Gweithio gyda'r prif swyddog

Trosolwg

- Cyflwyniad
- Llywodraethu yn erbyn rheoli
- Strwythur rheoli
- Dirprwyo
- Rôl y prif swyddog
- Y gydberthynas rhwng y bwrdd a'r prif swyddog
- Goruchwylio a chefnogi'r prif swyddog
- Gwybodaeth bellach
- Ymwadiad

Cyflwyniad

Gall strwythur rheoli mudiadau gwirfoddol amrywio'n fawr, ac yn aml, caiff ffurfioldeb y strwythur hwn ei bennu yn ôl maint ac adnoddau.

Ond hyd yn oed yn y mudiadau symlaf, bydd bwrdd, neu bwyllgor o bobl a fydd yn cymryd cyfrifoldeb cyffredinol am ochr gyfreithiol ac ariannol y mudiad cyfan. Gelwir y rôl hon yn 'llywodraethu'.

Yn dibynnu ar strwythur cyfreithiol y mudiad, gallai'r gr p hwn o bobl gael eu hadnabod wrth amrywiaeth o enwau, megis: y pwyllgor rheoli,
bwrdd, ymddiriedolwyr ac ati, ond waeth beth y'u gelwir nhw, nhw sydd â'r cyfrifoldeb cyffredinol dros redeg y mudiad yn unol â'u dogfen lywodraethu, y gyfraith gyffredinol a'r arferion rheoli gorau.

I gael rhagor o wybodaeth am rôl llywodraethu, gweler Egwyddorion Llywodraethu

Er hwylustod cyfeirio, bydd y bobl hynny â chyfrifoldeb cyffredinol dros fudiadau gwirfoddol ac elusennau cofrestredig yn cael eu cyfeirio atynt fel 'ymddiriedolwyr' a'r 'bwrdd' yn y daflen wybodaeth hon.

Llywodraethu yn erbyn rheoli

Yn gyntaf, mae'n bwysig gwahaniaethu rhwng y cysyniad o 'lywodraethu' a 'rheoli', er mwyn deall y gydberthynas rhwng y bwrdd a'r staff uwch:

- **Llywodraethu** yw'r term a ddefnyddir ar gyfer y materion y mae'n rhaid i ymddiriedolwyr ymdrin â nhw eu hunain, yn hytrach na'r rheini y gallant eu dirprwyo i staff a phobl eraill. Mae'n ymwneud â

rheoli'r mudiad ac yn cynnwys gosod y strategaeth, hyrwyddo'r amcanion a diogelu asedau.

- **Rheoli** yw'r gwaith o reoli'r mudiad o ddydd i ddydd a materion gweithredol nad oes angen i ymddiriedolwyr ymdrin â nhw'n uniongyrchol, a all felly cael eu dirprwyo i staff. Mae'n ymwneud â rhedeg y mudiad mewn ystyr mwy 'ymarferol', ac mae'n cynnwys rheoli staff, darparu gwasanaethau a gweinyddiaeth gyffredinol.

Mae ymddiriedolwyr yn parhau i fod yn atebol yn y pen draw am yr elusen o dan ganllawiau CC3 y Comisiwn Elusennau: The essential trustee CC3

Strwythur rheoli

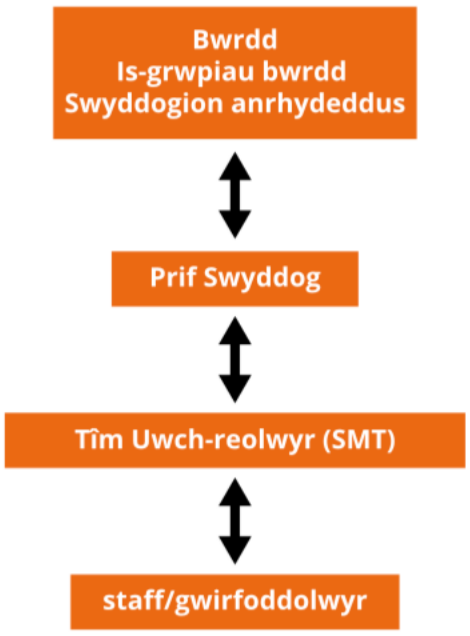
Mae'r berthynas waith rhwng ymddiriedolwyr a Phrif Swyddog yn gweithredu orau pan fydd rolau wedi'u diffinio'n glir. Mae ymddiriedolwyr yn gyfrifol am osod cyfeiriad strategol yr elusen a sicrhau llywodraethu da, tra bod y Prif Swyddog fel arfer yn gyfrifol am weithredu strategaeth a goruchwylio gweithrediadau o ddydd i ddydd.

