AMGUEDDFA CYMRU/MUSEUM WALES

Adroddiad Terfynol Panel yr Adolygiad Teilwredig

13 Gorffennaf 2023

WG48082, Hawlfraint 2023, ISBN digidol 978-1-83504-396-7

Amgueddfa Cymru

Adroddiad Adolygiad Teilwredig y Panel – Mehefin 2023

<u>Cynnwys</u>

1. **Crynodeb Gweithredol**
2. **Cyflwyniad**
3. **Adolygiadau Teilwredig**
4. **Ein Proses**
5. **Cydnabyddiaethau**
6. **Gwybodaeth Sylfaenol am Amgueddfa Cymru**
7. **Themâu'r Cylch Gwaith**
8. **Sgan Amgylcheddol**
9. **Digwyddiadau Diweddar**
10. **Trefniadau Llywodraethu Amgueddfa Cymru**
11. **Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant**
12. **Partneriaethau a Chydberthnasau**
13. **Cyfraniad at yr Economi a Chymdeithas**
14. **Cyfleoedd i Fuddsoddi, Twf a Chydwasanaethau**
15. **Rhoi ein hadroddiad ar waith**
16. **Casgliad**

<u>Atodiadau</u>

Atodiad 1: Rhestr termau

Atodiad 2: Aelodau Panel yr Adolygiad

Atodiad 3: Cylch Gorchwyl

Atodiad 4: Rhestr o gyfweleion

Atodiad 5: Proses Datrys Anghydfodau Ddrafft

Atodiad 6: Rhestr wirio Amrywiaeth ar gyfer Penodi Ymddiriedolwyr

Atodiad 7 : Crynodeb o’r Argymhellion

1. <u>Crynodeb Gweithredol</u>

1.1 Dyma adroddiad terfynol panel yr adolygiad teilwredig, a sefydlwyd gan Lywodraeth Cymru i adolygu Amgueddfa Cymru (AC). Mae'n ystyried sylwadau, lle credwn eu bod fel panel annibynnol yn briodol, a wneir gan swyddogion AC, Llywodraeth Cymru (LlC) a Phanel Her a sefydlwyd fel rhan o'r broses adolygu wedi'i theilwra. Rydym yn defnyddio talfyriadau (e.e.AC am Amgueddfa Cymru) yn yr adroddiad hwn er cyfleuster. Atodir rhestr termau yn Atodiad 1.

1.2 Rydym wedi cynnal tua 111 o sgyrsiau ag unigolion a grwpiau, wedi adolygu miloedd o dudalennau o ddogfennaeth ac wedi ymweld â phob un o saith safle AC yn ogystal â'r Ganol-fan Casgliadau Cenedlaethol. Rydym wedi arsylwi ar ddau gyfarfod o ymddiriedolwyr AC a dau bwyllgor. Gwnaethom baratoi adroddiad interim a oedd yn canolbwyntio ar lywod-raethu corfforaethol ym mis Rhagfyr 2022. Yn ogystal â rhagor o drafodaeth a chynigion ynglŷn â llywodraethu corfforaethol, mae'r adroddiad hwn yn ymdrin â gweddill ein cylch gwaith cynhwysfawr.

1.3 Mae'r adroddiad yn cynnwys 77 o argymhellion y dylid eu hystyried yn rhaglen waith – yn bennaf i Lywodraeth Cymru ac AC yn gweithio gyda'i gilydd. Ni ddylai'r nifer mawr o ar-gymhellion awgrymu nad oes llawer i'w ddathlu yng ngwaith AC. Yn wir, unwaith y bydd pethau'n tawelu ar ôl cythrwfl diweddar, credwn y dylai Llywodraeth Cymru, ar y cyd ag AC, wneud rhagor i arddangos AC i Gymru a'r byd. Bydd cadeirydd a phrif weithredwr newydd yn eu swyddi o fewn misoedd. Fodd bynnag, rydym yn gobeithio y gellir gwneud cryn dipyn o gynnydd ar ein cynigion yn y cyfamser. Gan gadw hynny mewn cof, rydym wedi llunio cyn-igion nad ydynt yn gofyn am broses newid hirfaith i Siarter Frenhinol a Statudau AC.

1.4 Distyllwyd ein cylch gwaith yn saith thema allweddol, sef llywodraethu; cydraddoldeb, amrywiaeth a chynhwysiant; partneriaethau a pherthnasoedd; cyfrannu at economi a chymdeithas; effeithiolrwydd, effeithlonrwydd ac economi; ffurfiant a strwythurau; a chyf-leoedd ar gyfer twf, buddsoddiad a gwasanaethau a rennir. Cymerodd aelodau'r panel y cyf-rifoldeb arweiniol am y gwahanol themâu ac am ysgrifennu darnau perthnasol o'r ad-

roddiad. Yn ymarferol, mae effeithiolrwydd, effeithlonrwydd ac economi, a pherfformiad a strwythurau, wedi'u hamsugno i'r themâu eraill.
1.5 Cynhaliwyd ein hadolygiad dros gyfnod heriol i AC wrth iddo ddod allan o bandemig Covid 19, ochr yn ochr â delio â nifer o gwynion a chwynion gan y cyn Gyfarwyddwr Cyffredinol yn erbyn y cyn-Lywydd a'r Ymddiriedolwyr. Mae'r materion hyn bellach wedi'u datrys drwy broses ar wahân i'n un ni. Rydym yn sôn amdanynt yma gan fod eu bodolaeth yn y parth cyhoeddus ac oherwydd bod angen i ni wybod amdanynt yn gyffredinol i gynnal ein hadolygiad. Ein pryder fu gyda systemau a phrosesau gyda'r bwriad o gyflwyno cynigion gyda'r nod o gryfhau llywodraethu corfforaethol AC a lliniaru'r risg o faterion tebyg yn codi yn y dyfodol.

1.6 Awgrymwyd i ni y dylem flaenoriaethu rhai o'n hargymhellion mwy pellgyrhaeddol. Ar ôl ystyried hyn, fe benderfynon ni beidio â gwneud hynny gan ein bod eisiau i'n holl gynigion gael eu hystyried yn gyffredinol. Mae'n anochel yn sgil ein cylch gorchwyl, cymhlethdod a phwysigrwydd AC a maint y dystiolaeth bod ein adroddiad yn gynhwysfawr. Gobeithiwn y bydd y crynodeb hwn, ynghyd â'r crynodeb o argymhellion yn Atodiad 7, yn cynorthwyo darllenwyr o ran hygyrchedd yr adroddiad. Yn ogystal, mae pob un o'n hargymhellion wedi'u rhifo a'u nodi'n feiddgar ar y pwynt priodol yn y testun.

1.7 Rydym wedi dod i'r casgliad y dylai AC barhau i gael ei ymgorffori drwy Siarter Frenhinol ac yn parhau i fod yn elusen gofrestredig. Rydym yn credu y dylai'r Cytundeb Fframwaith presennol rhwng Llywodraeth Cymru ac AC esblygu i fod yn gytundeb partneriaeth i ddynodi perthynas o ymddiriedaeth a chefnogaeth i'r ddwy ochr. Rydym yn cynnig y dylai'r cydbwysedd presennol o ymddiriedolwyr a benodir gan Lywodraeth Cymru ac AC barhau, ond y dylent weithio'n agosach gyda'i gilydd, gan ddefnyddio matrics sgiliau a phrofiad i adeiladu corff ymddiriedolwyr o 12-14 aelod dros amser sy'n adlewyrchu'n agosach amrywiaeth cefndiroedd a diwylliannau poblogaeth Cymru. Rydym yn falch bod Llywodraeth Cymru eisoes wedi penderfynu cefnogi ein cynnig y dylai'r cadeirydd a'r is-gadeirydd gymryd lle'r rolau llywydd ac is-lywydd a bod AC wedi cytuno y dylai swydd y cyfarwyddwr cyffredinol gael ei disodli gan swydd y prif weithredwr. Dylai'r prif weithredwr newydd gynnal adolygiad llawn o strwythur, trefniadaeth a diwylliant i sicrhau eu bod yn gynaliadwy yn ariannol ac yn

amgylcheddol ac yn cyd-fynd â chyflawni strategaeth 2030. Rydym hefyd yn cynnig bod AC yn penodi cyfarwyddwr cyllid.

1.8 Yng ngoleuni profiad diweddar rydym yn cynnig, yn amodol ar ystyriaeth gyfreithiol, broses datrys anghydfodau gyda chyfres o gamau a gynlluniwyd i greu amser a lle i ymchwilio a datrys cwynion neu anghytundebau ffurfiol yn gynharach ar frig y sefydliad. Rydym yn nodi nifer o ddiwygiadau llywodraethu corfforaethol (wedi'u crynhoi ar 1.13 isod) a gynlluniwyd i wella'r broses o wneud penderfyniadau a thryloywder, er mwyn cydymffurfio'n llawnach ag arweiniad ac arfer llywodraethu da ac i wneud defnydd llawnach o sgiliau, profiad a thalentau ymddiriedolwyr ac uwch reolwyr.

1.9 Er bod y mater allan o gwmpas ein hadolygiad, credwn y dylid ailosod ac ail-lansio Partneriaeth Cymru Hanesyddol, y mae AC yn rhan hanfodol ohoni, gyda chylch gwaith mwy strategol i osgoi cystadlu di-angen ac i wneud y defnydd gorau o adnoddau prin.

1.10 Yn olaf, rydym yn croesawu'n gynnes fwriad Llywodraeth Cymru i lunio strategaeth ddiwylliant newydd i Gymru erbyn diwedd 2023. Byddai hyn yn darparu fframwaith trosfwaol mawr ei angen i gyrff diwylliannol weithio ynddo.

1.11 Mae gweddill paragraffau'r crynodeb gweithredol yn crynhoi ein cynigion mewn ffurf gyddwysedig iawn, ac mae pob un ohonynt wedi'u nodi gydag esboniad a dadl ym mhrif gorff yr adroddiad.

1.12 Rydym yn ddiolchgar iawn i bawb a gefnogodd ac a gyfrannodd at ein gwaith. Ein casgliadau ni fel hadolygwyr annibynnol ydynt ond maent yn seiliedig ar dystiolaeth ystod eang o bartneriaid, rheoleiddwyr a rhanddeiliaid. Rydym yn gobeithio y byddant yn cydnabod y sefydliad rydym yn ei ddisgrifio ac yn gallu croesawu'r diwygiadau a gynhigiwn.

1.13 ***Llywodraethu***

Trefniadau llywodraethu corfforaethol AC oedd y pwnc pwysicaf i lawer o'n hymgyngoreion. Felly, rydym wedi neilltuo cryn dipyn o sylw iddo yn yr adroddiad hwn. Mae'r argymhellion yn ymdrin â'r meysydd canlynol:

- Dylai AC gadw ei statws fel elusen gofrestredig, yn bodoli er budd y cyhoedd.
- Dylai AC barhau i fod yn gorfforedig drwy Siarter Frenhinol.
- Dylid creu Cytundeb Partneriaeth newydd i ddisodli'r Cytundeb Fframwaith presennol rhwng Llywodraeth Cymru ac AC.
- Dylai Llywodraeth Cymru ac AC weithio gyda'i gilydd â matrics o sgiliau, profiad ac amrywiaeth er mwyn creu bwrdd ymddiriedolwyr o 12-14 o aelodau, dros amser.
- Dylai'r cydbwysedd rhwng penodiadau ymddiriedolwyr Llywodraeth Cymru ac AC barhau fel y mae.
- Dylid diddymu'r teitlau llywydd ac is-lywydd ac, yn eu lle, ddefnyddio cadeirydd ac is-gadeirydd [gweithredwyd yn barod].
- Dylid dod â swydd trysorydd i ben.
- Dylai pennaeth gweithredol newydd AC ddwyn y teitl prif weithredwr yn hytrach na chyfarwyddwr cyffredinol a dylid ei benodi/phenodi ar gontract cyfnod penodol, y gellir ei adnewyddu [gweithredwyd yn barod]
- Dylid penodi cyfarwyddwr cyllid ar AC.
- Dylid mabwysiadu protocol datrys anghydfodau fel y'i disgrifir yn Atodiad 5 os oes modd gwneud hynny'n gyfreithiol.
- Dylai un o'r ymddiriedolwyr gael ei ddynodi'n “uwch ymddiriedolwr”.
- Dylid adolygu strwythur pwyllgorau AC fel y'i nodir yn fanwl yn yr adroddiad.
- Dylai ymddiriedolwyr ac uwch weithredwyr gynnal gweithdy i ail-greu cydberthnasau a dysgu gwersi o'r digwyddiadau diweddar.

1.14 ***Cydraddoldeb, amrywiaeth a chynhwysiant***

- Dylid nodi aelod o'r bwrdd fel hyrwyddwr Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant a chynnwys y mater fel eitem sefydlog ar agenda pob un o gyfarfodydd y bwrdd a'i bwyllgorau.
- Dylid cynnal gweithdai ar dueddiadau demograffig a rhagfarn ddiarwybod.
- Dylid parhau i ddatblygu camau dad-drefedigaethu y tu hwnt i fynd i'r afael â chaethwasiaeth.
- Dylid cyflwyno mwy o hyfforddiant a thargedau o lefel y bwrdd i lawr.
- Dylid gweithio gyda phartneriaid er mwyn gwella mynediad i bobl anabl.

- Dylid parhau i addasu dulliau dehongli ac amgylchedd amgueddfeydd i bobl ag anableddau gweladwy a chudd ac i gymunedau amrywiol.

1.15 ***Partneriaethau a chydberthnasau***

- Dylid datblygu strategaeth newydd ar weithio mewn partneriaeth ac ymgysylltu â'r gymuned.
- Dylid ceisio cyrraedd y bobl nad ydynt yn ymgysylltu ac ystyried sut i fod yn amgueddfa i Gymru gyfan.
- Dylid meithrin cydberthnasau da â'r staff yn sgil niwed diweddar i forâl.
- Dylid ailsefydlu Partneriaeth Cymru Hanesyddol
- Dylid bwrw ymlaen â chynlluniau ar gyfer yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru a rôl AC ynddi.
- Dylid cefnogi penderfyniad Llywodraeth Cymru i lunio strategaeth ddiwylliant yn 2023.
- Dylai AC adeiladu ar ei chydweithrediad presennol â phartneriaid yn y cyfryngau.
- Dylai AC wella'r ffordd y mae'n gweithio gydag awdurdodau lleol a byrddau gwasanaethau cyhoeddus.
- Dylai AC weithio gydag Iechyd Cyhoeddus Cymru ar bresgripsiynu cymdeithasol a mentrau perthnasol eraill ym maes iechyd y cyhoedd.
- Dylai AC ymgysylltu'n ehangach â'r sector corfforaethol yng Nghymru, yn enwedig cwmnïau sydd wedi'u lleoli yng Nghymru.
- Dylai AC ystyried ailymuno â Chyngor Cyfarwyddwyr Amgueddfeydd Cenedlaethol.
- Dylid cydnabod pŵer Llywodraeth Cymru i ddwyn eraill ynghyd fel y gwnaeth mewn perthynas â Chwpan y Byd FIFA y Dynion a defnyddio hynny fel model ar gyfer cydweithredu yn y dyfodol.
- Dylid rhoi mwy o bwyslais ar ddyngarwch.

1.16 ***Cyfraniad at yr economi a chymdeithas***

- Cyhoeddi, pan fydd wedi'i gwblhau, a'i ddiweddaru, mewn ffordd amserol, polisïau ar gasgliadau a dad-dderbyn.
- Dylid datblygu dealltwriaeth gyffredin o'r hyn sy'n unigryw i amgueddfa genedlaethol.
- Dylid ymgysylltu'n ehangach drwy fenthyciadau a phartneriaethau ag awdurdodau lleol ac asiantaethau eraill.

- Dylid ystyried sut i ymdrin â safleoedd treftadaeth ddiwydiannol er mwyn sicrhau eu bod yn berthnasol i genedlaethau'r dyfodol.
- Dylid diweddaru polisïau ymchwil ac addysg gyda metrigau.
- Dylid cynnig cyfleoedd ychwanegol i bobl ddefnyddio'r Gymraeg.
- Dylid sicrhau bod y cadeirydd a/neu'r prif weithredwr newydd yn gallu siarad Cymraeg neu fod disgwyliad i'w dysgu.
- Dylid profi'r strategaeth ynglŷn â chynaliadwyedd er mwyn sicrhau ei bod yn addas at y diben.
- Dylid gweithio'n agosach â Croeso Cymru.

1.17 ***Effeithiolrwydd, effeithiolrwydd a darbodusrwydd***

- Bydd y prif weithredwr newydd yn cynnal adolygiad llawn o strwythur, trefniadaeth a diwylliant.
- Dylid cyflwyno dangosfwrdd o DPAau, i'w gyflwyno ym mhob un o gyfarfodydd y bwrdd a phwyllgorau priodol.
- Bydd Llywodraeth Cymru, gyda chyngor gan Cadw, i nodi'r buddsoddiad cyfalaf sydd ei angen yn ystad hanesyddol yr Amgueddfa dros 25 mlynedd.
- Dylai AC barhau i fod yn safle mynediad am ddim AC i aros yn rhad ac am ddim ond bod yna gyfle i gynhyrchu incwm heblaw o'r casgliad cenedlaethol er budd cynaliadwyedd ariannol.
- Ystyried, mewn unrhyw ail-frandio yn y dyfodol a fyddai Amgueddfeydd Cenedlaethol Cymru / National Museums Wales, yn cynrychioli yn fwy cywir pob safle a statws AC, mewn gwlad sydd ag ychydig iawn o sefydliadau cenedlaethol, ochr yn ochr ag amgueddfeydd cenedlaethol eraill fel y rhai yn yr Alban ac Iwerddon.

1.18 ***Cyfleoedd i fuddsoddi, twf a chydwasanaethau***

- Gyda Partneriaeth Cymru Hanesyddol, dylid ymrwymo i weithredu ar argymhellion sy'n deillio o waith i asesu cyfleoedd i weithio ar y cyd/cydwasanaethau â Llywodraeth Cymru, gan ystyried cyllid ar sail buddsoddi i arbed.
- Dylid datblygu cynlluniau sy'n seiliedig ar le ar gyfer Blaenafon, Caerllion a Llanberis.

1.19 **Gweithredu**

- Bydd Llywodraeth Cymru yn ystyried cyllideb weithredu er mwyn helpu i dalu am gostau uniongyrchol ein cynigion.
- Bydd grŵp gorchwyl a gorffen yn goruchwylio'r broses weithredu a llunio cynllun gweithredu wedi'i gostio.

2. Cyflwyniad

2.1 Penodwyd panel yr adolygiad teilwredig (y panel) ar ddiwedd mis Awst 2022 i gynnal adolygiad teilwredig o Amgueddfa Cymru (AC). Nodir aelodau'r panel yn Atodiad 2. Mae ei gylch gwaith, a luniwyd gan AC a bryd hynny Tîm Partneriaeth Diwylliant a Chwaraeon Llywodraeth Cymru (TP) yn Atodiad 3. Y TP yw'r Tîm Partneriaeth Diwylliant erbyn hyn ac mae rhai teitlau swyddi a grybwyllir yn yr adroddiad hwn wedi newid ers iddo gael ei ysgrifennu. Dyma'r ail adolygiad teilwredig a gynhaliwyd ar ran Llywodraeth Cymru a Chorff a noddir gan Lywodraeth Cymru. Cyhoeddwyd yr adolygiad o Lyfrgell Genedlaethol Cymru gan Lywodraeth Cymru ym mis Tachwedd 2020 [Adolygiad teilwredig o Lyfrgell Genedlaethol Cymru | LLYW.CYMRU].

2.2 Y bwriad gwreiddiol oedd y byddai'r adolygiad hwn yn cael ei gwblhau erbyn Nadolig 2022. O ystyried maint y cylch gwaith, yn fuan y daeth yn amlwg nad oedd modd cyflawni hyn o ddechrau o'r dechrau ym mis Medi 2022. Felly penderfynwyd, gyda chymorth TP ac AC, y byddem yn paratoi adroddiad interim, yn canolbwyntio ar lywodraethu corfforaethol, i'w drafod â'r panel ac AC cyn y Nadolig, ac yn cyflwyno ein hadroddiad llawn erbyn Dydd Gŵyl Dewi (1 Mawrth 2023) fan bellaf. Mae'r adroddiad terfynol yn ymgorffori llawer o'r adroddiad interim (nas cyhoeddwyd). Mae hefyd yn elwa o adborth gan y TP ac AC ar yr adroddiad terfynol a gyflwynwyd iddynt ar 1af Mawrth. Rydym wedi cynnwys yr adborth yma lle mae'n briodol, yn ein barn ni fel adolygwyr annibynnol. Yn y fersiwn terfynol o'r adroddiad rydym hefyd wedi rhoi ystyriaeth i gyngor Panel Herio LlC a oedd annibynnol o AC a'r TP (rhan o'r broses o Adolygiad Teilwredig) a wnaethom gyfarfod a'r 11 Mai, yn ogystal ac adborth bellach gan LlC yn fwy eang na'r TP.

3. **Adolygiadau Teilwredig**

3.1 Wrth ymgymryd â'n gwaith, yn unol â gofyniad paragraff 1.1 o'n cylch gwaith, rydym wedi rhoi sylw priodol i Ganllawiau Swyddfa'r Cabinet ar Adolygiadau o Gyrff Cyhoeddus [Canllawiau'r Cabinet]. Yn benodol, rydym wedi ceisio cynnal ein hadolygiad yn unol â'r egwyddorion a nodwyd yn y canllawiau sef:

- Cymesuredd
- Her
- Bod yn Strategol
- Cyflymder
- Cynhwysiant
- Tryloywder

3.2 Manteisiodd cadeirydd y panel ar y cyfle, pan gyfarfuom ag ymddiriedolwyr ac uwch dîm gweithredol AC ar 6 Medi 2022, i bwysleisio bod y panel yn bwriadu "i wneud pethau gyda chi yn hytrach nag i chi ac i osgoi'r annisgwyl "

4. **Ein Proses**

4.1 Yn unol â'n cylch gwaith, mabwysiadwyd y broses ganlynol:

- Adolygiad pen desg o ddogfennaeth berthnasol, gan gynnwys meincnodi gwybodaeth am amgueddfeydd cyffelyb ar draws y DG ac Iwerddon.
- Arsylwi ar gyfarfodydd yr ymddiriedolwr a chyfarfodydd pwyllgorau.
- Rhaglen o ymweliadau â gwahanol safleoedd AC.
- Ymgynghori â rhanddeiliaid.
- Sgyrsiau gyda'r ymddiriedolwyr, aelodau'r Uwch Dîm Gweithredol ac aelodau eraill o staff AC, swyddogion Llywodraeth Cymru, y Comisiwn Elusennau ac Archwilio Cymru.
- Atodir rhestr lawn o gyfweleion ac ymgyngoreion yn Atodiad 4.

4.2 Fel panel rydym wedi bod mewn cysylltiad â'n gilydd drwy'r amser ac wedi cyfarfod o leiaf unwaith yr wythnos. Rydym wedi siarad â thua 111 o bobl drwy sgyrsiau unigol neu ymgysylltu â rhanddeiliaid. Gwnaethom ddatblygu canllawiau ar gyfer y sgyrsiau er mwyn i

bobl gael paratoi ymlaen llaw. Yn benodol, dylid nodi i'r sgyrsiau gael eu cynnal un i un ar sail amhriodoladwy yn bennaf er mwyn annog pobl i fod yn agored. Mae'r sgyrsiau wedi bod yn amhrisiadwy ac mae'r rhan fwyaf o'r syniadau a drafodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad yn deillio o'r trafodaethau hyn. Cynhaliwyd sgyrsiau yn Gymraeg neu yn Saesneg, yn dibynnu ar ddymuniadau ein cyfweleion.

4.3 Roedd adran 5 o'n cylch gwaith yn ein hannog i ymweld â detholiad o safleoedd. Mae gan AC saith safle a’r Ganolfan Casgliadau Cenedlaethol. Penderfynwyd y dylem ymweld â phob un o'r safleoedd gyda chynifer o aelodau'r panel â phosibl, a hynny er tegwch i bawb ac er mwyn rhoi cyfle inni gael gwybodaeth lawn. Mae'r safleoedd fel a ganlyn ac rydym wedi ymweld â nhw i gyd, rhyngom ni:

- Amgueddfa Genedlaethol Caerdydd, Parc Cathays.
- Amgueddfa Werin Cymru Sain Ffagan, Caerdydd.
- Amgueddfa Lechi Genedlaethol, Llanberis
- Amgueddfa Lleng Rufeinig Cymru, Caerllion.
- Canolfan Casgliadau Cenedlaethol, Nantgarw.
- Amgueddfa Wlân Cymru, Dre-fach Felindre.
- Amgueddfa Genedlaethol y Glannau, Abertawe.
- Big Pit: Amgueddfa Lofaol Cymru, Blaenafon.

4.4 Rydym wedi ystyried amrywiaeth eang o ddogfennau, yr awgrymwyd rhai ohonynt gan AC a Llywodraeth Cymru a gwnaethom ninnau ofyn am rai eraill. Mae'r holl ddogfennaeth adolygu, gan gynnwys nodiadau o sgyrsiau, yn cael ei storio ar weithfan Objective Connect, sydd ond yn hygyrch i aelodau'r panel a'n hysgrifenyddiaeth fach a ddaw o Uned Cyrff Cyhoeddus Llywodraeth Cymru, ond sy'n gweithredu'n annibynnol drosom.

5. **<u>Cydnabyddiaethau</u>**

5.1 Rydym yn ddyledus i bawb sydd wedi ymgysylltu â ni, gan gynnwys swyddogion Llywodraeth Cymru, ymddiriedolwyr a staff AC, Archwilio Cymru, y Comisiwn Elusennau a rhanddeiliaid. Mae'r cwrteisi a ddangoswyd inni a'r gefnogaeth i'n gwaith wedi bod yn destun

calondid mawr inni. Rydym yn ddiolchgar iawn i'n hysgrifenyddiaeth, sef Lindi Lloyd i ddechrau ac yna Richard Shearer. Hefyd, bu Julia Douch a Jo Glenn o'r Uned Cyrff Cyhoeddus mor garedig â dod i nifer o'n cyfarfodydd. Yn olaf, hoffem ddiolch i Dr Simon Thurley CBE y mae ei adroddiad yn 2017 ac ymateb AC iddo wedi dylanwadu ar ein hystyriaethau. [Adolygiad o Amgueddfa Cymru (llyw.cymru)]

6. **Gwybodaeth Sylfaenol am AC**

6.1 Cafodd AC ei chorffori drwy Siarter Frenhinol yn 1907. Mae gan AC drosiant o tua £35m y flwyddyn ac mae'n cyflogi dros 700 o bobl, heb gynnwys cronfa o staff sydd ar gael i AC yn ôl yr angen. Mae nifer yr ymwelwyr yn dechrau cynyddu eto tuag at y lefelau cyn y pandemig, sef tua miliwn y flwyddyn, gyda thua hanner yr ymweliadau yn rhai â Chaerdydd a Sain Ffagan. Daw'r mwyafrif o'r ymwelwyr o Gymru ond daw tua 40% o weddill y DU a'r byd. Mae mynediad i'r safleoedd am ddim. Daw 80% o gyllid AC drwy gymorth grant gan Lywodraeth Cymru (GIA). Cymysgedd o roddion dyngarol, nawdd, taliadau a godir am ddigwyddiadau arbennig, lletygarwch, taliadau parcio a manwerthu yw'r gweddill. Mae tua 70% o wariant ar staffio (88% o'r GIA). Mae AC yn gartref i gasgliadau o gelfyddydau cain a hanes naturiol o'r radd flaenaf yn ogystal â ffocws ar fywyd yng Nghymru, hanes a diwylliant Cymru a'r Gymraeg. Mae'r casgliad yn cynnwys dros 5 miliwn o eitemau. Fel yn achos amgueddfeydd eraill, dim ond cyfran fach o'r casgliad y gellir ei harddangos a chaiff y rhan fwyaf ohono ei chadw yn y Ganolfan Casgliadau Cenedlaethol, lle y gellir cael mynediad drwy apwyntiad.

