw eich bwrdd yn gadael y cyfan i chi - ydych chi'n tynnu ar eu cryfderau ac yn creu'r amgylchedd priodol iddynt gyfrannu?
- Os ydych yn teimlo allan o'ch dyfnder; efallai y byddech yn elwa o gael mentor, neu angen buddsoddi yn eich datblygiad.

Eglurder pwrpas

Sicrhau bod gan y sefydliad gyfeiriad clir a'i fod yn cyflawni ei amcanion.



Yr hyn yr ydym yn ei olygu

Sicrhau eich bod chi a'ch cydweithwyr yn glir ynghylch pwrpas y sefydliad - ac yn canolbwyntio'n gadarn arno. Eich bod chi a'ch cydweithwyr ar y bwrdd i gyd yn glir ar gyfer pwy a beth yr ydych yn bodoli a'r gwahaniaeth yr ydych am ei wneud. Eich bod, gyda'ch gilydd, wedi dynodi a gwneud y penderfyniadau mawr am flaenoriaethau a'ch bod yn rhannu casgliad o werthoedd sy'n arwain eich gwaith gyda'ch gilydd ac sy'n fframio eich proses o lunio penderfyniadau.

Nid yw

- Yn golygu gorfodi'ch ewyllys.
- Yn rhoi sêl bendith ar ddogfen strategaeth a grëwyd gan y staff neu aelodau eraill y bwrdd ar eu pen eu hunain.

Pethau fydd yn eich helpu i sicrhau eglurder pwrpas

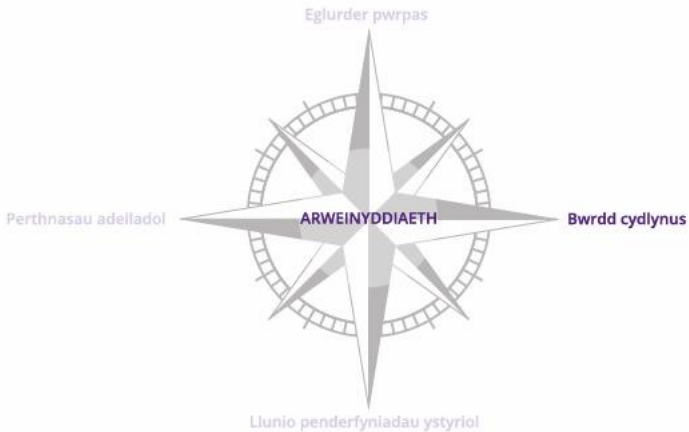
- Bod yn glir am werthoedd y sefydliad. Beth sydd mor bwysig y byddech yn glynu ato hyd yn oed, neu yn enwedig, pan fydd pethau'n anodd?
- Canolbwyntio ar yr effaith y byddwch yn ei sicrhau ar gyfer y rheini yr ydych yn eu gwasanaethu.
- Gwneud strategaeth a blaenoriaethau yn sgwrs barhaus - yn hytrach na'n ymarfer unigol. Ydych chi'n ail-werthuso perthnasedd eich cennad yn rheolaidd a sut i'w gyflawni mewn byd bythol newidiol?
- Bod ag asesiad realistig o gryfderau a gwendidau eich sefydliad o'i gymharu ag eraill.
- Deall risgiau sefydliadol – y pethau allai fynd ar draws gyflawni eich pwrpas.
- Deall amcanion eich sefydliad a'i statws cyfreithiol a rheoleiddiol.

Bydd angen ichi dalu sylw penodol pan fydd eich bwrdd

- Yn colli golwg ar y bobl yr ydych yn eu gwasanaethu.
- Yn rhoi sylw gormodol i'r rheini sydd uchaf eu cloch.
- Yn anwybyddu neu'n osgoi penderfyniadau allweddol.
- Yn meddwl bod hi'n hawdd llwyddo (er ei bod hi, weithiau!).
- Yn hunanfodlon ac yn hapus gyda rhestr ystrydebol o werthoedd sydd ddim yn arwain eich ymarfer.
- Yn colli cysylltiad gyda gwerthoedd craidd y sefydliad.

Bwrdd cydlynus

Harneisio sgiliau, profiad ac egni tîm y bwrdd ar gyfer eich cyd-bwrpas.



Yr hyn yr ydym yn ei olygu

Mae bwrdd sy'n rhannu nodau a gwerthoedd cyffredin, yn gweithio fel tîm, yn clywed gwahanol safbwyntiau ac yn tynnu ar gryfderau pob aelod o'r tîm. Bwrdd sy'n meddu ar amrediad da o sgiliau a phrofiadau sy'n berthnasol i ac sy'n cwmpasu gwaith eich sefydliad. Bwrdd ble mae pawb yn barod, yn y pen draw, i uno y tu ôl i'r penderfyniadau a wneir.

Nid yw

- Yn siambr atsain ar gyfer y Cadeirydd neu'r PSG.
- Yn grŵp sy'n cytuno ar bopeth.
- Yn grŵp sy'n anghytuno ar bopeth.
- Yn gyfrwng ar gyfer ego ei aelodau.

Pethau fydd yn eich helpu i sicrhau bwrdd cydlynus

- Gweithdrefnau recriwtio a sefydlu trwyadl.

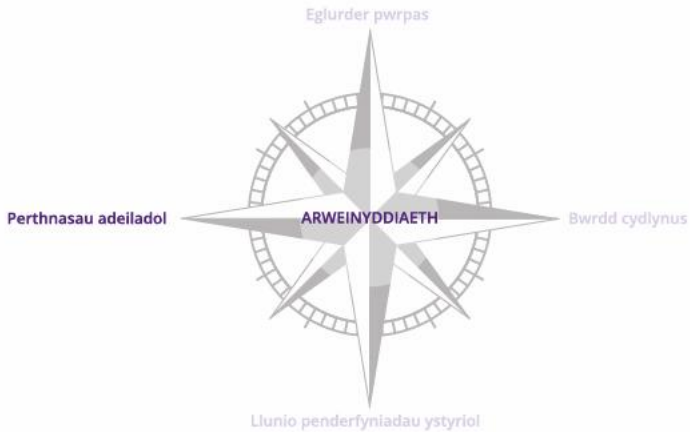
- Cydbwysedd da rhwng trosiant a dilyniant aelodaeth.
- Amrywiaeth o agweddau, cefndiroedd, profiad ac arbenigedd, gaiff eu gwerthfawrogi a'u parchu gan bawb.
- Buddsoddi amser yn natblygiad y bwrdd fel tîm.
- Adolygu perfformiad yn rheolaidd.
- Rhoi amser ar gyfer siarad gydag a dod i adnabod eich cyd-aelodau ar y bwrdd.

Bydd angen ichi dalu sylw penodol os oes gan eich bwrdd

- Aelodau tawel neu sy'n mynychu'n anghyson.
- Aelodau gormesol.
- Aelodau sydd ond yn ymwneud â'u meysydd arbenigedd penodol.
- Aelodau sy'n dod i gyfarfodydd heb baratoi'n ddigonol.
- Aelodau ble mai mynychu cyfarfodydd yw eu hunig gyfraniad.
- Diffyg amrywiaeth.

Perthnasau adeiladol

Sicrhau bod myrdd o wahanol berthnasau yn gweithio fel bod y sefydliad yn cyflawni.



Yr hyn yr ydym yn ei olygu

Mae elusennau llwyddiannus yn dibynnu ar rwydwaith o berthnasau effeithiol. Fel Cadeirydd, mae gennych rôl allweddol i'w chwarae wrth feithrin a datblygu'r perthnasau hynny a sicrhau eu bod yn adeiladol.

Yn fewnol, mae'r berthynas allweddol rhwng y Cadeirydd a'r tîm gweithredol (boed yn gyflogedig neu'n ddi-dâl), ac yn benodol gyda'r Prif Weithredwr (os oes gennych un). Un elfen bwysig o'ch rôl yw cael y gorau o'r PSG a'u ddal yn atebol am eu perfformiad.

Gallwch gyfrannu'n sylweddol fwy effeithlon os oes gennych ddealltwriaeth glir o bwy yn yr amgylchedd allanol, yn lleol neu'n genedlaethol, all helpu neu atal gwaith eich sefydliad a sicrhau bod perthnasau'n cael eu meithrin i ddatblygu cyfleoedd ac atal bygythiadau cyn iddynt ddigwydd.

Yn ogystal, gallwch helpu aelodau'r bwrdd i barhau i fod yn ymwybodol bod eu sefydliad yn atebol i'r rheini y mae'n eu gwasanaethu ac i'r ystod gyflawn o'i phrif randdeiliaid.

Nid yw yn golygu

- Mynd i berthynas gydag unigolion neu sefydliadau er budd tymor byr ar draul budd tymor hir.
- Cefnogi'r PSG doed a ddel - nac am herio parhaus; dawn rheoli eich perthnasau gyda'ch cydweithwyr ar y bwrdd, y Prif Weithredwr neu'r rhanddeiliaid allanol, yw cyfuno lefelau cynhyrchiol o gefnogaeth a her.
- Bod yn or-glwm yng ngwaith y tîm gweithredol.

Pethau fydd yn helpu perthnasau adeiladol

- Gweithio allan gyda'ch bwrdd pwy yw eich rhanddeiliaid allweddol a'u blaenoriaeth gymharol i chi.
- Buddsoddi amser ar a rhoi ystyriaeth ddifrifol i'ch perthnasau allweddol, yn enwedig gyda'r PSG; mae'n dwyn ffrwyth i'r ddau ohonoch pan fyddwch yn ymrwymo i gyswllt rheolaidd.
- Bod yn gwbl glir am rolau a ffiniau - mae'n helpu i fod yn glir a chroyw am yr hyn y mae'r bwrdd yn ei ddirprwyo ac i bwy, ar ba sail a sut yr ydych yn disgwyl i'r bwrdd gael ei ddiweddarau.
- Eglurder ynghylch yr hyn a ddisgwylir o aelodau'r bwrdd; gallai disgrifiad rôl clir a chod ymddygiad ysgrifenedig fod o gymorth yma.

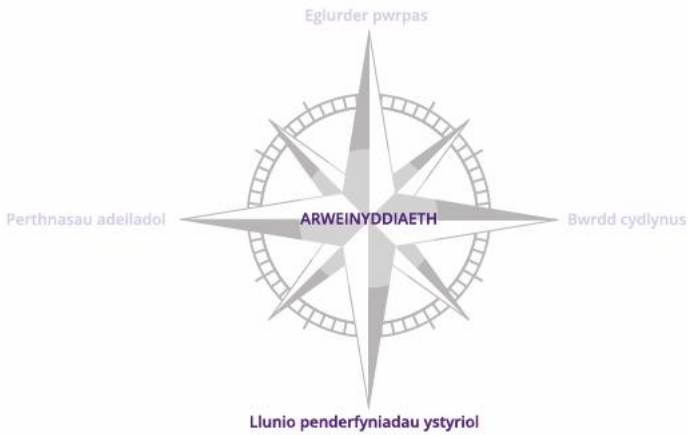
Bydd angen ichi dalu sylw penodol

- Os ydych yn gwybod bod perthynas ddim yn gweithio.
- Os yw'r sefydliad yn cael ei hollti gan wrthdaro di-fudd neu os oes carfanau disymud.
- Os yw adnoddau a phenderfyniadau'n cael eu gyrru gan wybod pwy i fod ar 'delerau da' gyda nhw.
- Os oes gwrthdaro buddiannau sydd heb eu datgan a heb eu rheoli.
- Os yw eich bwrdd â ffocws mewnol, a phrin yn edrych allan neu ymlaen.