Mewn rhai mudiadau, gall y Prif Swyddog hefyd ddwyn y teitl Prif Weithredwr, Cyfarwyddwr neu Reolwr. Ni waeth beth fo'r teitl, mae'r rôl yn bont rhwng y bwrdd a'r staff, gan drosi penderfyniadau strategol yn weithgaredd gweithredol.

Pan fo timau staff yn fach neu'n rhan-amser, gall y Prif Swyddog hefyd ymgymryd â chyfrifoldebau darparu gwasanaethau uniongyrchol neu godi arian. Dylai ymddiriedolwyr barhau i fod yn ymwybodol o'r pwysau gweithredol hyn wrth gytuno ar ddisgwyliadau perfformiad.

Er mwyn cefnogi eglurder, anogir mudiadau i ddatblygu Cynllun Dirprwyo (gweler yr adran ganlynol), sy'n helpu i ffurfioli pa gyfrifoldebau sy'n cael eu cadw gan y bwrdd a pha gyfrifoldebau sy'n cael eu dirprwyo i'r Prif Swyddog neu'r staff.

Mewn mudiadau lle mae'r cyfrifoldebau llywodraethu a rheoli wedi'u rhannu, mae'r gydberthynas rhwng y bwrdd a'r prif swyddog yn hanfodol i lwyddiant y mudiad. Mae'n ddefnyddiol meddwl am y gydberthynas hon fel a ganlyn:



Mae rôl y prif swyddog yn dyngedfennol felly, ac mae'n hanfodol fod y gydberthynas rhwng y bwrdd ar un llaw a'r staff ac ati ar y llaw arall, yn cael ei diffinio'n glir. Os na chaiff hyn ei wneud, gall y broses ddirprwyo ac effeithiolrwydd y mudiad yn y pen draw, gael eu tanseilio.

Dirprwyo

Saif y cyfrifoldeb a'r awdurdod dros y mudiad gyda'r bwrdd. Er na ellir dirprwyo'r cyfrifoldeb cyffredinol, gellir dirprwyo swyddogaethau penodol. Mewn mudiadau mwy o faint lle ceir prif swyddog neu reolwr ar wahân, mae'n rhaid dirprwyo materion bob dydd i staff fel y gallant weithredu ar ran y bwrdd o ran rhedeg agweddau amrywiol ar y mudiad.

Am resymau cyfreithiol, cymhleth, mae angen pwerau penodol ar y bwrdd i ddirprwyo rhai o'i swyddogaethau, a gellir gweld y pwerau hyn fel arfer yn nogfen lywodraethu mudiad (er y gellir hefyd eu rhoi gan Statud neu gan yr aelodaeth mewn rhai achosion). Gan mai'r bwrdd sy'n parhau i fod yn gyfrifol am ei holl swyddogaethau dirprwyedig dylid, gan hynny, reoli'r

broses ddirprwyo'n llym, fel y gall y bwrdd fod yn sicr bod y swyddogaethau hynny'n cael eu cyflawni'n briodol o fewn telerau'r ddogfen lywodraethu, y gyfraith gyffredinol ac arferion gorau. Gellir dim ond gwneud hyn os yw'r broses wedi'i gwneud yn ffurfiol.

Er mwyn cyflawni dirprwyaeth effeithiol, dylai'r bwrdd sicrhau:

- Bod polisi'n cael ei lunio sy'n nodi pwerau'r bwrdd a'r paramedrau dirprwyo
- Bod telerau pob swyddogaeth a ddirprwywyd wedi'u nodi'n ysgrifenedig, gan gynnwys gofynion monitro, goruchwyliaeth ac adrodd perthnasol
- Bod disgrifiadau swyddi'n nodi'n glir yr holl swyddogaethau dirprwyedig sydd wedi'u cynnwys ym mhob rôl
- Bod gan yr aelodau staff perthnasol y sgiliau a'r cymorth gofynnol i gyflawni'r swyddogaethau dirprwyedig, a derbyn hyfforddiant yn ôl yr angen.