6.2 AC, drwy ei rhaglenni i ysgolion a mentrau eraill, yw'r corff addysg oedran ysgol mwyaf yng Nghymru y tu allan i'r system ysgolion. Mae ganddi raglen allgymorth fywiog, sy'n canolbwyntio'n benodol ar gymunedau llai breintiedig a chymunedau lleiafrifol. Ceir raglen ymchwil fywiog hefyd mewn partneriaeth â phrifysgolion a chynghorau ymchwil.

6.3 Yn ystod cyfnod yr adolygiad hwn mae llawer o sefydliadau, unigolion a chydweithwyr wedi sôn am y gwaith gwych y mae AC yn ei wneud gydag angerdd a brwdfrydedd. Mae'n amlwg bod yna dîm llawn cymhelliant sydd wedi cyflawni cymaint, fel y dengys llwyddiant AC dros y blynyddoedd diwethaf, gan gynnwys gwobr glodfawr Amgueddfa'r Flwyddyn gan

Art Fund i Sain Ffagan yn 2019. Un maes lle mae AC yn rhagori'n arbennig yw ei gwaith ym maes dysgu ac addysg. Mae wedi bod yn arwain gwaith sy'n gysylltiedig â democratiaeth ddiwylliannol yn y sector ac mae wedi gwneud cryn gynnydd yn ystod y blynyddoedd diwethaf ar ei gweithgareddau masnachol. Mae AC yn darparu llawer y gall pobl Cymru ymfalchïo ynddo, a hynny'n gwbl gyfiawn, a dylai Llywodraeth Cymru gydnabod y manteision a'r cyfleoedd a gynigir gan AC a'u gwerthfawrogi.

6.4 Fel y disgwylid mewn adolygiad teilwredig, rydym wedi dod o hyd i bethau y mae angen eu gwella, yn ein barn ni, ond ni ddylai hynny dynnu ein sylw o'r ffaith bod cymaint i'w ddathlu. Mae AC yn ased enfawr i Gymru.

Argymhelliad 1: bod Llywodraeth Cymru yn cydnabod y gwaith da y mae AC yn ei wneud dros Gymru a'i bod yn fwy rhagweithiol wrth hyrwyddo hyn.

7. <u>Themâu'r Cylch Gwaith</u>

7.1 Ar gam cynnar yn ein gwaith, gwnaethom nodi saith thema a oedd yn deillio o'n cylch gwaith (er yn ymarferol fe wnaeth themâu effeithiolrwydd, effeithlonrwydd ac darbodusrwydd a pherfformiad a strwythurau gael eu amsugno i themâu arall) gan ddyrannu aelodau o'r panel yn arweinwyr thema ac awduron y rhannau yma o'r adroddiad. Mae'r themâu fel a ganlyn:

- Llywodraethu corfforaethol, gan gynnwys diwylliant, cydberthnasau, cydymffurfiaeth ac atebolrwyddau.
- Effeithiolrwydd, effeithiolrwydd a darbodusrwydd.
- Cyfleoedd ar gyfer twf, buddsoddi a chydwasanaethau.
- Perfformiad a strwythurau.
- Cydraddoldeb, amrywiaeth a chynhwysiant.
- Partneriaethau a chydberthnasau.
- Cyfraniad at yr economi a chymdeithas (gan gynnwys y Gymraeg a'i diwylliant).

8. <u>Sgan Amgylcheddol</u>

8.1 Cynhaliwyd yr adolygiad teilwredig hwn ar adeg o newid byd-eang a domestig yn sgil cyd-daro pandemig COVID-19; dad-globaleiddio; y rhyfel yn Wcráin; a'r newid yn yr hinsawdd yn cyflymu. Er na fu modd i Banel yr Adolygiad Teilwredig ystyried holl effeithiau posibl newid o'r fath ar ddyfodol AC a'i gallu i ymaddasu, roeddem yn teimlo ei bod yn ddoeth inni roi rhyw ystyriaeth gychwynnol i'r amgylchedd gweithredu i amgueddfeydd ar yr adeg hon, gan roi sylfaen iddi. Mae'r panel, hyd y gellir, wedi ceisio canolbwyntio ar y materion mawr sy'n wynebu'r sector amgueddfeydd, gan helpu i sicrhau y bydd ein hargymhellion o bwys strategol os cânt eu rhoi ar waith.

8.2 Mae'r canlynol yn crynhoi'r materion allweddol y mae'r panel wedi eu hystyried. Rhoddodd AC ymateb defnyddiol yn manylu ar ei ymateb i'r materion hyn, gan gynnwys y gweithredoedd y maent yn cymryd a'r cynlluniau y maent yn paratoi.

8.3 ***Dad-globaleiddio:*** Mae pandemig COVID-19, ynghyd â'r argyfwng hinsawdd, wedi cyflymu'r newid oddi wrth globaleiddio i fwy o leoliaeth. O ran y sector amgueddfeydd, mae dad-globaleiddio yn amlygu ei hun mewn nifer o ffyrdd: erbyn hyn mae'r sector yn ffafrio rhaglenni sy'n canolbwyntio ar gynulleidfaoedd mwy lleol yn hytrach na threfnu arddangosfeydd mawr/teithiol. O safbwynt cyllid cyhoeddus, er enghraifft, mae agenda ffyniant bro Llywodraeth y DU wedi amlygu ei hun ar ffurf ailddyrannu cyllid diwylliannol yn Lloegr, sydd â'r bwriad o ailgydbwyso gweithgareddau diwylliannol y tu allan i Lundain.

8.4 ***Chwyddiant a'r argyfwng costau byw:*** Bydd i'r argyfwng costau byw, ynghyd â'r risg o hyd o ddirwasgiad yn y DU, oblygiadau lu, nad yw llawer ohonynt yn amlwg eto. Mae “chwyddwasgiad” h.y. chwyddiant uchel, ynghyd â thwf isel, yn effeithio ar bawb a gallai bara'n hwy na'r dirwasgiad byd-eang yn 2008. Bydd dirwasgiad parhaus (neu dwf isel), yn anochel, yn effeithio ar wariant cyhoeddus ac mae hyn yn achosi risg i gyrff, megis sefydliadau diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus, sy'n dibynnu'n fawr ar gyllid cyhoeddus (tua 80% o'r trosiant yn achos AC). Bydd yr argyfwng, os bydd yn parhau, yn effeithio ar allu pobl i wario ar weithgareddau hamdden, a'u gwariant eilaidd, wrth ymweld ag atyniadau. Ar y llaw arall, bydd sefydliadau a ariennir yn gyhoeddus, megis AC, yn cael cyfle i sefydlu eu

hunain ymhellach fel diwrnod allan cost isel, gwerth uchel, yn ogystal â dod yn fwy perthnasol mewn cymunedau. Hefyd, mae'r gostyngiad yng ngwerth y bunt yn golygu bod y DU yn gyrchfan fwy atyniadol i ymwelwyr rhyngwladol. Mae'r cyfleoedd hyn yn seiliedig ar allu unrhyw amgueddfa i dyfu a chynnal ffrydiau incwm mewn cyfnod o ddirwasgiad ochr yn ochr â chynnydd mewn costau gweithredu sydd mewn digidau dwbl. Bydd AC yn cystadlu ag ysgolion, ysbytai a gofal cymdeithasol am arian cyhoeddus.

8.5 ***Newid yn yr hinsawdd, datgarboneiddio, a'r argyfwng ynni:*** Mae rôl a chyfrifoldebau amgueddfeydd o ran gweithredu ar y newid yn yr hinsawdd yn amlweddog. Fel sefydliadau addysgol, mae amgueddfeydd yn meddu ar y gallu a'r dylanwad, drwy gasgliadau hanes byd natur a chasgliadau eraill, i feithrin dealltwriaeth y cyhoedd o raddfa ac effaith newid yn yr hinsawdd ar feysydd megis bioamrywiaeth a threftadaeth naturiol. Mae llawer o amgueddfeydd, gan gynnwys AC, yn gwneud ymdrech i gydnabod hyn mewn ffordd strategol a thrwy eu rhaglenni. Ond ochr yn ochr â'u rôl glodwiw i godi ymwybyddiaeth o weithredu ar y newid yn yr hinsawdd, mae amgueddfeydd eu hunain yn ffynhonnell o allyriadau uniongyrchol ac eilaidd. Ers dechrau'r argyfwng ynni bu ffocws mawr ar ôl troed carbon y sector amgueddfeydd: ledled Ewrop mae costau ynni amgueddfeydd wedi cynyddu 400% ers 2021 (Datganiad NEMO am yr Argyfwng Ynni yn Ewrop). Mae'r gofyniad i gynnal amodau rheoli hinsawdd ar gyfer casgliadau, a natur hanesyddol llawer o adeiladau amgueddfeydd, yn golygu bod effeithlonrwydd ynni yn her i'r sector. Bwriwyd amheuaeth hefyd ar yr arfer o gasglu anghynaliadwy, ar raddfa dorfol, gan amgueddfeydd, o ystyried costau amgylcheddol ac economaidd arfer o'r fath. Ochr yn ochr â chwyddiant a'r posibilrwydd o ddirwasgiad, mae AC, fel amgueddfeydd eraill yn y sector, yn wynebu chwyddiant costau ynni a gofyniad i ddatgarboneiddio ar fyrder, y mae angen i'r naill a'r llall gael eu blaenoriaethu ar unwaith. Yn olaf, wrth i filiau ynni domestig godi, bydd adeiladau cyhoeddus yn gynyddol yn dod yn fannau lle mae pobl yn ymgynnull i gadw'n gynnes, sy'n rhoi hyd yn oed mwy o bwysau ar y defnydd o ynni i AC. Mae angen ystyried hyn i gyd yng nghyd-destun dyhead Llywodraeth Cymru i'r sector cyhoeddus yng Nghymru fod yn garbon niwtral erbyn 2030.

8.6 ***Democrateiddio***: Mae'r ddadl ynglŷn â rôl amgueddfeydd, yn enwedig y rhai a ariennir gan y wladwriaeth, wedi bod yn mynd rhagddi ers rhai degawdau ac, yn aml, mae wedi arwain at wahaniaeth barn rhwng y rhai sy'n credu mai gofalu am gasgliadau yw rôl ganolog

busnes amgueddfeydd, a'r rhai sy'n credu bod mynediad i'r cyhoedd ac ymgysylltu â'r cyhoedd yn hollbwysig. Mae gwahaniaeth barn o'r fath wedi cyfrannu at yr oedi cyn i Gyngor Rhyngwladol yr Amgueddfeydd gytuno ar ddiffiniad o amgueddfa sy'n addas at y diben. Mae diffiniad y cyngor, fel y cytunwyd arno yn 2022, yn nodi:

> *"Mae amgueddfa yn sefydliad dielw, parhaol yng ngwasanaeth cymdeithas sy'n ymchwilio, casglu, cadw, dehongli ac arddangos treftadaeth ddiriaethol ac anniriaethol. Yn agored i'r cyhoedd, yn hygyrch ac yn gynhwysol, mae amgueddfeydd yn meithrin amrywiaeth a chynaliadwyedd. Maent yn gweithredu ac yn cyfathrebu'n foesegol, yn broffesiynol a chyda chyfranogiad cymunedau, gan gynnig profiadau amrywiol ar gyfer addysg, mwynhad, myfyrio a rhannu gwybodaeth."*

8.7 Mae cynnwys y cyhoedd, a'r cyfeiriadau penodol at hygyrchedd, cynhwysiant a chyfranogiad cymunedau yn adlewyrchu arferion a syniadaeth gyfoes ymhlith amgueddfeydd, fel y mae a wnelo â lle mwy democrataidd, sy'n adlewyrchu casgliadau a hanesion y cymunedau hynny heb gynrychiolaeth ddigonol, neu heb unrhyw gynrychiolaeth, yn y gorffennol.

8.8 Yn 2020, o ganlyniad i fudiad Mae Bywydau Du o Bwys, rhoddwyd ffocws newydd ar ddemocrateiddio amgueddfeydd, a barodd i lawer newid yn gyflym eu gweithgarwch dehongli, rhaglennu ac ymgysylltu â'r gymuned. Yn uniongyrchol gysylltiedig â hyn bu ymgysylltu amgueddfeydd ag ymgyrchoedd gwrth-hiliaeth, y mae rhai ohonynt, fel yn achos AC, yn cael eu harwain a'u cefnogi gan y llywodraeth.

8.9 Mae'n wir dweud bod gan lawer o amgueddfeydd dipyn o ffordd i fynd o ran amrywiaeth, ar bob sail gwahaniaethu, gyda llawer ond yn cynnig mynediad cyfyngedig i bobl â phroblemau symudedd neu fethiant i ddarparu'n ddigonol ar gyfer y rhai â nam ar y synhwyrau neu nam gwybyddol.

8.10 Y tu hwnt i hyn, mae'r pandemig wedi arwain at lai o ymwelwyr ag amgueddfeydd. Araf yw'r broses adfer, ar y cyfan. Mae nifer yr ymwelwyr ag atyniadau ledled y DU yn 85% yn is na'r rhai yn 2019 ar gyfartaledd ac mae twristiaeth ryngwladol yn parhau'n 28% yn is, o gymharu â ffigurau 2019. Rhaid i amgueddfeydd i ystyried ffyrdd newydd o ymgysylltu â'r

cyhoedd. Mae cyflwyno rhaglenni ehangach eu cwmpas ac arlwy newydd – megis caffis cyrchfan, cyngherddau cerdd ac ailgyflunio mannau i'r cyhoedd ymgynnull ac ymlacio – ymhlith y ffyrdd a ddefnyddir gan amgueddfeydd bellach i ymgysylltu â demograffeg sy'n newid.

8.11 Mae'r newid i ffwrdd oddi wrth globaleiddio yn achosi i sefydliadau gefnu ar yr uchelgais o fod o'r radd flaenaf ar lwyfan byd-eang, a rhoi mwy o ystyriaeth i'r hyn y mae cymunedau lleol am ei weld. Mae arddangosfeydd mawr yn cael eu disodli gan brofiadau diwylliannol mwy perthnasol: mae'r ymgais i integreiddio perfformiadau cerddoriaeth boblogaidd i ddenu cynulleidfaoedd ifanc wedi helpu i ddenu demograffeg newydd i leoliad yr amgueddfa.

8.12 ***Rhyfeloedd diwylliannol, dad-drefedigaethu / dychwelyd deunyddiau i'w mamwlad:*** O fewn dwy flynedd, mae iaith, polisi casgliadau, dehongli a sut i greu 'casgliadau'r byd' wedi cael eu gweddnewid. Unwaith eto, mae mudiad Bywydau Du o Bwys wedi cael effaith bellgyrhaeddol ar amgueddfeydd yn hyn o beth. Mae amgueddfeydd, a'u casgliadau yn enwedig, yn rhan o'r 'rhyfeloedd diwylliannol' fel y'u gelwir, lle mae, yng nghyd-destun y DU, gysylltiad cryf â threfedigaethu.

8.13 Ymhlith sefydliadau diwylliannol a llywodraethau'r UE a'r DU mae llawer o'r farn (ond nid pawb) y dylai amgueddfeydd fynd ati i ddychwelyd deunyddiau diwylliannol i'w mamwlad. Nid oes diffiniadau cyfreithiol caeth gan y termau 'dychwelyd i'r perchnogion' (*restitution*) na 'dychwelyd i'r famwlad' (*repatriation*). Maent yn tueddu i gael eu defnyddio yn eithaf llac ond, yn eu hanfod, defnyddiwyd hwy yn draddodiadol i ddisgrifio'r broses o ddychwelyd deunyddiau diwylliannol i'w perchnogion gwreiddiol neu i'r man y maent yn tarddu ohono. Fodd bynnag, o ystyried y mater yn fwy cyffredinol, gall ymateb i gais i ddychwelyd deunyddiau i'w perchnogion gwreiddiol neu i'w mamwlad gwmpasu llawer mwy na hyn, a'i gwneud yn bosibl i arferion amgueddfaol ddatblygu ac ymaddasu.

8.14 Nid oes unrhyw broses unffurf benodol na set o weithdrefnau sy'n cynnig a 'glasbrint dychwelyd'. Fel y cyfryw, mae amgueddfeydd a gwladwriaethau unigol yn sefydlu eu harferion a'u modelau eu hunain. Mae hyn wedi dod yn faes lle mae angen mwy o adnoddau, gan

gynnwys ar lefel strategol ac arweinyddiaeth, yn y sector. Bydd y maes ffocws hwn i amgueddfeydd yn parhau yn y tymor canolig ac mae'n esgor ar ddadl fwy cyffredinol ynglŷn â sut mae amgueddfeydd yn casglu ac yn dehongli gwrthrychau a deunydd

8.15 Er ein bod ar ddeall bod AC wedi trosglwyddo ei chasgliad ethnograffig, ac nad yw'n geidwad arno mwyach, rydym hefyd yn ymwybodol o archwiliad arfaethedig AC i nodi elfennau o'r Casgliad Cenedlaethol a all fod yn ddadleuol o hyd.

8.16 ***Demograffeg***: Disgwylir i boblogaeth y byd gynyddu o ddwy biliwn o bobl, o 7.7 biliwn ar hyn o bryd i 9.7 biliwn yn 2050, cyn cyrraedd brig o bron 11 biliwn erbyn diwedd y ganrif wrth i gyfraddau ffrwythlondeb barhau i ostwng. Yn ystod y cyfnod hwn, amcanestynnir y bydd poblogaeth y byd yn dod yn fwy trefol, ac yn hŷn. Ers 2018, cafwyd mwy o bobl 65 oed neu'n hŷn na phlant o dan 5 oed. Erbyn 2050, bydd mwy o bobl hŷn na'r boblogaeth o dan 25 oed.

8.17 Disgwylir i hanner y twf ym mhoblogaeth y byd rhwng nawr a 2050 ddod o: India, Nigeria, Pacistan, Gweriniaeth Ddemocrataidd Congo, Ethiopia, Tanzania, Indonesia, yr Aifft a Thaleithiau Unedig America (mewn trefn ostyngol o ran cynnydd). Bydd y boblogaeth yn Ewrop yn parhau i grebachu.

8.18 Yng Nghymru, yn gyffredinol, mae'r boblogaeth yn heneiddio ac yn dod yn fwy trefol, gyda rhai rhanbarthau'n wynebu gostyngiad sylweddol yn y boblogaeth. Fel llawer o wledydd Ewropeaidd, bydd Cymru yn dibynnu ar fewnfudo i gefnogi twf economaidd a seilweithiau cymdeithasol.

8.19 Daw'r tueddiadau demograffig, a nodir isod, o Gyfrifiad 2021 ac fe'u hystyriwyd gan yr adroddiad hwn, yn enwedig o ran Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant a chymdeithas (Cymru: Cyfrifiad 2021 - SYG):

8.20 ***Demograffeg:***

- Ar Ddiwrnod y Cyfrifiad, 21 Mawrth 2021, amcangyfrifwyd mai maint poblogaeth breswyl arferol Cymru oedd 3,107,494, sef y boblogaeth fwyaf a gofnodwyd erioed drwy gyfrifiad yng Nghymru.
- Nododd 2.9 miliwn o breswylwyr arferol yng Nghymru eu bod o fewn y categori grŵp ethnig lefel uchel “Gwyn” (93.8% o'r boblogaeth, o gymharu â 95.6% yn 2011). Nododd 90.6% o'r boblogaeth eu bod yn “Wyn: Cymreig, Seisnig, Albanaidd, Gwydd-elig Gogledd Iwerddon neu Brydeinig” yn 2021.
- Y categori lefel uchel mwyaf ond un yng Nghymru yn 2021 oedd “Asiaidd, Asiaidd Cymreig neu Asiaidd Prydeinig”, gydag 89,000 o bobl yn nodi eu bod yn y categori hwn (2.9% o'r boblogaeth, o gymharu â 2.3% yn 2011).
- Yng Nghymru, Gwlad Pwyl oedd y wlad enedigol fwyaf cyffredin o'r tu allan i'r DU o hyd yn 2021 (24,832 o bobl, 0.8% o'r holl breswylwyr arferol).
- Roedd gan 124,557 o breswylwyr arferol (4.0%) basbort nad oedd yn basbort yn eiddo i'r DU, gyda'r ganran fwyaf o'r rhain â phasbort Gwlad Pwyl.

8.21 ***Oedran:***

- Yn 2021, yr oedran cyfartalog (canolrifol) yng Nghymru oedd 42 oed. Mae hyn yn uwch na'r oedran cyfartalog (canolrifol) yn 2011, sef 41 oed. Yn Lloegr, cafwyd oed-ran cyfartalog (canolrifol) o 40 oed yn 2021.
- Yr awdurdodau lleol â'r oedran cyfartalog (canolrifol) uchaf oedd Powys (50 oed), Conwy a Sir Fynwy (49 oed yr un). Yr awdurdodau lleol â'r oedran cyfartalog (canol-rifol) isaf oedd Caerdydd (34 oed) a Chasnewydd (38 oed).
- Roedd cyfradd twf y boblogaeth yng Nghymru dipyn yn is na'r gyfradd yn Lloegr, lle y tyfodd y boblogaeth 6.6%. Roedd twf y boblogaeth hefyd yn is yng Nghymru nag oedd ym mhob un o ranbarthau Lloegr. Roedd cyfradd y twf yng Nghymru bron chwe gwaith yn is na Dwyrain Lloegr, sef y rhanbarth â'r newid canrannol mwyaf ym maint y boblogaeth (8.3%) yn Lloegr. Roedd hefyd yn is na'r rhanbarth â'r twf isaf yn y boblogaeth yn Lloegr, sef Gogledd-ddwyrain Lloegr (1.9%).
- Roedd canran y boblogaeth 65 oed a hŷn yn uwch yng Nghymru (21.3%) nag oedd yn Lloegr (18.4%) yn 2021. Yr unig ranbarth yn Lloegr lle roedd canran y boblogaeth 65 oed a hŷn yn fwy na'r ganran yng Nghymru oedd De-orllewin Lloegr (22.3%). Mae

hyn yn gwrthgyferbynnu â Llundain (11.9%), sef y rhanbarth â'r ganran isaf o'r boblogaeth yn y grŵp oedran hwn.

- Roedd mwy o farwolaethau na genedigaethau yng Nghymru rhwng 2011 a 2021. Felly, mewnfudo net positif i Gymru sy'n cyfrif am y twf yn y boblogaeth ers 2011 (tua 55,000 o breswylwyr arferol).

8.22 ***Crefydd***

- Dewisodd 2.9 miliwn o ymatebwyr yng Nghymru (93.7%) ateb y cwestiwn gwirfoddol am grefydd yn 2021, ond dewisodd 195,000 (6.3%) beidio â'i ateb. Atebodd mwy o bobl nag a atebodd yn 2011 pan atebodd 92.4% a dewisodd 7.6% beidio â rhoi ateb.
- Nododd 1.4 miliwn o breswylwyr yng Nghymru "Dim crefydd" yn 2021 (46.5% o'r boblogaeth, o gymharu â 32.1% yn 2011). Nododd mwy o bobl "Dim crefydd" nag unrhyw ymlyniad crefyddol unigol.
- Dywedodd 43.6% o breswylwyr arferol (1.4 miliwn) mai "Cristnogaeth" oedd eu crefydd yn 2021. Roedd yr ymlyniad crefyddol hwn wedi cael ei ddewis gan fwy na hanner preswylwyr Cymru yng Nghyfrifiad 2011 (57.6%).
- Yr ymlyniad crefyddol mwyaf nesaf yng Nghymru oedd "Mwslim", gyda 2.2% o'r boblogaeth (67,000 o breswylwyr arferol) yn nodi eu bod yn "Fwslim" yn 2021, o gymharu â 1.5% yn 2011.

8.23 ***Digideiddio***: Daeth gallu digidol neu ddiffygion digidol amgueddfeydd yn destun ffocws mawr yn ystod y pandemig. Gwnaeth amgueddfeydd â seilwaith digidol cryf eisoes 'droi' yn sydyn i ymgysylltu â chynulleidfaoedd ar-lein, ond wynebodd y rhai heb seilwaith o'r fath anawsterau. Er i ymgysylltu digidol effeithiol agor amgueddfeydd i gynulleidfaoedd newydd ac, yn y cyfnod ar ôl cyfyngiadau symud, mae cynulleidfaoedd bellach yn disgwyl ymgysylltu digidol i ategu a gwellau ymweliadau personol. Mae disgwyliad o'r fath wedi rhoi pwysau ar amgueddfeydd, nad ydynt wedi buddsoddi mewn seilwaith digidol cadarn eto, i gyllidebu a chynllunio ar gyfer cyfranogiad llawn ar-lein.

8.24 Ar lefel fwy cyffredinol yn y maes digidol, mae datblygiad Gwe3 – rhyngrwyd datganoledig a adeiladwyd ar dechnolegau cadwyn bloc, perchnogaeth defnyddwyr ar ddata, meddalwedd cod agored a phrofiadau ymgolli – yn golygu'r newid technegol dyfnaf. O safbwynt y

celfyddydau a diwylliant, mae i ddatblygiadau Gwe3 oblygiadau posibl o ran gweithgaredd-au ymgysylltu â'r cyhoedd; casglu digidol a phrisiadau; cylchdroi gwrthrychau a deunyddiau eraill rhwng sefydliadau. Mae'n gwbl gredadwy y gallai unigolyn, dau ffrind neu grŵp o ddieithriaid o bob cwr o'r byd ffisegol, sy'n rhannu'r un diddordeb, fynd i arddangosfa, perfformiad, darlith neu ddigwyddiad cwbl ymgollol a gynhelir gan amgueddfa yn y metafyd. Yn yr un modd, byddai'r metafyd yn cefnogi datblygiadau arloesol yn y sector, yn ôl pob golwg, drwy gydweithio agosach, ni waeth beth fo'r ddaearyddiaeth. Mae deallusrwydd artiffisial wedi ymddangos yn her a chyfle i'r gofodau creadigol a diwylliannol.

8.25 Gyda chyfleoedd digidol i amgueddfeydd, mae bygythiadau a risgiau newydd yn codi, gan gynnwys mwy o ymosodiadau seiber. Mae'n heriol i'r sector diwylliannol, yn fwy cyffredinol, ddod o hyd i staff â chymwysterau addas o ran o'r farchnad lafur lle mae galw mawr (am gost fawr) am staff o'r fath o hyd.