- Os yw eich bwrdd â diffyg amrywiaeth i fod yn greadigol ac yn arloesol ac mewn cyswllt â'r bobl y mae'n eu gwasanaethu.
- Os oes ambell randdeiliad sy'n amhriodol o drechol.

Llunio penderfyniadau ystyriol

Gwarchod y broses llunio penderfyniadau er mwyn sicrhau y gwneir penderfyniadau doeth.



Yr hyn yr ydym yn ei olygu

Un o gyfrifoldebau allweddol y Cadeirydd yw sicrhau bod y bwrdd yn gwneud penderfyniadau da - a bod ganddo'r wybodaeth angenrheidiol i wneud hynny.

Mae hyn yn golygu gwneud yn siŵr bod eich bwrdd wir yn deall gwaith y sefydliad a'r gwahaniaeth y mae'n ei wneud. Mae'n golygu gwirio bod aelodau'n ymwybodol o'r ystod lawn o opsiynau sydd gan y sefydliad ar gyfer y dyfodol, a'r risgiau a'r cyfleoedd sy'n gysylltiedig â'r rheini. Gwnewch yn siŵr bod gan y bwrdd i gyd ddealltwriaeth dda o sefyllfa'r sefydliad a'r hyn fyddai'n bygwth ei hyfywedd ariannol ac anariannol.

Un rhan o rôl y Cadeirydd yw gweithio gyda'r tîm gweithredol i sicrhau bod papurau ac adroddiadau i'r bwrdd yn darparu sail gadarn ar gyfer llunio penderfyniadau deallus.

Nid yw yn golygu

- Gwneud penderfyniadau ar eich pen eich hun fel Cadeirydd - chi yw stiward y broses llunio penderfyniadau.
- Caniatáu i'r bwrdd wrthod derbyn cyfrifoldeb a phŵer a'i drosglwyddo i'r adran weithredol am faterion ddylid eu cadw'n ôl i'r bwrdd.
- Caniatáu i faterion gweithrediadol ddisodli trafodaeth strategol.

Pethau fydd yn helpu llunio penderfyniadau ystyriol

- Defnyddio amser y bwrdd yn ddoeth, fel bod yr aelodau'n gallu canolbwyntio ar y pethau sydd o bwys.
- Sicrhau bod gwybodaeth a ddarperir i'r bwrdd o safon uchel ac wedi'i hysbysu gan y sgiliau a'r wybodaeth briodol.
- Sicrhau bod gan y bwrdd bapurau sy'n ei alluogi i roi ystyriaeth ddyledus i ystod lawn o opsiynau (realistig) - ynghyd â dynodi'n gwbl glir adnoddau, risgiau a chyfluoedd cysylltiedig pob un.
- Sicrhau y gofynnir am gyngor arbenigol, annibynnol ac o safon uchel pan fo angen.
- Gwneud yn siŵr bod penderfyniadau'n ystyried anghenion defnyddwyr cyfredol ac i'r dyfodol, eich gofynion a'ch pwerau cyfreithiol, eich gweledigaeth, eich gwerthoedd a'ch strategaeth; a'u bod yn gyson gyda phenderfyniadau eraill a wneir gan y bwrdd.
- Sicrhau dealltwriaeth ac ymgysylltiad pob aelod o'r bwrdd gydag iechyd ariannol a chyffredinol y sefydliad fel eu bod yn effro i arwyddion rhybuddio.
- Dilyn i fyny'n gyson ar benderfyniadau'r bwrdd er mwyn tracio cynnydd, ac ail-bennu targedau ac amserlenni fel bo angen.

Bydd angen ichi dalu sylw penodol

- Os oes gan y bwrdd aelodau goddefol sy'n ildio'n ddiangen i gydweithwyr eraill ar y bwrdd.
- Os yw'r adran weithredol yn teimlo'n rhwystredig nad yw eu cynigion yn

derbyn ystyriaeth ddigonol.

- Os oes gormod o wybodaeth yn cael ei gyflwyno i'r bwrdd gyda fawr ddim synthesis, dadansoddiad neu ystyriaeth o'r opsiynau sydd ar gael.
- Os methir taro'r cydbwysedd cywir rhwng y cyfleoedd a'r risgiau sy'n gysylltiedig â'r opsiynau a gynigir.
- Os yw penderfyniadau'n cynhyrchu dim digon o drafod.
- Os nad yw penderfyniadau'r bwrdd yn cael eu cyflawni.
- Os yw aelodau'r bwrdd yn methu cynnal safbwyntiau cytûn.

Amlinelliad o ddisgrifiad rôl

Bydd manylion yr hyn mae sefydliad ei angen o'i Gadeirydd yn amrywio dros amser ac mae'n bosibl y bydd gwahanol elfennau angen eu pwysleisio ar wahanol adegau. O ganlyniad, rydym yn amheus ynghylch y syniad bod un disgrifiad rôl cyffredinol sy'n gymwys i bob Cadeirydd sefydliad nad yw'n gwneud elw waeth beth yw maint, amgylchiadau neu gyfnod datblygiad y sefydliad. Rydym yn credu ei bod yn fwy priodol ichi addasu disgrifiad sy'n gweddu i'ch sefydliad chi. Isod, rydym yn darparu amlinelliad fel man cychwyn y gallwch ei addasu i'ch amgylchiadau penodol.

Fel y nodwyd yn adran 1, mae'r Cadeirydd yn rhannu'r un cyfrifoldebau llywodraethiant ag aelodau eraill. Nid ydym yn cyfeirio at y rhain yma. Yn hytrach, rydym yn canolbwyntio ar y dyletswyddau ychwanegol sy'n rhan o rôl arweinyddol y Cadeirydd. Maent wedi'u grwpio o dan arweinyddiaeth a Phedwar Pwynt Pwysig Cwmpawd y Cadeirydd. Gellir lawrlwytho'r amlinelliad hwn o ddisgrifiad rôl o'n gwefan.

Arweinyddiaeth	<ul style="list-style-type: none"> • Bod yn fodlon ac yn abl i arwain y sefydliad mewn partneriaeth â'r Prif Weithredwr.
Eglurder pwrpas	<ul style="list-style-type: none"> • Sicrhau bod y bwrdd yn trafod ac yn cytuno ar bwrpas a gwerthoedd craidd y sefydliad. • Sicrhau bod y penderfyniadau a wneir yn hyrwyddo pwrpas a gwerthoedd y sefydliad.
Bwrdd cydlynus	<ul style="list-style-type: none"> • Creu perthnasau cynhyrchiol gydag ac ymysg aelodau unigol y bwrdd. • Creu'r amgylchedd ar gyfer tîm bwrdd sy'n perfformio ar lefel uchel.
Perthnasau adeiladol	<ul style="list-style-type: none"> • Ar gyfer rhai sydd â dim neu ond ychydig o staff: Sicrhau perthnasau o ansawdd uchel gyda gwirfoddolwyr allweddol sy'n galluogi i waith y sefydliad gael ei gyflawni. • Ar gyfer sefydliadau a reolir yn broffesiynol: Datblygu a chynnal perthnasau gweithio cynhyrchiol gyda'r Prif Weithredwr.
Llunio penderfyniadau ystyriol	<ul style="list-style-type: none"> • Llywio'r bwrdd i ddynodi'r penderfyniadau llywodraethiant allweddol sydd i'w gwneud. • Sicrhau llunio penderfyniadau doeth. • Rheoli gwrthdaro buddiannau posibl er mwyn sicrhau y cynhelir cywirdeb a bod tryloywder priodol.

Creu manyleb person

Yn ogystal â disgrifiad rôl, efallai y bydd o ddefnydd ichi greu manyleb person - rhestr o'r rhinweddau hanfodol a dymunol yr ydych yn chwilio amdanynt yn eich Cadeirydd delfrydol. Gall hwn eich helpu i ddynodi meysydd i'w datblygu ynoch chi, yn y Cadeirydd cyfredol neu i'w ddefnyddio wrth recriwtio'r Cadeirydd nesaf.

Cofiwch y gellir ailddosbarthu rhai cyfrifoldebau ymysg y bwrdd i wneud y defnydd gorau o'ch cyd-gryfderau. Cynhaliodd Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) adolygiad llenyddiaeth o'r ymchwil i nodweddion Cadeiryddion effeithiol. Mae'r tabl canlynol yn crynhoi'r canfyddiadau gan yr ymchwilwyr Harrison a Murray, a gallai hyn eich helpu i feddwl am y rhinweddau a'r ymddygiadau yr ydych yn eu hystyried yn bwysig.

Rhinweddau ac ymddygiadau personol

Ysgogiad ac arddull	<ul style="list-style-type: none"> • Anhunanoldeb. • Synnwyr digrifwch. • Galluogi eraill. • Cyfeillgar a dymunol. • Diymhongar.
Y ddawn i arwain	<ul style="list-style-type: none"> • Wedi ymrwymo i'r sefydliad. • Yn neilltuo digon o amser i'r sefydliad. • Clir ynghylch y rôl. • Gallu gweld y 'darlun mawr'. • Gallu egluro materion. • Gallu delio gyda materion cynhennus. • Gallu cydweithio.
Nodweddion personol	<ul style="list-style-type: none"> • Craff / deallus. • Hyderus. • Myfyriol / parod i wrando. • Trefnus. • Canolbwytio. • Agored / dyfeisgar.
Y ddawn i gyd-ddeall	<ul style="list-style-type: none"> • Hyblyg. • Yn gyfforddus gyda phob math o bobl. • Anfeirniadol. • Digyffro.
Yn ddawn i hyrwyddo'r sefydliad yn allanol	<ul style="list-style-type: none"> • Parod i ddefnyddio cysylltiadau i hyrwyddo'r sefydliad. • Yn meddu ar gysylltiadau a dylanwad gyda phobl allweddol.

Ffynhonnell: Harrison a Murray, *Perspectives on the leadership of chairs of nonprofit organization boards of directors: A grounded theory mixed-method study.*

Nonprofit Management and Leadership 2012.



Adran 3

Ymbaratoi ar gyfer y daith

Bydd y mwyafrif o Gadeiryddion yn ymgymryd â'r rôl gyda rhywfaint o ymwybyddiaeth o'r ymrwymiad a ddisgwylir. Fodd bynnag, i lawer - ac yn enwedig i Gadeiryddion tro cyntaf - gall ystod a maint y rôl a'r amser a'r egni sydd ei angen fod yn annisgwyl a theimlo braidd yn ddychrynlyd.

Efallai y byddwch yn disgwyl derbyn cyfnod sefydlu trylwyr - ond mae'n bosibl iawn na fydd hyn ar gael. Mae'r adran hon yn archwilio beth sydd angen bod yn ei le er mwyn eich galluogi i roi o'ch gorau. Rydym yn awgrymu pethau ichi feddwl amdanynt, pethau i'w gofyn i bobl eraill a phethau ichi eu gwneud eich hun. Waeth os oes cyfnod sefydlu wedi ei gynllunio ar eich cyfer ai peidio, rydym yn eich annog i chwarae rhan weithredol wrth benderfynu'r hyn y mae i'w gwmpasu.