Canllawiau ICSA: Materion a Gadwyd ar gyfer y Bwrdd Ymddiriedolwyr

Rôl y prif swyddog

Mae rôl y prif swyddog yn hanfodol, oherwydd ef fydd yn bennaf gyfrifol am reoli'r mudiad ar ran yr ymddiriedolwyr.

The Chief Officer is responsible for implementing the organisation's safeguarding policies, and escalating any serious incidents to the board or regulators, as required.

Fel y mae'r **Cod Llywodraethu i Elusennau'r DU** yn nodi, 'Bydd y bwrdd, drwy ei berthynas â'r uwch aelod o staff, yn creu amgylchiadau lle mae staff yr elusen yn hyderus ac yn gallu rhoi'r wybodaeth, y cyngor a'r adborth angenrheidiol i'r bwrdd.'

Fel arfer, mae cyfrifoldebau'r prif swyddog yn cynnwys y canlynol:

- Gweithredu a goruchwylio'r gwaith o reoli'r mudiad o ddydd i ddydd
- Cyflawni gwaith y mudiad yn erbyn amcanion a osodir gan y bwrdd
- Gwneud penderfyniadau pan fydd yr awdurdod wedi'i ddirprwyo gan y bwrdd
- Ymddwyn fel y rhyngwyneb rhwng y bwrdd a'r staff
- Cynrychioli'r mudiad yn allanol ar ran y bwrdd
- Adrodd cynnydd a chyflawniadau i'r bwrdd yn rheolaidd, gan hysbysu a chynghori'r bwrdd er mwyn iddo allu cyflawni ei rôl lywodraethu
- Cyflwyno gwybodaeth am faterion gweithredol, problemau a materion polisi, a gwneud argymhellion i'r bwrdd eu hystyried
- Llunio cynigion ynghylch datblygiad strategol gwaith y mudiad yn y dyfodol i'w hystyried gan y bwrdd.
- Mae'r Prif Swyddog yn gyfrifol am weithredu polisïau diogelu'r mudiad, ac uwchgyfeirio unrhyw ddigwyddiadau difrifol i'r bwrdd neu'r rheoleiddwyr, yn ôl yr angen.

Y cynllun dirprwyo

Er mwyn cefnogi eglurder wrth wneud penderfyniadau, mae llawer o sefydliadau yn dewis mabwysiadu *Cynllun Dirprwyo*. Mae hon yn ddogfen ysgrifenedig sy'n nodi pa gyfrifoldebau a phenderfyniadau sy'n cael eu cadw gan y bwrdd a pha rai sy'n cael eu dirprwyo i'r Prif Swyddog a staff eraill.

Cynllun Dirprwyo Clir:

- Hyrwyddo atebolrwydd
- Atal camddealltwriaeth
- Sicrhau goruchwyliaeth briodol

Er enghraifft, gall y bwrdd gadw cyfrifoldeb am gymeradwyo'r gyllideb, a gall y Prif Swyddog gael awdurdod dirprwyedig i gymeradwyo gwariant o fewn y gyllideb honno hyd at drothwy y cytunwyd arno.

Efallai y bydd mudiadau hefyd yn dymuno ystyried creu templed syml sy'n amlinellu meysydd dirprwyo cyffredin, fel penderfyniadau AD, cyfathrebu, a rheolaethau ariannol, gyda lefelau cymeradwyo wedi'u nodi'n glir.

Y gydberthynas rhwng y bwrdd a'r prif swyddog

Mae angen fframwaith clir ar y prif swyddog lle y gall fwrw ati i gyfeirio gwaith y mudiad a defnyddio ei grebwyll a'i sgiliau proffesiynol.

Dylid cadw'r gwahaniad rhwng llywodraethu a rheoli, gan sicrhau nad yw'r prif swyddog yn cael ei lesteirio na'i rwystro gan ymyriadau'r bwrdd wrth redeg y mudiad o ddydd i ddydd.