9. <u>Digwyddiadau Diweddar</u>

9.1 Dymunodd nifer o'n cyd-sgyrswyr gyfeirio at anawsterau diweddar a effeithiodd ar drefniadau llywodraethu a rheoli AC ar y lefelau uchaf. Mae'r materion hyn yn gyhoeddus ac mae Archwilio Cymru yn cyfeirio atynt mewn nodyn ar ddatganiadau ariannol 2020/21 AC sy'n cynnwys cyfeiriad at y ffaith bod yr Archwilydd Cyffredinol yn “cadw llygad” ar ein hadolygiad. Rydym ar ddeall y gall Archwilio Cymru gyhoeddi adroddiad arall ochr yn ochr â datganiadau 2021/22, a ddylai fod wedi cael eu cyflwyno i'r Comisiwn Elusennau erbyn ei derfyn amser o 31 Ionawr 2023 erbyn hyn. Mae ein hadolygiad wedi cael ei gynnal ar yr un pryd â phrosesau ffurfiol sydd wedi dod i ben i raddau helaeth. Cafwyd datganiadau cyhoeddus yn nodi i'r cyn-Lywydd adael ar 31 Rhagfyr 2022 ac i'r cyfarwyddwr cyffredinol adael ar 31 Mawrth 2023. Mae cyfle mawr bellach i AC symud ymlaen o'r cynnwrf diweddar o dan arweinyddiaeth newydd.

9.2 Mae ein cylch gwaith yn cynnwys llywodraethu, effeithiolrwydd a chydberthnasau felly roedd y digwyddiadau diweddar yn berthnasol i'n gwaith. Fodd bynnag, rydym wedi gochel rhag ymyrryd â phrosesau ffurfiol, eu peryglu neu eu tanseilio. Roedd angen iddynt gael eu cwblhau heb sylwadau nac ymyrraeth ddi-fudd ar ein rhan ni. Mae rhai pobl wedi dweud

wrthym eu bod yn credu bod amseriad ein hadolygiad yn anffodus o ystyried y materion dan sylw; roedd eraill yn teimlo ei bod yn hen bryd cynnal adolygiad. Roeddem ninnau o'r farn ein bod wedi cael ein comisiynu ac felly fod dyletswydd arnom i gyflawni ein cylch gwaith. O ystyried bod yr adolygiad wedi'i gomisiynu i gyd-daro â'r digwyddiadau diweddar, mae'n anochel bod hyn ar flaen meddyliau llawer o'n cyfweleion. Felly, mae'n bwysig ein bod yn nodi eu pryderon mawr ond hefyd yn cydnabod ar yr un pryd bod AC bellach yn benderfynol o symud ymlaen a throi ei chefn ar y digwyddiadau diweddar.

9.3 Ein cyfraniad ni yw nodi'r gwersi a ddysgwyd a chynnig ffyrdd a dulliau o ymdrin ag argyfyngau o'r fath, drwy bolisïau a gweithdrefnau a fydd yn cael eu rhoi ar waith ymlaen llaw ac fel trefniadau wrth gefn. O ganlyniad, bu raid inni adolygu'r fframwaith y mae AC yn gweithredu'n unol ag ef ac, yn benodol, briod rolau ymddiriedolwyr, gweinidogion, swyddogion, y Comisiwn Elusennau ac Archwilio Cymru, yn ogystal â rolau'r Swyddog Cyfrifyddu a'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol. Pryd bynnag y bo gwahaniaethau anghymodlon ar frig sefydliadau, mae tarfu ac ansicrwydd yn anochel, ond ein gobaith yw y bydd ein cynigion ynglŷn â datrys anghydfodau a'r protocolau a'r canllawiau cysylltiedig, os cânt eu mabwysiadu, yn cynnig camau lliniaru os bydd amgylchiadau tebyg yn codi yn y dyfodol. Mae ein cylch gwaith yn ein cyfyngu i AC ond rydym wedi drafftio ein cynigion mewn ffordd sy'n golygu y gellid eu cymhwyso'n fwy cyffredinol.

10. <u>Trefniadau Llywodraethu AC</u>

Rhaglith

10.1 Mae llywodraethu cadarn wrth wraidd hyder y cyhoedd a llwyddiant sefydliadau, wedi'i ategu gan Saith Egwyddor Bywyd Cyhoeddus (Egwyddorion Nolan) sydd wedi sefyll prawf amser ers i'r Arglwydd Nolan eu llunio yn 1995:

- Anhunanoldeb
- Uniondeb
- Gwrthrychedd
- Atebolrwydd
- Bod yn agored
- Gonestrwydd

• Arweinyddiaeth

10.2 Disgwylir i bawb mewn swydd gyhoeddus gadw at yr egwyddorion hyn ac mae'n rhaid i unrhyw un sy'n cael ei benodi'n un o ymddiriedolwyr AC eu deall. Mae'r egwyddorion wedi'u hymgorffori yn Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru [Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru (llyw.cymru)], dogfen arloesol sy'n nodi'r prif egwyddorion ar gyfer ymdrin â chyllid cyhoeddus gyda gonestrwydd ac er budd y cyhoedd. Bwriedir i'n cynigion ar gyfer llywodraethu fod yn gwbl gyson â Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru, yn ogystal ag Egwyddorion Nolan, y Cod Canllaw Elusennol i Elusennau Mawr a Chanllaw Clore ar Lywodraethu Arweinyddiaeth ar gyfer y sector diwylliannol [Cod Llywodraethu Elusennol / Rhaglen Arweinyddiaeth Clore].

10.3 Yr ymddiriedolwyr, yr Uwch Dîm Gweithredol a'r TP yw tair coes stôl llywodraethu AC, fel y gellir ei disgrifio. Mae'n rhaid i bob coes fod yn sad er mwyn i'r stôl fod yn sad. Mae hyn, nid yn unig yn golygu bod pob elfen yn deall ei rôl ei hun yn glir, ond hefyd yn deall ac yn parchu rolau'r elfennau eraill.

10.4 Mae Archwilio Cymru wedi cyhoeddi *Fframwaith Llywodraethu Corfforaethol a Safonau* cynhwysfawr a hirfaith, ac iddo y mae wedi atodi dogfennau megis y Siarter Frenhinol, y Statudau a Fframwaith Llywodraeth Cymru. Mae'n werthfawr bod dogfennau o'r fath ar gael i bob un o ymddiriedolwyr ac uwch weithredwyr AC i'w darllen a chyfeirio atynt. Rydym yn cydnabod bod y ddogfen yn cymryd gofal i amlinellu egwyddorion sy'n nodi'r ffordd y mae sefydliad mor bwysig yn cael ei lywodraethu. Fodd bynnag, mae'r ddogfen bresennol yn anhylaw ac ailadroddus. Byddai'n fwy gwerthfawr pe bai'n fwy clir a chadarn. Rydym yn sylweddoli y gall fod bwlch bob amser rhwng dweud rhywbeth a'i wneud yn ymarferol, ond byddai'n fuddiol i AC pe bai ganddi Fframwaith diwygiedig a symlach i roi ffocws i'w gwaith.

Argymhelliad 2: bod AC yn paratoi Cod Ymarfer Llywodraethu Corfforaethol a Safonau diwygiedig, cyfoes a symlach.

Profiad a ffocws y Panel

10.5 Fel panel, mae gennym brofiad eang, mewn rolau gweithredol ac anweithredol, o lywodraethu corfforaethol mewn nifer o leoliadau ac awdurdodaethau, gan gynnwys Cymru, Lloegr, ac Iwerddon, y GIG, gwasanaeth cyhoeddus, sefydliadau diwylliannol, cyrff elusennol, addysg bellach ac uwch, y sector preifat a llywodraeth leol. Mae aelodau'r panel wedi cynnal nifer o adolygiadau llywodraethu, felly teimlwn ein bod mewn sefyllfa dda i roi cyngor. Rydym yn cael budd o'r amrywiaeth eang o safbwyntiau a chyngor proffesiynol sydd ar gael inni. Llywodraethu corfforaethol, hyd yma, fu'r mater mwyaf dybryd a godwyd gyda ni, gan gyfweleion o AC a Llywodraeth Cymru, felly ni ymddiheurwn am neilltuo rhan sylweddol o'n hadolygiad i'r mater hwn.

10.6 Er gwaethaf gallu, profiad ac ymrwymiad ymddiriedolwyr ac uwch weithredwyr, daeth prosesau a strwythurau llywodraethu o dan bwysau annioddefol drwy gydol y rhan fwyaf o 2021/22. Nid drwy achosion gwael y gwneir cyfraith dda, felly rydym wedi ceisio edrych y tu hwnt i'r digwyddiadau diweddar (gan ddysgu gwersi ohonynt ar yr un pryd) i gynnig diwylliant a strwythur llywodraethu cadarn a chymesur sy'n ddigon gwydn i ymdrin â'r annisgwyl. Ond rydym hefyd am osgoi gorymateb i'r digwyddiadau diweddar a oedd, yn ein profiad ni, yn ddigynsail, ac felly'n ddigwyddiadau prin ac anarferol. Dymunwn hefyd roi sicrwydd i randdeiliaid a chyllidwyr ein bod yn hyderus bod modd cael trefniadau llywodraethu rhagorol unwaith eto o fewn tua blwyddyn neu ddwy os bydd y mesurau a gynigir gennym yn cael eu rhoi ar waith yn amserol. Dyma'r rheswm, yn rhannol, pam rydym wedi canolbwyntio ar ddiwygiadau nad ydynt yn gofyn am newid cyfansoddiadol na sefydliadol mawr. Dylem hefyd gofnodi bod AC wedi parhau i weithredu (ar gost bersonol uchel mewn rhai achosion) drwy gydol y cyfnod cythryblus hwn, er mwyn gwasanaethu ei chymunedau a chefnogi ei staff, fel y gwnaeth yn ystod y pandemig.

10.7 Wrth ystyried y materion llywodraethu hyn, gwnaethom ofyn y cwestiynau canlynol:

- Beth yw hierarchiaeth yr amrywiol ddarpariaethau cyfansoddiadol?
- A ydynt yn debygol o newid?
- A ydynt yn gyson â'i gilydd ac, os nad ydynt yn gyson â'i gilydd, a ellir goresgyn y diffyg cysondeb, os nad yn dechnegol bob amser, yna drwy brosesau datrys anghydfodau anffurfiol a ffurfiol?

- A oes modd symleiddio'r trefniadau?
- Pa fath o drefniadau ddylai fod ar waith yn y dyfodol?

Y Siarter Frenhinol

10.8 Fel y nodir uchod, cafodd AC ei chorffori drwy Siarter Frenhinol yn 1907 (yn debyg i'r Llyfrgell Genedlaethol) [Siarter Frenhinol (amgueddfa.cymru)]. Rhoddwyd Siarteri Atodol yn 1911, 1990 a 2007. Yn gyffredinol, ystyrir mai Siarter Frenhinol yw'r math uchaf o gorffori, yn rhannol oherwydd ei bri fel rhodd gan y Brenin neu'r Frenhines, yn rhannol am mai dim ond sefydliadau pwysig sy'n cael Siarteri Brenhinol, a hefyd am fod y Siarter a'r Statudau ategol yn golygu y gall corfforaethau siartredig wneud unrhyw beth y gall person cyfreithiol, gwirioneddol ei wneud o fewn y gyfraith. Fodd bynnag, cyfyngir ar yr annibyniaeth hon: ni all corff â Siarter Frenhinol wneud pethau nad ydynt yn gyson â'i swyddogaethau o dan y Siarter, a cheir cyfyngiadau pellach o ran arian cyhoeddus. Er y gall AC, er enghraifft, roi neu gael benthyg arian neu gaffael neu waredu asedau, yn ymarferol cyfyngir ar y pwerau hyn mewn perthynas â gweithgarwch a ariennir gan Lywodraeth Cymru, sy'n cyfrif am y rhan fwyaf o incwm ac asedau AC. Fel arfer, rhoddir Siarteri Brenhinol am byth, ond un eithriad nodedig yw siarter y BBC, sy'n cael ei hadnewyddu bob 10 mlynedd gan Senedd San Steffan ynghyd â Chytundeb Fframwaith ategol sy'n gyfreithiol gyfrwymol.

10.9 Diffinnir diben AC yn ei Siarter fel a ganlyn:

> "HYRWYDDO ADDYSG Y CYHOEDD: (I) YN BENNAF, DRWY DDARLUNIO'N GYFLAWN WYDDONIAETH, CELFYDDYDAU, DIWYDIANNAU, HANES A DIWYLLIANT CYMRU NEU SY'N BERTHNASOL I GYMRU, A (II) YN GYFFREDINOL, DRWY GASGLU, COFNODI, DIOGELU, EGLURO A CHYFLWYNO GWRTHRYCHAU A PHETHAU A GWYBODAETH GYSYLLTIEDIG, BOED YN GYSYLLTIEDIG Â CHYMRU AI PEIDIO, Y BWRIEDIR IDDYNT HYRWYDDO GWELLA DEALLTWRIAETH A HYBU YMCHWIL."

10.10 Mae nifer o ddarpariaethau'r Siarter o ddiddordeb i'n hadolygiad am eu bod yn nodi'r disgresiwn cyffredinol sydd gan yr ymddiriedolwyr i wneud newidiadau i'w trefniadau llywodraethu heb geisio diwygiadau i'r Siarter gan y Cyfrin Gyngor. Mae'r rhain yn cynnwys:

Erthygl 6

(i) Yr Ymddiriedolwyr yn amlwg yw'r corff llywodraethu sydd ag amrywiaeth eang o bwerau;

(ii) ni fydd llai na 10 unigolyn yn Ymddiriedolwyr na mwy na 17;

(iii) y swyddogion yw'r Llywydd, yr Is-lywydd a'r Trysorydd ond gall yr Ymddiriedolwyr newid y teitlau hyn; [noder: mewn ymgynghoriad â Llywodraeth Cymru yn ymarferol]

(vi) Caiff yr ymddiriedolwyr eu talu yn amodol ar gymeradwyaeth y Comisiwn Elusennau ymlaen llaw.

Erthygl 7 Mae ymddiriedolwyr yn penodi ac yn diswyddo'r Prif Swyddog Gweithredol (h.y. y Cyfarwyddwr Cyffredinol). Mae cyfrifoldeb cyffredinol ar y Cyfarwyddwr Cyffredinol am reoli a gweinyddu ar ran yr Ymddiriedolwyr.

Erthygl 11 Caiff yr Ymddiriedolwyr drwy benderfyniad mwyafrif o 75% o'r ymddiriedolwyr sy'n bresennol ac sy'n pleidleisio ildio'r Siarter (sef mwyafrif absoliwt o gyfanswm yr Ymddiriedolwyr).

10.11 Mae'r Statudau yn amlinellu'r pwerau a'r prosesau yn fanylach na'r Siarter. Mae rhai darpariaethau yn y Statudau yn cynnwys (mae rhifau/llythrennau yn cyfeirio ar y gwahanol Statudau):

2 (2) (a) Penodir y Llywydd/Is-lywydd gan Weinidogion Cymru mewn ymgynghoriad â'r Ymddiriedolwyr.

(b) Mae Ymddiriedolwyr yn penodi'r Trysorydd mewn ymgynghoriad â Gweinidogion Cymru ond dim ond os dymuna'r Ymddiriedolwyr benodi.

(c)(d) Ni fydd swyddogion yn gwasanaethu mwy na dau gyfnod o bedair blynedd a dim mwy na 12 yn ddilynol fel Ymddiriedolwr. [Yn ymarferol, cyfyngir hyn i ddeng mlynedd gan y Comisiwn Elusennau ac nid yw polisi LlC yn fwy na dau dymor pedair blynedd.]

2 (6). Os na fydd Gweinidogion Cymru yn penodi Llywydd/Is-lywydd bydd yn rhaid iddynt benodi Cadeirydd/Is-gadeirydd.

3. Mae Gweinidogion Cymru yn penodi hyd at naw Ymddiriedolwr mewn ymgynghoriad â'r Ymddiriedolwyr; Mae'r Ymddiriedolwyr yn penodi hyd at saith.

4. (1) Gall y Llywydd neu bum Ymddiriedolwr ofyn i'r Cyfarwyddwr Cyffredinol alw cyfarfod arbennig.

(3) Cworwm cyfarfodydd fydd pump, gan gynnwys Swyddog.

10.12 Er ei bod yn bosibl yn dechnegol, mae'n annhebygol tu hwnt y byddai'r ymddiriedolwyr yn ildio Siarter Frenhinol, felly rydym yn cymryd na fyddai hynny'n digwydd. Gellir newid Siarteri a Statudau drwy ddeisebu'r Cyfrin Gyngor, drwy roi manylion am y newidiadau arfaethedig ac ymgynghori ar y newidiadau a'r rhesymeg drostynt. Rydym ar ddeall y byddai Swyddfa'r Cyfrin Gyngor yn ymgynghori â Llywodraeth Cymru cyn gosod y newidiadau gerbron Arglwydd Lywydd y Cyngor. Mae'r broses yn hirfaith ond yn bosibl. Yn ymarferol, mae cyrff siartredig yn tueddu i "gronni" newidiadau er mwyn osgoi deisebau mynych i'r Cyfrin Gyngor. Mae Deddf Elusennau 2023 yn caniatáu i elusennau siartredig wneud newidiadau penodol i'w Siarter a'u Statudau ond, fel yn achos AC, mae'n rhaid iddynt ddilyn y broses a nodwyd yn eu siartrau os oes un yn bodoli. Mae ein cynigion wedi cael eu llunio i weithredu o fewn y Siarter a'r Statudau presennol am eu bod yn rhoi digon o hyblygrwydd i wneud hynny, yn ein barn ni, ac am ein bod yn awyddus i gyflwyno cynigion y gellir eu rhoi ar waith yn gyflym.

10.13 Mae llawer o enghreifftiau o gyrff siartredig sy'n cael cyllid cyhoeddus ac yn cysoni eu dibenion elusennol â gofynion atebolrwydd cyhoeddus, gan gynnwys Swyddog Cyfrifyddu a chydymffurfiaeth â chytundebau cyllido a chytundebau eraill. Mae enghreifftiau yng Nghymru yn cynnwys y Llyfrgell Genedlaethol a phrifysgolion megis Aberystwyth, Bangor, Caerdydd ac Abertawe. Nodwn hefyd fod uwch swyddog yn Llywodraeth Cymru yn cynnal adolygiad o gyrff cyhoeddus yng Nghymru sydd â Siarteri Brenhinol. Rydym wedi siarad ag ef a chredwn fod ein dulliau gweithredu yn gyson â'i gilydd.

Argymhelliad 3: y dylai AC, yn gyson ag argymhellion yr adroddiad teilwredig o Lyfrgell Genedlaethol Cymru a'r adolygiad o Gyrff Siartredig, barhau i fod yn gorfforedig drwy Siarter Frenhinol.

Statws elusennol

10.14 Mae AC yn elusen gofrestredig (rhif 525774) ac felly caiff ei llywodraethu o dan gyfraith elusennau a'i rheoleiddio gan y Comisiwn Elusennau (mae rhai amgueddfeydd yn Lloegr yn elusenau eithriedig ac yn cael eu rheoleiddio mewn ffordd wahanol). Mae'n cael ei llywodraethu gan Siarter Frenhinol a bydd yn parhau i fod yn elusen hyd nes y caiff y Siarter ei dirymu, ei diwygio neu ei hychwanegu ato mewn modd sy'n golygu nad yw'n elusen bellach. Pan fydd sefydliad yn bodloni'r diffiniad o elusen a hefyd yn bodloni'r gofyniad i gofrestru fel y nodir yn rhan 4 o Ddeddf Elusennau 2011, rhaid iddo wneud hynny. Ar ôl hynny, mae'n rhaid iddo barhau i fod wedi'i gofrestru hyd nes y caiff ei ddiddymu neu nad yw'n bodloni'r gofyniad cofrestru mwyach. Nid oes gan y Senedd unrhyw bŵer i ddiwygio cyfraith elusennau am ei fod wedi'i gadw yn ôl i Senedd San Steffan. Fodd bynnag, mae modd, yn ddamcaniaethol i'r Senedd ddeddfu i newid statws cyfreithiol AC mewn ffordd a allai achosi iddi golli ei statws elusennol. Nid ydym wedi cael unrhyw dystiolaeth y byddai'n ddymunol pe bai AC yn peidio â bod yn elusen, ac nid oes unrhyw ddadl, yn ein barn ni, dros ddiddymu'r statws hwn, yn enwedig yn absenoldeb rheolau llywodraethu clir eraill. I'r gwrthwyneb, credwn ei bod yn bwysig i AC barhau'n elusen. Nodwn i'r Adolygiad Teilwredig o'r Llyfrgell Genedlaethol ddod i gasgliad tebyg inni o ran statws y Llyfrgell Genedlaethol.

10.15 Mae i statws elusennol fanteision o ran treth; y gallu i godi arian drwy roddion elusennol; yn ogystal â sicrhau annibyniaeth yr ymddiriedolaeth sy'n gweinyddu'r elusen. Prif ddyletswydd yr ymddiriedolwyr, pwy bynnag sydd wedi eu penodi, yw gweithredu'n unol ag amcanion yr elusen ac er budd pennaf yr elusen – mae unrhyw rwymedigaethau eraill, gan gynnwys rhwymedigaethau i Lywodraeth Cymru, fel ei phrif gyllidwr yn achos AC yn bwysig, ond yn eilaidd.

10.16 Mae posibilrwydd o densiwn rhwng dyletswyddau'r ymddiriedolwyr i hyrwyddo eu hamcanion elusennol a gofynion Llywodraeth Cymru. Pe bai tensiwn o'r fath, mae'n amlwg o'r dogfennau llywodraethu rydym wedi eu gweld bod pob parti yn ymwybodol mai i'r elusen y mae dyletswydd ar ymddiriedolwyr. Fodd bynnag, mae'r ymddiriedolwyr a Llywodraeth Cymru yn unfryd yn eu dymuniad i weld AC yn llwyddo, ac am fod Llywodraeth Cymru yn darparu 80% o gyllid AC, mae rheidrwydd ar ymddiriedolwyr i ddatrys unrhyw densiynau, drwy drafodaeth i ddechrau a, phe bai llwybrau anffurfiol yn methu, drwy brosesau ffurfiol.

10.17 Bu'n bleser gennym nodi'r cysondeb presennol rhwng Rhaglen Lywodraethu Llywodraeth Cymru, llythyr cylch gwaith AC oddi wrth Lywodraeth Cymru a strategaeth 2030 AC. Rydym wedi nodi rhywfaint o ddiddordeb mewn rhoi i AC statws statudol yn debyg i statws amgueddfeydd yn Lloegr. Byddai newid mawr o'r fath yn gofyn am gyfiawnhad cadarn, cyflwyno deddfwriaeth, cryn dipyn o darfu a bygythiad posibl i statws elusennol AC. O ystyried bod deddfwriaeth hyd yn oed yn llai anhyblyg na Siarter Frenhinol, nid ydym yn argyhoeddedig bod newid o'r fath yn angenrheidiol nac yn ddymunol.

Argymhelliad 4: bod AC yn parhau'n elusen gofrestredig, sy'n bodoli er budd y cyhoedd.

10.18 Er nad yw adolygiadau teilwredig yn archwiliadau, rydym wedi sylwi, mewn sawl ffordd, nad yw AC yn cydymffurfio â'r Cod Llywodraethu i Elusennau Mawr. Mae'r Cod yn argymell y dylai pob elusen archwilio ei chydymffurfiaeth â'r Cod ac yna y dylai naill ai fabwysiadu'r Cod neu esbonio pam nad yw'n bwriadu gwneud hynny. Dylai hyn gael ei wneud gan AC.

Argymhelliad 5: y dylai AC baratoi rhestr o gydymffurfiaeth â'r Cod Llywodraethu i Elusennau Mawr a, lle nad yw AC yn cydymffurfio, y dylid rhoi esboniad priodol yn ei Hadroddiad Blynyddol.

Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015

10.19 Mae AC yn un o'r 44 o gyrff cyhoeddus y mae'n ofynnol iddynt fodloni gofynion Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015. O ganlyniad, mae'n ofynnol i AC bennu amcanion llesiant sydd wedi eu llunio i sicrhau ei bod yn gwneud y cyfraniad mwyaf posibl at y nodau llesiant a amlinellir yn y Ddeddf a mabwysiadu ei phum ffordd o weithio, sy'n seiliedig ar ystyried yr hirdymor, ar atal, ar ddull gweithredu integredig, ar gydweithio, ac ar gynnwys eraill/amrywiaeth. Caiff y Ddeddf ei harchwilio gan Archwilio Cymru a ystyriodd weithgareddau ymgysylltu AC yn 2019, gan nodi bod "Amgueddfa Cymru wedi dangos ymrwymiad i Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol ac mae wedi cymhwyso'r Egwyddor Datblygu Cynaliadwy i rai gweithgareddau ymgysylltu ond mae'n cydnabod y gallai gymhwyso a gwreiddio'r pum ffordd o weithio'n fwy rhagweithiol drwyddi draw yn ei rhaglen ymgysylltu." [Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol: gweithgareddau ymgysylltu C (archwilio.cymru)]. Rydym ar ddeall

bod Archwilio Cymru wedi cyhoeddi'n ddiweddar y bydd yn ystyried cydymffurfiaeth AC ag agweddau ar y Ddeddf unwaith eto yn 2023, ynghyd â chyrff diwylliannol eraill.

10.20 Yn ystod ein gwaith rydym wedi nodi nifer o enghreifftiau cadarnhaol o'r ffordd y mae AC yn rhoi'r Ddeddf ar waith. Fodd bynnag, awgrymodd rhai sylwadau y gallai AC wneud rhagor i ymgysylltu â'r Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus, sy'n gweithredu ar lefel Awdurdod Lleol, ac y gall hyn roi cyfle i AC ddylanwadu ar Gynlluniau Llesiant Lleol a datblygu partneriaethau ag Awdurdodau Lleol, Byrddau Iechyd, Iechyd Cyhoeddus Cymru, Awdurdodau Parciau Cenedlaethol a chyrff cyhoeddus eraill ar lefel leol a chenedlaethol. Lle y bo modd (ac yn unol ag egwyddor cymesuredd) rydym wedi dibynnu ar waith trydydd partïon yn hytrach nag ailddyfeisio'r olwyn a cheisio sicrwydd ein hunain. Rydym yn fodlon cael sicrwydd drwy waith Archwilio Cymru o ran cydymffurfiaeth â Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol.

Y Ddogfen Fframwaith

10.21 Fel y nodwyd yn flaenorol, rydym ar ddeall bod y *Ddogfen Fframwaith* (Atodiad 6) wedi cael ei hadolygu gyda'r nod o'i chysoni â'r adroddiad *Cyflawni gyda'n gilydd* a gyhoeddwyd yn 2017 gan Julia Douch a David Rosser sy'n dwyn yr is-deitl "*Cryfhau Trefniadau Nawdd Llywodraeth Cymru ar gyfer Cyrff Hyd Braich*". Fodd bynnag, rydym wedi cael gwybod bod y broses o roi'r adroddiad hwn ar waith yn llawn wedi cael ei gohirio o ganlyniad i'r pandemig ac am fod lefel is o staff na'r disgwyl wedi trosglwyddo i'r Uned Cyrff Cyhoeddus – staff sydd eu hangen i'w galluogi i ymgymryd â'r rôl a'r cyfrifoldebau ychwanegol a ragwelir yn yr adroddiad. Yn ein barn ni, mae *Cyflawni gyda'n gilydd* yn ddadansoddiad ystyriol ac ymarferol sydd wedi sefyll prawf amser bum mlynedd yn ddiweddarach. Rydym yn derbyn bod digwyddiadau eraill a chyfyngiadau ar adnoddau wedi ennill y blaen i ryw raddau, ond credwn fod ei egwyddorion yn gadarn o ran cydberthnasau aeddfed, diwylliant, cyd-barch a chydymddiriedaeth, yn enwedig gan mai partneriaeth, ymgysylltu ar lefel uwch, hyfforddiant a datblygiad sydd wrth wraidd y cynigion. [Tabl o argymhellion - adroddiad Cyflawni gyda'n gilydd | LLYW.CYMRU] Rydym wedi gweld drafft o Gytundeb Fframwaith diwygiedig am nad yw'r un presennol yn gyfredol mwyach ac mae ein cyngor wedi cael ei geisio. Bydd angen cryn dipyn o ddiweddaru ar y drafft diwygiedig, yn ein barn ni, er mwyn iddo ddod yn

Gytundeb Partneriaeth. Tra y byddwn yn parhau i fodoli fel panel, byddwn yn barod i wneud sylwadau os bydd angen wrth i'r broses ddrafftio fynd rhagddi.