Sgwrs gyda chi eich hun

- Byddwch yn onest gyda'ch hun o'r cychwyn cyntaf am yr hyn yr ydych ac nad ydych yn fodlon ei roi. Po fwyaf o hunanymwybyddiaeth sydd gennych am yr hyn sy'n eich ysgogi, yr hyn sy'n eich diflasu a'r hyn sydd o bwys ichi, y rhwyddaf fydd hi ichi lunio rôl sy'n gweithio i chi a'r sefydliad.
- Meddyliwch am yr hyn yr ydych ac nad ydych yn ei wybod. Sylweddolwch fod cadeirio yn rôl benodol, sy'n wahanol i rôl swyddog

- gweithredol ac i fod 'dim ond' yn aelod o'r bwrdd. Beth fydd angen ichi ei ddad-ddysgu efallai?
- Yn aml, bydd Cadeiryddion newydd yn cymryd amser i ddynodi'r hyn sydd ei angen i hwyluso eich cydweithwyr o amgylch y bwrdd. Efallai y cewch eich synnu pa mor aml y bydd hyn yn golygu dal yn ôl.
- Gofynnwch i'ch hun sut mae eich disgwyliadau cychwynnol yn goroesi'r cyswllt gyda realiti.
- Wrth ichi ddod i adnabod personoliaethau ac amgylchiadau eich cydweithwyr, byddwch yn barod i ail-asesu sut y gallwch gyfrannu orau at ddatblygiad y bwrdd.

Beth allwch chi ei ddisgwyl o'ch sefydliad

Rydym yn credu bod y canlynol yn ddisgwyliadau rhesymol - ond efallai nad ydynt yn eu lle! Y gwir yw bod y mwyafrif o Gadeiryddion yn derbyn rhy ychydig o gefnogaeth ar gyfer eu rôl. Os nad ydynt ar gael, mae angen ichi ofyn amdanynt - neu eu nodi ar y rhestr o bethau y bydd angen ichi eu rhoi yn eu lle eich hun.

- Gwybodaeth am y rôl, y sefydliad a'i gyd-destun.
- Dealltwriaeth gytûn o'r hyn yr ydych wedi'ch recriwtio i'w wneud. Cadwch lygad am ddisgwyliadau cudd sydd heb eu hegluro'n glir a chroyw. Efallai eu bod yn disgwyl ichi wneud cyfraniad ariannol sylweddol?
- Adborth, cefnogaeth ac anogaeth gan yr uwch-dîm a'ch cyd-aelodau ar y bwrdd, yn cynnwys adolygiad rheolaidd o'ch perfformiad.
- Cyfleoedd a chyllideb ar gyfer hunanddatblygiad.
- Disgwyliadau realistig – cofiwch mai bod dynol ydych chi wedi'r cyfan! Mae yna bethau nad ydych yn eu gwybod, pethau nad ydych yn eu mwynhau ac fe fyddwch chi'n gwneud camgymeriadau.

Yr hyn fydd angen ichi eu rhoi yn eu lle eich hun

- Cymrwch gyfrifoldeb am eich cyfnod sefydlu eich hun. Anelwch am gyfnod sefydlu amrywiol. Yn ogystal â darllen papurau hanfodol, gofynnwch i weld gwaith y sefydliad, a chwrrd â buddiolwyr neu gwsmeriaid, staff a gwirfoddolwyr sy'n dod â gwahanol safbwyntiau.
- Crëwch gynllun o beth a sut yr ydych am gyfrannu a'i wirio gyda chyd-aelodau'r bwrdd a gyda'r Prif Weithredwr.
- Rhowch systemau cefnogaeth yn eu lle ar gyfer eich gwaith cadeirio. Mae'n syniad da cael hyd i fentor sy'n Gadeirydd neu sydd wedi bod yn Gadeirydd; gallant eich helpu i feddwl trwy heriau a chyfleoedd yr ydych yn delio â nhw.
- Ystyriwch greu swydd dirprwy neu Is-gadeirydd. Bydd hyn yn caniatáu ichi rannu cyfrifoldeb arweinyddol.
- Ystyriwch greu rôl uwch-gyfarwyddwr neu ymddiriedolwr annibynnol. Mae hyn yn gyffredin yn y sector preifat. Gall yr uwch-unigolyn hwn weithredu fel seinfwrdd ar gyfer y Cadeirydd, fel canolwr ar gyfer aelodau eraill o'r bwrdd a chwarae rôl allweddol wrth ddarparu adborth i'r Cadeirydd ar eu perfformiad.
- Clustnodwch un neu ddau beth yr ydych am eu dysgu bob blwyddyn; gweithiwch allan y modd gorau o gyflawni hyn. Efallai y bydd angen cyllideb neu efallai na fydd cost.
- Gofynnwch am adborth yn barhaus e.e. ar gyfarfodydd, ac yn fwy systematig e.e. trwy gael gwerthusiad neu adolygiad Cadeirydd. Gweithiwch gyda'ch cydweithwyr ar y bwrdd i gytuno ar y broses.

Sut all Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) helpu

Ffurfiwyd Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) i ddarparu cymorth ac adnoddau i Gadeiryddion ac i gynnal gwaith ymchwil. Rydym yn cynhyrchu e-gylchlythyr rheolaidd, ystod eang o ddiwyddiadau ac adnoddau sy'n mynd i'r afael â materion sy'n dueddol o fod fwyaf heriol i Gadeiryddion ac yn cynnig cyfleoedd i gwrdd â Chadeiryddion eraill.

Ymwelwch â'n gwefan www.associationofchairs.org.uk am fanylion y gefnogaeth y gallwn ei gynnig.

Pan fydd pethau'n anodd

Gall hyd yn oed y Cadeiryddion gorau wynebu anawsterau difrifol sydd, yn ôl pob golwg, yn anhydrin. Yn aml, mae'r rhain yn 'broblemau pobl' gyda chydweithwyr ar y bwrdd, y Prif Weithredwr, staff neu wirfoddolwyr rheng flaen ac, weithiau, gyda defnyddwyr. Gellir hefyd wynebu sefyllfaoedd anodd iawn gaiff eu hachosi gan argyfyngau ariannu neu gaiff eu cynhyrchu gan heriau allanol i enw da'r sefydliad allai fod yn ddinistriol, neu trwy osgoi gwneud penderfyniadau anodd. Mewn rhai achosion, mae Cadeiryddion wedi derbyn y rôl gan wybod bod materion anodd i fynd i'r afael â nhw ac yn mwynhau'r her. Maent yn teimlo ei fod yn ysgogol, ac yn debyg o fod yn hapus i symud ymlaen pan fo'r cyfnod gwaith hwnnw wedi ei gwblhau. Efallai y byddant yn teimlo bod llywodraethu ar adegau llai trwm ddim yn cynnwys yr un cyffro iddyn nhw.

Roedd eraill nad oeddent yn gwerthfawrogi maint yr her oedd yn eu disgwyl neu roedd maint y gwaith neu'r digwyddiadau yn syml, yn amhosibl i'w rhagweld. Ond maent yn ymrwymo i ddal ati ac i ganlyn y dasg i'w therfyn er budd yr achos. Ac er nad ydyn nhw'n mwynhau'r cyfnodau anodd hyn, maent yn rhedeg y ras, gan weithio ochr yn ochr â'u cydweithwyr ar y bwrdd, y Prif Weithredwr a / neu gynghorwyr proffesiynol.

Mae ambell Gadeirydd sy'n wynebu adfyd, yn syml iawn, yn teimlo wedi'u llethu, neu wedi eu siomi hyd yn oed. Efallai y byddant yn teimlo na

allant dderbyn y dasg gan ddewis camu i lawr yn gynnar. 'Does dim pwynt dal ati os na allwch chi wynebu'r her. Ond os dewch i'r penderfyniad hwnnw, dylech reoli eich ymadawiad er mwyn osgoi ychwanegu at y problemau sy'n wynebu'r sefydliad.

Mae'n helpu i fod yn hunanymwybodol am sut yr ydych yn ymdopi gyda phwysau. Pan aiff rhywbeth mawr o'i le, gall deimlo fel bod y broblem yn hollgynhwysol, yn anorchfygol ac yn ddi-ben-draw. Yr uchelgais a'r her i bob un ohonom dan yr amgylchiadau hyn yw cadw synnwyr cymesuredd!

'Does dim o'r fath beth â chanlyniad perffaith ac mae'r realiti'n debyg o fod yn ymarferol a chynnwys elfen o gyfaddawdu. Mae pethau y gallech eu gwneud i osgoi anawsterau sylweddol neu i ffrwyno'r straen, yn cynnwys:

- Gwirio os oes materion bychan ond pwysig allai, o'u gadael heb eu datrys, arwain at ganlyniadau anghymesur.
- Meddwl sut y gallwch wneud y defnydd gorau o gefnogaeth a chyfranogiad eich cyd-weithwyr eraill ar y bwrdd.
- Os ydych yn wynebu anawsterau sylweddol, chwiliwch am gyngor diduedd, da er mwyn helpu eich bwrdd i lywio cwrs diwyro.
- Gwnewch yn siŵr hefyd bod gennych gefnogaeth bersonol gan rywun sy'n deall ac sydd â dirnadaeth o'r sefyllfa.
- Mae'n debyg bod eraill wedi wynebu problem debyg o'ch blaen – felly meddyliwch am ofyn am gefnogaeth gan eich cymheiriaid.
- Darllenwch adroddiadau gan bobl eraill aeth i drafferth; efallai y gall eich helpu i osgoi rhai camgymeriadau. Gan amlaf, bydd y Comisiwn Elusennau yn cyhoeddi adroddiadau i'w ymchwiliadau i elusennau unigol, ac weithiau byddant yn gwneud argymhellion ar gyfer elusennau'n fwy cyffredinol.
- Mae camgymeriadau ac anawsterau'n ffynhonnell wych o ddysg, er nad yw'n teimlo felly ar y pryd, felly os allwch chi, gadewch iddyn nhw eich addysgu.



Adran 4

Deall tirwedd eich elusen

Mae cwmpawd yn nodi cyfeiriad ac yn eich helpu i ddilyn y trywydd cywir - ond rydych angen map o'r dirwedd i fapio eich llwybr ac er mwyn rhagweld yr heriau posibl a'r darpar-gyfleoedd.

Fel Cadeirydd, allwch chi ond gwneud cyfraniad sylweddol i lywodraethiant eich sefydliad os ydych yn deall cyd-destun eich elusen a'ch bod yn gweithio'n weithredol i wneud yn siŵr bod ei nodweddion allweddol yn cael eu deall gan y bwrdd. Y dasg i'r Cadeirydd a'r bwrdd yw nid yn unig ddisgrifio'r amgylchedd, ond hefyd i wneud synnwyr ohono a phenderfynu pa nodweddion sy'n bwysig.

Mae'r adran hon yn amlinellu ffordd strwythuredig i ysgogi eich meddwl am eich cyd-destun penodol. Mae'n edrych ar:

- Y cyd-destun allanol
- Y sefydliad
- Perthynas y Cadeirydd-Prif Weithredwr
- Tîm y bwrdd

Rydym yn credu y gallai'r fframwaith hwn fod yn ddefnyddiol wrth feddwl am eich bwrdd. Os ydych yn teimlo bod modelau sefydliadol yn ddefnyddiol, efallai yr hoffech ystyried rhai eraill fel Fframwaith 7-S McKinsey. Mae'n edrych ar y sefydliad fel system gysylltiedig yn ei chyfanrwydd gyda saith elfen sydd angen eu halinio: strategaeth, strwythur, systemau, gwerthoedd cyffredin, sgiliau, staff ac arddull. Ar gyfer ein sector ni, efallai yr hoffech ychwanegu rhanddeiliaid.