Er mwyn cael cydberthynas effeithiol, dylai fod gan aelodau'r bwrdd y canlynol:

- Gweledigaeth ar gyfer y mudiad a rennir gan y prif swyddog
- Ymrwymiad i gyflawni amcanion y mudiad o fewn y strwythur llywodraethu a rheoli cyfredol
- Rolau a gaiff eu deall yn dda, fel nad ydynt yn gwrthdaro â rôl y prif swyddog, nac yn ymyrryd â'r gwaith bob dydd o redeg y mudiad
- Hyder yng ngallu'r prif swyddog a pharodrwydd i gefnogi ei benderfyniadau dilys (e.e. disgyblu'r staff)
- Parodrwydd i gadw cysylltiad dwy ffordd â'r prif swyddog a rhannu gwybodaeth sy'n berthnasol i gyflawni'r swyddogaethau a ddirprwywyd ganddo
- Cydnabyddiaeth y dylai'r bwrdd ymddwyn fel un endyd, a, fel arfer, cyfathrebu â'r prif swyddog mewn modd strwythurol (heblaw mewn argyfyngau), drwy'r cadeirydd yn ddelfrydol
- Parodrwydd i gael cydbwysedd rhwng y blaenoriaethau arfaethedig a bennwyd ymlaen llaw gan y bwrdd, a'r hyblygrwydd gweithredol sydd ei angen ar y prif swyddog i ymateb yn gyflym i amgylchiadau newidiol a manteisio i'r eithaf ar gyfleoedd
- Proses ffurfiol lle gellir arfarnu perfformiad y prif swyddog, a dull y gall ef ei ddefnyddio yn ei dro i fwydo'n ôl i'r bwrdd.

Mae'r gydberthynas rhwng y Cadeirydd a'r prif swyddog yn bwysig ofnadwy, oherwydd bydd angen iddynt weithio'n agos gyda'i gilydd, ac mae'r Cadeirydd yn debygol o fod yn gyfrifol am oruchwylio'r Prif Swyddog.

Os bydd y gydberthynas hon yn chwalu, bydd yn achosi problemau sylweddol i'r mudiad, a gallai olygu y bydd angen i'r cadeirydd neu'r prif swyddog adael. Er mwyn gweithio'n dda gyda'i gilydd, mae'n bwysig bod y Cadeirydd a'r Prif Swyddog:

- Yn gallu ymddiriedaeth yn ei gilydd
- Gyda dealltwriaeth eglur o rolau ei gilydd (ac yn parchu'r rolau hyn)

- Gyda gweledigaeth gyffredin ar gyfer y mudiad

Mae hefyd yn bwysig bod y bwrdd yn cydnabod y gall personoliaeth y prif swyddog ddylanwadu ar y pwyslais a roddir ar wybodaeth a adroddir, a chynnwys yr wybodaeth hon.

Er enghraifft, gall fod tuedd gan y prif swyddog i wneud y canlynol:

- rhoi newyddion da yn unig, gan guddio unrhyw broblemau a dangos agwedd gadarnhaol iawn at bopeth
- bod yn wyliadwrus a thueddu i ganolbwyntio ar broblemau, risgiau a newyddion drwg, fel ei fod bob amser yn cyflwyno'r pethau gwaethaf y gallai ddigwydd, neu
- mynd ati bob amser i roi barn gytbwys a gonest ar y sefyllfa gyfredol a'r hyn sydd o flaen y mudiad

Drwy ddeall hyn, gall y bwrdd ddehongli'r wybodaeth y maen nhw'n eu derbyn yn well a phwyso a mesur yr wybodaeth hon er mwyn sicrhau eu bod yn cael darlun realistig o sut mae'r mudiad yn perfformio.

Yn yr un modd, gall personoliaeth prif bwynt cyswllt y prif swyddog – fel arfer y cadeirydd – gael dylanwad tebyg. Yn ogystal â'r modd hwn o
gyfathrebu, dylid cael rhaglen o gyfarfodydd rheolaidd gyda'r bwrdd cyfan, er mwyn sicrhau bod eu penderfyniadau a'u ceisiadau'n cael eu cyfleu'n gywir i'r prif swyddog.

Mae'n bwysig bod aelodau bwrdd yn gwahaniaethu rhwng eu rôl llywodraethu gwirfoddol fel aelodau bwrdd ac unrhyw waith gwirfoddol arall y gallent fod yn ei wneud ar ran y mudiad, fel codi arian a hyd yn oed darparu gwasanaeth y mudiad. Bydd yr un olaf yn cael ei reoli gan y prif swyddog neu aelod arall o'r staff, ac yn y capasiti hwn, bydd yr aelod bwrdd yn derbyn cyfarwyddyd yn hytrach na'i roi.