10.22 Y *Ddogfen Fframwaith* a'r *Llythyr Cylch Gwaith* [Llythyr Cylch Gwaith | Amgueddfa Cymru] yw'r prif ddulliau goruchwylio rhwng AC a Llywodraeth Cymru. Mae'r *Ddogfen Fframwaith* bresennol yn gyfuniad o egwyddorion synhwyrol a rhagnodi manwl. Nid yw'r olaf bob amser yn cyd-fynd yn hawdd â'r egwyddorion. Ar y dechrau, mae'r ddogfen yn nodi'n glir ei bod yn bosibl y bydd gwrthdaro rhyngddi hi a statws AC fel corff Siarter ac Elusen Gofrestredig ac, mewn achosion o'r fath, mai cyfraith elusennau a'r Siarter sy'n drech. Byddai hyn yn wir p'un a yw'r ddogfen yn nodi hynny ai peidio, ond mae'n ddefnyddiol ei fod wedi'i nodi'n glir. Felly, mae'r Fframwaith yn is yn yr hierarchiaeth lywodraethu. Pwysleisir hefyd annibyniaeth elusennau oddi wrth y wladwriaeth; cydnabyddir y dylai AC gael cymaint o hyblygrwydd â phosibl ac na ddylai llythyrau cylch gwaith ragnodi'n fwy nag sy'n angenrheidiol, sydd i'w groesawu. Mae AC yn gyfrifol am ddatblygu ei strategaeth ei hun ac mae'r ymddiriedolwyr yn gyfrifol am oruchwylio'r broses o'i rhoi ar waith.

10.23 Fel y nodwyd, mae'n ddefnyddiol bod amcanion strategol AC, yn ei strategaeth gorfforaethol newydd, yn gyson ag amcanion Llywodraeth Cymru mewn nifer o feysydd pwysig. Fodd bynnag, ni ellid sicrhau cysondeb strategol o'r fath bob amser ac, fel corff annibynnol mae'n rhaid mai AC sy'n gyfrifol am ei strategaeth ei hun, gan ystyried buddiannau pob un o'i rhanddeiliaid wrth gwrs, o gymunedau i gyllidwyr statudol. Rydym yn ystyried y broses o lunio strategaeth a'i rhoi ar waith isod. Mae'r *Ddogfen Fframwaith* yn mynd yn ei blaen i gydnabod arbenigedd AC, a nodir cyfathrebu a chydweithio effeithiol yn benodol. Nodir mai'r ymddiriedolwyr sydd â'r prif gyfrifoldeb am lywodraethu a rheolaeth fewnol, gyda'r tîm nawdd (fel y gelwid y TP bryd hynny) yn canolbwyntio ar gyflawni, canlyniadau a chydberthnasau â Llywodraeth Cymru. Mae darpariaethau defnyddiol ynglŷn â'r angen am reoleiddio cymesur sy'n seiliedig ar risg ochr yn ochr â'r gydnabyddiaeth y bydd angen i Lywodraeth Cymru ymyrryd "â mwy o afael" weithiau. Nodir yr angen i amlinellu rolau a disgwyliadau clir i'r gwahanol gyfranogwyr. Mae gweddill y ddogfen yn nodi trefniadau manwl ar gyfer llywodraethu ac atebolrwydd, trefniadau rheoli a threfniadau a chyfrifoldeb ariannol.

10.24 Awgrymwn ei bod bellach yn bryd llunio Cytundeb Partneriaeth newydd yn lle'r Cytundeb Fframwaith (term sy'n fwy cysylltiedig â chaffael cyhoeddus erbyn hyn). Byddai hyn yn adlewyrchu'r newid yn Llywodraeth Cymru o dimau “nawdd” i dimau “partneriaeth”. Er mwyn i'r dynodiad fod yn fwy na rhywbeth arwynebol yn unig, bydd angen iddo gael ei ategu gan drefniadau newydd a ffurfiol ar gyfer gweithio mewn partneriaeth. Efallai y byddai cytundeb o'r fath yn gymwys i gyrff hyd braich eraill, ond byddai hynny y tu allan i'r cwmpas i ni. Byddai'r cytundeb newydd yn cael ei lunio drwy drafodaeth deiran rhwng y TP, yr Uned Cyrff Cyhoeddus ac AC, gan ddefnyddio dadansoddiad *Cyflawni gyda'n gilydd*. Gallai rhai o'r egwyddorion arweiniol ar gyfer dogfen o'r fath gynnwys:

- Parch at annibyniaeth AC fel corff siartredig, elusen a sefydliad hollbwysig yng Nghymru.
- Dylai'r Cytundeb fod yn gymwys i gyllid cyhoeddus yn unig, nid arian a godir gan AC drwy ddulliau eraill.
- Dylid canolbwyntio ar effaith yn hytrach na mewnbynnau a phroses.
- Ymgysylltu ar lefel strategol.
- Eglurder ynglŷn â'r hyn fydd yn digwydd os aiff pethau o chwith, gan gynnwys prosesau a gweithdrefnau, rolau a chyfrifoldebau, rhwymedigaethau cytundebol a disgrifiadau o rolau (gweler y prosesau Datrys Anghydfodau isod am ragor o fanylion).
- Rheoleiddio cymesur sy'n seiliedig ar risg ac sy'n unol â pherfformiad.
- Ymgysylltu rheolaidd rhwng swyddogion a'r cadeirydd a'r prif weithredwr ac ymgysylltu un i un o leiaf bob chwe mis rhwng y Gweinidog neu'r Dirprwy Weinidog perthnasol a'r cadeirydd.
- Ymweliad blynyddol â'r bwrdd gan y Gweinidog, sy'n achub ar y cyfle i gyfarfod â staff a gweld cyfleusterau ar y safle lle mae'r ymddiriedolwyr yn cyfarfod (credwn y byddai hyn yn codi morâl ac y byddai'n arwydd cryf o'r gwerth y mae Llywodraeth Cymru yn ei roi ar AC).
- Dylid osgoi ceisiadau am wybodaeth na fyddent fel arall yn ddefnyddiol i AC neu lle mae cost ei chynhyrchu yn fwy na'r fantais.
- Dylid osgoi micro-reoli e.e. o ran lefelau staffio neu delerau ac amodau, ar yr amod bod costau o fewn y paramedrau y cytunwyd arnynt ac nad oes unrhyw oblygiadau ehangach i Lywodraeth Cymru.

- Eglurder ynglŷn ag adrodd i Lywodraeth Cymru, gan gynnwys pa mor aml; i bwy; ar ba weithgareddau; ac ym mha fformat ar gynnydd wrth roi'r cynllun gweithredu ar waith i fodloni disgwyliadau Llywodraeth Cymru.
- Cyfrifoldeb ar AC i gyflwyno addroddiadau lefel uchel cryno, amserol a pherthnasol â graddau COG (h.y. coch, oren neu wyrdd).
- Anogaeth drwy gymhellion i AC amrywiaethu ei ffrydiau incwm, er enghraifft:
  - gwarant na fyddai cymorth grant yn lleihau o ganlyniad i gynhyrchu incwm nad yw'n rhan o'r trysorlys yn llwyddiannus;
  - cefnogaeth i gynlluniau busnes e.e. drwy fuddsoddiad cyfalaf sy'n arwain at enillion i Lywodraeth Cymru yn ogystal ag AC, pe bai Llywodraeth Cymru yn gofyn am hynny;
  - hyblygrwydd ynglŷn â chodi tâl am arlwy ychwanegol ar safle pob amgueddfa ond cadw egwyddor mynediad am ddim ar yr un pryd;
  - dealltwriaeth gyffredin o'r diffiniad o 'amgueddfa am ddim' rhwng AC a Llywodraeth Cymru; ac ystyriaeth ynghylch ai'r cysyniad o 'amgueddfa am ddim' yw'r ffordd orau o gyrraedd cymunedau sydd wedi eu hallgáu ac sy'n wynebu 'ofn croesi'r trothwy' o ran safleoedd AC;
  - arian cyfatebol hyd at derfynau a bennwyd ymlaen llaw lle, er enghraifft: gallai Llywodraeth Cymru annog rhoddion dyngarol drwy roi arian cyfatebol am gyfraniad neu o leiaf gyfraniad ategol.

10.25 Dylai'r Cytundeb Partneriaeth gael ei adolygu'n rheolaidd gan y TP, AC a'r Uned Cyrff Cyhoeddus, ac o leiaf bob pum mlynedd sut bynnag. Bydd yn ddogfen ffurfiol, yn anochel, yn yr ystyr bod yn rhaid iddi ymgorffori darpariaethau perthnasol Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru ond dylai, yn y bôn, gael ei hystyried yn ddogfen sy'n sail i ymrwymiad gwirioneddol i gydweithio. Byddai hyn yn cynnwys rhwymedigaethau ar y naill ochr a'r llall i fod yn agored, yn onest a dangos parch ac ymrwymiad i osgoi pethau annisgwyl a gwneud pethau **gyda'i gilydd** yn hytrach nag **i'w gilydd**.

Argymhelliad 6: y dylai Cytundeb Partneriaeth, fel y'i hamlinellwyd uchod, gael ei lunio, mewn ymgynghoriad â'r TP, yr Uned Cyrff Cyhoeddus ac AC, i'w weithredu cyn gynted ag y bo'n ymarferol i ddisodli'r Cytundeb Fframwaith.

Llythyr Cylch Gwaith

10.26 Cyhoeddwyd Llythyr Cylch Gwaith Tymor Llywodraeth AC ar gyfer 2021-26 gan y Dirprwy Weinidog ar 22 Rhagfyr 2021. Rydym wedi cael rhai sylwadau i'r perwyl bod llythyrau cylch gwaith yn rhy hir, eu bod yn cael eu cyhoeddi'n rhy hwyr weithiau ac nad ydynt yn rhoi digon o ffocws ar faterion sy'n ymwneud yn benodol â'r amgueddfeydd. Cyhoeddwyd y llythyr fis yn hwyr ond mae'n gwrtais ac yn ymestyn dros ddwy dudalen yn unig. Yn ein barn ni, mae ei baragraffau cloi yn crisialu'r gydberthynas iach rhwng Llywodraeth Cymru ac AC y dylai pawb anelu ati:

10.27 *"Mae eich statws elusennol a Siarter Frenhinol a'r angen i Amgueddfa Cymru weithredu'n annibynnol o ddydd i ddydd yn glir, a'm bwriad yw y bydd ein perthynas yn parhau i fod yn seiliedig ar ymddiriedaeth a pharch ar y cyd, ac ar gyfathrebu agored a gonest. Ni ddylai Amgueddfa Cymru adlewyrchu'r Gymru gyfoes yn unig ond bod wrth wraidd hynny. Mae llawer i'w wneud, ond yr wyf yn argyhoeddedig y gall fy mhortffolio wneud gwahaniaeth cadarnhaol a pharhaol i fywydau pobl. Edrychaf ymlaen at weithio gyda chi i gyflawni hyn".*

10.28 Mae'r Atodiad naw tudalen o hyd i'r llythyr yn nodi'r disgwyliadau yn glir iawn ac yn rhoi cyd-destun strategol cyffredinol. Ar yr ochr gadarnhaol, mae'r rhaglen waith a amlinellir i AC, yn ddiau, yn drawsnewidiol, o safbwynt y sefydliad a phobl Cymru. Mae'n mynd ymhellach y tu hwnt i'r hyn y byddai llawer o bobl yn ei ystyried yn fodel traddodiadol o amgueddfa, i gaffael, cadw, curadu, dehongli, addysgu, a chyflawni dim byd llai na thrawsnewid cymdeithas yng Nghymru i fod yn decach, yn wyrddach, yn fwy addysgedig, yn llai dibynnol ac yn iachach. Ar yr ochr negyddol, gwir dweud bod y dyheadau a geir yn yr Atodiad braidd yn gyffredinol ac yn amwys, ac yn banglosaidd hyd yn oed. Mae AC, drwy ei strategaeth, wedi ceisio cyflawni'r dyhead ond cadw at ei diben elusennol ar yr un pryd. Yr her yn awr fydd cyflawni, ynghyd â gwneud y buddsoddiad angenrheidiol, ar adeg o bwysau economaidd cynyddol.

Un gwasanaeth cyhoeddus

10.29 Rydym yn ymwybodol o uchelgais y Prif Weinidog i greu "un gwasanaeth cyhoeddus" i Gymru. Yn ddiau, bydd cyrff cyhoeddus eraill wedi cael gorchmynion tebyg i rai AC. Gyda'i gilydd, mae'n bosibl y gall hyn greu sbardun pwerus ac integredig dros newid. Mae arweinwyr cyhoeddus yng Nghymru wedi nodi, yn y gorffennol, bod aelodau'r cyrff cyhoeddus wedi'u harneisio gyda'i gilydd at ddiben cyffredin, yn cynnig adnodd o ymrwymiad, doethineb, arbenigedd a phrofiad na wneir digon o ddefnydd ohono. Mae Fforwm yr Arweinwyr Cyhoeddus yn amlygu hyn. Mae'r egwyddorion a amlinellir yn *Cyflawni gyda'n gilydd*, sy'n deitl addas iawn, i sicrhau bod y cyfanwaith yn fwy na'r elfennau unigol.

10.30 Yng nghyd-destun "un gwasanaeth cyhoeddus" nododd nifer o'r cyfweleion fod gwaith a strategaeth AC yn rhychwantu mwy o is-adrannau a chyfarwyddiaethau Llywodraeth Cymru na Diwylliant, Chwaraeon a Thwristiaeth lle mae wedi ei lleoli o fewn Cyfarwyddiaeth yr Economi, y Trysorlys a'r Cyfansoddiad, ond nad yw bob amser yn beth syml i AC ryngweithio â rhannau o Lywodraeth sydd y tu allan i'w Chyfarwyddiaeth neilltuedig. Yn amlwg, ni ellir rhoi rhyddid llwyr, ond credwn y dylid llunio dull gweithredu sy'n galluogi sefydliadau Cymru gyfan, megis AC, i gael mynediad di-dor at bob un o feysydd Llywodraeth Cymru. Mae addysg, ymchwil, iechyd a newid yn yr hinsawdd, er enghraifft, oll yn feysydd pwysig lle y gall AC wneud cyfraniad.

10.31 Awgrymwn y dylid nodi rheolwr cysylltiadau penodol y mae ei rôl yn cynnwys gweithredu fel "rheolwr cyfrif" i AC er mwyn helpu ei thywys drwy'r dryswch, agor drysau a hwyluso cyfraniad AC at Lywodraeth Cymru yn fwy cyffredinol, a pharchu ei rôl mewn perthynas â'i TP ar yr un pryd. Tynnwyd ein sylw hefyd at y trefniant â Banc Datblygu Cymru lle mae rheolwr arweiniol yn cydgysylltu'r rhai sydd â diddordeb polisi i ymgysylltu â'r Banc. Yn amlwg, byddai'n afrealistig i bob corff diwylliannol yng Nghymru gael ei reolwr cysylltiadau ei hun ond drwy nodi swyddog i fod yn ddolen gyswllt er mwyn i sefydliadau diwylliannol ryngweithio â Llywodraeth Cymru, yn ôl yr angen, y tu hwnt i gylch gwaith y TP, gallai hynny o bosibl fod yn ddefnydd effeithlon o adnoddau prin. Pa bynnag broses a benderfynir i hwyluso mynediad AC ar draws LlC, mae'n amlwg bod gan y TP rôl allweddol nid yn unig o ran goruchwyliaeth ond hefyd o ran galluogi AC i gael mynediad at swyddogion yn ehangach ar draws LlC.

Argymhelliad 7: bod Llywodraeth Cymru yn cefnogi egwyddor mynediad hawdd i AC at bob rhan o Lywodraeth Cymru lle y gall gyfrannu ac yn hwyluso hynny drwy ddull y rheolwr cysylltiadau a nodwyd gennym neu drwy ymyriad priodol arall.

Yr ymddiriedolwyr

10.32 Cawsom sgyrsiau â phob un o'r ymddiriedolwyr presennol, un ymddiriedolwr sydd wedi ymddeol yn ddiweddar a'r ddau lywydd blaenorol. Mae'r sgyrsiau wedi llywio ein hystyriaethau ar faterion sy'n ymwneud â'r corff o ymddiriedolwyr i raddau helaeth.

Maint y corff o ymddiriedolwyr

10.33 Mae nifer o'n cyfweleion wedi awgrymu bod y corff o ymddiriedolwyr yn rhy fawr. Mae gan Sefydliad Arweinyddiaeth Clore 13 o ymddiriedolwyr ond mae'n argymell byrddau o 5-12 o aelodau yn ei God. Mae paragraff 5.6.2 o'r Cod Llywodraethu i Elusennau [Cod Llywodraethau i Elusennau] (mewn perthynas ag elusennau mwy o faint: *"A board of at least five but no more than twelve trustees is typically considered good practice".*) Fel y nodir uchod, mae Erthygl 7 o Siarter AC yn datgan bod yn rhaid bod o leiaf 10 a dim mwy na 17 o ymddiriedolwyr.

10.34 Er ei fod yn rhan o Lywodraeth Cymru yn hytrach nag ymddiriedolaeth elusennol ar wahân, gwnaed cymhariaeth â Cadw, y corff sy'n gyfrifol am warchod amgylchedd hanesyddol Cymru. Mae gan Cadw fwrdd o chwe aelod, gan gynnwys Cadeirydd anweithredol a thri chyfarwyddwr anweithredol arall, ynghyd â dau uwch gyfarwyddwr gweithredol. Mae rhai o'r farn bod Cadw yn fwy chwimwth a masnachol ei feddylfryd a theimlir bod ei fodel llywodraethu yn un y gallai AC ei efelychu. Byddai hyn yn gofyn am newidiadau i'r Siarter a'r Statudau a gallai beryglu statws elusennol pe bai gweithredwyr cyflogedig yn ymddiriedolwyr. Fodd bynnag, rydym yn cydnabod bod byrddau gweithredol / anweithredol bach yn fodel profedig yn y sector corfforaethol a'r GIG ac, yn ddi-os, mae iddynt rinweddau. Nid yw byrddau unedol o'r fath heb eu cefnogwyr ymhlith y rhai yr ymgynghorwyd â ni, yn anad dim oherwydd bod uwch swyddogion gweithredol yn gyfarwyddwyr yn hytrach na'r deublygiad ar fyrddau elusennol rhwng ymddiriedolwyr sy'n cynnwys y bwrdd a'r swyddogion gweithredol cyflogedig. Mae yna enghreifftiau o gyrff siartredig, er enghraifft y BBC a phrifysgolion sydd â byrddau unedol. Mae gan brifysgolion Siartredig statws elusennol gyda

chyrff llywodraethu sy'n cynnwys aelodaeth anweithredol, uwch weithredwr, staff ac aelodaeth myfyrwyr. Er na fyddai'n cael ei ganiatáu o dan y Siarter gyfredol i fwrdd AC fod yn unedig, gellid cadw'r posibilrwydd ar agor i'w ystyried mewn unrhyw adolygiad Siarter yn y dyfodol.

10.35 Mae cyfnod mewn swydd nifer o ymddiriedolwyr yn dod i ben yn fuan felly gallai fod cyfle, mewn ymgynghoriad â Llywodraeth Cymru, i leihau nifer yr ymddiriedolwyr, pe bai angen, drwy golli niferoedd yn naturiol. Fodd bynag, nid yw gofynion ymddiriedolwyr yn debygol o leihau yn y byrdymor. Er enghraifft, nodwn isod rai syniadau ynglŷn â strwythur pwyllgorau AC, gan gynnwys cyflwyno mwy o bwyllgorau. Awgrymwn y byddai nifer llawer llai o ymddiriedolwyr yn ei chael hi'n anodd cwmpasu'r sgiliau ac arbenigedd angenrheidiol; hyrwyddo amrywiaeth; cyflenwi yn ystod absenoldebau; llenwi pwyllgorau; a gwneud yr holl bethau y mae'n ofynnol i ymddiriedolwyr eu gwneud, sydd, heblaw'r cadeirydd, yn wirfoddolwyr ar hyn o bryd. Mae nifer o'r cyfweleion wedi awgrymu y gellid cyfethol unigolion ag arbenigedd penodol i wahanol bwyllgorau i lenwi unrhyw fylchau mewn sgiliau, a chytunwn â hyn (gweler t.44-46). Fodd bynnag, mae cyfrifoldebau ar ymddiriedolwyr na all aelodau cyfetholedig eu cyflawni.

10.36 Ar hyn o bryd, byddem yn cynghori bod angen cymryd gofal mewn perthynas â maint y corff o ymddiriedolwyr. Nid yw AC yn anarferol, yn y sector amgueddfeydd, o ran nifer ei hymddiriedolwyr, fel y dengys y cymaryddion isod. Yn wir, mae angen arbenigedd amrywiol ar lefel y bwrdd ym maes arweinyddiaeth amgueddfeydd, sy'n cydbwyso cyfrifoldebau am fynediad y cyhoedd, gofalu am gasgliadau, cynhyrchu incwm a llywodraethu. Mae'n bosibl na ellid cyflawni hyn gyda llai o ymddiriedolwyr. Hefyd, gall byrddau mwy o faint fynd i'r afael ag amrywiaeth a gwahaniaethau rhanbarthol.

- Amgueddfa Genedlaethol Iwerddon 16
- Amgueddfeydd Cenedlaethol yr Alban 13
- Amgueddfeydd Cenedlaethol Gogledd Iwerddon 15
- Amgueddfeydd Cenedlaethol Lerpwl 14
- Yr Amgueddfa Brydeinig 21
- Llyfrgell Genedlaethol Cymru 14

10.37 O ystyried bod hyblygrwydd eisoes ynglŷn â nifer yr ymddiriedolwyr, dros amser, ein cyngor yw, tra bydd AC yn gweithio drwy gyfnod o newid sylweddol, bod y cydbwysedd risg o blaid cadw'r ymddiriedolwyr presennol o leiaf tan y daw eu cyfnodau mewn swydd i ben. Yn ein barn ni, dylai'r pwyslais, ar hyn o bryd, fod ar ddiwygio'r broses benodi fel y'i nodwn isod, yn hytrach nag ar nifer yr ymddiriedolwyr eu hunain. Unwaith y bydd prosesau Llywodraeth Cymru ac AC wedi eu cysoni a bod matrics sgiliau, profiad ac amrywiaeth wedi cael ei ddatblygu, yna byddai'n amserol adolygu maint a ffurf y Bwrdd, gyda Chadeirydd a Phrif Weithredwr newydd yn eu swyddi.

Argymhelliad 8: y dylid rhoi blaenoriaeth, yn y byrdymor, i gysoni prosesau penodi a datblygu matrics sgiliau a phrofiad cadarn ac amrywiol er mwyn llywio prosesau recriwtio i'r bwrdd yn hytrach na lleihau nifer yr ymddiriedolwyr ar gam cynnar.

Argymhelliad 9: yn y tymor canolig i'r tymor hwy, y dylid cynnal maint bwrdd cymesur, sy'n adlewyrchu'r amrywiaeth eang o sgiliau angenrheidiol, gofynion amrywiaeth a nodweddion a chymwyseddau hanfodol eraill y bwrdd. I'r perwyl hwn (ac yn gyson â nifer yr aelodau ar fyrddau cyrff eraill a noddir gan Lywodraeth Cymru), ni ddylai aelodaeth y bwrdd fod yn llai na 12 i 14 o aelodau.

Pwy ddylai benodi ymddiriedolwyr?

10.38 Fel y nodir uchod, mae Llywodraeth Cymru yn penodi hyd at naw ymddiriedolwr ac mae AC yn penodi saith. Mewn awdurdodaethau eraill mae'n fwy arferol i'r llywodraeth benodi pob ymddiriedolwr. Fodd bynnag, cyhyd â bod y prosesau penodi yn gyson, gyda diben cyffredin o greu bwrdd amrywiol, medrus a phrofiadol, credwn y byddai'n werth cadw at y trefniant presennol. Roedd rhai cyfweleion yn teimlo y dylai Llywodraeth Cymru benodi pob ymddiriedolwr ac eraill yn teimlo mai AC ddylai fod yn gyfrifol am hyn. Roedd pob un o'r ymddiriedolwyr a wnaeth sylwadau ar y mater yn glir, yn ymarferol, nad oedd y corff penodi yn berthnasol oherwydd, unwaith y caiff ei benodi neu ei phenodi, mae rhwymedigaeth gyfreithiol ar bob ymddiriedolwr i gyflawni dyletswydd ymddiriedol i AC fel elusen. Nid oedd pob un o'r ymddiriedolwyr yn siŵr ai penodai gan Lywodraeth Cymru ynteu AC oeddent ac ni welsom unrhyw dystiolaeth o ddylanwad ar ymddiriedolwyr yn ôl pa gorff a oedd wedi eu

penodi. Down i'r casgliad bod cymesuredd cain i'r trefniadau penodi, a'i bod yn briodol i Lywodraeth etholedig Cymru benodi'r Cadeirydd/Is-gadeirydd a nifer bach o ymddiriedol-wyr, o ystyried pwysigrwydd AC i bobl Cymru a'r cyllid cyhoeddus dan sylw. Ni welwn ddadl ddigon cymhellol dros geisio newid y Siarter/Statudau ac felly nid ydym yn cynnig unrhyw newid yng nghydbwysedd presennol y penodiadau. Yr ystyriaeth allweddol, yn hytrach na'r awdurdod penodi, yw bod trefniadau penodi yn cael eu cydlynu gyda'r bwriad o wneud y penodiadau gorau posibl gyda gweledigaeth glir o ddyletswydd stiwardiaeth i AC.

Argymhelliad 10: y dylai'r cydbwysedd presennol rhwng penodiadau Llywodraeth Cymru a phenodiadau AC barhau fel y mae.

Sut y dylid penodi ymddiriedolwyr?

10.39 Penodir ymddiriedolwyr drwy ddwy system wahanol, yn dibynnu ai penodiad gan AC ynteu Lywodraeth Cymru ydyw. Penodiadau cyhoeddus a wneir gan y Dirprwy Weinidog ar sail cyngor gan banel penodiadau ar ôl hysbyseb gyhoeddus yw penodiadau Llywodraeth Cymru. Bydd y panel yn cynnwys cynrychiolydd o AC (fel arfer y Llywydd yn y gorffennol), ac uwch aelod annibynnol o'r panel ac fe'i cadeirir gan y uwch swyddog. Mae'r panel cadeir-ydd/is-gadeirydd yn cynnwys Uwch Aelod Panel Annibynnol. Ar ôl cyfweliadau, bydd y panel yn cyflwyno rhestr o ymgeiswyr y gellir eu penodi i'r Dirprwy Weinidog, a fydd yn gwneud y penodiad. Bydd yr ymgeiswyr yn cyflwyno ffurflen gais, yn erbyn manyleb swydd a manyleb person a nodir ymlaen llaw. Caiff AC gyfle i ddylanwadu ar gynnwys y fanyleb. Caiff ceisiadau gan grwpiau a chymunedau â llai o gynrychiolaeth eu hannog.