Y cyd-destun allanol

Yn yr adran hon rydym yn gofyn rhywfaint o gwestiynau am yr hyn y mae angen i chi a'ch bwrdd ei wybod am gyd-destun allanol eich sefydliad. Gall eich helpu i gynyddu eich dealltwriaeth eich hun, ond gallai hefyd fod yn ddefnyddiol wrth lunio dysg parhaus tîm eich bwrdd. Gall hefyd ddynodi i'ch tîm gweithredol sut allan nhw gefnogi'r swyddogion anweithredol i ddatblygu ac adfywio eu gwybodaeth.

Eich buddiolwyr

Ydych chi'n deall gobeithion, anghenion a dyheadau eich buddiolwyr cyfredol ac i'r dyfodol? Ydych chi'n edrych ar sut fydd y sefydliad yn eu gwasanaethu, yn y tymor hir yn ogystal â'r tymor byr? Sut ydych chi'n sicrhau bod llais y defnyddiwr, yn ei holl amrywiaeth, yn cael ei glywed ar lefel bwrdd mewn ffyrdd sydd ddim yn symbolaidd yn unig? Sut mae'r bwrdd yn cael ei gynnwys yn y broses o ddynodi a blaenoriaethu anghenion gwahanol grwpiau o fuddiolwyr? Sut mae'r bwrdd yn ymgysylltu gydag ac yn cefnogi staff i reoli cymhlethdod gofynion buddiolwyr cystadleuol? Ym mha ffyrdd all eich buddiolwyr eich dal yn atebol?

Rhanddeiliaid eraill

Oes gan aelodau eich bwrdd syniad clir a chytûn am yr ystod o bobl a sefydliadau yr ydych yn atebol iddynt? Yw hi'n glir i bawb sut y gallai'r rhain eich helpu neu eich atal wrth gyflawni eich nodau? Ydych chi wedi

blaenoriaethu'r perthnasau allweddol?

Pobl neu sefydliadau eraill

Ydi'r bwrdd yn gwybod pwy arall sy'n trosglwyddo gwasanaethau tebyg, sut mae eich gwasanaethau chi'n cymharu a sut maent yn cael eu gwerthfawrogi gan eich buddiolwyr? Ydi'r bwrdd wedi ystyried os oes lle ar gyfer cydweithio, neu ar gyfer cyfuno? Ydi natur neilltuol cynnig eich sefydliad yn glir i bob aelod o'r bwrdd?

Gyrwyr allanol

Allwch chi i gyd gyfeirio at y tueddiadau pwysig sy'n effeithio ar eich buddiolwyr a'ch elusen e.e. yn wleidyddol, economaidd, cymdeithasol, technolegol, amgylcheddol a chyfreithiol?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Neilltuwch amser ar agenda'r bwrdd ar gyfer y trafodaethau hyn; galluogwch i'r bwrdd wneud synnwyr o'r amgylchedd allanol a'i berthnasedd i'ch buddiolwyr a'ch sefydliad chi.
- Peidiwch â gadael i'r bwrdd gael ei ddal mewn cyfeiriad meddwl sydd â ffocws mewnol neu garfan allanol.
- Cofiwch gydnabod y ddilema barhaus a chynhenid o gydbwyso anghenion buddiolwyr yma yn awr ac i'r dyfodol, yn agos ac yn bell.
- Gwnewch yn siŵr bod gan y bwrdd ddigon o wybodaeth o amrywiol ffynonellau i ffurfio eu safbwyntiau eu hunain - ac nid dim ond derbyn safbwyntiau staff.
- Anogwch y bwrdd i grwydro a dysgu - ac i fod yn ddigon deallus i fod yn ffynhonnell wybodaeth dda. Defnyddiwch eu safbwyntiau a'u rhwydweithiau allanol.
- Cofiwch feithrin perthnasau strategol, ac annog eich uwch-aelodau o staff i fod yn rhagweithiol ynghylch gweithio ar y cyd.
- Defnyddiwch adnoddau sy'n bodoli eisoes fel Cyngor Cenedlaethol

- Mudiadau Gwirfoddol (NCVO), NAVCA, CGGC (WCVA) a'r Directory of Social Change.
- Gofynnwch i bobl eraill yn eich maes, neu ystyriwch ofyn am gymorth allanol.

Cofiwch mai un o gyfraniadau allweddol y bwrdd yw galluogi persbectif ehangach a mwy hirdymor.

Y sefydliad

Mae'n bosibl y bydd aelodau eich bwrdd yn cefnogi'r gennad am nifer o wahanol resymau - o ganlyniad i brofiad personol, ar egwyddor, neu oherwydd ei fod yn faes proffesiynol y maent wedi gweithio ynddo. Waeth beth fo'u cymhelliad, mae gan bob un ohonynt gyfrifoldeb i wybod 'y busnes y mae'r sefydliad ynddo'.

Fel Cadeirydd, gallwch helpu i wneud yn siŵr bod gan eich bwrdd y math o ddealltwriaeth o'r gwaith fydd yn ei alluogi i ychwanegu gwerth i'r sefydliad. Rydym wedi crynhoi'r math o wybodaeth y mae aelodau'r bwrdd ei angen yn chwe maes:

- Effaith.
- Arian.
- Fframweithiau rheoli.
- Y gweithlu a'r diwylliant.
- Enw da.
- Strwythur.

O dan y penawdau hyn hoffem eich gwahodd i ystyried sut y gallech hybu eu cronfa wybodaeth nhw, a'ch un chithau. Rydym yn amlinellu rhywfaint o gwestiynau a syniadau 'blasu' ar gyfer gweithredu y gallwch eu defnyddio i annog eich bwrdd i ehangu eu dealltwriaeth. Dros amser gallwch helpu i greu fforwm rhannu gwybodaeth rhwng cydweithwyr - gan gynhyrchu cyfnewidiadau ysgogol ac amserol a thrafodaethau cynhyrchiol.

Effaith

Mae sicrhau effaith wrth galon yr hyn fydd unrhyw sefydliad yn ei wneud. Er nad yw mesur effaith yn hawdd bob amser, mae'n hanfodol gwneud hynny.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Ydyn ni'n gwybod os yw gwaith ein sefydliad yn gwneud gwahaniaeth? Sut?
- 2 Ydi ein sefydliad yn anelu i ddelio gyda gwraidd problemau neu i leddfu'r symptomau?
- 3 Ydyn ni'n gallu arddangos (gyda data, straeon neu astudiaethau achos) a chyfathrebu'r gwahaniaeth yr ydym yn ei wneud - yn y tymor byr a'r tymor hir?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Gwnewch yn siŵr bod y bwrdd yn glir ac yn gytûn am yr hyn sydd wir o bwys a sut mae llwyddiant yn edrych.
- Dysgwch oddi wrth bobl eraill yn eich maes a neilltuwch amser gyda'r bwrdd i wirio bod gennych y systemau priodol.
- Peidiwch â gadael i aelodau'r bwrdd fod yn hunanfodlon yn hyn o beth - mae'n rhy hawdd cymryd bod prysurdeb yn golygu effeithiolrwydd.

Arian

Bydd rhai aelodau o fyrddau, i bob diben, yn ildio eu cyfrifoldeb ariannol, gan adael y ffigyrau i rywun arall.

Eich nod fel Cadeirydd fydd sicrhau bod pawb yn ymwneud ag agweddau ariannol llywodraethiant, bod ganddynt drosolwg deallus o'r cyllid a'u bod yn deall goblygiadau'r ffigyrau.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Ydi aelodau eich bwrdd yn deall buddiannau sicrhau cyfuniad incwm cytbwys neu ddefnyddio ffynonellau cyllid amrywiol er mwyn mwyafu cyfleoedd?

- 2 Ydyn nhw'n deall cysyniadau allweddol fel hydaledd a goblygiadau ariannol penderfyniadau mawr a wneir?
- 3 Ydi aelodau'r bwrdd yn ddigon effro i adnabod arwyddion rhybudd cynnar trafferthion ariannol?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Gwahoddwch aelodau'r bwrdd i gyflwyno (yn ddiennw, os oes raid) 'gwestiynau twpsyn' am gyllid fyddai'n helpu eu dealltwriaeth. Mewn cyfarfod o'r bwrdd, cyflwynwch ymateb mewn 'iaith syml' a thrafodwch.
- Anfonwch ddau aelod o'r bwrdd ar sesiwn hyfforddi / briffio, ond cofiwch dderbyn eu hymrwymiad i adrodd yn ôl i'r bwrdd am yr hyn y maent wedi ei glywed a'i drafod fel bwrdd cyfan.
- Os nad oes gennych y capasiti ar eich bwrdd, comisiynwch sesiwn hyfforddiant rhyngweithiol ar gyfer pob aelod.

Fframweithiau rheoli

Efallai mai pwrpas eich fframweithiau rheoli fydd, yn syml, i sicrhau bod eich sefydliad yn cydymffurfio gyda phob deddf berthnasol. Ar y llaw arall, efallai y bydd yn fwy rhagweithiol, er enghraifft tracio gwelliant parhaus trwy fframwaith ansawdd.

Dylai fframweithiau rheoli helpu i roi sicrwydd i'ch bwrdd bod pethau'n gweithio fel y bwriadwyd. Mae'n anodd amlinellu o ran haniaeth yn union beth sydd ei angen yn eich sefyllfa chi, gan y bydd cymaint yn dibynnu ar eich cyd-destun. Fodd bynnag, mae gan fyrdau effeithlon ddealltwriaeth gyffredin o'r hyn sydd bwysicaf iddynt ei reoli; mae hyn yn eu galluogi i sicrhau bod penderfyniadau'n seiliedig ar asesiad trylwyr o'r holl risgiau (ac nid rhai ariannol yn unig). Er mwyn sicrhau safbwynt cytbwys da, mae'n werth cofio hefyd bod colli cyfleoedd o ganlyniad i fod yn orofalus yn risg ynddo'i hun.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Yw eich prosesau sefydliadol ar gyfer monitro ac archwilio yn gymwys i'r gwaith?
- 2 Ydych chi'n gwybod os yw polisiau a gweithdrefnau'n cael eu dilyn mewn gwirionedd a'u bod yn gweithio fel y bwriadwyd? Sut?
- 3 Yw'r fframweithiau rheoli'n gymesur yng nghyd-destun y sefydliad hwn?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Cadarnhewch fod gennych weithdrefnau a rheoliadau ariannol sylfaenol yn eu lle a bod gennych drywydd archwilio clir.
- Trafodwch a chytunwch gyda'ch Prif Weithredwr unrhyw feysydd ble mae angen prosesau rheoli arbenigol, er enghraifft arferion gweithio diogel, diogelu cleientiaid sy'n agored i niwed, mynediad i wybodaeth bersonol.
- Gosodwch adolygu eich fframweithiau rheoli ar agenda diwrnod gwibdaith y bwrdd.

Y gweithlu a'r diwylliant

Os oes gan y sefydliad staff cyflogedig, ystyrir y bydd eich bwrdd yn gyfrifol am gyflawni holl ddyletswyddau cyflogwr.