Er mwyn osgoi tensiwn a gwrthdaro, dylai'r bwrdd a'r prif swyddog barchu rolau ei gilydd a chadw ffiniau eglur. Er enghraifft, ni ddylai ymddiriedolwyr ymweld â safleoedd yn annisgwyl a chwestiynu staff heb yn wybod i'r
prif swyddog, ac ni ddylent chwaith gysylltu â staff yn unigol i ofyn am wybodaeth y tu hwnt i'r hyn sydd ei hangen mewn cyfarfodydd bwrdd. Waeth pa mor dda yw'r bwriad, mae'r ymddygiadau hyn yn dueddol o achosi straen i'r staff ac edrych fel tanseilio i'r Prif Swyddog.

Goruchwylio a chefnogi'r prif swyddog

Yn ôl y **Cod Llywodraethu i Elusennau**, dylai'r bwrdd wneud yn si r fod trefniadau priodol ar waith ar gyfer penodi, goruchwylio, cefnogi, arfarnu, talu ac, os bydd angen, diswyddo'r Prif Swyddog.

Yn amlach na heb, y cadeirydd sy'n goruchwylio'r Prif Swyddog, ond gall aelod bwrdd arall wneud hyn yn lle neu yn ogystal â'r cadeirydd, os oes ganddyn nhw sgiliau arbenigol yn y maes hwn. Os defnyddir gr p, rhaid cael cyn lleied â phosibl o bobl (o bosibl, is-bwyllgor staffio arbenigol), ond gall hyn achosi problemau oherwydd gall rwystro'r prif swyddog rhag gallu bod yn agored am unrhyw bryderon ynghylch y ffordd y mae'r bwrdd neu aelodau unigol yn gweithredu.

Yn gyffredinol, ni chynghorir defnyddio'r bwrdd cyfan, ymgynghorydd allanol na chymheiriaid o fudiad arall i gyflawni'r swyddogaeth hon os yn bosibl.

Mae pedair elfen allweddol i'r gwaith goruchwylio:

- **Gosod y safonau perfformio** – gan gynnwys gosod amcanion a dyddiadau cau
- **Monitro a gwerthuso'r perfformiad** – gan gynnwys asesu'r cynnydd yn erbyn targedau ac adolygu gwaith
- **Adborth**– gan gynnwys gwrando ar bryderon a datrys problemau
- **Datblygu** – gan gynnwys mynd i'r afael ag anghenion hyfforddi a datblygu gyrfa. Mae'r ddau gyntaf yn ymwneud â mesur perfformiad, a'r ddau olaf wedi'u strwythuro i ddarparu cymorth ar gyfer y prif swyddog. Gallant wrthdaro â'i gilydd, ond gellir lleihau hyn drwy wahanu'r ddwy swyddogaeth o fewn y sesiwn oruchwylio.

Mae'n bwysig cofio fod bod yn Brif Swyddog mudiad gwirfoddol yn dod â boddhad mawr, ond gall achosi straen ar adegau, felly dylai'r bwrdd wneud yn si r bod systemau ar waith i gefnogi'r Prif Swyddog, gan gynnwys ei iechyd meddwl a'i lesiant pan fo'n briodol.

Canllawiau Perthnasol

I gael rhagor o fanylion, gweler ein taflen wybodaeth ar oruchwylio ac arfarnu staff CGGC – Goruchwylio ac Arfarnu

Arwyddion rhybudd a phroblemau gyda pherfformiad y prif swyddog

Er ei bod yn bwysig fod byrddau'n gwneud eu gorau i gefnogi eu haelod staff uwch, yn anffodus, nid yw rhai penodiadau'n llwyddiannus a gall fod problemau o ran perfformiad. Mewn achosion o'r fath, dylai'r bwrdd gymryd camau brys i geisio mynd i'r afael â'r problemau a nodi a oes angen cymryd camau pellach.