10.40 Mae proses AC yn debyg a chaiff ei chynnal mewn ymgynghoriad â Llywodraeth Cym-ru. Mae gan AC Bwyllgor Penodiadau a Chydnabyddiaeth (gweler yr adran ar bwyllgorau t.43-46) ond ni welsom fawr ddim tystiolaeth ei fod wedi ceisio gwneud penodiadau yn unol â matrics sgiliau a phrofiad cynhwysol. Yn wir, ymddengys mai anaml y mae'r Pwyllgor yn cyfarfod, ond nodwn fod AC wedi penodi cadeirydd newydd profiadol i arwain y broses o ailfywiogi'r Pwyllgor. O ystyried bod AC yn cael ei chynrychioli ar baneli penodiadau Llywod-raeth Cymru i benodi ymddiriedolwyr, mewn ysbryd o bartneriaeth, byddai'n briodol pe bai un o swyddogion Llywodraeth Cymru yn aelod o baneli penodiadau AC i benodi ymddiried-olwyr.

10.41 Rydym ar ddeall bod y bwrdd yn cydnabod bod angen mwy o amrywiaeth ymhlith ei aelodaeth. Mae hyn yn dechrau drwy gasglu data ar amrywiaeth y bwrdd a all gael eu rhannu a'u hadolygu'n fewnol. Byddwn yn gwneud awgrymiadau ynglŷn â sut y gellir gwella amrywiaeth y bwrdd yn ddiweddarach.

10.42 Ni fyddem yn tybio pennu nodweddion i aelodau'r bwrdd heb weld data, ond, o'n harsylwadau, mae cydbwysedd da rhwng y ddau rywedd mwyaf cyffredin (gwryw a benyw) a rhywfaint o dystiolaeth bellach o gynrychiolaeth gan bobl â nodweddion gwarchodedig. Fodd bynnag, fel yn achos llawer o fyrddau, nid yw'r ymddiriedolwyr bob amser yn gynrychioliadol o'r cymunedau a wasanaethir ganddynt.

10.43 Y cyfranogwyr allweddol o ran penodi ymddiriedolwyr yw'r TP, yr Uned Cyrff Cyhoeddus ac AC. Felly mae'n bwysig eu bod yn gweithio gyda'i gilydd i greu bwrdd sy'n adlewyrchu pobl Cymru yn eu holl amrywiaeth, o ran nodweddion gwarchodedig, gallu ieithyddol, dosbarthiad daearyddol ac amrywiaeth syniadaeth. Mae byrddau amrywiol yn osgoi meddwl grŵp, maent yn llai tebygol o wneud camgymeriadau categori ac maent yn cynnig modelau rôl oherwydd “rhaid ei weld er mwyn anelu ato”. Er mwyn osgoi byrddau lle y daw pob aelod o blith “y rhai arferol” o gefndiroedd tebyg sydd eisoes wedi cael profiad helaeth o fod yn aelod o fwrdd, mae'n bwysig cydnabod “profiad bywyd” er mwyn dod â safbwynt gwahanol i gymedroli natur y bwrdd. Nodwyd gyda chymeradwyaeth gennym fod rhai ymddiriedolwyr a benodwyd yn ddiweddar yn dod o gefndiroedd gwahanol i'r arfer, sy'n beth iachusol.

10.44 Rydym wedi atodi rhestr wirio i lywio'r broses enwebiadau wrth greu bwrdd mwy amrywiol (Atodiad 7). Mae'n hanfodol gweithio o fatrics sgiliau, profiad ac amrywiaeth a rhoi sylw i brofiad bywyd yn ogystal â chymwysterau ffurfiol. Drwy hyn, gall pwyllgorau enwebiadau nodi bylchau yn y sgiliau a'r profiad sydd eu hangen ar y bwrdd yn ogystal â'r diffygion o ran amrywiaeth. Mae ymyriadau megis cyrsiau paratoi i'r rhai “sydd ddim yn hollol barod” i fod yn aelod o fwrdd (fel y'u defnyddir gan yr Uned Cyrff Cyhoeddus), cynlluniau prentisaethau byrddau ac ennill profiad drwy gyfethol i bwyllgorau oll yn agweddau pwysig ar greu byrddau amrywiol.

10.45 Roedd rhai cyfweleion yn teimlo nad oedd prosesau Llywodraeth Cymru yn dryloyw ac y byddai'n well pe bai paneli yn cael eu cadeirio gan yr aelod annibynnol o'r panel y cyfeirir ato yn 10.39 uchod yn hytrach nag uwch-swyddog o'r TP. Cytunwn â hyn (er ein bod yn gwerthfawrogi'r goblygiadau ar gyfer penodiadau cyhoeddus eraill y tu hwnt i'n cylch gwaith) am ei bod yn diogelu swyddogion rhag unrhyw gyhuddiad o duedd, ac er mwyn pwysleisio pwysigrwydd y presenoldeb annibynnol i ddiogelu budd y cyhoedd. Wrth wneud hynny, pwysleisiwn mai cadeirio'r panel yn unig fyddai rôl yr uwch aelod annibynnol o'r panel. Byddai swyddogion yn dal i fod yn aelodau er mwyn adlewyrchu blaenoriaethau gweinidogol a rhoi dirnadaethau is-adrannol a phortffolio i'r panel. Yr unig newid fyddai y byddai'r aelod annibynnol o'r panel yn y gadair yn ogystal â bod yn aelod. Er mwyn osgoi unrhyw amheuaeth, byddai'r Dirprwy Weinidog yn parhau i wneud penderfyniadau ar ben-odiadau.

Argymhelliad 11: y dylai paneli penodi Llywodraeth Cymru ar gyfer ymddiriedolwyr AC, gan gynnwys cadeirydd ac is-gadeirydd, gael eu cadeirio gan aelod annibynnol o'r panel, (neu Uwch Aelod Annibynnol o'r Panel yn achos cadeirydd/is-gadeirydd), y dylai un o swyddogion Llywodraeth Cymru fod yn aelod o baneli AC i benodi ymddiriedolwyr ac y dylai prosesau penodi rhwng Llywodraeth Cymru ac AC gael eu cysoni hyd y gellir, gan gynnwys y defnydd o fatrics sgiliau, profiad ac amrywiaeth sy'n cael ei gyd-greu a'i rannu.

Sut y dylid gwobrwyo ymddiriedolwyr?

10.46 Cododd cwestiwn digolledu/taliad cydnabyddiaeth i ymddiriedolwyr droeon yn ystod ein sgyrsiau. Roedd rhai yn teimlo ei bod yn briodol i'r cadeirydd gael taliad cydnabyddiaeth; roedd eraill yn anghytuno. Cafwyd gwahaniaeth barn ynglŷn â lefel y gydnabyddiaeth. Nod-wyd na ddylai'r lefel awgrymu rôl weithredol sylweddol, ond y dylid ei phennu ar lefel i ddenu ymgeiswyr cryf. Roedd eraill yn teimlo y byddai bri'r rôl ei hun yn denu ymgeiswyr cryf ac y dylai taliadau cydnabyddiaeth gael eu cadw'n ôl i hyrwyddo amrywiaeth a digolled-u'r rhai y mae angen iddynt gael eu talu am eu hamser.

10.47 Roedd dwy garfan ymhlith y rhai a oedd o blaid taliadau cydnabyddiaeth. Roedd rhai yn teimlo y dylai pob ymddiriedolwr gael taliadau cydnabyddiaeth am resymau tegwch ac osgoi tybiaethau y gallai ymddiriedolwyr fforddio rhoi o'u hamser. Fodd bynnag, roedd y

mwyafrif o'r farn na ddylai ymddiriedolwyr elusennol gael taliadau cydnabyddiaeth yn awtomatig, ond y dylent fod ar gael i annog aelodau o grwpiau heb gynrychiolaeth ddigonol am resymau ariannol i ymgeisio, er mwyn cynorthwyo gyda gofal plant neu gostau penodol eraill a digolledu cyflogwyr am ryddhau staff o oedran gweithio.

10.48 Rydym ar ddeall y bydd y cadeirydd newydd yn cael taliad cydnabyddiaeth ar sail *per diem* ac na fyddai polisi Llywodraeth Cymru yn caniatáu taliadau cydnabyddiaeth wedi'u targedu sy'n dibynnu ar anghenion yr ymgeisydd llwyddiannus. O gofio bod adnoddau yn brin, credwn fod angen dadl ynghylch a fyddai taliadau cydnabyddiaeth wedi eu targedu, yn hytrach na thaliadau cydnabyddiaeth cyffredinol, yn ddymunol, fel modd i annog amrywiaeth ehangach o ymgeiswyr. Fodd bynnag, rydym yn derbyn y byddai dadl o'r fath yn rhy hwyr i effeithio ar y broses recriwtio bresennol gan fod swyddi'r cadeirydd a'r is-gadeirydd ar fin cael eu apwyntio. Amcangyfrifir mai ymrwymiad presennol y cadeirydd yw dau ddiwrnod yr wythnos. Gellid adolygu hyn yng ngoleuni profiad, o ystyried bod y rôl yn un anweithredol, ond sylweddolwn fod AC yn sefydliad cymhleth a bod llawer i'r cadeirydd newydd ei wneud, yn enwedig yng ngoleuni'r adroddiad hwn. Fodd bynnag, nid rôl y cadeirydd yw rheoli'r broses o newid yn weithredol. Mae rôl y cadeirydd yn fwy lefel uchel a strategol, gan ddarparu arweinyddiaeth i'r bwrdd a dwyn y prif weithredwr i gyfrif.

10.49 Mae ymarfer ymhlith cyrff a noddir gan Lywodraeth Cymru yn amrywio, gyda rhai byrddau yn cael taliadau cydnabyddiaeth ac eraill ddim. Yng Nghyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru (nad yw'n elusen) er enghraifft, mae'r cadeirydd yn cael cydnabyddiaeth o tua £25k y flwyddyn ac mae aelodau'r cyngor yn cael tua £5k. Mae ymddiriedolwyr Chwaraeon Cymru a'r Comisiwn Brenhinol yn cael tâl cydnabyddiaeth. Tynnwyd ein sylw hefyd at rwystrau cyfreithiol a gweithredol mewn perthynas â thaliadau cydnabyddiaeth wedi'i thargedu fel mesur gweithredu cadarnhaol o dan Ddeddf Cydraddoldeb 2010. Ein diben wrth godi'r mater yw adlewyrchu sylwadau ein cyfweleion a phwysleisio bod cydnabyddiaeth, er nad yw'n gymhelliant i lawer o ymddiriedolwyr elusennol, yn ei gwneud yn bosibl yn ymarferol i lawer o gefndiroedd llai breintiedig hyd yn oed ystyried y posibilrwydd o wneud cais i fod yn ymddiriedolwr.

10.50 Mae'r cysyniad o amser cyn pryd bob amser yn bresennol mewn perthynas â thaliadau cydnabyddiaeth i ymddiriedolwyr elusennol. Eithriad yw taliadau cydnabyddiaeth yn hytrach nag arfer ac mae'n rhaid iddynt gael eu hymgorffori mewn dogfennau llywodraethu a'u cymeradwyo gan y Comisiwn Elusennau. Gall ymddiriedolwyr taledig ddewis gwrthod tâl cydnabyddiaeth, ei dderbyn a'i roi'n rhodd neu ei dalu i'w cyflogwr. Cyfrifoldeb Llywodraeth Cymru/AC yw penderfynu ar y polisi cydnabyddiaeth. Ein pryder ni yw y dylai'r rhwystrau i greu bwrdd mwy amrywiol o ymddiriedolwyr gael eu dileu, hyd y gellir.

Argymhelliad 12: bod taliadau cydnabyddiaeth i ymddiriedolwyr yn cael eu cefnogi, yn amodol ar gymeradwyaeth y Comisiwn Elusennau, fel rhan o nifer o fesurau i annog amrywiaeth eang o geisiadau am swyddi gwag i ymddiriedolwyr.

Argymhelliad 13: yn unol ag ymarfer presennol Llywodraeth Cymru, y dylai ymrwymiad amser y cadeirydd barhau i gael ei adolygu yng ngoleuni profiad a dylair cadeirydd defnyddio ei h/amser ar faterion strategol a lefel uchel yn hytrach na bod yn gaeth i'r swyddfa.

Y swyddogion

10.51 Y swyddogion ar hyn o bryd yw'r Llywydd, yr Is-lywydd a'r trysorydd. Fel y nodir uchod, penodir y Llywydd a'r Is-lywydd gan Lywodraeth Cymru a phenodir y trysorydd gan AC, mewn ymgynghoriad gyda'u gilydd. Penodir swyddogion am bedair blynedd gyda'r posibilrwydd o gael eu hailbenodi am bedair blynedd arall ar yr amod nad ydynt mewn rôl fel ymddiriedolwr am fwy na chyfanswm o ddeuddeg mlynedd. Penodeion gweinidogol yw'r Llywydd a'r Is-lywydd, yn hytrach na chyflogeion, ond cyflogir y staff, gan gynnwys y pennaeth gweithredol, gan AC, gyda chymysgedd o gontractau cyflogaeth penagored a chyfnod penodol.

10.52 Mae penodiad y Llywydd yn un hen a pharchus, yn dyddio'n ôl i 1907, yn debyg i Lywydd y Llyfrgell Genedlaethol. Yn ystod y cyfnod hwnnw, dim ond un fenyw sydd wedi dal y swydd. Fodd bynnag, mae nifer o'r cyfweleion wedi awgrymu newid. Mae'r teitl Llywydd yn anarferol; cadeiryddion sydd gan amgueddfeydd eraill. Mae'r teitl yn awgrymu cyfrifoldebau gweithredol ac mae penodiad Llywydd â thâl ac ymrwymiad i weithio dau ddiwrnod yr

wythnos yn awgrymu rôl sylweddol, a allai yn anffodus arwain at orgyffwrdd rhwng cyfrifoldebau'r llywydd a'r pennaeth gweithredol.

10.53 Rydym ar ddeall bod y Llyfrgell Genedlaethol wedi penderfynu cadw'r teitl Llywydd, ond ni welwn fawr ddim perygl y bydd newid teitl yn arwain at lai o ddiddordeb yn y fath rôl uchel ei bri yn AC. Rydym yn cynnig bod y rôl yn un anweithredol gyda'r cadeirydd yn cael y dasg o redeg y bwrdd a chyflawni'r swyddogaethau eraill a nodwyd yn y Cod Llywodraethu i Elusennau Mawr, yn enwedig arwain y bwrdd wrth bennu cyfeiriad a strategaeth yr elusen. Dylid paratoi'r disgrifiad o rôl a chylch gwaith y Cadeirydd a'r Is-gadeirydd mewn ymgynghoriad â'r TP, yr Uned Cyrff Cyhoeddus ac AC ac, unwaith y cytunir arno, dylid ei atodi i'n Cytundeb Partneriaeth arfaethedig. Yn ein hadroddiad interim, cynigiwyd y dylid newid yr enw ac roedd yn bleser gennym nodi bod hyn wedi cael ei dderbyn a'i roi ar waith ar gyfer y broses recriwtio bresennol. Rydym yn cynnwys ein hargymhelliad er cyflawnder.

Argymhelliad 14: bod y teitl Llywydd yn cael ei ddisodli gan y teitl Cadeirydd anweithredol, fel y'i caniatawyd yn y Statudau, a bod y teitl Is-lywydd yn cael ei ddisodli gan y teitl Is-gadeirydd. [Wedi gweithredu yn barod]

10.54 Mae'r Cod hefyd yn ymdrin â chydberthnasau rhwng y staff a'r ymddiriedolwyr, sy'n gofyn am ddatganiad eglur ynglŷn â'u priod rolau. Mae'n darparu y dylai'r bwrdd ymddiriedolwyr gefnogi, ond hefyd herio yn adeiladol, y staff gweithredol – ac yn benodol, y swyddog lefel uchaf. Mae Fframwaith Llywodraethu Corfforaethol AC (ym mharagraff 7.4.13) yn cynnwys adran ar gydberthnasau rhwng yr ymddiriedolwyr a'r staff, ond, er ei bod yn gwbl dderbyniol, mae'n rhy gyffredinol ei mynegiant i fod yn ddefnyddiol. Yn y dyfodol, mae'n rhaid i'r gydberthynas rhwng y cadeirydd a'r pennaeth gweithredol fod yn seiliedig ar ddealltwriaeth gwbl eglur o'u priod rolau. Swyddogaeth y pennaeth gweithredol yw rhedeg AC, ond mae bob amser yn atebol i'r bwrdd ac i'r cadeirydd. Byddai'r cadeirydd yn parhau i fod yn brif ddolen gyswllt â gweinidogion, ac yn bodloni gofynion o ran atebolrwydd i'r cyhoedd, a byddai'r cadeirydd, fel y bo'n briodol, yn rhannu'r cyfrifoldeb â'r pennaeth gweithredol am fod yn wyneb cyhoeddus AC. Byddai'r cadeirydd a'r pennaeth gweithredol yn gweithio'n agos gyda'i gilydd, gan barchu a deall rolau a chyfrifoldebau ei gilydd.

10.55 Mae nifer o'r ymddiriedolwyr yn teimlo bod rôl y trysoryddd bellach yn un hen ffasiwn ac yn cael ei ddrysu o bosibl â rolau swyddogion cyllid gweithredol proffesiynol. Pe bai Pwyllgor Cyllid, y ddadl yw mai'r swyddog cyllid anweithredol arweiniol ddylai fod yn gadeirydd ar y pwyllgor hwnnw. Mae eraill yn teimlo y gallai'r rôl barhau, gyda'r trysorydd yn gadeirydd cyllid. Mae'r trysorydd yn cadeirio'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd ar hyn o bryd. Nid yw hyn yn briodol am ei fod yn ymwneud yn agos â chyllid AC ac yn llofnodi'r datganiadau ariannol. Dylai fod perthynas hyd braich rhwng cadeirydd y pwyllgor archwilio a phenderfyniadau ar wariant; dylai'r ymddiriedolwr arweiniol ar gyllid fod yn rôl wahanol i gadeirydd y pwyllgor archwilio. Yn yr adran ar bwyllgorau isod, cynigiwn y dylid penodi cadeirydd annibynnol (hynny yw, nad yw'n ymddiriedolwr) ar y pwyllgor archwilio. Ymddengys fod consensws cyffredinol, sy'n cynnwys deiliad y swydd, y dylid dod â rôl y trysorydd i ben unwaith y bydd y deiliad presennol yn rhoi'r gorau iddi.

Argymhelliad 15: y dylid rhoi terfyn ar swydd trysorydd unwaith y bydd deiliad y swydd yn rhoi'r gorau i'r rôl ac na ddylai'r trysorydd presennnol gadeirio'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd, na bod yn aelod ohono mwyach, ac y dylai'r datganiadau ariannol yn y dyfodol gael eu llofnodi gan y cadeirydd yn hytrach na'r trysorydd, ochr yn ochr â'r Swyddog Cyfrifyddu.

10.56 Yn y cyd-destun hwn, nodwn, er bod ganddi dîm cyllid cymwys, nad oes gan AC gyfarwyddwr cyllid â chymhwysterau proffesiynol yn unol â gofynion Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru. Nid oes gan AC strategaeth ariannol gynhwysfawr. Un o rolau allweddol cyfarwyddwr cyllid fyddai datblygu strategaeth o'r fath sy'n cwmpasu holl economi AC. Nodwn fod y Prif Swyddog Gweithredol yn gyfrifydd cymwysedig ond mae'r rôl honno yn cwmpasu amrywiaeth eang o gyfrifoldebau y tu hwnt i gyllid. Credwn y dylai'r swyddogaeth gyllid gael ei harwain gan gyfarwyddwr cyllid profiadol sydd â chymwysterau proffesiynol, fel y'i disgwylid mewn unrhyw sefydliad cymhleth mawr ac fel y'i nodwyd yn Atodiad 4.1 i Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru ynglŷn â Chyfarwyddwyr Cyllid.

Argymhelliad 16: bod AC yn cymryd camau i benodi cyfarwyddwr cyllid ac mai un o dasgau cynnar y sawl a benodir yw arwain y broses o ddatblygu strategaeth ariannol gadarn.

Prif Weithredwr/Cyfarwyddwr Cyffredinol

10.57 Ar lefel weithredol, y Cyfarwyddwr Cyffredinol (nad yw'n ymddiriedolwr) sy'n arwain ac yn cyfarwyddo AC. Bydd cadeirydd newydd AC yn gyfrifol am arwain y broses o lenwi'r swydd wag. Bydd angen i'r cadeirydd a'r panel penodi, gan weithio'n agos gyda Llywodraeth Cymru, sicrhau bod ystod eang a nodedig o ymgeiswyr yn cael ei denu, ac mai'r ymgeisydd gorau a gaiff ei benodi. Yn y cyd-destun hwn, mae'n bwysig bod y prif weithredwr newydd yn deall yn llawn yr heriau sy'n wynebu AC a bod ganddo / hi'r gallu a'r empathi i weithio mewn partneriaeth ag eraill i sicrhau budd cyfunol i'r sector diwylliannol yng Nghymru.

10.58 Mae'n dod yn fwy arferol cynnig uwch benodiadau ar sail cyfnod penodol er mwyn rhoi cyfle i'r naill ochr a'r llall adolygu'r sefyllfa o bryd i'w gilydd. Felly, credwn y byddai'n synhwyrol i'r sawl a benodir yn lle'r Cyfarwyddwr Cyffredinol presennol gael ei benodi/phenodi am gyfnod penodol, y gellir ei adnewyddu. Nid ydym yn pennu hyd cyfnod o'r fath gan y dylai hynny gael ei benderfynu gan AC, mewn ymgynghoriad â Llywodraeth Cymru, gyda'r nod o ddenu'r ymgeiswyr gorau posibl. Awgrymwyd hyn gan nifer o'r cyfweleion a hefyd fod y teitl cyfarwyddwr cyffredinol wedi dyddio erbyn hyn. Byddai'n well ganddynt y teitl “prif weithredwr” fel y'i nodwyd yn y Siarter. Cytunwn ac o hyn ymlaen byddwn yn defnyddio'r term prif weithredwr oni bai bod angen defnyddio'r term Cyfarwyddwr Cyffredinol yn ôl y cyd-destun.

Argymhelliad 17: y dylai pennaeth cyflogedig AC, ar gyfer penodiadau yn y dyfodol, ddwyn y teitl prif weithredwr ac y dylai gael ei benodi/phenodi am gyfnod penodol, y gellir ei adnewyddu. [Wedi gweithredu yn barod]

Swyddog Cyfrifyddu a Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol

10.59 Mae rôl y Swyddog Cyfrifyddu y tu mewn i adrannau'r llywodraeth ac mewn cyrff gweithredol yn un hollbwysig o ran sicrhau bod arian cyhoeddus yn cael ei wario'n dda. Fel arfer, y Swyddog Cyfrifyddu yw swyddog lefel uchaf y corff. Mae'n rhaid i'r Swyddog Cyfrifyddu gadw cyfrifon a chofnodion priodol a diogelu asedau, ond mae'n rhaid hefyd sicrhau bod y corff y mae'n Swyddog Cyfrifyddu arno yn dilyn rhai egwyddorion sylfaenol: yn benodol, ei fod yn gweithredu'n gyfreithlon ac yn cydymffurfio â safonau priodol rheoleidd-dra,

priodoldeb a gwerth am arian. Mae hwn yn gyfrifoldeb personol. Weithiau, bydd y Swyddog Cyfrifyddu yn pryderu am yr hyn y gofynnir iddo ei wneud, a bydd y rôl yn golygu dweud pethau anodd wrth y rhai sy'n pennu polisïau, boed hynny'n weinidogion neu'n fyrddau. Yn aml, ceir cyd-drafodaeth a chyfaddawd. Fodd bynnag, os bydd Swyddog Cyfrifyddu yn credu o hyd bod gweithredoedd y gweinidog neu'r bwrdd yn mynd yn groes i'r egwyddorion sylfaenol, mae'n rhaid i'r Swyddog Cyfrifyddu geisio cyfarwyddyd, ac yn achos corff a noddir gan Lywodraeth Cymru, a hysbysu Llywodraeth Cymru am y mater. Bydd hyn yn rhyddhau'r Swyddog Cyfrifyddu o unrhyw gyfrifoldeb personol, ond yna bydd yn rhaid i'r Swyddog Cyfrifyddu weithredu ar unrhyw gyfarwyddyd. Dim ond pan fetho popeth arall y dylai sefyllfa o'r fath gael ei hystyried a dylai fod yn rhywbeth i'w osgoi os oes modd. Mae hynny'n golygu bod angen i fwrdd AC ddeall, cydnabod a pharchu cyfrifoldebau a swyddogaethau'r Swyddog Cyfrifyddu ac na ddylai'r Swyddog Cyfrifyddu wneud unrhyw beth a allai ymddangos fel petai'n troi'r cyfrifoldebau a'r swyddogaethau hynny yn arf yn erbyn eraill.

10.60 Yr Ysgrifennydd Parhaol yw'r Prif Swyddog Cyfrifyddu sydd â phwerau i ddynodi nifer o Swyddogion Cyfrifyddu Ychwanegol. Mae pob un o Gyfarwyddwyr Cyffredinol Llywodraeth Cymru wedi cael eu dynodi yn y fath fodd. Felly, mae gan Swyddog Cyfrifyddu AC linell adrodd ar ei swyddogaethau i'r Cyfarwyddwr Cyffredinol yn Llywodraeth Cymru fel Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol. Ceir disgrifiad defnyddiol o'r holl ecosystem yn Natganiad System y Swyddog Cyfrifyddu yn 2020 [Datganiad System y Swyddog Cyfrifyddu (llyw.cymru)]. Yng ngoleuni digwyddiadau diweddar, rydym wedi dod i'r casgliad ei bod yn ddigon posibl bod rôl ychwanegol ddefnyddiol i Swyddogion Cyfrifyddu Ychwanegol, sy'n cael eu hawdurdod o dan ddarpariaethau presennol Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru, os oes unrhyw beth amheus ynglŷn â gweithredoedd Swyddog Cyfrifyddu corff a noddir gan Lywodraeth Cymru. Ystyriwn hyn ymhellach yn yr adran ar Ddatrys Anghydfodau isod.

Datrys Anghydfodau

10.61 Cyn ystyried prosesau ffurfiol, pwysleisiwn y dylid ystyried ymgysylltu a chyfryngu anffurfiol lle y bo modd yn hytrach na phrosesau ffurfiol, p'un a ydynt yn ymwneud â mater disgyblu, cwyn cyflogaeth neu chwythu'r chwiban.