Ceir materion penodol nad oes hawl gennych eu dirprwyo ac sy'n gorfod aros gyda'r bwrdd. Fel arfer, gallai'r rhain gynnwys:

- Cytuno ar bolisiau cyflogaeth allweddol yn cynnwys rhai am delerau ac amodau cyflogaeth staff, a pholisiau sy'n ymwneud ag amrywiaeth a chydaddoldeb.
- Agwedd y sefydliad tuag at gydnabyddiaeth a gwobr.
- Cymeradwyo newidiadau sylweddol i'r strategaeth AD gyffredinol a chreu swyddi newydd sy'n uwch na graddfa benodol.
- Dethol a chydabyddiaeth uwch-aelodau o staff.

Os oes gennych wirfoddolwyr, un o'r rolau rheoli allweddol yw sicrhau eu bod yn teimlo eu bod yn cael eu cynnwys a'u gwerthfawrogi. Efallai mai eich rhan chi yn hyn o beth, fydd sicrhau nad yw eich sefydliad yn gwneud y camgymeriad cyffredin o fethu buddsoddi mewn gwirfoddolwyr a'u rheolaeth.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Oddi wrth bwy mae eich bwrdd yn derbyn cyngor ac arweiniad?
- 2 Ydych chi'n deall diwylliant y sefydliad a sut y mae'n helpu (neu'n rhwystro) cyflawni eich cennad?
- 3 Beth mae'r bwrdd yn ei wneud i sicrhau bod gwirfoddoli'n cael ei werthfawrogi a'i ddatblygu?
- 4 Ydych chi angen arbenigwr AD / cyflogaeth ar y bwrdd ar gyfer y cyfnod hwn o ddatblygiad eich sefydliad?
- 5 Allwch chi gael mynediad i gyngor proffesiynol annibynnol os bydd angen?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Gwnewch yn siŵr nad yw'r diwylliant sefydliadol a'r newidiadau strategol sydd eu hangen yn tynnu'n groes i'w gilydd, a gweithiwch i gefnogi newid y diwylliant os oes angen.
- Gwnewch yn siŵr bod gennych ddigon o ddyfnder ar eich bwrdd i'ch arwain ar arferion AD / cyflogaeth da.
- Ystyriwch gyfraniad gwirfoddolwyr fel rhan o'ch meddwl strategol.
- Trafodwch eich cyfrifoldeb fel cyflogwr gydag aelodau'r bwrdd ar adeg cymharol dawel! Cytunwch mewn egwyddor ar yr amgylchiadau fyddai'n sbarduno talu am gyngor AD neu gyflogaeth dda - a pham.

Enw da

Mae cadw enw da eich sefydliad yn hanfodol i iechyd unrhyw elusen neu sefydliad nad sy'n gwneud elw. Wrth lunio penderfyniadau pwysig, dylai

eich bwrdd gynnwys yn ei ystyriaethau, sut gallai pobl eraill amgyffred yr hyn yr ydych chi neu eich staff yn ei wneud neu'n ei ddweud. Mae hyn yn arbennig o wir am elusennau sydd â gweithrediadau risg uchel; er enghraifft, os yw eich staff yn gweithio mewn ardaloedd peryglus neu'n gweithio gyda phobl fregus neu os yw eich achos yn un dadleuol neu amhoblogaidd.

Ceir adegau pan mai'r peth cywir fydd i roi eich pen i lawr - a bydd adegau pan fo'n ddyletswydd ar yr elusen i siarad o blaid ei hun, waeth pa mor amhoblogaidd. Un rôl ddefnyddiol iawn i chi fel Cadeirydd yw paratoi eich cydweithwyr i ddod trwy'r adegau heriol hyn a delio'n gadarnhaol gyda beirniadaeth neu sylw gelyniaethus. Efallai yr hoffech hefyd archwilio gyda'ch Prif Weithredwr pwy fyddai eich prif lefarydd ar adegau cythryblus fel hyn. Weithiau, efallai mai chi fydd rhaid gwneud hyn, er enghraifft os yw'n ymwneud â chyflog y Prif Weithredwr.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Ydi enw da eich sefydliad wedi ei gynnwys yn eich asesiad risg?
- 2 Sut allai'r bwrdd asesu effeithlonrwydd rheoli'r risg i enw da'r sefydliad?
A oes angen polisi?
- 3 Pa gyfraniad, os o gwbl, ddylai eich bwrdd ei gael wrth lunio negeseuon allweddol mewn adeg o argyfwng?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Cynlluniwch ymlaen llaw, er enghraifft pwy fydd eich llefarydd gyda'r cyfryngau, hyd yn oed os nad aelodau'r bwrdd fydd yr enwau cyntaf ar y rhestr.
- Ceisiwch achub y blaen a thrafod ymlaen llaw unrhyw faterion allai ddenu sylw negyddol.
- Lluniwch senario er mwyn chwarae rôl am sylw annisgwyl gwael iawn yn y wasg - gan enwebu rhywun i gynrychioli'r cyfryngau, rhywun arall yn rheoleiddiwr, ac un arall i chwarae rôl cyfrannwr.

- Clustnodwch gynghorwyr allanol y gallech eu galw mewn argyfwng - hyd yn oed os oes gennych swyddogion cyfathrebu gweithredol ar eich staff; mewn argyfwng, gall fod yn anodd i'r sefydliad aros yn wrthrychol a diduedd.
- Ystyriwch os byddai'r bwrdd yn elwa o gael aelod gydag arbenigedd marchnata neu gyfathrebu.

Strwythur

Mae elusen ifanc yn dueddol o fod â strwythur syml, ond wrth iddi dyfu mae'n debyg o fod angen is-bwyllgorau. Mae pwyllgorau cynhyrchiol yn cyfoethogi effeithlonrwydd bwrdd trwy ganolbwyntio ar faes gwaith pwysig y gallant ei astudio a'i grynhoi, cyn adrodd yn ôl i'r bwrdd ei ystyried. Gallant fod â swyddogaeth ychwanegol hefyd o ddatblygu Cadeiryddion ar gyfer y dyfodol.

Mae gwaith pwyllgorau'n defnyddio amser ac egni gwerthfawr, felly anogwch eich bwrdd i feddwl yn galed am y strwythur a phrosesau pwyllgor y mae'n eu sefydlu. Mae gan y byrddau gorau fframwaith cyson er mwyn i is-bwyllgorau adrodd yn ôl i'r prif fwrdd: pur anaml fydd dim ond cyflwyno eu cofnodion yn effeithlon ac, yn aml, mae hynny'n ddim mwy na symboleiddiaeth!

Yn olaf, efallai y bydd eich cyd-destun a'ch maint yn golygu ei bod yn briodol i gael un neu fwy o is-gwmnïau masnachu i gyflawni gweithgareddau nad oes modd i'r elusen eu cyflawni; os felly, bydd angen ichi geisio cyngor ac arweiniad arbenigol. Eich rôl chi yw gwneud yn siŵr eich bod chi a'ch cydweithwyr yn deall strwythur cyffredinol a chydberthnasau'r gwahanol endidau cyfreithiol.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Yw eich Cyfansoddiad yn caniatáu ar gyfer cynnwys pobl 'allanol' ar is-bwyllgorau? Gallant gyfrannu gwybodaeth arbenigol neu arbenigedd defnyddiol.

- 2 Pa bwyllgorau mae eich bwrdd eu hangen mewn gwirionedd?
- 3 Sut all y bwrdd helpu is-bwyllgorau i weithio'n dda a pharhau i fod yn gwbl atebol i'r prif fwrdd?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Meddyliwch am, a phrofwch eich syniadau am strwythur eich bwrdd gydag eraill er mwyn sicrhau eu bod yn ychwanegu gwerth gwirioneddol i'ch llywodraethiant.
- Cadwch bwyllgorau i gyn lleied â phosibl. Crëwch ddogfen briffio gryno (i leihau colli ffocws) a byddwch yn gwbl groyw am y pwerau a ddirprwyir iddynt.
- Nodwch fod Cadeiryddion y pwyllgorau'n gyfrifol am ddynodi'r hyn fydd angen i chi a'r bwrdd gael eich briffio arno.

Perthynas y Cadeirydd-Prif Weithredwr

Dyma un o agweddau pwysicaf rôl y Cadeirydd. Pan mae'n gweithio'n dda gall fod yn ffynhonnell ddysg symbylol a difyr, gan gyfoethogi dawn y Cadeirydd yn ogystal â'r PSG i ychwanegu gwerth a sicrhau bodlonrwydd swydd.

'Does dim un ffordd gywir benodol o reoli'r berthynas bwysig hon. Efallai y bydd angen i ddull fydd yn gweithio'n dda i chi a'ch bwrdd ar y cychwyn, addasu a newid dros amser. O ystyried yr amrywiaeth diddiwedd o leoliadau, cymeriadau a gwybodaeth Cadeiryddion a swyddogion arweiniol, ni allwn gynnig fformiwla syml ar gyfer llywio llwybr llwyddiannus trwy'r berthynas bwysig hon. Rydym yn cynnig dirnadaeth yr ydym wedi'i gasglu o'n profiad, ac o'n gwaith gyda Chadeiryddion a gyda PhSG. Maent wedi'u creu i'ch helpu i gadw eich perthynas yn iach.

Mae'n bwysig cofio nad yw perthynas dda gyda'ch PSG yn nod ynddo'i hun; ond mae, fodd bynnag, yn gyfraniad pwysig i lwyddiant parhaus y sefydliad. Os nad ydych chi a'ch PSG yn gallu gweithio gyda'ch gilydd, bydd

yr effaith yn atseinio trwy'r sefydliad i gyd. Bydd perthnasau dan straeon yn achosi nosweithiau digwsg i Gadeiryddion a PhSG fel ei gilydd. Ac i BSG gallant, o bosibl, fygwth eu gyrfaoedd.

Mae'r Gymdeithas Prif Weithredwyr Sefydliadau Gwirfoddol (ACEVO) yn adrodd bod y mwyafrif o alwadau i'w llinell gymorth ar gyfer PSG mewn argyfwng, yn ymwneud â'u perthynas gyda'r Cadeirydd. Mae perthnasau gwael yn ei gwneud yn anodd i aelodau unigol o'r bwrdd weithio gyda'r Prif Weithredwr neu eu tîm, wrth iddynt reoli eu ffyddlondeb i chi neu'r angen i lywio eu ffordd trwy feysydd sy'n destun dadlau.

Mae Cadeiryddion profiadol yn sylweddoli bod angen iddynt fuddsoddi amser gyda'r Prif Weithredwr er mwyn tyfu'n 'dîm cydlynol', gan ddod i wybod beth mae'r ddau ohonynt yn ei werthfawrogi, deall eu cryfderau a'u gwendidau ei gilydd, a chreu ymddiriedaeth. Mae cytuno ar ffiniau a sut i gyd-drafod meysydd niwlog yn bwysig, yn cynnwys cytuno ar faint yr awdurdod a ddirprwyir a sut yr adroddir ar ei ddefnydd. Cytunwch ar gyfathrebu'n rheolaidd sy'n gweithio i'r ddau ohonoch. Mae cydnabyddiaeth ddilys a hael o gyflawniadau a gwaith o safon uchel gan y ddwy ochr yn hanfodol a gallwch chithau gyfrannu trwy sicrhau y caiff hyn ei adlewyrchu ym mhecyn tâl y PSG. Ond mae'r Cadeiryddion gorau'n derbyn hefyd bod rhyw lefel o densiwn yn anorfod, gan fod y rôl hefyd yn golygu cynorthwyo'r sefydliad i gael yr arweinyddiaeth weithredol orau posibl. Bydd hynny'n cynnwys craffu ar, herio ac 'ymestyn' eich Prif Weithredwr; heb y rhain, byddwch ond yn gwneud hanner eich gwaith.