Dyma rai arwyddion a allai eich rhybuddio bod problemau gyda'r penodiad:

- Nid yw'r bwrdd yn derbyn yr wybodaeth y maen nhw wedi gofyn amdani yn gyson, neu'n canfod nad yw'r wybodaeth a ddarparwyd yn gywir
- Nid yw'r amcanion cytunedig yn cael eu bodloni'n gyson heb reswm eglur

- Cwynion ac achwynion di-ri gan staff neu wirfoddolwyr ynghylch y prif swyddog, neu drosiant staff uchel na ellir ei esbonio
- Pryderon yn cael eu lleisio gan gyllidwyr neu bartneriaid ynghylch perfformiad neu ymddygiad y prif swyddog

Dylai'r materion hyn gael sylw drwy systemau goruchwylio ac arfarnu'r mudiad i ddechrau, ond os bydd y bwrdd yn penderfynu bod angen cymryd camau disgyblu, neu ddiswyddo, argymhellir cael cyngor cyfreithiol gan rywun proffesiynol a chymwys.

Pan fydd pryderon heb eu datrys yn parhau, gall y bwrdd geisio cyfryngu allanol, defnyddio ymgynghorwyr AD, neu ddilyn gweithdrefnau cwyno a gallu mewnol cyn symud at ddiswyddo ffurfiol.

Aelodau uwch eraill o'r staff

Mewn elusen fwy o faint, mae'n debygol y bydd tîm uwch-reolwyr (SMT) yn ei le sy'n gyfrifol am agweddau allweddol ar y mudiad ac yn gweithio gyda'r Prif Swyddog. Un o'r aelodau pwysicaf o'r staff fydd y Cyfarwyddwr Cyllid a fydd yn gyfrifol am gyflwyno gwybodaeth i'r bwrdd am sefyllfa ariannol y mudiad, a bydd angen iddo weithio'n agos gyda'r trysorydd a'r archwilwyr allanol.

Aelodau eraill o'r staff sydd mewn cysylltiad rheolaidd â'r bwrdd yw'r Cyfarwyddwyr a'r Cyfarwyddwyr Cynorthwyol o fewn y mudiad. Gallant wneud cyflwyniadau i'r bwrdd ar eu meysydd gwaith a bod yn rhan o weithgorau ac is-bwyllgorau amrywiol. Os oes gan y mudiad dîm uwch-reolwyr, mae'n bwysig meithrin cydberthynas waith dda rhwng y bwrdd a'r holl dîm uwch, ond heb danseilio'r Prif Swyddog. Gallai ffyrdd o gyflawni hyn gynnwys trefnu diwrnodau cwrdd i ffwrdd ar gyfer y bwrdd a'r staff
a phroses sefydlu gadarn ar gyfer aelodau bwrdd newydd, sy'n cynnwys cyfarfodydd strwythuredig gyda staff uwch.

Gwybodaeth bellach

Cod Llywodraethu i Elusennau – Egwyddor 2 'Arwain' Cod Llywodraethu i Elusennau

https://www.charitygovernancecode.org/en

Faith and hope don't run charities (trustees do)

Wales Council of Voluntary Action

https://wcva.cymru/wp-content/uploads/2020/06/wcva__maen_syniad_ond_a_ywn_fusnes.pdf

Comisiwn Elusennau Cymru a Lloegr

Comisiwn Elusennau

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

ICSA: Y Sefydliad Llywodraethu

ICSA

www.icsa.org.uk

Recriwtio Prif Weithredwr, Cadeirydd ac Ymddiriedolwyr

ACEVO

https://acevocommunity.force.com/s/store#/store/browse/detail/ a303z000000FknvAAC

Cymdeithas y Cadeiryddion

Cymdeithas y Cadeiryddion

https://www.associationofchairs.org.uk/

Ymwadiad

Rhwydwaith o fudiadau cymorth i'r trydydd sector cyfan yng Nghymru yw Cefnogi Trydydd Sector Cymru.

Ceir ynddo'r 19 corff cymorth lleol a rhanbarthol ledled Cymru, y Cynghorau Gwirfoddol Sirol, a'r corff cymorth cenedlaethol, Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru (CGGC).
Am ragor o wybodaeth cysylltwch â

https://thirdsectorsupport.wales/cy/cysylltu/

Mae'r wybodaeth a ddarperir yn y daflen hon ar gyfer cyfarwyddyd yn unig. Nid yw'n amnewid am gyngor proffesiynol ac ni allwn dderbyn unrhyw gyfrifoldeb am golled o ganlyniad i unrhyw un sy'n gweithredu neu'n gwrthod gweithredu arno.