10.62 Mae tor perthynas ddigymod ar lefel uchaf sefydliad yn un o'r senarios mwyaf heriol y gall bwrdd ei wynebu, yn enwedig pan fo'r sefyllfa wedi'i chymhlethu, fel yn achos AC, gan yr angen i Lywodraeth Cymru ymwneud â'r mater er budd y cyhoedd. Yn yr adran hon, rydym yn ceisio dysgu o'r hyn sydd wedi digwydd a chyflwyno rhai syniadau er mwyn helpu i sicrhau na fydd yn digwydd eto, neu os bydd yn digwydd eto, i liniaru ei effaith. Fel y nodwyd yn glir gennym, nid ydym yn ochri â neb ac nid ydym yn gwneud unrhyw ymgais i farnu teilyngdod y mater; mae hynny'n gofyn am brosesau ffurfiol eraill. Yr hyn sy'n bwysig inni yw proses a gweithdrefn, a hynny mewn ymgais i lunio fframwaith cadarnach yn hytrach nag ymateb *ad hoc*. Wrth gwrs, mae'n hawdd bod yn ddoeth drannoeth y digwydd. Rydym yn cydnabod faint o ymdrech a wnaeth ymddiriedolwyr, swyddogion gweithredol a swyddogion i geisio datrys y problemau, ond credwn y byddai wedi bod yn ddefnyddiol iddynt pe bai proses i'w dilyn a luniwyd cyn i anghydfod godi yn hytrach nag yn ystod anghydfod. Rydym yn deall yr angen am gyfrinachedd mewn perthynas ag unigolion ac felly nid ydym wedi dweud dim rhagor mewn adroddiad a all gael ei gyhoeddi nag sydd eisoes yn gyhoeddus drwy erthyglau yn y wasg e.e. yn y *Western Mail* ym mis Mawrth a Rhagfyr 2022.

10.63 Cawsom wybod bod yn rhaid i'r ymddiriedolwyr lunio proses o ymdrin â chwyn cyflogaeth i uwch weithredwr am nad oedd proses a oedd yn addas at y diben ar gael iddynt. Gan fod y broses hon bellach ar waith, ac wedi'i diwygio yn ôl yr angen yng ngoleuni profiad, dylai'r ymddiriedolwyr fod mewn gwell sefyllfa i ymdrin ag unrhyw broblemau tebyg. Yn gyffredinol, yn ein barn ni, dylid mynd drwy bob proses fewnol cyn y daw trydydd parti yn rhan ohoni, ar yr amod bod trydydd partïon megis rheoleiddiwr, cyllidwr neu'r llywodraeth yn hyderus bod modd datrys cwynion cyflogaeth lefel uwch yn lleol. Yn achos AC, mae gan Archwilio Cymru rôl bwysig i'w chwarae hefyd. Drwy adroddiad Archwilio Cymru ar ddatganiadau ariannol 2020/21 AC y dygwyd sylw'r Senedd at y materion. Fel elusen, prif reoleiddiwr AC yw'r Comisiwn Elusennau. Roedd nifer o'n cyfweleion yn teimlo y gallai'r Comisiwn fod wedi ymyrryd fel rheoleiddiwr yn gynharach. Felly, cyfarfu Cadeirydd y Panel a'r Ysgrifennydd â swyddogion yn y Comisiwn ar 21 Ebrill 2023 i drafod y materion yn gyffredinol. O ran y Comisiwn, mae AC yn elusen debyg i unrhyw elusen arall, er gwaethaf ei statws fel corff a noddir gan Lywodraeth Cymru. Mae'r Comisiwn yn defnyddio asesiad sy'n seiliedig ar risg wrth ddadansoddi pryderon a godir a dwyn ymddiriedolwyr i gyfrif. Byddai angen tystiolaeth o gamymddwyn a/neu gamreoli yn AC cyn y gallai'r Comisiwn arfer pwerau penodol

sydd ar gael iddo o dan adran 46 o Ddeddf Elusennau 2011. Ni ddaethpwyd o hyd i unrhyw dystiolaeth o gamymddwyn na chamreoli mewn perthynas ag AC. Roedd y swyddogion y cyfarfuom â nhw yn hyderus bod gan AC, gyda chymorth Llywodraeth Cymru, y sgiliau angenrheidiol yn ei chorff o ymddiriedolwr i ymdrin â'r materion a nodwyd heb afles i'r elusen. Daeth y cyfarfod i'r casgliad y gellid gwella prosesau cyfathrebu rhwng y Comisiwn a Llywodraeth Cymru e.e. drwy nodi pwynt mynediad cyffredinol at Lywodraeth Cymru i'r Comisiwn. Teimlwyd bod yr Uned Cyrff Cyhoeddus mewn sefyllfa dda i ymgymryd â rôl o'r fath. Felly, rydym wedi cynnwys y cynnig yn ein protocol datrys anghydfodau drafft isod (paragraff 10.68 / Atodiad 5).

10.64 Fodd bynnag, deallwn ei bod yn anochel y byddai angen i Lywodraeth Cymru, fel y prif gyllidwr a phartner i AC, ddod yn rhan o'r mater gyda'r nod o helpu i geisio ei ddatrys. Roedd yn destun rhwystredigaeth i Lywodraeth Cymru pan ddarganfu nad oedd llawer y gallai fod yn ei wneud yn ymarferol. Yn erbyn y cefndir hwnnw, a chan gadarnhau unwaith eto ein cred y dylai AC fod yn gorfforaeth siartredig annibynnol a reoleiddir gan y Comisiwn Elusennau, gwnaethom nodi rhai syniadau ar gyfer proses ymyrryd ddwyran i Weinidogion a'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol pan fo hynny'n angenrheidiol ac yn briodol.

10.65 Rhoddodd y cyn-lywydd uniongyrchol gopi i ni o'i delerau ymgysylltu sy'n cynnwys darpariaeth terfynu ond nid ar gyfer ei atal. Rydym yn deall bod telerau contractau sy'n ymwneud â therfynu yn debygol o fod yn aneffeithiol gan nad yw'r Siarter Frenhinol yn rhoi pŵer o'r fath i Weinidogion Cymru. Er bod cadeiryddion cyrff cyhoeddus yn aml yn tueddu i deimlo eu bod yn gwasanaethu er pleser y gweinidog, ni ellir trosi hyn i bŵer ffurfiol o dan y trefniadau presennol. Mae anhawster felly yn codi pan nad oes unrhyw faterion "disgyblu", ond mae perthnasoedd wedi chwalu. Rydym yn ymwybodol bod LlC yn ceisio diweddaru'r telerau ymgysylltu â'r Cadeirydd newydd a byddem yn disgwyl i'r mater o atal dros dro (pe bai angen) fod yn rhan o'r trafodaethau hynny.

10.66 Mae Rheoli Arian Cyhoeddus Cymru yn darparu ym mharagraff 3.8.4, y gall y Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol, o dan amgylchiadau penodol, ddiswyddo Swyddog Cyfrifyddu corff a noddir gan Lywodraeth Cymru (y Cyfarwyddwr Cyffredinol yn achos AC ar y pryd). Ceir darpariaethau hefyd, fel y'i trafodir uchod, i'r Swyddog Cyfrifyddu geisio cyfarwyddyd gan y cadeirydd a hysbysu'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol.

10.67 Yr hyn sy'n ymddangos i ni ar goll o'r weithdrefn yw'r gallu i'r Dirprwy Weinidog atal y cadeirydd ar gyflog llawn ac i'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol gymryd camau tebyg mewn perthynas â chyfrifoldebau Swyddog Cyfrifyddu y pennaeth gweithredol. Mater i'r ymddiriedolwyr fel cyflogwr yr Swyddog Cyfrifyddu fyddai penderfynu, gyda chyngor cyfreithiol, a fyddai'n bosibl i'r Prif Weithredwr barhau yn ei swydd gyda'r dynodiad Swyddog Cyfrifyddu yn ôl. Y pwynt pwysig yw y dylai'r weithred gael ei chydgysylltu er mwyn sicrhau triniaeth deg a heb roi'r bai ar y naill na'r llall. Drwy atal y cadeirydd a'r prif weithredwr dros dro byddai hynny'n rhoi'r amser a'r cyfle i gynnal ymchwiliad ac, yn achos AC, osgoi rhoi ymddiriedolwyr ac uwch reolwyr yn y sefyllfa annaliadwy a welwyd yn ystod y digwyddiadau diweddar.

10.68 Mae nifer o gyfweleion sy'n ymwybodol o'r hyn a ddigwyddodd yn ddiweddar wedi gofyn inni roi cyngor pe bai rhywbeth tebyg yn codi eto. Gwnawn hynny, ond yn betrus, am nad ydym yn gyfreithiol gymwys a'n bod yn ymwybodol bod llawer wedi ystyried y mater dros y ddwy flynedd ddiwethaf. Fodd bynnag, yn Atodiad 6, rydym yn cynnig rhai syniadau i'w hystyried ar elfennau o broses a fyddai'n angenrheidiol, yn ein barn ni, i alluogi Llywodraeth Cymru ac AC i gymryd y camau y credwn y byddent yn angenrheidiol i gyflymu'r broses o ymdrin ag unrhyw dor perthynas ar lefel uchaf AC yn y dyfodol. Yn amlwg, byddai angen i Lywodraeth Cymru ac AC geisio cyngor cyfreithiol proffesiynol, ond gobeithiwn y bydd ein syniadau yn ddefnyddiol o ran awgrymu sut y gellid creu proses, a fydd ar gael yn y dyfodol, cyn bod argyfwng yn codi yn hytrach na dibynnu ar un a ddatblygwyd yn ystod argyfwng.

Argymhelliad 18: yn amodol ar gyngor cyfreithiol a gomisiynir gan Lywodraeth Cymru ac AC, y dylai proses, yn debyg i'r hyn a geir yn Atodiad 5, gael ei rhoi ar waith cyn gynted ag y bo'n ymarferol.

Uwch ymddiriedolwr?

10.69 Mae'n beth cyffredin i uwch gyfarwyddwyr annibynnol gael eu penodi mewn cwmnïau cyhoeddus , ac maent yn orfodol ar fyrddau'r GIG. Maent yn cael eu penodi'n fwyfwy gan brifysgolion. Rôl yr uwch aelod annibynnol yw bod yn uwch aelod uchel ei barch/pharch o'r bwrdd y gall aelodau eraill o'r bwrdd droi ato/ati am gyngor, derbyn cwynion neu bryderon sy'n ymwneud â'r cadeirydd a'r is-gadeirydd ac, o bosibl, oruchwylio'r broses o arfarnu'r is-

gaadeirydd a helpu Llywodraeth Cymru i arfarnu'r cadeirydd. Awgrymwn y gallai AC ystyried gwneud penodiad o'r fath pe bai aelod addas o'r bwrdd ar gael ac yn barod i'w dderbyn. Byddai uwch ymddiriedolwr (y teitl a ddefnyddiwn am fod pob un o'r ymddiriedolwyr yn annibynnol ac yn anweithredol) yn "aelod o'r meinciau cefn" ond gyda'r statws i fod yn gadeirydd pwyllgor neu'n swyddog. Yn ein barn ni, byddai'n werthfawr pe bai'r uwch ymddiriedolwr yn chwarae rhan yn y broses, er enghraifft drwy friffio'r swyddogion perthnasol ar ôl ceisio barn ymddiriedolwyr a bod yn bresennol yn ystod trafodaethau'r arfarniad. Byddai hyn yn rhoi pwyslais ar weithio mewn partneriaeth a helpu'r ymddiriedolwyr i deimlo perchnogaeth o'r broses o arfarnu eu cadeirydd. Rydym yn cynnig y dylai'r pwyllgor enwebiadau neu bwyllgor cyfatebol yn AC argymell y penodiad i'r bwrdd, ar ôl gwahodd datganiadau o ddiddordeb gan ymddiriedolwyr cymwys ond, er mwyn gweithio mewn partneriaeth, y dylid hysbysu'r TP ac ymgynghori ag ef cyn i'r penodiad gael ei wneud. Byddai penodiad yn uwch ymddiriedolwr yn cyd-redeg â phenodiad yn ymddiriedolwr a byddai'r uwch ymddiriedolwr yn cael ei arfarnu gan gadeirydd y bwrdd fel rhan o'r broses gyffredinol o arfarnu ymddiriedolwyr.

Argymhelliad 19: y dylid penodi ymddiriedolwr profiadol, uchel ei barch/pharch drwy broses enwebu gan fwrdd AC (gan gynnwys ymgynghori â'r TP) yn uwch ymddiriedolwr ac y dylai Llywodraeth Cymru ystyried cynnwys yr uwch ymddiriedolwr yn y broses o arfarnu cadeirydd yr ymddiriedolwyr.

Pwyllgorau'r Bwrdd

10.70 Ar ôl penodi Rheolwr Llywodraethu Corfforaethol newydd, mae'r bwrdd yn ystyried adolygu strwythur ei bwyllgorau. Gyda strategaeth newydd bellach ar waith, mae'n amser da i adolygu'r strwythur er mwyn sicrhau ei fod yn ategu pileri'r strategaeth. Y pwyllgorau allweddol ar hyn o bryd yw'r Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau sy'n cynnwys yr holl ymddiriedolwyr, y Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd, Pwyllgor Cynghori ar Ymchwil a Phwyllgor Penodiadau a Chydnabyddiaeth. Rydym wedi arsylwi ar gyfarfodydd y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau a'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd.

10.71 Mae lleiafrif o'r ymddiriedolwyr yn teimlo bod y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau yn ddefnyddiol er mwyn i'r holl ymddiriedolwyr gael lefel debyg o wybodaeth ariannol. Fodd bynnag, mae'r mwyafrif yn teimlo ei fod yn strwythur rhyfedd o ran llywodraethu am mai cyfarfod arall o'r bwrdd a gynhelir yn breifat ydyw yn y bôn. Yn ein barn ni, byddai'n well pe bai'r bwrdd yn cael ei gynghori gan bwyllgor cyllid llai o faint sy'n cynnwys rhai aelodau cyfetholedig a ychwanegir oherwydd eu harbenigedd. Y ffactorau allweddol eraill sy'n galluogi strategaeth: pobl a seilwaith, a allai hefyd gael eu cynrychioli gan eu pwyllgorau eu hunain neu drwy un pwyllgor adnoddau symlach. Yr opsiwn cyntaf a ffefrir gennym ni, o ystyried pwysigrwydd materion ffisegol a digidol (a'r cydbwysedd rhyngddynt) ynghyd â'r angen, yn sgil ein hamlygiad cyfyngedig i'r bwrdd, i faterion sy'n ymwneud â phobl a'r swyddogaeth adnoddau dynol fod yn fwy gweladwy. Er y gellid dadlau y byddai gan y Bwrdd ormod o bwyllgorau wedyn, byddai'r ffocws angenrheidiol yn cael ei roi ar bobl, cyllid a seilwaith a byddai'n gwneud y defnydd gorau o arbenigedd ymddiriedolwyr yn y meysydd hyn. Yna, gellid cael gwared ar y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau ac, yn ei le, byddai'r pwyllgorau cyllid, pobl a seilwaith newydd yn cyflwyno adroddiadau yng nghyfarfodydd y bwrdd ar ôl eu cyfarfodydd hwythau. Dylai'r pwyllgorau gael eu cadeirio gan ymddiriedolwyr ond dylent gynnwys aelodau gweithredol ac aelodau cyfetholedig allanol, arbenigol.

10.72 Fel arall, ar yr amod bod ganddo bwyllgor cyllid a'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd, gallai'r bwrdd fabwysiadu dull gweithredu mwy hyblyg na chreu mwy o bwyllgorau sefydlog, er enghraifft drwy roi mwy o awdurdod dirprwyedig i swyddogion gweithredol a chreu grwpiau gorchwyl a gorffen sy'n cynnwys ymddiriedolwyr, swyddogion gweithredol ac arbenigwyr annibynnol. Byddai'r rhain yn ymdrin â materion penodol ac yna'n cael eu diddymu. O leiaf yn y byrdymor neu'r tymor canolig, rydym yn ffafrio trefniadau mwy ffurfiol ac yn eu hargymell i'r ymddiriedolwyr a all barhau i adolygu'r mater yng ngoleuni profiad. Byddem yn cynghori'r ymddiriedolwyr i ddechrau cymryd camau yn awr yn hytrach nag aros am swyddogion newydd a Phrif Weithredwr newydd.

10.73. Tan yn ddiweddar, mae'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd wedi cynnwys dau aelod allanol profiadol iawn ac fe'i cadeirir gan y trysorydd (rydym eisoes wedi cynnig y dylai hyn newid). Mae rhai yn teimlo y dylai'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd fynd yn ôl at yr hen

arfer o gael ei gadeirio gan aelod annibynnol (hynny yw aelod nad yw'n ymddiriedolwr) – mae hyn, mewn gwirionedd, yn ofynnol o dan Fframwaith Llywodraeth Cymru ac yn cael ei ffafrio yn y Rheoliadau. Credwn y byddai cadeirydd annibynnol ar y pwyllgor archwilio, ochr yn ochr â phenodi uwch ymddiriedolwr yn helpu i ennyn hyder ymddiriedolwyr a rhanddeiliaid bod systemau ar waith i bobl godi pryderon pe bai heriau o ran llywodraethu.

10.74 Gwnaethom arsylwi ar gyfarfodydd y Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd a'r Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau ar ddiwedd mis Chwefror ond ni allai ein harsylwyr arsylwi ar gyfarfod cyfan y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau am iddo fynd dros ei amser neilltuedig o dipyn. Cafodd y ddau gyfarfod eu cadeirio gan y trysorydd, na fyddai'n digwydd pe bai ein cynigion yn cael eu cymeradwyo. Roedd yn galonogol inni weld natur gynhwysol, agored y trafodaethau a'r cynnydd sydd eisoes wedi'i wneud o ran rhai o'n hawgrymiadau yn ein hadroddiad interim. Roedd ansawdd y papurau a'r drafodaeth yn dda ar y cyfan ac roedd yn dda gennym weld cynllun gweithredol manwl yn cael ei gyflwyno.

10.75 Mae Pwyllgor Cynghori ar Ymchwil, sy'n ymddangos yn beth synhwyrol, ond nid oes pwyllgor cyfatebol i ymdrin ag addysg, allgymorth nac ehangu cyfranogiad. Byddai'n ymddangos yn briodol creu pwyllgor o'r fath ochr yn ochr ag ymchwil ac arloesedd. Byddai'r pwyllgor yn helpu AC i gyflawni'r ddyletswydd o dan adran 6 o'i Statudau i ymgynghori â'r cyhoedd.

10.76 Yn gyffredinol, byddem o blaid cyfethol aelodau nad ydynt yn ymddiriedolwyr i bob un o bwyllgorau'r bwrdd. Dylai hyn fod yn fodd i sicrhau mwy o amrywiaeth (gan gynnwys amrywiaeth meddwl) er mwyn llywio gwaith y bwrdd a dylai fanteisio ar arbenigedd pobl nad ydynt o bosibl yn barod i ddod yn ymddiriedolwyr llawn. Mewn rhai achosion, gall hefyd helpu darpar ymddiriedolwyr yn y dyfodol i gael eu hamlygu i waith y bwrdd. Byddai aelodau cyfetholedig yn anweithredol, a byddai angen cymryd gofal i ddisgrifio eu cylch gwaith e.e. efallai bod ganddynt hawliau siarad ond nid pleidleisio. Gallai nifer yr aelodau cyfetholedig gael eu cyfyngu i un neu ddau i bob pwyllgor i gadw'r cydbwysedd aelodaeth priodol. Dylai'r materion hyn, yn y pen draw, gael eu codio yn rheolau sefydlog y byrddau.

10.77 Dywedwyd wrthym nad yw'r Pwyllgor Penodiadau a Chydnabyddiaeth yn cyfarfod ar hyn o bryd. Yn ein barn ni, mae enwebiadau a chydnabyddiaeth yn bethau gwahanol – ac mae strwythur y pwyllgorau a nodir yn Rheoliad 17.2 yn adlewyrchu hyn. Sylweddolwn fod lleiafrif o'r penodiadau i'r bwrdd yn cael eu rheoli gan yr ymddiriedolwyr ond eto i gyd mae gwaith pwysig i'w wneud mewn partneriaeth â'r Uned Cyrff Cyhoeddus a'r TP. Fel y'i cynigir uchod, dylai'r Pwyllgor Enwebiadau, o dan gadeiryddiaeth cadeirydd y bwrdd, yn ychwanegol i'r materion trafodir yn y rhan CACh isod, ddatblygu matrics sgiliau, profiad ac amrywiaeth i fapio'r meysydd canlynol:

- cynllunio ar gyfer olyniaeth;
- gwneud y bwrdd yn fwy amrywiol o ran nodweddion gwarchodedig, daearyddiaeth, demograffeg, cefndiroedd a meddwl amrywiol, yn ogystal â data demograffig;
- nodi'r sgiliau a'r profiad sydd eu hangen ar y bwrdd a dadansoddi unrhyw fylchau.

10.78 Yna gall y matrics gael ei drafod â Llywodraeth Cymru o ran cynghori ar lunio manylebau swydd a pherson ar gyfer swyddi gwag sy'n benodiadau Llywodraeth Cymru. Bydd angen o hyd am bwyllgor cydnabyddiaeth, a fydd yn cyfarfod unwaith y flwyddyn fwy na thebyg gan fod cymaint o'r taliadau cydnabyddiaeth i swyddogion gweithredol y tu allan i reolaeth AC. Dylai cadeirydd y bwrdd fod yn aelod o'r pwyllgor hwn ond ni ddylai ei gadeirio.

Argymhelliad 20: y dylai'r bwrdd adolygu strwythur ei bwyllgorau gan ystyried ein cyngor.Yn benodol, rydym yn dadlau o blaid creu pwyllgor cyllid yn lle'r Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau, pwyllgor pobl, pwyllgor seilwaith a phwyllgor addysg ac allgymorth, penodi cadeirydd annibynnol ar y Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd a sefydlu pwyllgorau enwebiadau a chydnabyddiaeth ar wahân yn lle'r Pwyllgor Penodiadau a Chydnabyddiaeth, gyda'r pwyllgor enwebiadau, ond nid y pwyllgor cydnabyddiaeth yn cael ei gadeirio gan gadeirydd yr ymddiriedolwyr.

Argymhelliad 21: y dylai pob pwyllgor gael ei gryfhau drwy gyfethol aelodau.

Pennaeth Llywodraethu Corfforaethol

10.79 Mae'n dda gennym nodi bod Rheolwr Llywodraethu Corfforaethol wedi cael ei benodi i gefnogi'r bwrdd a gwella'r trefniadau llywodraethu corfforaethol. Fodd bynnag, rydym hef-

yd wedi nodi bod angen i'r bwrdd gael ei gefnogi gan rôl lefel uwch, yn debyg i ysgrifennydd cwmni, a fyddai'n cyflawni dyletswydd o gynghori ymddiriedolwyr ar gydymffurfiaeth a'r gyfraith, yn ogystal â sicrhau bod arferion priodol yn cael eu dilyn. Mae'n hollbwysig bod y person sy'n gweithredu fel ysgrifennydd bwrdd yn ffynhonnell gadarn, awdurdodol a chredadwy o gyngor i'r bwrdd, ac yn ddi-duedd. Mae angen i'r ysgrifennydd weithredu ar lefel uchel yn y sefydliad er mwyn ei ddeall a'i ddehongli, ond mae'n rhaid nad yw'n ddarostyngedig i'r rheolwyr. Dylai'r ysgrifennydd weithredu ar ran y bwrdd ond hefyd weithio'n agos gyda'r cadeirydd a'r prif weithredwr. Er y gall fod yn briodol i benodai o'r fath fod yn rhan o'r staff gweithredol o ran cyflog ac ati, mae'n rhaid i'r penodai gael ei ystyried yn annibynnol ac yn rhydd i roi cyngor gwrthrychol i'r bwrdd.

10.80 Dylai'r ysgrifennydd fod mewn sefyllfa dda i arwain y prosesau enwebu, gweithredu ar ddiwygiadau i bwyllgorau a sicrhau prosesau recriwtio (lle y bo'n briodol), sefydlu, datblygu ac arfarnu o ansawdd da i aelodau'r bwrdd. Rydym yn falch o weld, yn y cyfamser, fod y Rheolwr Llywodraethu yn mynd ati'n weithredol ar y cyd â'r ymddiriedolwyr i gyflwyno diwygiadau.

Argymhelliad 22: y dylid penodi ysgrifennydd bwrdd ag atebolrwydd cytundebol i'r cadeirydd a, thrwy'r cadeirydd, i'r bwrdd am lywodraethu corfforaethol.

Cyfarfodydd y bwrdd

10.81 Mae'n bleser gennym weld bod cyfarfodydd yn cael eu cynnal wyneb yn wyneb neu mewn ffordd hybrid unwaith eto. Roeddem yn synnu'n fawr o glywed bod y bwrdd, rhwng mis Mehefin 2021 a mis Mawrth 2022, yn cynnal ei fusnes drwy e-bost, heb gael trafodaeth briodol. Mae gwefan AC yn cofnodi na chynhaliwyd cyfarfod bwrdd ar 23 Medi 2021 ac na chymerwyd unrhyw gofnodion ar 16 Rhagfyr 2021, bod y cyfarfod wedi'i gynnal drwy gyfathrebu ysgrifenedig ac na luniwyd unrhyw gofnodion. Rydym ar ddeall y penderfynwyd gwneud hyn ar sail cyngor cyfreithiol. Fodd bynnag, y cyngor yn syml yw; mai'r bwrdd sy'n penderfynu a yw'n cyfarfod a sut i gyfarfod. Mae'n amlwg, yn ein barn ni, po fwyaf yr anhawster a wyneba'r bwrdd, y mwyaf angenrheidiol ei fod yn cyfarfod ac yn ceisio atebion. Gall cyfarfodydd o'r fath, wrth reswm, gael eu cynnal drwy ddulliau rhithwir, fel y digwyddodd yn ystod y pandemig, cyhyd â bod trafodaethau a phrosesau gwneud penderfyniadau

priodol. Mae hyn yn hanfodol i drefniadau llywodraethu cadarn felly, er y cydymdeimlwn â'r heriau a wynebai'r ymddiriedolwyr, rydym o'r farn y dylent fod wedi parhau i gyfarfod a chynnal eu busnes, yn enwedig gan fod dim cyfarfodydd bwrdd yn golygu nad oedd y pwyllgorau yn cyfarfod ychwaith. Mae ein sgyrsiau yn awgrymu bod nifer sylweddol o'r ymddiriedolwyr yn cyd-fynd â hyn ac yn gresynu nad oedd y cyfarfodydd yn cael eu cynnal. Teimlai eraill fod yn rhaid iddynt ddilyn y cyngor cyfreithiol a bod eu dwylo wedi'u clymu.

10.82 Dywedwyd wrthym hefyd fod grwpiau o ymddiriedolwyr wedi cynnal nifer o gyfarfodydd nad oedd yn glir beth oedd eu statws, yr oedd eu trafodion wedi cael eu cofnodi *post hoc* gan gwmni o gyfreithwyr. Cadarnhawyd hyn yng nghyfarfod y Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd a wnaethon arsylwi. Dylai ein cynigion ynglŷn â datrys anghydfodau, pe baent yn cael eu gweithredu, sicrhau na fyddai sefyllfa o'r fath yn codi eto. Dylai pob un o gyfarfodydd yr ymddiriedolwyr gael eu mynychu a'u cofnodi gan yr ysgrifennydd. Dylai eu statws fod yn glir, a dylai'r bwrdd gymeradwyo eu cynnal a chael adroddiadau arnynt. Deallir yr angen am gyfrinachedd ond mae'n rhaid i hynny fod o fewn fframwaith tryloyw.

10.83 Rydym yn canmol yr arfer o gynnal cyfarfodydd y bwrdd ar safleoedd gwahanol. Dylai'r bwrdd fanteisio ar bob cyfle rhesymol i feithrin cydberthnasau cadarn â'r Uwch Dîm Gweithredol e.e. drwy ddiwrnodau cwrdd i ffwrdd a digwyddiadau cymdeithasol, yn enwedig gan nad yw byrddau elusennol yn dueddol o gynnwys yr un cymysgedd o aelodau gweithredol ac anweithredol â byrddau unedol yn y GIG neu fyrddau corfforaethol.