Dro ar ôl tro, fe glywn yr un hen gân - 'dim elfennau annisgwyl'; ac nid heb reswm, gan mai dyma'r sylfaen ar gyfer ymddiriedaeth a dyma sy'n rhoi cyfle ichi weithio gyda'ch gilydd ar gyfleoedd neu anawsterau. Mae profiad yn dangos y gall y Cadeirydd wneud gwahaniaeth gwirioneddol wrth ffrwyno pryderon y bwrdd; yn benodol, mae ganddynt y potensial i leddfau pryderon a rhwystredigaeth aelodau'r bwrdd gyda'r cymhlethdodau gweithrediadol y mae'r PSG yn eu rheoli.

Bydd perthynas y Cadeirydd-PSG yn cael ei phrofi fwyaf ar adeg o

argyfwng - boed hynny'n ymwneud ag arian, pobl neu enw da. Gallwch chi helpu trwy gynnal ymdeimlad o sefydlogrwydd ac o lonyddwch, er mwyn helpu i ddod drwy'r gwaethaf. Gallwch helpu eich bwrdd i lunio barn ddeallus am gyfleoedd yn ogystal ag unrhyw argyfyngau fydd yn codi. Er enghraifft wrth ymateb i gontract am drosglwyddo gwasanaeth sydd ag amserlen dynn; neu pan fydd argyfwng ariannol neu bersonél. Mae'n bosibl y gall eich arweinyddiaeth hefyd alluogi'r bwrdd i osgoi gwneud bwch dihangol annheg o'r PSG.

Mae'r mwyafrif o Gadeiryddion yn glir ynghylch yr angen i ddeall eu rhwymedigaethau cyfreithiol fel cyflogwyr, ond nid yw hynny, o reidrwydd, yn golygu eu bod yn sylweddoli pryd fyddant angen cyngor allanol, er enghraifft oddi wrth gyfryngwr annibynnol neu weithiwr cyfreithiol proffesiynol. Nid oes amser cywir amlwg i wneud hynny bob tro. Bydd angen ichi daro cydbwysedd rhwng tresmasu ar diriogaeth a hyder y Prif Weithredwr, heb ganiatáu i sefyllfa anfoddfaol waethygu, neu adael y sefydliad yn agored i her gyfreithiol bosibl.

Er gwaethaf eich ymdrechion gorau, bydd ambell berthynas Cadeirydd-PSG yn methu'n ddifrifol; mae hyn yn debyg o greu ymdeimlad o argyfwng ymhlith y bwrdd cyfan ac i'r uwch-dîm gweithredol. Ddylech chi ddim teimlo bod angen ichi ddelio gyda hyn ar eich pen eich hun. Efallai bod gennych Is-gadeirydd neu 'uwch-ymddiriedolwr annibynnol' eisoes y gallwch siarad trwy bethau gyda nhw. Mae'n helpu i siarad gydag un o'ch cyd-Gadeiryddion sydd wedi bod trwy rywbeth tebyg; o leiaf bydd modd iddynt roi rhyw fath o bersbectif i chi. Ar y gorau, gallwch ennill cyngor da yn seiliedig ar eu profiad nhw.

Am fwy o wybodaeth ar reoli'r berthynas hollbwysig hon, darllenwch ein canllaw ***A Question of Balance – a guide to the Chair and Chief Executive relationship.***

Cwestiynau i'w hystyried

1 Ydych chi'n dathlu llwyddiant ac yn cefnogi datblygiad eich PSG?

- 2 Oes gennych chi a'ch bwrdd o gydweithwyr wir ymdeimlad o hyd a lled a therfynau doniau eich Prif Weithredwr? Sut fyddwch chi'n gwneud yn iawn am feysydd ble mae gwendidau?
- 3 Ydi eich cydweithwyr ar y bwrdd yn llunio'r adolygiad perfformiad blynyddol ar gyfer y Prif Weithredwr - ac ydych chi'n gytûn ar ffurf yr adborth?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Meddyliwch at bwy y gallai'r bwrdd droi am gyngor ac arweiniad am y Prif Weithredwr - a hynny mewn adegau da ac anodd.
- Archwiliwch ddisgwyliadau cytûn gyda'ch Prif Weithredwr yn gynnar yn eich perthynas a chytunwch sut y byddwch yn gweithio ar bethau sy'n bwysig i'r ddau ohonoch.
- Dylech weithredu ar sail tegwch a gonestrwydd o'r naill ochr a'r llall. Cytunwch ar yr hyn sydd angen i'ch Prif Weithredwr ei gyflawni, a defnyddiwch hyn fel sail ar gyfer adborth ac adolygu perfformiad. Os ydych yn profi anawsterau yn y berthynas, ystyriwch ofyn am gymorth gan gyfryngwr er enghraifft.
- Myfyriwch ar eich gwaith gyda'r Prif Weithredwr, byddwch yn hunanymwybodol, dynodwch yr hyn sy'n eich diflasu a'r hyn sy'n gwneud ichi deimlo'n fregus a'r hyn sy'n eich ysgogi i wneud mwy na'r disgwyl.
- Meddyliwch os mai chi yw'r problem ac archwiliwch sut allech chi fod yn cyfrannu at yr anawsterau. Gwnewch yn siŵr bod rhywun ar y bwrdd gyda'r awdurdod i roi adborth gonest i chi ynghylch hyn. Ac, yn olaf... Mae'n bur annhebyg y cewch bopeth yn gywir bob tro, waeth beth yw'r amgylchiadau! Crefft y rôl hon yw bod yn uchelgeisiol ond yn realistig yn eich disgwyliadau o'ch hunan ac o'ch Prif Weithredwr.

Tîm y Bwrdd

Creu tîm

Os ydych wedi cael y fraint o wasanaethu mewn tîm gwych rydych yn deall bod gwaith tîm da yn drawsnewidiol. Mae'n tynnu'r gorau o bobl, yn meithrin dyfeisgarwch a chreadigedd, ac yn cynhyrchu egni ac ymrwymiad sy'n ysgafnu'r gwaith.

Mae'n debyg mai agwedd fwyaf dyrys rôl y Cadeirydd yw cael aelodau'r bwrdd i weithio gyda'i gilydd yn dda. Efallai eu bod yn dod o wahanol gefndiroedd ac yn cael eu hysgogi gan wahanol bethau. Efallai eu bod yn cael eu gyrru gan anhunanoldeb neu gan statws, yn mwynhau'r darlun mawr neu'n hoffi delio gyda manylion. Efallai bod ganddynt lawer iawn o amser i'w roi neu fawr ddim; ac yn meddu ar brofiad cyfoethog neu beidio. Bydd ganddynt lu o emosiynau am eu gwaith fel aelodau bwrdd, y byddant neu na fyddant yn eu cydnabod. Mae'n bosibl y bydd gan rai ymrwymiad dwfn iawn i'ch achos, efallai'n seiliedig ar eu profiad personol eu hunain neu brofiad aelod o'u teulu; efallai y bydd rhai yn ystyried eu gwaith gyda'r bwrdd fel rhan bwysig o'u hunaniaeth.

Yr her i Gadeiryddion yw gweithio allan sut i greu a chynnal ymdeimlad o dîm sy'n galluogi eu cydweithwyr i weithredu i'r eithaf.

'Does dim ateb rhwydd na pherffaith, ond gall Cadeiryddion wneud cyfraniad sylweddol trwy dderbyn mai rhan o'u swydd yw rheoli'r unigolion gwahanol hyn fel eu bod yn tyfu'n dîm cynhyrchiol. Mae hyn yn galw am gynllunio ond hefyd sensitifrwydd, dealltwriaeth, greddf, gwyliadwriaeth ac ewyllys da.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Beth yw dymageg eich bwrdd? Beth yw nodweddion allweddol ei ddiwylliant, yn gadarnhaol ac yn negyddol?
- 2 Beth ydych yn ei wybod am yr hyn sy'n ysgogi pob un o aelodau eich bwrdd?
- 3 Fydd safbwyntiau gwahanol yn cael eu ceisio a'u croesawu? Yw'r

drafodaeth ddilynol yn sbarduno safbwyntiau gwahanol? Fydd aelodau eich bwrdd yn ehangu ar gyfraniadau ei gilydd?

- 4 Ydi aelodau'r bwrdd yn ymddiried yn ei gilydd? Ydyn nhw'n barod i gyfaddef camgymeriadau neu i ddweud pan nad ydynt yn gwybod?
- 5 Ydych chi'n gallu (ac a fyddwch chi) yn chwerthin gyda'ch gilydd? Ydi aelodau'r tîm yn mwynhau gwasanaethu ar y bwrdd hwn? Ydych chi'n annog eich gilydd?
- 6 Ydych chi'n gwybod beth sy'n tynnu'r gorau o aelodau eich bwrdd a'r amgylchiadau ble maent yn llai effeithlon? Sut fyddwch chi'n defnyddio'r wybodaeth yma?
- 7 Pa mor amrywiol yw eich bwrdd o ran nid yn unig rhyw, hil, anabled a nodweddion gwarchoddedig eraill, ond hefyd profiad, eu golwg ar y byd, eu personoliaeth a'u ffyrdd o feddwl?
- 8 Ydi pob barn yn cyfrif? Neu yw ambell aelod o'r bwrdd â mwy o ddylanwad nag eraill, neu'n credu y dylen nhw fod?
- 9 Fyddwch chi'n cael sgysiaau diffuant? Sut mae eich bwrdd yn delio gyda gwrthdaro?
- 10 Ydi'r bwrdd yn rhannu gwaith rhwng yr aelodau; ac, os felly, a ellir dibynnu ar bobl i'w gyflawni?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Recriwtiwch gan gofio ystyried y tîm cyflawn. Fyddwch chi ddim yn chwilio am gasgliad o sêr unigol ond cytser. Cofiwch ystyried sgiliau meddalach.
- Wrth recriwtio, chwiliwch am rinweddau sy'n brin. Er enghraifft, efallai eich bod angen mwy o her o amgylch y bwrdd, neu rywun sy'n well am weld beth sy'n mynd yn dda yn hytrach na'r hyn sydd ddim yn mynd cystal.
- Cofiwch ystyried cael darpar-enwebai i gymryd eich lle fel Cadeirydd.
- Sylwch ar agweddau ac ymddygiadau eich cydweithwyr - ddaw i'r amlwg yn eu geiriau, eu gweithredoedd (neu eu diffyg!) a'u haith gorfforol.

- Trefnwch i gwrdd â phobl yn unigol a dysgu beth sy'n bwysig iddyn nhw. Chwiliwch am dir cyffredin a sylwi ar wahaniaethau mewn persbectif ac agwedd.
- Crëwch gyfleoedd a lle i aelodau'r bwrdd ddod i adnabod ei gilydd mewn sefyllfaoedd anffurfiol, er enghraifft trwy fwyta gyda'ch gilydd.
- Cofiwch gydnabod y bydd yn cymryd amser i sefydlu neu newid diwylliant tîm bwrdd ac na allwch gyflawni hyn ar eich pen eich hun. Chwiliwch am eneidiau hoff cytûn a gweithiwch gyda'r rheini sydd eisoes yn arddangos ffyrdd cefnogol o weithio.
- Cefnogwch agwedd esblygiadol yn y dechrau; gwnewch newidiadau bychain sy'n creu rhywfaint o 'fuddugoliaethau cyflym' - pethau sy'n gwneud i'r mwyafrif o bobl deimlo'n dda a chreu agwedd positif tuag at eu rôl.
- Os ydynt yn absennol, cyflwynwch ffyrdd o weithio sy'n gwneud i bobl deimlo eu bod yn cael eu cynnwys, er enghraifft cadw mewn cysylltiad gydag aelodau'r bwrdd rhwng cyfarfodydd; adroddiadau gyda strwythur da, wedi'u hysgrifennu'n glir; gwybodaeth mewn gwahanol fformatau neu ieithoedd.
- Cymerwch amser i ddysgu am ac i ddatblygu eich sgiliau adeiladu tîm, yn enwedig os mai prin yw eich profiad yn y maes hwn.

Cewch hyd i fwy o **adnoddau ar waith tîm** ar ein gwefan.

Sicrhau cyfarfodydd da

Mae cyfarfodydd da yn cymryd amser a gwaith paratoi; ond ar y llaw arall, bydd cyfarfodydd gwael yn gwastraffu amser a gallant fod yn ddigon i dorri calon aelodau'r bwrdd a staff. Gall myfyrio'n feirniadol ar gyfarfodydd y bwrdd ddweud llawer wrthych am effeithlonrwydd bwrdd. Gall Cadeiryddion gael effaith sylweddol ar ansawdd yr ymgysylltu trwy reoli cyfarfodydd y bwrdd yn dda. Caiff eich ymdrech ei gwobrwyo gan gyfranogwyr fydd yn teimlo'n ddefnyddiol ac yn gynhyrchiol, a gweld hyder

ac ansawdd yn cynyddu o ganlyniad. Mae rheoli cyfarfodydd yn bwnc eang a phwysig. Yma, rydym yn cynnig rhywfaint o fras-awgrymiadau. Cewch hyd i fwy o adnoddau ar ein gwefan.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Ble fydd y bwrdd yn treulio ei amser?
- 2 Beth yw ansawdd y papurau? Beth yw ansawdd y drafodaeth?
- 3 Wnaeth y drafodaeth newid meddwl unrhyw un? A wnaethon ni unrhyw benderfyniadau mewn gwirionedd?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd Cyn y cyfarfod

- Cynlluniwch y calendr cyfarfodydd blynyddol fel bod eitemau agenda pwysig yn cael eu lle a ddim yn cael eu hesgeuluso. Gweithiwch gyda'r Prif Weithredwr ar hyn fel ei fod yn alinio agweddau pwysig o galendr blynyddol y sefydliad gyda chyfraniadau amserol gan y bwrdd.
- Cofiwch gynnwys yng nghalendr y bwrdd un neu fwy o wibdeithiau i'r bwrdd / uwch-dîm, sydd ddim yn gyfarfodydd busnes. Efallai y byddai'n ddefnyddiol cynllunio'r rhaglen gyda hwylusydd allanol fydd yn arwain ar y diwrnod. Bydd hyn yn rhyddhau'r Cadeirydd i gyfranogi'n llawn.
- Nodwch amserau dangosol ar gyfer eitemau'r agenda; bydd hyn yn cael pawb i ganolbwyntio ac yn helpu i sicrhau neilltuo cyfnod priodol ar gyfer eitemau pwysig.
- Buddsoddwch amser ar gyfer gweithio gyda'r Prif Weithredwr neu'r swyddog arweiniol i greu fframwaith hygyrch, da ar gyfer pob papur. Yn ogystal, bydd rhai Cadeiryddion yn disgwyl gweld drafft cynnar o adroddiadau pwysig, fel y gallant nodi eu sylwadau a thrafod sut y maent i'w cyflwyno a'u trafod.
- Gwnewch yn siŵr yr adroddir ar newyddion da ac eitemau i'w dathlu.

Yn ystod y cyfarfod

- Gosodwch dôn sy'n adeiladol a siriol. Mae'n helpu os gallwch ddod â rhywfaint o chwerthin i'r bwrdd.

- Ystyriwch ddefnyddio ‘agenda cydsyniad’ er mwyn defnyddio amser y bwrdd yn fwy cynhyrchiol. Yna, gall eitemau arferol fel cofnodion y bwrdd ac adroddiadau pwyllgorau gael eu cytuno’n syml heb drafodaeth, ‘trwy gydsyniad’. Os bydd unrhyw un yn gwrthwynebu - yna gwnewch amser i’r eitem gael ei thrafod.
- Trefnwch amser, yn rheolaidd neu o dro i dro, i aelodau’r bwrdd gwrdd heb yr uwch-reolwyr ar gyfer amser ‘aelodau’r bwrdd yn unig’. Bydd ambell fwrdd yn cynnwys y Prif Weithredwr yn y cyfarfod, tra bod eraill ddim; gellir dadlau’n gryf o blaid ac yn erbyn hyn. Os yw eich bwrdd wedi penderfynu eu bod eisiau rhywfaint o amser i’r ymddiriedolwyr yn unig, gwnewch yn siŵr bod ganddynt safbwynt clir a chytûn ar pam, beth sydd i’w drafod a chytuno ar rywfaint o reolau cyffredinol. Mewn rhai sefydliadau, dirprwyir y Cadeirydd i gyflwyno trosolwg i’r Prif Weithredwr o’r hyn drafodwyd - tra’n cynnal unrhyw gyfrinachedd angenrheidiol.
- Amrywiwch y defnydd o amser, gofod a grwpio yn ystod cyfarfod y bwrdd. Mae ffyrdd o ‘gymysgu rhywfaint ar bethau’ yn cynnwys creu grwpiau bychan i edrych ar heriau penodol, datblygu strategaeth neu i ddatrys problemau. Neu trefnwch raglen o arbenigwyr allanol all eich briffio i gyd ar bwnc perthnasol bob yn ail gyfarfod o’r bwrdd.

Ar ôl y cyfarfod

- Adolygwch eich cyfarfodydd, gan ofyn am adborth ar yr hyn weithiodd yn dda a’r hyn allai fod yn well.
- Gwnewch yn siŵr bod cofnodion yn cael eu dosbarthu’n brydlon a’u bod yn nodi’n glir unrhyw benderfyniadau a wnaethpwyd a chamau gweithredu a gytunwyd, yn cynnwys y person sy’n gyfrifol ac erbyn pryd.
- Crëwch le’n rheolaidd i aelodau’r bwrdd ddod i adnabod ei gilydd, er enghraifft trwy gynnwys pryd bwyd cyn neu ar ôl cyfarfod y bwrdd.

Adolygu a datblygu eich bwrdd

Ar ei orau, bydd bwrdd yn ychwanegu gwerth i waith y sefydliad a throsglwyddiad ei gennad. Ar eu gwaethaf, bydd aelodau bwrdd yn gwastraffu amser, egni, ac adnoddau ariannol. Mae bellach yn arfer da i fyrddau gynnal adolygiad rheolaidd o'u perfformiad, un ai trwy eu hunanwerthusiad eu hunain neu gyda chymorth rhywun annibynnol. Bydd ambell fwrdd yn adolygu perfformiad aelodau unigol o'r bwrdd hefyd.

Ceir aelodau bwrdd sy'n teimlo bod adolygu perfformiad yn fygythiad neu'n ei ystyried yn ormodol os ydynt yn wirfoddolwyr. Gall gwrthwynebiadau o'r fath ddeillio o ddiffyg adnabyddiaeth o adolygiadau o'r fath, neu brofiad gwael yn y gorffennol, ble bu'r pwyslais ar wendidau gyda fawr ddim cydnabyddiaeth neu bwyslais ar gryfderau. Weithiau, yn syml iawn, yr iaith sy'n dieithrio.

Tra'i bod yn werth archwilio a rhoi amser i bryderon ynghylch y broses, mae'r egwyddor yn un allweddol: dylai'r bwrdd yn ei gyfanrwydd, a phob aelod ohono fod yn atebol am ansawdd eu cyfraniad.

Mae'n ddyletswydd ar y Cadeirydd i sicrhau bod adolygiadau o'r fath yn gynhyrchiol. Mae'n aml yn syniad da i wthio'r cwch i'r dŵr trwy ofyn am adolygiad o'ch perfformiad personol chi. Mae'n gyfle i fodelu'r ymddygiad yr ydych am ei weld mewn pobl eraill.

Mae hwn yn bwnc eang a phwysig. Yma, rydym yn cynnig rhywfaint o awgrymiadau cryno ichi. Cewch hyd i fwy o adnoddau ar ein gwefan.

Cwestiynau i'w hystyried

- 1 Ydi eich bwrdd yn deall ac yn cefnogi'r egwyddor o graffu ar ei berfformiad ei hun, fel unigolion ac fel tîm?
- 2 Os oes angen, pwy all eich helpu i weithio allan sut i wneud cychwyn effeithiol ond fforddiadwy?
- 3 Os ydych eisoes yn defnyddio adolygiadau bwrdd, pa gamau gweithredu a gymerwyd a gyda pha ganlyniadau?

Syniadau ar gyfer gweithredu gan y bwrdd

- Dylech deilwra’r broses i ateb anghenion a doniau eich bwrdd. (Heb hyn, gall y broses droi’n un fecanyddol a theimlo i’r aelodau ac i’r Cadeirydd fel pe baech ond yn ‘cymryd arnoch gwblhau’r broses’). Cofiwch ofyn am fewnbwn gan uwch-aelodau o staff.
- Cychwynnwch trwy wneud adborth yn rhan o’ch diwylliant, os nad yw’n barod, er enghraifft cymryd pum munud ar ddiwedd cyfarfodydd o’r bwrdd i adolygu’r cyfarfod.
- Un dull syml yw dechrau gyda chyfweliad blynyddol i asesu cyfraniad pob aelod unigol o’r bwrdd. Mae’n gyfle gwych i wirio dealltwriaeth o’r rôl ac i gyfeirio at elfennau sy’n broblem, fel presenoldeb. Ar gyfer gwerthusiad bwrdd llawn, gallwch ddefnyddio’r Côt Llywodraethu i Elusennau fel fframwaith. O dan bob un o’r egwyddorion ewch ati i ddynodi cryfderau a champau gweithredu sydd eu hangen i yrru gwelliant parhaus.
- Gwnewch yn siŵr eich bod yn gweithredu ar y canlyniadau. Blaenoriaethwch y camau gweithredu yr ydych am eu cymryd a sicrhau bod modd eu cyflawni.
- Dynodwch anghenion datblygu eich bwrdd a neilltuo cyllideb.



Adran 5

Cyrraedd pen y daith

Fe ddaw amser pan fydd eich rôl fel arweinydd ar ben a'i bod yn amser i symud ymlaen. Yn gyffredinol, mae'n well mynd gan adael eich cyd-aelodau yn ysu am fwy. Efallai bod gennych gyfnod swydd penodol gyda mwyafswm o flynyddoedd i'w cwblhau. Os nad oes, mae'n syniad da i gynnig tymor penodol. Ond waeth os oes gennych dymor penodol ai peidio, bydd angen ichi ddal i ofyn i'ch hun os ydych yn dal i ychwanegu gwerth i'r bwrdd, neu os oes angen ichi ystyried gadael.