10.84 Mae'r ffaith nad oedd cyfarfodydd bwrdd ar adeg allweddol a'r penderfyniad i ganslo cyfarfodydd y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau a'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd (ar adeg pan oedd angen ystyried datganiadau ariannol archwiliedig) yn arwydd o fwrdd o dan straen. Dylai fod blaenraglen o gyfarfodydd, a ddilynir yn gaeth, ynghyd ag amserlen o fusnes sy'n cael ei llunio ar ddechrau pob blwyddyn ariannol, er mwyn i swyddogion gweithredol ac ymddiriedolwyr wybod beth fydd yn cael ei ystyried ym mhob cyfarfod ymhell ymlaen llaw. Dylai'r mesurau hyn gael eu cyflwyno ochr yn ochr â chynllun dirprwyo sy'n nodi dirprwyaethau gan y bwrdd i bwyllgorau a swyddogion. Dylai penderfyniadau gael eu gwneud o fewn cylch gwaith dirprwyedig a dylid cyflwyno adroddiadau arnynt i'r bwrdd fel y

bo angen. Dylid osgoi trafod yr un eitemau mewn pwyllgorau ac yng nghyfarfodydd y bwrdd hyd y gellir. Dylai papurau fod yn gryno, gyda dalen glawr safonol sy'n nodi:

- yr awdur a manylion cyswllt;
- crynodeb gweithredol;
- unrhyw ystyriaeth flaenorol o'r mater;
- argymhellion i'r bwrdd;
- trafodaeth gryno ac opsiynau ynghyd â deunydd ychwanegol mewn atodiadau;
- goblygiadau o ran polisïau a strategaethau eraill.

10.85 Mae'n bleser gennym nodi bod fformat newydd wedi cael ei roi ar waith yn ddiwedd-ar.

Argymhelliad 23: y dylai cynllun dirprwyo gael ei lunio a'i gymeradwyo cyn gynted ag y bo modd, ac y dylai blaenamserlen o fusnes gael ei rhoi i'r bwrdd ar ddechrau pob blwyddyn ariannol a'i diweddaru.

10.86 Cafodd y cyfarfod cyntaf o'r ymddiriedolwyr yr arsylwyd arno ym mis Medi 2022 ei gadeirio'n eithaf effeithiol, er gwaethaf heriau technolegol cyfarfod hybrid. Roedd y cyfarfod yn teimlo ei fod yn gynhwysol gyda llawer o dystiolaeth o her gefnogol ac anogaeth i bawb i gyfrannu. Roedd y cyfraniadau yn wybodus, yn groyw ac yn ystyriol. Cawsom ein siomi bod gwahoddiad i fod yn rhan o drafodaeth gweithdy am ddatblygu'r amgueddfa yn y gogledd wedi cael ei dynnu'n ôl heb ymgynghori â ni. Byddai wedi bod yn ddiddorol iawn gweld sut mae'r ymddiriedolwyr a'r Uwch Dîm Gweithredol yn rhyngweithio â'i gilydd mewn trafod-aethau o'r fath, yn enwedig o ystyried inni wneud yr ymdrech i fod yn bresennol. I ni, roedd hyn yn arwydd o ymagwedd braidd yn amddiffynnol, yn enwedig gan mai'r rheswm a rodd-wyd dros beidio â'n cynnwys oedd y byddai aelodau o'r Uwch Dîm Gweithredol yn teimlo na allent siarad yn rhydd.

10.87 Cafodd yr ail gyfarfod yr arsylwyd arno ym mis Rhagfyr 2022 ei gadeirio'n effeithiol gan y Is-Lywydd. Roedd trefnwyr digwyddiadau proffesiynol wedi cael eu penodi i reoli cyf-arfod hybrid a weithiodd yn dda. Cafodd ein hadroddiad interim dderbyniad da, heb ymateb amddiffynnol a gydag ymrwymiad clir i'w roi ar waith ar fyrder. Ymddangosai fel petai cyd-

berthnasau rhwng swyddogion gweithredol ac ymddiriedolwyr yn fwy cartrefol. Cafodd y busnes ei gwblhau'n fuan gyda thrafodaeth dda ac amrywiaeth eang o gyfraniadau. Nodwyd gennym hefyd, yn y ddau gyfarfod yr arsylwyd arnynt, nad oedd unrhyw adroddiadau ariannol i'r bwrdd heblaw am gyhoeddiad o setliad cyllidebol drafft Llywodraeth Cymru yn y cyfarfod ym mis Rhagfyr.

Agenda a gwaith papur

10.88 Yn ychwanegol at y pwyntiau uchod, mae rhai ymddiriedolwyr yn teimlo bod gormod o bapurau yn cael eu cynnig i'w nodi yn hytrach nag i gael penderfyniad arnynt. Mae hefyd yn wir dweud yr ymddengys fod Rheoliad 5.2 yn rhoi gormod o reolaeth dros agenda'r bwrdd i'r prif weithredwr yn hytrach na'r cadeirydd ac aelodau eraill o'r bwrdd. Dylai'r broses o bennu'r agenda gael ei nodi'n glir yn rhannol drwy'r amserlen o fusnes ac yn rhannol drwy gyfarfod rhwng y cadeirydd, yr is-gadeirydd, y prif weithredwr a'r ysgrifennydd (unwaith y bydd un wedi'i benodi) i bennu'r agenda ymhellach cyn pob un o gyfarfodydd y bwrdd. Mae'n bwysig bod y bwrdd yn cael rheolaeth dros yr hyn y mae'n ei drafod a sut mae'n ei drafod. Rydym yn falch o nodi, er bod angen hynny ers tro, y bwriedir cyflwyno cais am i bapurau fod ar gael yn electronig

Her

10.89 Rhoi her adeiladol a chefnogol yw rôl allweddol yr ymddiriedolwyr. Mae rhai swyddogion gweithredol yn teimlo bod yr ymddiriedolwyr yn ymddwyn yn rhy debyg i gefnogwyr ac nad ydynt yn rhoi her effeithiol. Mae rhai ymddiriedolwyr yn teimlo eu bod yn cael “eu goddef” gan y swyddogion gweithredol ac y gall rhai swyddogion gweithredol fod yn orsensitif ac yn amddiffynnol pan fyddant yn cael eu herio. Yn ddiau, mae'r digwyddiadau diweddar wedi gwaethygu hyn, am fod pobl yn teimlo eu bod wedi gorfod bod yn ofalus iawn er mwyn peidio â gwneud sefyllfa anodd yn waeth. Mae'r rhan fwyaf o'n cyfweleion yn teimlo y bydd ailddechrau cyfarfodydd wyneb yn wyneb yn mynd dipyn o'r ffordd tuag at greu diwylliant lle y croesewir her ac y gweithredir arni. Mae'n hollbwysig bod y gydberthynas rhwng yr ymddiriedolwyr a'r Uwch Dîm Gweithredol yn un sy'n llawn ymddiriedaeth, hyder, parodrwydd i fod yn agored a derbyn sylwadau a rhoi her adeiladol.

Argymhelliad 24: y dylai'r bwrdd a'r Uwch Dîm Gweithredol, yn y cyfnod rhwng penodiadau'r cadeirydd newydd a'r prif weithredwr newydd, gynnal gweithdy i ddysgu gwersi o'r digwyddiadau diweddar ac ail-greu eu cydberthnasau.

Gwerthuso a myfyrio

10.90 Dylai'r bwrdd a'r pwyllgorau, gyda chymorth y Rheolwr Llywodraethu Corfforaethol, fanteisio ar gyfleoedd rheolaidd i werthuso eu perfformiad e.e. drwy holiaduron ac adolygiadau llywodraethu. Yn wir, gan dybio y bydd Llywodraeth Cymru yn cynnal gwiriadau blynyddol o reolaethau mewnol yn annibynnol, dylai llywodraethu fod ymhlith y rhestr wirio i reolaethau a brofir ar hap. Nodwn y bydd archwilwyr mewnol AC, ar ôl atal adolygiad o reolaethau llywodraethu dros dro, yn ei gynnal erbyn hyn. Dylai proses o hunanasesu perfformiad y bwrdd yn flynyddol, yn ogystal â gwerthusiad allanol yn rheolaidd (bob dwy/tair blynedd, dyweder), gael ei hamlinellu yn y Cytundeb Partneriaeth, a hynny gyda dull gweithredu cyffredin i bob corff hyd braich, yn ddelfrydol. Rydym ar ddeall nad yw'r rhan fwyaf o'r ymddiriedolwyr erioed wedi bod yn rhan o adolygiad o effeithiolrwydd y bwrdd.

10.91 Dylid cymryd ychydig funudau ar ddiwedd cyfarfodydd o bryd i'w gilydd, ac o leiaf ddwywaith y flwyddyn, i fyfyrio ar ansawdd y cyfarfod a'i ddiwylliant. Mae angen cymryd gofal i osgoi mynd dros y dadleuon unwaith eto; y nod yw myfyrio ar ansawdd y drafodaeth ac a ellid gwneud gwelliannau yn hytrach nag ailystyried penderfyniadau.

Argymhelliad 25: y dylai trefniadau priodol i fyfyrio, gwerthuso ac adolygu gael eu rhoi ar waith cyn gynted ag y bo'n ymarferol.

Sefydlu, datblygu, mentora ac arfarnu

10.92 Mae sefydlu, datblygu, mentora ac arfarnu oll yn elfennau pwysig o effeithiolrwydd bwrdd. Dylid rhoi hyfforddiant sefydlu strwythuredig i ymddiriedolwyr newydd gyda hyfforddiant gloywi yn ôl yr angen. Dylid cynnig cyfleoedd datblygu a dylid hysbysu ymddiriedolwyr am ddigwyddiadau hyfforddiant. Dylid pennu mentor i ymddiriedolwyr newydd i'w helpu i ymsefydlu yn eu rôl. Cyfrifoldeb cytundebol y cadeirydd yw arfarnu a dylai gynnwys o leiaf un cyfarfod blynyddol â'r cadeirydd (neu'r is-gadeirydd os oes angen) er mwyn pennu amcanion a chyfnewid adborth.

Argymhelliad 26: y dylai'r cadeirydd a'r Rheolwr Llywodraethu Corfforaethol roi prosesau sefydlu, datblygu, mentora ac arfarnu priodol ar waith mewn ymgynghoriad â'r bwrdd.

Datblygu strategaeth a'i chyflawni

10.93 Mae Strategaeth 2030 AC, fel y'i nodwyd yn flaenorol, wedi cael ei chanmol gan nifer o randdeiliaid am natur gynhwysol y broses a arweiniodd at ei mabwysiadu a'i chysoni â Rhaglen Lywodraethu Llywodraeth Cymru. Fodd bynnag, oherwydd y pandemig a'r digwyddiadau diweddar o bosibl, nid yw uchelgeisiau lefel uchel gwahanol bileri'r strategaeth wedi cael eu hategu gan gynllun gweithredu â thargedau a chyflawniadau clir. Felly, bu'n anodd i'r ymddiriedolwyr fonitro llwyddiant, neu fel arall, y strategaeth. Fodd bynnag, roedd yn bleser gennym nodi i gynllun gweithredu cynhwysfawr gael ei gyflwyno i gyfarfod y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau ym mis Chwefror 2023.

10.94 Fel arfer, mae tri ffactor yn sbardun i adnewyddu strategaeth; penodiad prif weithredwr newydd, ysgytwad i'r sefydliad neu dreigl amser. O ystyried bod y ddau ffactor cyntaf yn berthnasol i AC, disgwyliwn y bydd y prif weithredwr newydd am adnewyddu'r strategaeth. Mae saith mlynedd yn weddill ar y strategaeth gyfredol ac mae ei lluniad lefel uchel yn cynnig hyblygrwydd.

Argymhelliad 27: y dylai unrhyw ymgais i adnewyddu'r strategaeth barhau i gael ei hategu gan amcanion CAMPUS (cyrraeddadwy, amserol, mesuradwy, penodol, uchelgeisiol a synhwyrol) fel y gall yr ymddiriedolwyr, Llywodraeth Cymru a rhanddeiliaid fonitro cynnydd a chraffu'n briodol.

Llywodraethu sy'n gysylltiedig â phartneriaethau

10.95 Ystyrir partneriaethau AC mewn adran ddiweddarach. Dymunwn yma gyfeirio at y trefniadau llywodraethu ar gyfer nifer o feysydd allweddol lle mae cydweithredu yn hollbwysig, sef Partneriaeth Cymru Hanesyddol, Amgueddfa'r Gogledd ac Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru. Ym mhob un o'r meysydd hyn, mae'n hanfodol bod y partneriaid yn cydweithio'n agos i wireddu gweledigaeth gyffredin, ochr yn ochr â chyflawni amserol, sydd o ansawdd uchel ac o fewn y gyllideb. Mynegodd rhai cyfweleion a rhanddeiliaid bryderon

ynglŷn â llywodraethu ar y sail eu bod yn ofni cystadleuaeth yn hytrach na chydweithredu a dull gweithredu a lywir gan y darparwr, yn hytrach na'r cleient.

10.96 Yn achos Amgueddfa'r Gogledd, mae'r pryderon hyn wedi cael eu lleddfu i ryw raddau am fod cadeirydd annibynnol wedi cael ei benodi i'r prosiect erbyn hyn. Ond erys pryderon ynglŷn â'r ffordd y gellir dehongli'r gogledd cyfan o Lanberis gyda'i chysylltiadau â'r diwydiant llechi a phwysau mawr o ran ymwelwyr, a beth fyddai'r effaith ar amgueddfeydd lleol o Ynys Môn i Wrecsam sydd â diwylliannau, hanes a thraddodiadau gwahanol iawn. Mae'r gwaith o ddatblygu Amgueddfa'r Gogledd bellach yn cael ei arwain gan Lywodraeth Cymru, gyda datblygu'r Amgueddfa Lechi Genedlaethol yn Llanberis yn cael ei arwain gan AC gyda Cadeirydd Annibynol. Teimlir bod Partneriaeth Cymru Hanesyddol wedi bod yn siomedig fel modd i weithio mewn partneriaeth heb fawr ddim i'w ddangos hyd yma. O ran yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru, mae perygl y gallai wynebu pwysau croes mewn perthynas â pholisïau casglu ac arddangos.

10.97 Yn y sector gwirfoddol mae pobl weithiau yn sôn am “broblem Cutty Sark”: os ydych yn un o ymddiriedolwyr y Cutty Sark, yna mae dyletswydd foesol a chyfreithiol arnoch i'r Cutty Sark yn hytrach na'r Mary Rose, dyweder, ond y gwir yw y byddai'n well pe bai dyletswydd i'r holl longau hanesyddol. Yn yr un modd, mae risg y gallai fod yn angen i sefydliadau megis AC, y Llyfrgell Genedlaethol a Cadw flaenoriaethu eu buddiannau eu hunain yn lle rhai'r bartneriaeth.

10.98. Felly, yn ein barn ni, mae'n hanfodol bod trefniadau llywodraethu tryloyw sy'n cael elfen annibynnol yn cael eu rhoi ar waith mor gynnar â phosibl yn y broses o greu partneriaethau cenedlaethol pwysig. Nid ydym yn gwneud unrhyw argymhelliad yma gan mai dim ond AC sydd o fewn ein cwmpas ond dymunwn wneud y pwynt hwnnw. Ym mhob partneriaeth o'r fath mae'n hanfodol bod trefniadau rheoli a goruchwylio prosiectau effeithiol ar waith; bydd angen i'r cadeirydd Prif Weithredwr newydd AC sicrhau eu hunain ar y pwynt hwn.

11. <u>Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant</u>

11.1 O'r cychwyn cyntaf, pwysleiswyd inni pa mor bwysig yw Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant i AC a'r TP. Felly, yn ogystal â'n profiad ni ein hunain, roeddem yn falch iawn cael cyfethol yr Athro Aaqil Ahmed fel aelod o'r panel, yn benodol i gynghori ar faterion yn ymwneud â Chydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant, yn fewnol yn AC drwy ei pholisïau a'i harferion ac yn allanol drwy ei harddangosfeydd, gwaith dehongli, addysg ac allgymorth.

11.2 Adolygodd yr Athro Ahmed ddogfennau a siaradodd â staff a rhanddeiliaid. Bydd ei nodiadau llawn ar gael i'r Pennaeth Adnoddau Dynol yn AC. Yn yr adran hon rydym yn canolbwyntio ar Gynllun Cydraddoldeb Strategol 2022-25 AC [Cynllun Cydraddoldeb Strategol (amgueddfa.cymru)], ar gyngor yr Athro Ahmed ac ar ein cyfarfodydd â rhanddeiliaid. Yn unol â'i gyngor y dylai Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant gael eu hymgorffori mewn sefydliadau yn hytrach na chael eu cyfyngu i'r adran Adnoddau Dynol, rydym eisoes wedi cyfeirio at y materion hyn mewn perthynas â chreu byrddau amrywiol ac wedi rhoi rhestr wirio yn Atodiad 6. Yn ogystal â Chydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant rydym hefyd yn cyfeirio at “perthyn” gan fod arbenigwyr yn y maes yn sôn yn gynyddol am berthyn fel rhywbeth sy'n mynd y tu hwnt i gynhwysiant: mae cynhwysiant yn rhoi sedd wrth y bwrdd i chi ond mae perthyn yn rhoi llais i chi. Yn y Sgan Amgylcheddol uchod rydym yn darparu data demograffig am ein bod yn credu y gallai AC wneud rhagor i olrhain newid demograffig ac ymateb i ddatblygiadau demograffig o ran cyrraedd pawb. Mae Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant yn faes sy'n newid o hyd. Mae angen i'r sylfaen dystiolaeth sy'n llywio polisïau a dulliau o greu sefydliad mor gynhwysol â phosibl gael ei hadnewyddu drwy'r amser er mwyn osgoi allgáu.

Cynllun Cydraddoldeb Strategol 2022-25 AC

11.3 Un o bileri strategaeth 2030 AC yw ei bod yn “perthyn i bawb” ac y dylai sicrhau bod “pawb yn cael ei gynrychioli”. Yn ei strategaeth gyfredol, mae AC yn datgan ei bod yn gwbl ymrwymedig i gyflawni ei dyletswyddau cyffredinol o dan Ddeddf Cydraddoldeb 2010 yn ogystal â'r rhai sy'n benodol i Gymru, ond mae hefyd yn ymdrechu i “fynd y tu hwnt i gydymffurfiaeth”. Mae'r strategaeth yn “mynd law yn llaw” â Chynllun Gweithredu Ehangu Ymgysylltiad AC sy'n deillio o waith ar y cyd â Chyngor Celfyddydau Cymru ar ehangu ymgysylltiad. Roedd yn galonogol nodi'r cysylltiad rhwng strategaeth gorfforaethol a Chydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant, Cynllun Gweithredu Gwrth-hiliaeth Cymru a gwaith datblygol

AC ar LHDTC+. Mae AC hefyd wrthi'n rhoi ei Chynllun Gweithredu ar y Gymraeg ar waith. Mae grŵp monitro yn mesur cynnydd yn erbyn saith amcan y Cynllun Cydraddoldeb Strategol, sef:

1. Byddwn yn recriwtio ac yn cadw staff a gwirfoddolwyr sy'n cynrychioli poblogaeth Cymru;
2. Cefnogi ein holl staff a gwirfoddolwyr i gyflawni eu potensial a'u huchelgais proffesiynol a chael gwared â'r rhwystrau sy'n eu hatal;
3. Sicrhau cyfleoedd cyfartal i bawb gael mynediad at ein gwasanaethau a chymryd rhan gyda ni;
4. Sicrhau fod cydraddoldeb yn rhan annatod o'r broses gaffael ac yn cael ei reoli yn ystod y gweithredu.
5. Rydym yn cydnabod ein rôl unigryw wrth gynrychioli a dathlu hanesion a chreadigrwydd cymunedau amrywiol Cymru;
6. Sicrhau y bydd ein harweinwyr strategol yn atebol a threfniadau llywodraethiant yn eu lle, er mwyn sicrhau y cynhelir safonau uchel a chyson ar draws pob maes cyfrifoldeb;
7. Parhau i leihau'r bwlch cyflog rhwng menywod a dynion.

11.4 Ar gyfer pob un o'r amcanion cyhoeddir cynllun gweithredu sy'n cynnwys cerrig milltir allweddol ond nid oes unrhyw arwydd o bwy sy'n gyfrifol am eu cyflawni nac erbyn pryd. Nid ydym wedi cael cyfle i adolygu cynnydd AC ar bob un o'r amcanion hyn. Fodd bynnag, rydym yn amau, os yw'r amcan cyntaf yn nodweddiadol, fod tipyn o ffordd i fynd eto. Cyflwynwyd dangosfwrdd o ddata ar bobl yng nghyfarfod mwyaf diweddar y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau ym mis Chwefror 2023. Mae 729 o aelodau o'r staff ar hyn o bryd (584 yn gyfwerth ag amser llawn).

11.5 O'r rhain:

- mae 55.5% o'r staff yn fenywod, mae 44.2% yn ddynion ac mae'n well gan 0.3% beidio â dweud Mae dynion wedi eu gorgynrychioli yn y graddau uchaf ac isaf
- Mae 44% o'r staff dros 50 oed, ac mae 42% rhwng 31-49 oed
- Mae 68% yn datgan eu bod yn wyn, 2.2% yn datgan nad ydynt yn wyn ac nid yw 29% wedi gwneud unrhyw ddatganiad

- Mae 2.51% yn datgan bod ganddynt anabledd
- Mae 25% yn siarad Cymraeg yn rhugl, mae gan 5.6% sgiliau uwch ac mae gan tua 22% rywfaint o sgiliau yn Gymraeg.

11.6 O ran ymgeiswyr:

- mae 50% yn ddynion, 38% yn fenywod, 9% yn anneuaidd ac roedd yn well gan 3% beidio â dweud neu nid oeddent wedi gwneud datganiad
- ni roddir canrannau ar gyfer ymgeiswyr anabl ond mae siart gylch yn nodi bod tua chwarter yr ymgeiswyr yn datgan bod ganddynt anabledd.
- mae 46% yn datgan eu bod yn heterorywiol, mae 37% yn datgan cyfeiriadedd rhywiol arall ac nid yw 17% yn gwneud datganiad.

11.7 Mae AC yn ymwybodol bod tipyn o ffordd i fynd cyn ei bod yn troi ceisiadau gan rai o'r grwpiau heb gynrychioliaeth dda yn benodiadau. Mae'r Pennaeth Adnoddau Dynol wrthi'n ystyried ymyriadau i wella'r sefyllfa.

11.8 Mae'r Cynllun Cydraddoldeb Strategol yn adlewyrchu polisïau Llywodraeth Cymru, mae wedi'i ymgorffori mewn strategaethau, yn cael cefnogaeth lawn yr ymddiriedolwyr a'r uwch reolwyr ac, yn gyffredinol ar sail ein sgyrsiau, yn cael ei gefnogi yn ogystal â'i herio gan randdeiliaid. Nid yw'n amlwg inni faint o adnoddau a neilltuir ar gyfer y cynllun a sut y caiff ei ymgorffori ar bob safle. Credwn mai'r neges gyffredinol gan randdeiliaid yw bod cydnabyddiaeth bod AC yn ymrwymedig i'r agenda ond ei bod wedi tueddu i ganolbwyntio ar Mae Bywydau Du o Bwys a dad-drefedigaethu. Mae'n amlwg nad yw rhai o'r unigolion y siaradodd yr Athro Ahmed â nhw, neu y cafodd wybod am eu safbwyntiau, yn teimlo fawr ddim cysylltiad ag AC fel y mae ar hyn o bryd. Mae mynediad i eraill wedi'i gyfyngu drwy anabledd, niwroamrywiaeth, tlodi (er bod mynediad am ddim i'r Amgueddfa, rhaid talu costau teithio a chynhaliaeth) ac roedd eraill wedi eu dieithrio, er enghraifft, bechgyn gwyn dosbarth gweithiol. Mae AC yn gweithio'n galed i wrthsefyll yr anghydraddoldebau hyn, ond mae'r angen yn ddirfawr a phrin yw'r adnoddau. Rydym hefyd wedi dod ar draws ymdeimlad ymhlith rhai rhanddeiliaid y dylai AC wrando arnynt yn fwy, yn hytrach na gorfodi ei hatebion ei hun.

Demograffeg

11.9 Mae'r data demograffig yn y sgan amgylcheddol (t. 14-16) yn dangos yr amrywiaeth enfawr o ethnigrwydd, ffydd a dim ffydd ac anabledd yng Nghymru. Mae dim llai na 22% o'r boblogaeth yn dweud eu bod yn byw gydag anabledd. Mae sawl ffurf ar anabledd, yn weladwy ac anweladwy. Roedd yn galonogol iawn inni glywed am barodrwydd Iechyd Cyhoeddus Cymru, drwy bresgripsiynu cymdeithasol ac ymyriadau eraill, i fynd ati i weithio gydag AC i gefnogi ei mynediad.

11.10 Rydym yn canfod diffyg dealltwriaeth yn AC o'r newid demograffig yng Nghymru a chyfansoddiad daearyddol grwpiau diwylliannol amrywiol yn y wlad. Dadleuir, am fod mynediad am ddim, nad oes modd casglu data ar ymwelwyr ar lefel ddigon manwl. Yn ein barn ni, mae angen nodi ffyrdd sy'n galluogi AC i gael gwell darlun o amrywiaeth ei hymwelwyr.

11.11 Ar lefel fwy cyffredinol, wrth i AC ystyried y gwaith mawr yn yr Amgueddfa Lechi a buddsoddiad arall yn ei hystad, dylai amcan mynediad i bawb fod yn uchelgais allweddol. Mae mynediad i bawb, yn ei hanfod, nid yn unig yn berthnasol i fynediad ffisegol, ond hefyd hygyrchedd cynnwys a gwasanaethau, gan gynnwys y rhai ar-lein. Mae mannau tawel, dehongli sensitif sy'n adlewyrchu niwroamrywiaeth, cyfleusterau ar gyfer defodau crefyddol a gofynion deietegol oll yn cyfrannu at yr ymdeimlad bod AC yn wir i bawb.

11.12 Mewn adrannau diweddarach ar bartneriaethau a chymdeithas yn yr adroddiad hwn, rydym yn ystyried pwysigrwydd ymgysylltu AC â grwpiau sydd wedi'u hallgáu, a'r angen o hyd i wirio polisïau arddangos ar sail y synhwyrau, yn enwedig lle mae arddangosfeydd parhaol yn cael eu hailddatblygu, er mwyn sicrhau eu bod yn adlewyrchu pob profiad.

11.13 Hyd yma, mae dad-drefedigaethu wedi cael ei weld yng nghyd-destun caethwasiaeth ac mae arddangosfeydd fel yr un ar Picton, yn arwydd gwych o'r hyn y gellir ei gyflawni drwy weithio ochr yn ochr â chymunedau yr effeithir arnynt. Fodd bynnag, ar gyfer grwpiau amrywiol eraill, nid yw hyn yn flaenoriaeth ac nid yw'n adlewyrchu eu profiad. Dylai dad-drefedigaethu ymestyn i edrych ar yr Ymerodraeth Brydeinig yn fyd-eang a chynnwys y gymuned Asiaidd yn enwedig. Fel enghraifft o hyn, roedd canfyddiadau'r Athro Ahmed o drafodaethau â phobl o gefndiroedd Asiaidd a Mwslimaidd yn ddiddorol iawn. Rydym yn

cydnabod bod gwaith yn mynd rhagddo i ddatblygu arddangosfeydd newydd yn ystod 2023-25 i gefnogi Cynllun Gweithredu Cymru Wrth-hiliol Llywodraeth Cymru. Dygwyd ein sylw at waith y Gweithgor Dad-drefedigaethu hefyd felly mae'n galonogol nodi y bydd AC yn datblygu ei gwaith ar ddad-drefedigaethu ar y cyd ag amrywiaeth ehangach o gymunedau.