Efallai y bydd adeg naturiol i fynd, er enghraifft unwaith i brosiect mawr gael ei gwblhau neu pan fydd nod allweddol wedi'i chyflawni. Weithiau, mae'n llai amlwg. Os byddwch yn gofyn am adborth yn rheolaidd, bydd yn rhoi syniad da ichi os yw'n amser i symud ymlaen ai peidio. Os byddwch yn teimlo eich hun yn colli hyder eich cyd-aelodau ar y bwrdd neu'n cael problemau gyda pherthnasau allweddol sydd y tu hwnt i'w adfer ac sy'n tarfu ar eich effeithlonrwydd yn y rôl, talwch sylw i'r arwyddion ac ymadael.

'Dyw hi fyth yn rhy fuan i feddwl am chwilio am eich olynydd ac un arwydd o lwyddiant i Gadeirydd ymadawol yw helpu i sicrhau bod gennych olynydd da a'ch bod wedi llywyddu dros drosglwyddiad llyfn. Er y bydd gennych, efallai, rôl i'w chwarae yn recriwtio eich olynydd - nid eich penderfyniad chi fydd hwn. Mae llawer o fyrddau'n hoffi recriwtio'n fewnol er mwyn lleihau ar unrhyw darfu a pherygl yr anhysbys. Os mai dyma'r sefyllfa, mae'n syniad da i ddod a darpar-Gadeirydd ar y bwrdd flwyddyn

neu fwy ymlaen llaw, rhag ofn na fydd pethau'n gweithio allan neu y bydd eu hamgylchiadau'n newid. Gwnewch eich gorau i gynllunio amseru eich ymadawiad. Mae'n syniad da i beidio gadael ar yr un pryd a'r Prif Weithredwr, gan y gall hyn achosi ansefydlogi.

Wrth ichi dynnu at derfyn eich cyfnod swydd, mae'n amser da i fyfyrio ar y daith a'r uchafbwyntiau a'r isafbwyntiau. Byddwch yn fodlon gyda'r hyn a gyflawnwyd a dathlwch y llwyddiannau gyda'ch cyd-aelodau o'r bwrdd a'r Prif Weithredwr (os oes gennych un). Ystyriwch beth ydych wedi ei ddysgu, sut allwch chi rannu'r dysg hwnnw a'i gario gyda chi i'ch rôl nesaf.



Adran 6

Cymorth pellach ac adnoddau

Gwe-ddolennau defnyddiol

Mae ein gwefan yn darparu adnoddau'n benodol ar gyfer Cadeiryddion:

www.associationofchairs.org.uk

Rhestrir adnoddau eraill allai fod o ddefnydd ichi isod, a rhestrir mwy ar ein gwefan.

Côd llywodraethu i elusennau

Cewch hyd i'r fersiwn ddiweddaraf o'r Côd Llywodraethu i Elusennau, yn Gymraeg a Saesneg, yn ogystal â fersiwn ar gyfer sefydliadau bychan ar

www.charitygovernancecode.org/en/front-page

Comisiwn Elusennau Cymru a Lloegr

Y Comisiwn Elusennau yw'r rheoleiddiwr elusennau yng Nghymru a Lloegr.

Mae'n darparu ystod eang o adnoddau defnyddiol rhad ac am ddim ar wahanol agweddau o lywodraethiant. Gweler yn benodol The Essential Trustee, a'u cyfres o ganllawiau pum-munud. Mae'n sicr yn safwe y dylai Cadeiryddion elusennau ymweld ag e:

www.gov.uk/government/organisations/charity-commission

Mae gan Yr Alban a Gogledd Iwerddon eu rheoleiddwyr eu hunain: mae Swyddfa Rheoleidiwr Elusennau'r Alban ar oscr.org.uk. Mae Comisiwn Elusennau Gogledd Iwerddon ar www.charitycommissionni.org.uk

Y rheoleidiwr cwmnïau buddiannau cymunedol

Mae'r Rheoleidiwr Cwmnïau Buddiannau Cymunedol yn darparu gwybodaeth ac adnoddau ar gov.uk/government/organisations/office-of-the-regulator-of-community-interest-companies

NCVO: Cyngor Cenedlaethol Mudiadau Gwirfoddol

Mae'n darparu ystod eang iawn o wybodaeth ac adnoddau ar y mwyafrif o faterion sy'n effeithio ar y sector gwirfoddol a chymunedol. Mae'r NCVO yn cyhoeddi'r Good Trustee Guide, sy'n ddefnyddiol iawn ac sy'n cael ei ddiweddarau'n rheolaidd. Beth am wneud yn siŵr bod gan bob aelod o'ch bwrdd gopi? Dysgwch fwy ar: ncvo-vol.org.uk

CGGC: Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru

CGGC yw'r corff aelodaeth cenedlaethol ar gyfer sefydliadau gwirfoddol yng Nghymru. Mae'n cynnig gwybodaeth a chefnogaeth yn ogystal â hyfforddiant a digwyddiadau, a chefnogaeth i wirfoddolwyr. Mae hefyd yn dylanwadu ar lunwyr penderfyniadau ac yn gweithio mewn partneriaeth er mwyn galluogi sefydliadau gwirfoddol i wneud mwy o wahaniaeth, gyda'i gilydd. Dysgwch fwy ar: wcva.cymru

DSC: Directory of Social Change

Darparwr blaenllaw o gyhoeddiadau a hyfforddiant ar faterion sy'n ymwneud â'r sector gwirfoddol ar: dsc.org.uk

Cefnogaeth yn lleol

Mae'n werth edrych i weld os oes gennych Gyngor Gwirfoddol Sirol (CVC)

Ileol yng Nghymru, neu Gyngor Gwasanaeth Gwirfoddol (CVS) lleol yn Lloegr. Maent yn cynnig gwybodaeth leol a chymorth amhrisiadwy ar nifer o agweddau o redeg elusen - nid dim ond ar lywodraethiant. Cewch hyd i'ch CVC agosaf trwy Gefnogi Trydydd Sector Cymru ar thirdsectorsupport.wales ac eich CVS agosaf ar wefan NAVCA (National Association for Voluntary and Community Action) ar navca.org.uk

Cefnogaeth arbenigol

Social Enterprise UK

Mae SEUK yn darparu cyngor, gwybodaeth a gwasanaethau i fentrau cymdeithasol ac yn helpu mentrau cymdeithasol i rwydweithio ar socialenterprise.org.uk

ACEVO: Cymdeithas Prif Weithredwyr Sefydliadau Gwirfoddol

Mae ACEVO yn adnodd da ar gyfer eich Prif Weithredwr. Mae ACEVO yn darparu ystod eang o gefnogaeth, hyfforddiant a gwybodaeth. Mae hyn yn cynnwys adnoddau ar berthynas y Cadeirydd-PSG. Mae eu cynhadledd flynyddol yn agored i Gadeiryddion. Ewch i acevo.org.uk

Co-operatives UK

Mae gan Co-operatives UK ystod eang o adnoddau yn cynnwys y Corporate Governance Code ar gyfer cymdeithasau cydweithredol defnyddwyr ar uk.coop

Cylchgronau a chylchlythyrau'r sector

Mae Civil Society yn adnodd ar-lein defnyddiol ar newyddion a datblygiadau yn y sector. Efallai yr hoffech brynu tanysgrifiad i'w cylchgrawn Governance. Mae'r tanysgrifiad yn cynnwys copïau ychwanegol y gallwch eu rhannu

gydag aelodau'r bwrdd. Os oes gennych danysgrifiad ar-lein, gallwch gael mynediad i rifynnau blaenorol, dogfennau model ac ymchwil allai fod o ddefnydd ichi.

Cyhoeddir Third Sector ar-lein ac mewn print ac mae'n adnodd defnyddiol yn llawn newyddion a dadansoddiadau o ddigwyddiadau yn y sector nad yw'n gwneud elw.

Cefnogwyr

City Bridge Trust

Elusen The City of London Corporation, y City Bridge Trust yw cangen dyrannu grantiau Bridge House Estates a sefydlwyd yn 1995. Mae'r Ymddiriedolaeth yn anelu i fynd i'r afael ag anfantais trwy gefnogi gweithgarwch elusennol ar draws Llundain Fwyaf trwy ddyrannu grantiau o safon a gweithgareddau perthynol sydd â blaenoriaethau wedi'u diffinio'n gwbl eglur. Rydym yn amcangyfrif ar hyn o bryd y gallai £15m y flwyddyn fod ar gael i'w dosbarthu.

CCLA

CCLA yw un o reolwyr cronfeydd elusennau mwyaf y DU. Am dros 50 mlynedd maent wedi darparu gwasanaethau rheoli buddsoddiadau deniadol a chystadleuol sy'n helpu eu cleientiaid i gyflawni eu hamcanion. Mae gan gynnyrch a gwasanaethau CCLA hanes o berfformiad tymor hir cryf, wedi eu priso'n deg, eu rheoli'n gyfrifol ac mewn modd sy'n cyd-fynd â moeseg eu cleientiaid. Mae staff CCLA yn deall anghenion a heriau penodol elusennau a sefydliadau sector cyhoeddus. Mae perchnogaeth CCLA yn sicrhau sefydlogrwydd ac annibyniaeth.

Mae CCLA Investment Management Limited a CCLA Fund Managers Limited wedi eu hawdurdodi a'u rheoleiddio gan yr Awdurdod Ymddygiad Ariannol.

Cronfa Gymunedol y Loteri Genedlaethol

Mae Cronfa Gymunedol y Loteri Genedlaethol yn dyrannu grantiau i sefydliadau yn y DU er mwyn helpu i wella eu cymunedau. Daw'r arian a ddyfernir oddi wrth chwaraewyr y Loteri Genedlaethol.

Cwmpawd y Cadeirydd

Canllaw i Gadeiryddion elusennau a sefydliadau
nad ydynt yn gwneud elw

Mae gan Gadeiryddion rôl allweddol i'w chwarae yn eu sefydliadau, ond eto 'does fawr ddim cymorth ar gyfer y bobl hynny sy'n cadeirio elusennau a sefydliadau nad ydynt yn gwneud elw.

Mae'r canllaw hwn yn canolbwyntio'n llwyr ar safbwynt y Cadeirydd a heriau a chyfleoedd penodol y rôl. Waeth os ydych yn Gadeirydd newydd, neu'n hynod brofiadol, mae'r canllaw hwn yn anelu i ysgogi meddwl yn ogystal â gweithredu. Er mwyn eich helpu ar eich taith, mae'n darparu:

- Cwmpawd i'ch helpu fel Cadeirydd i gynnal ffocws ar elfennau craidd y rôl.
- Awgrymiadau a chynghor ar dderbyn rôl fel Cadeirydd.
- Awgrymiadau ar sut i fapio'r dirwedd ar gyfer eich elusen neu eich sefydliad nad sy'n gwneud elw penodol chi.

Bydd y canllaw hwn yn ddefnyddiol i Gadeiryddion a'r bobl hynny sy'n eu cefnogi yn cynnwys Is-gadeiryddion, ymddiriedolwyr, Prif Weithredwyr ac ymgynghorwyr ar lywodraethiant.

Sefydlwyd Cymdeithas y Cadeiryddion (AoC) i gefnogi Cadeiryddion elusennau a sefydliadau nad sy'n gwneud elw. I ddysgu mwy amdanom ni ac i lawrlwytho'r canllaw hwn am ddim, ewch i'n gwefan:

associationofchairs.org.uk.

Cawn ein cefnogi gan:

CCLA