11.14 Mae rhai o'r sylwadau fel a ganlyn:

- "Dyw hi ddim yn hawdd eu cyrraedd, mae rhai filltiroedd i ffwrdd a hyd yn oed yng Nghaerdydd mae costau yn codi oherwydd trafnidiaeth ac ati."
- "Rwy'n mynd yno gyda fy mhlant ond 'dwi ddim yn gweld pobl fel fi. Rwyf wedi derbyn na fydda i'n gweld fy hun yn yr amgueddfeydd ond fel rhywun sy'n hyfforddi i fod yn athro, rwyf am i'r plant rwy'n eu dysgu gael eu hysbrydoli a'u cynrychioli gan yr amgueddfa."
- "Does dim syniad gen i' beth sy'n digwydd y tu mewn i'r adeiladau, does dim cysylltiad o gwbl."
- "Mae fel petai popeth yn seiliedig ar Mae Pobl Ddu o Bwys, ond dwi ddim yn ddu. Beth amdana i?"
- "Dyw'r awyrgylch ddim yn wych, mae'n eithaf oeraidd. Dyw'r caffi ddim yn dda chwaith ac yn gyffredinol mae'r cyfan yn teimlo'n wyn a thraddodiadol iawn. Does dim digon o amrywiaeth."
- "Gwnewch hi'n groesawgar – ystafelloedd gweddïo a bwyd halal fel y gallwn gael diwrnod allan. Mae mor anodd cael ystafell – fe holes i unwaith ac fe es i'r brifysgol yn y pen draw am fod llai o ffwdan."
- "Dylid cadw ac arddangos gwisgoedd a dillad brodorol y cymunedau mudol sy'n rhan o Gymru."
- "Mae angen i'r casgliadau ein cynrychioli'n well – mae gan gasgliad Getty gasgliad o ffotograffau o'r Mosg cyntaf ar Stryd Peel, efallai y dylid ei brynu."

11.15 Ciplun yn hytrach nag arolwg gwyddonol yw'r rhain, ond mae'r sylwadau hyn yn ddefnyddiol iawn o ran dangos safbwyntiau unigolion nad yw AC yn amlwg yn darparu ar eu rhan. Mae cymunedau eraill hefyd, y dylai AC geisio eu cyrraedd – y gymuned Bwylaidd a'r

gymuned Sipsiwn/Roma/Teithwyr, er enghraifft. Hoffem hefyd weld mwy o ymdrech i wneud AC yn fan lle mae pobl niwroamrywiol yn teimlo bod croeso iddynt.

Llywodraethu a rheoli Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant

11.16 Mae arweinyddiaeth a ffocws yn bwysig o ran Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant e.e. drwy hyrwyddwr ar y bwrdd a staff proffesiynol, ond mae hefyd yn hollbwysig bod yr ymrwymiad i'r Cynllun Cydraddoldeb Strategol yn cael ei adlewyrchu ar bob un o safleoedd AC ac ym mhob rhan o'r sefydliad. Mae hyfforddiant a datblygu yn hollbwysig; gan gynnwys rhagfarn ddiarwybod, deall braint a gweithdai/rhwydweithiau sydd â'r nod o gael gwell dealltwriaeth o anghenion cymunedau amrywiol.

Argymhelliad 28: bod hyrwyddwr dros Gydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant ar y bwrdd yn cael ei nodi a'i bod yn eitem sefydlog ar yr agenda ym mhob un o gyfarfodydd y bwrdd a'i bwyllgorau.

Argymhelliad 29: bod cynllun gweithredu'r Cynllun Cydraddoldeb Strategol yn cynnwys amserlenni a chyfrifoldeb am gymryd y gwahanol gamau.

Argymhelliad 30: gan weithio gyda chymunedau lleol, y dylid datblygu dad-drefedigaethu y tu hwnt i gaethwasiaeth ac Mae Bywydau Pobl Ddu o Bwys i ystyried effeithiau'r Ymerodraeth Brydeinig ar boblogaethau ehangach yng Nghymru.

Argymhelliad 31: y dylid rhoi mwy o ystyriaeth i ddemograffeg wrth ddatblygu cynlluniau a chamau gweithredu.

Argymhelliad 32: y dylid defnyddio hyfforddiant a thargedau yn fwy cyffredinol, gan gynnwys ar lefel y bwrdd e.e. gweithdai ar lythrennedd demograffig a rhagfarn ddiarwybod.

Argymhelliad 33: y dylai AC gael ei hannog i adeiladu ar ei gweithgarwch presennol, gweithio mewn partneriaeth ag Iechyd Cyhoeddus Cymru, y GIG yn fwy cyffredinol a'r sector gwirfoddol er mwyn gwella mynediad i bobl yn byw gyda anabledd ac addasu byrddau

dehongli ac amgylchedd yr Amgueddfa. Byddai ymrwymiad i ddylunio i bawb ym mhob un o brosiectau newydd AC yn bwysig yn hyn o beth.

12. <u>Partneriaethau a Chydberthnasau</u>

Pam partneriaethau?

12.1 Mae datblygu partneriaethau â'r rhai y tu allan i AC a meithrin cydberthnasau da â'r gymuned ehangach yn bwysig i AC a'i phartneriaid. O ran AC, maent yn codi ei phroffil, yn denu cynulleidfaoedd newydd a mwy o ymwelwyr a mwy o refeniw; a thrwy gyflwyno profiad ac arbenigedd newydd, maent hefyd yn herio'r hen ffordd o wneud pethau. O ran y partneriaid allanol, mae'n beth buddiol iawn cael bod yn rhan o arbenigedd a chyfoethogi diwylliannol AC.

12.2 Dywedodd AC wrthym fod ganddi tua 200 o bartneriaethau ac mae sawl cyfeiriad at bartneriaeth yng Nghynllun Gweithredol AC. Fodd bynnag, mae'n amlwg bod dyfnder ac ansawdd partneriaethau yn amrywio'n fawr. Nid yw ffordd strategol o greu partneriaethau wedi bod yn amlwg bob amser: dywedodd un aelod o'r bwrdd wrthym fod ymdeimlad bod AC wedi bod yn "casglu Memoranda Cyd-ddealltwriaeth" fel diben ynddo'i hun. Ni ddylai datblygu llu o bartneriaethau fod yn nod ynddo'i hun, yn bennaf oherwydd, fel y dywedwyd wrthym, mae'n bwysig cydbwyso'r gwaith o gynnal partneriaethau presennol â datblygu rhai newydd. Bydd partneriaethau effeithiol yn ddilys, wedi'u strwythuro'n dda, byth yn orfodol ac yn cynnig manteision amlwg i'r naill barti a'r llall. Sylweddolwn fod AC yn cydnabod hyn a bod cynnydd i'r cyfeiriad a ffefrir gennym.

12.3 Bydd llawer o ffyrdd o greu a meithrin partneriaethau effeithiol. Er enghraifft, efallai y bydd ein cynigion mewn man arall i ehangu strwythur pwyllgorau'r bwrdd drwy gyfethol mwy o aelodau yn ffordd ddefnyddiol o gryfhau partneriaethau allweddol: gellid cyfethol pennaeth ysgol i bwyllgor priodol y bwrdd er mwyn dyfnhau'r gydberthynas ag ysgolion y tu mewn i'r AC. Mae angen i AC feddwl yn glir beth yw diben partneriaeth a sut y gall ychwanegu gwerth. Bydd hyn yn golygu datblygu strategaeth newydd ar gyfer partneriaethau ac ymgysylltu â'r gymuned a sbardunir gan aelod o'r Uwch Dîm Gweithredol a hyrwyddwr ar y

bwrdd. Rydym yn gobeithio y bydd yr hyn a ddywedwn yn yr adroddiad hwn yn llywio'r broses honno.

Argymhelliad 34: gan adeiladu ar weithgarwch partneriaethau strategol sydd wedi gweithio'n effeithiol, y dylai AC ddatblygu strategaeth sydd â ffocws ar bartneriaethau ac ymgysylltu â'r gymuned gan ddefnyddio'r pwyllgor allgymorth newydd a gynigir gennym uchod.

Partneriaethau â'r cyhoedd yng Nghymru

12.4 Y bartneriaeth a'r berthynas bwysicaf sydd gan AC yw'r un â'r cyhoedd yng Nghymru. Casgliad ac amgueddfa'r cyhoedd ydyw, a dylent i gyd deimlo eu bod yn cael eu croesawu a'u cynnwys, ni waeth bo fo'u hethnigrwydd, eu dosbarth, eu safbwyntiau gwleidyddol, eu hoedran, eu rhywedd, eu rhywioldeb neu eu gallu. Mae hyn yn golygu bod angen i AC ystyried drwy'r amser pa rai nad ydynt yn dod i'w safleoedd ac nad ydynt yn teimlo bod croeso iddynt a rhoi polisïau ar waith i geisio eu cyrraedd. Mae llawer wedi cael ei wneud, a hynny'n gwbl briodol, i groesawu pobl o grwpiau ethnig lleiafrifol neu bobl ag anableddau ond mae AC hefyd yn perthyn i'r pleidleisiwr o Abertyleri a bleidleisiodd dros Brexit, y ffermwr o sir Faesyfed a'r gweithiwr archfarchnad o'r Rhyl.

12.5 Mae ymdeimlad cryf ymhlith yr ymddiriedolwyr a'r staff yn AC bod angen gweithio gyda holl gymunedau Cymru a'u cynrychioli. Yn benodol, cydnabyddir bod safleoedd AC yn anghysbell i lawer o gynulleidfaoedd, yn enwedig y rhai yn y gogledd neu'r canolbarth, a bod canfyddiad cyffredin iawn – y daethom ar ei draws yn rheolaidd – fod AC yn canolbwyntio gormod ar Gaerdydd ac nad yw, er ei bod yn amgueddfa *genedlaethol*, yn cynnig rhyw lawer i Feirionnydd na Phowys na Blaenau Gwent. I wneud hynny'n effeithiol wrth gwrs mae angen adnoddau, yn ogystal â'r amser i wir wrando ar y cymunedau hynny.

12.6 Mae partneriaeth gadarn â'r cyhoedd yng Nghymru yn golygu ehangu mynediad yn yr ystyr fwyaf cyffredinol gyda'r ymgais i ddenu cynifer â phosibl i AC o blith y rhai sy'n absennol ar hyn o bryd a dod ag AC i'r bobl lle y maent. Dyma'r hyn a ddisgrifir yn "ddemocratiaeth ddiwylliannol" gan un aelod o'r bwrdd. Yn yr adrannau o'r adroddiad hwn sy'n ymwneud â Chydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant a chymdeithas, rydym yn gwneud

nifer o argymhellion a allai wella partneriaeth AC â'r cyhoedd yng Nghymru ymhellach, gan gynnwys drwy ddigideiddio a mynediad i gasgliadau mewn lleoliadau cymunedol.

12.7 Fodd bynnag, mae ffyrdd eraill o ddod ag AC at y bobl, heblaw digideiddio. Disgrifiodd un o'r ymddiriedolwyr ymyriad "technoleg isel" lle y byddai arbenigwyr yn mynd â gwrthrychau i gymunedau lle maent yn berthnasol ac yn eu trafod â phobl leol mewn cyfleusterau cymunedol, mewn partneriaeth â chynghorau lleol a sefydliadau gwirfoddol.

Argymhelliad 35: bod AC yn ystyried sut y gall wella'r ffordd y mae'n coleddu democratiaeth ddiwylliannol a cheisio cyrraedd y bobl nad ydynt yn ymgysylltu â hi ar hyn o bryd, a'i bod yn ymdrechu o'r newydd i ddod yn amgueddfa i Gymru gyfan.

12.8 Mae llawer o dystiolaeth eisoes o waith rhagorol AC gyda'r trydydd sector a grwpiau cymunedol, sy'n adlewyrchu ail biler strategaeth 2030 i ddatblygu "partneriaethau cymunedol ar draws Cymru". Ymhlith yr enghreifftiau a grybwyllwyd inni roedd gwaith AC i ehangu ymgysylltiad â phobl ifanc drwy weithio gyda Plant yng Nghymru a'r Panel Cynghori Islaw'r Sahara, a'i gwaith gyda sefydliadau fel Cymdeithas Alzheimer's, Race Council Cymru, Juxebox Collective, Mudiad Meithrin, Dechrau'n Deg, Mentrau Iaith a Llamau. Mae'r sefydliadau hyn yn gweithio ym mhob rhan o Gymru, ond mae sefydliadau lleol hefyd yn bartneriaid pwysig. Mae allgymorth cymunedol yn fwy amlwg mewn rhai o safleoedd AC nag eraill – gwnaeth prosiect yr ardd gymunedol yn Abertawe argraff arnom, er enghraifft, ac rydym yn ymwybodol o waith rhagorol gyda'r Innovate Trust yn Sain Ffagan a Pharc Cathays.

12.9 Mae gwaith AC gyda gwirfoddolwyr hefyd yn rhagorol: ar sawl achlysur (yn fwyaf diweddar yn 2022) mae wedi cyrraedd y safon ar gyfer gwobr Buddsoddi mewn Gwirfoddolwyr a achredir yn y DU. Mae hefyd wedi gweithio'n dda gyda Chyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru dros nifer o flynyddoedd. Un enghraifft a godwyd gyda ni oedd recriwtio gwirfoddolwyr i helpu gyda Gŵyl Fwyd Sain Ffagan. Rydym ar ddeall bod AC hefyd wedi dangos ymagwedd gadarnhaol iawn tuag at weithio gyda gwirfoddolwyr anabl a digartref. Dywedwyd wrthym fod y gofal bugeiliol i wirfoddolwyr yn ardderchog a bod AC bob amser yn barod i ddysgu sut y gall weithio'n well gyda gwirfoddolwyr. Rydym yn canmol yr hyn a gyflawnwyd hyd yma.

Argymhelliad 36: y dylai AC fuddsoddi rhagor o adnoddau i ddatblygu sgiliau gwirfoddolwyr, yn enwedig drwy adeiladu ar ei gwaith i annog pobl ifanc a phobl sy'n wynebu anfantais i wirfoddoli.

Staff fel partneriaid

12.10 I'r Uwch Dîm Gweithredol a'r bwrdd, y berthynas bwysicaf nesaf yw'r un â staff AC ei hun. Yn ystod ein hymweliadau â phob un o saith safle AC, cyfarfuom â staff brwdfrydig a chadarnhaol ar bob lefel, ac nid oes unrhyw amheuon gennym fod ein hargraff o weithlu llawn diddordeb ac ymrwymiad yn gyfeiliornus. Dywedwyd wrthym hefyd gan y cynrychiolwyr undebol y cyfarfuom â nhw fod yr anawsterau yn y gorffennol cyn Adroddiad Thurley bellach drosodd a bod cydberthynas gadarnhaol rhwng y rheolwyr a'r undebau – rhywbeth a gadarnhawyd gan y pennaeth adnoddau dynol yn AC.Mae'r gydberthynas yn fwy tryloyw, ac mae yna barodrwydd i weld diben cyffredin wrth gefnogi AC – gwneud pethau *gyda'r* staff, nid *i'r* staff yw athroniaeth y rheolwyr. Mae datblygu'r gydberthynas dda â staff AC yn gyfle y bydd y cadeirydd a'r prif weithredwr newydd, gobeithio, yn ei ystyried yn flaenoriaeth.

12.11 Fodd bynnag, mae un maes lle y bydd y cadeirydd a'r prif weithredwr newydd yn chwarae rôl arbennig o bwysig, sef unioni'r niwed a achoswyd i rai aelodau o'r staff o ganlyniad i'r digwyddiadau diweddar. Gwelsom hyn ein hunain – aelodau da o'r staff a deimlai fod eu henw da proffesiynol personol wedi cael ei niweidio heb unrhyw fai arnynt hwy. Mae eraill, yn ddiau, wedi teimlo gofid meddwl oherwydd y digwyddiadau o'u cwmpas nad oedd ganddynt unrhyw reolaeth drostynt. Bydd angen proses o iachâd.

Argymhelliad 37: y dylai'r gwaith o feithrin cydberthnasau da â'r staff fod yn flaenoriaeth i'r prif weithredwr newydd, gyda chefnogaeth y cadeirydd a'r ymddiriedolwyr, gyda sylw penodol ar ddadwneud y niwed i forâl a achoswyd gan ddigwyddiadau diweddar.

Y sector cyhoeddus yng Nghymru: Llywodraeth Cymru a Chyrff Llywodraeth Cymru

12.12 Fel y nodwyd yn flaenorol, mae'r syniad y dylai fod Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru wedi bod yn rhan o feddylfryd Llywodraeth Cymru ers peth amser ac mae'n ymddangos unwaith eto yn Rhaglen Lywodraethu 2021. Y cysyniad sylfaenol yw bod angen i bob rhan

o'r sector cyhoeddus ym myd gwleidyddol bach Cymru weithio gyda'i gilyddd er mwyn sicrhau canlyniadau gwell i bobl ac na chaiff adnoddau eu gwastraffu. Fel rhan o'r sector cyhoeddus ehangach, mae gan AC rôl fach ond arwyddocaol yng ngwasanaeth cyhoeddus Cymru. Mae eisoes yn gweithio'n dda gyda llawer o rannau eraill o'r sector cyhoeddus ac mae'n rhannu'r uchelgais o sicrhau canlyniadau gwell i bobl Cymru. Yn y rhan hon o'n hadroddiad, rydym yn ystyried beth arall y gellid ei wneud.

12.13 Mae un enghraifft ardderchog o'r gwasanaeth cyhoeddus yn gweithio gyda'i gilydd a chyda phartneriaid eraill yn uniongyrchol berthnasol i AC: gwnaeth Grŵp y Dirwedd Llechi ddwyn ynghyd AC, Cadw, Comisiwn Brenhinol Henebion Cymru , Cyngor Sir Gwynedd, Awdurdod Parc Cenedlaethol Eryri, Croeso Cymru, Llywodraeth Cymru a Llywodraeth y DU a gweithredwyr preifat. Gyda'i gilydd gwnaethant lwyddo i ennill statws Treftadaeth y Byd ar gyfer tirwedd llechi'r gogledd-orllewin, sy'n dangos yr hyn y gall partneriaeth ei gyflawni. Dyma enghraifft o Un Gwasanaeth Cyhoeddus i Gymru ar ei orau.

Llywodraeth Cymru

12.14 Y bartneriaeth â Llywodraeth Cymru yw prif bartneriaeth ffurfiol AC. Bu hanes y berthynas yn anodd ers cyn Adroddiad Thurley, ar ôl dirywio yn ystod cyfnod o gysylltiadau diwydiannol anodd. Mae cydberthnasau wedi gwella'n ddiweddar, ond rydym yn ymwybodol bod llawer o densiynau o hyd. Mewn rhan arall o'r adroddiad hwn rydym yn ymdrin â'r trefniadau llywodraethu a'r ffyrdd ffurfiol y dylai AC a'i phrif gyllidwr ryngweithio â'i gilydd, gyda deialog fwy rheolaidd a chyd-barch. Y cyfan a wnawn yma yw pwysleisio pwysigrwydd y berthynas hon a'r cyfle i'w hailsefydlu yn sgil y newid mewn arweinyddiaeth yn AC sydd ar ddod. Dylai'r berthynas fod yn un o bartneriaeth, ymddiriedaeth a chyd-barch, yn unol ag argymhellion Thurley. Ni ddylai fod unrhyw le i ficro-reoli a rheolaeth ormodol ar y naill law, nac osgoi atebolrwydd ar y llaw arall, mewn perthynas sy'n gweithredu'n dda.

Cyrff diwylliannol eraill Llywodraeth Cymru

12.15 Mae gan bedwar corff diwylliannol arall gydberthnasau agos â Llywodraeth Cymru: Llyfrgell Genedlaethol Cymru yn Aberystwyth, a sefydlwyd tua'r un adeg ag AC ac sy'n cael ei llywodraethu mewn ffordd debyg iawn; Cadw sy'n rhan uniongyrchol o Lywodraeth Cymru ac sy'n berchen ar adeiladau a safleoedd ledled Cymru neu yn eu rheoli, yn ogystal â bod yn

gyfrifol am gofrestru henebion a rhestru adeiladau; Cyngor Celfyddydau Cymru, sy'n elusen annibynnol a sefydlwyd drwy Siarter Frenhinol ac sydd felly'n fwy annibynnol ar Lywodraeth Cymru ond sy'n cael swm sylweddol o gyllid ganddi; a Chomisiwn Brenhinol Henebion Cymru, a sefydlwyd drwy Warant Frenhinol ond sydd o fewn rheolaeth Gweinidogion Cymru o dan Gytundeb Fframwaith a llythyr cylch gwaith sy'n debyg i rai AC. Mae gan bob un o'r cyrff hyn gydberthnasau agos ag AC. Yr unig Adolygiad Teilwredig a gynhaliwyd hyd yma yng Nghymru yw'r adolygiad o'r Llyfrgell Genedlaethol. Argymhellodd hwn y dylai'r Llyfrgell ddatblygu ei chydberthynas ag AC (a phartneriaid diwylliant a threftadaeth perthnasol eraill) ymhellach drwy lunio memorandwm cyd-ddealltwriaeth a fyddai'n mynd i'r afael â pholisïau ynglŷn â chasglu a rhannu arbenigedd o ran codi arian, marchnata ac ymgysylltu. Derbyniwyd yr argymhelliad hwnnw ac mae cynnydd wedi cael ei wneud o ganlyniad i hynny.

12.16 Mae AC a'r Llyfrgell Genedlaethol bellach yn gweithio gyda'i gilydd mewn nifer o feysydd er budd y naill a'r llall. Ymhlith yr enghreifftiau mae cyd-gynllunio ar gyfer yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru; cydweithredu ar gyfranogiad digidol; cydweithredu ar storio; a chyfnewid casgliadau ar gyfer arddangosfeydd. Maent hefyd wedi tendro gyda'i gilydd yn flaenorol ar gyfer gwasanaethau archwilio mewnol. Yn y gorffennol, cyn i'r anawsterau godi yn AC, roedd Llywyddion a Phrif Weithredwyr AC a'r Llyfrgell hefyd yn cyfarfod yn rheolaidd. Fodd bynnag, ymddengys nad yw'r gydberthynas wedi bod yn hawdd bob amser, gyda'r ddau sefydliad yn ystyried eu bod yn cystadlu â'i gilydd am gyllid. Bu ansicrwydd ers tro ynglŷn â'r cyfrifoldeb am gasglu celf rhwng AC a'r Llyfrgell, a gallai'r Llyfrgell fod wedi cynnig gwell cartref o bosibl i rai rhannau o gasgliad AC: er enghraifft, efallai y byddai'n well pe bai casgliad AC o ffotograffau, nad yw'n cael ei arddangos yn rhan o Gasgliad Cenedlaethol y Llyfrgell o Ffotograffau sy'n gysylltiedig â Chymru.

12.17 Llofnododd Cadw ac AC Femorandwm Cyd-ddealltwriaeth yn 2021 i ymrwymo i weithio'n agosach ar brosiectau ar y cyd. Mae problemau mewnol yn AC wedi golygu nad yw hyn wedi gwneud cymaint o gynnydd ag y gobeithiwyd. Credwn fod cyfleoedd sylweddol i gydweithio'n agosach yn y dyfodol. Yn benodol, fel y gwnawn ymhelaethu yn nes ymlaen, mae Caerllion a Blaenafon yn safleoedd lle mae angen i Cadw ac AC gydweithredu'n well.Mae'r ymrwymiad i wneud hynny yn y Memorandwm Cyd-ddealltwriaeth a lofnodwyd yn 2021.Nid yw o bwys o gwbl i ymwelwyr bod sefydliadau gwahanol yn rheoli rhannau gwahanol o'r saf-

leoedd; maent am gael arlwy di-dor. Er mwyn gwneud cynnydd ar y safleoedd hyn, mae angen ymrwymiad lefel uchel a pharodrwydd i neilltuo staff ac adnoddau at ddull gweithredu ar y cyd, hyd yn oed os bydd hyn yn effeithio ar hunaniaeth sefydliadol. Bydd cyfaddawd yn anochel. Nodwn i gyn-Lywydd AC gael ei benodi gan Lywodraeth Cymru i gynnal adolygiad o drefniadau llywodraethu Cadw a darpariaeth ehangach gwasanaethau treftadaeth cyhoeddus yng Nghymru.

12.18 Ar lefel yr Uwch Dîm Gweithredol, dywedwyd wrthym fod y cydberthnasau rhwng AC a Chyngor Celfyddydau Cymru wedi dod yn agosach ac yn fwy cydweithredol dros y tair blynedd diwethaf. Er enghraifft, bu cynnig ar y cyd i Lywodraeth Cymru mewn perthynas â'i Chynllun Gweithredu Gwrth-hiliaeth. Mae cynllun dychmygus ar gyfer ymgysylltu ehangach â phobl o gymunedau tlawd neu'r rhai ag anableddau hefyd wedi cael ei lunio ar y cyd gan AC a Chyngor y Celfyddydau, fel y'i crybwyllir yn yr adran uchod ar Gydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant.

12.19 Ymddengys fod rhywfaint o straen wedi bod yn y cydberthnasau â Chomisiwn Brenhinol Henebion Cymru, sy'n sefydliad bach. Er enghraifft, dywedwyd wrthym fod AC a'r Comisiwn Brenhinol wedi cystadlu am gyllid ymchwil ar gyfer prosiectau er bod bwriad y byddent yn gydweithredol.

Cydweithredu gwell: Partneriaeth Cymru Hanesyddol

12.20 Mae'n amlwg bod llawer o gyfleoedd i lawer mwy o synergedd, ac na ddylai fod lle i chwarae i'r oriel gan unrhyw un o gyrff diwylliannol Cymru. Mae angen iddynt gydweithio'n well, bod yn fwy cydweithredol a blaenoriaethu budd y cyhoedd, yn hytrach na'u buddiannau eu hunain. Mae hyn yn dechrau ar lefel y bwrdd lle nad oes fawr ddim cyswllt rhwng y sefydliadau, yn ôl yr hyn a ddeallwn. Byddai syniadau dychmygus yn rhoi cyfle i weithredu ar y cyd mewn nifer o feysydd, yn bennaf swyddogaethau “swyddfa gefn” ac mewn datblygiadau masnachol. Byddai mwy o fframweithiau neu ymgyrchoedd cyffredin yn y sector yn helpu i gyflawni nodau cyffredin a sicrhau gwell cydweithrediad. Ni fydd hyn yn peryglu annibyniaeth y gwahanol gyrff nac yn effeithio ar eu cyfrifoldebau a'u strwythur cyfreithiol penodol. Byddwn yn dychwelyd at nifer o ffyrdd ymarferol o sicrhau gwell cydweithrediad yn y dyfodol.

12.21 Roedd Partneriaeth Cymru Hanesyddol yn syniad ardderchog, gyda'r nod o chwalu rhwystrau rhwng y pedwar sefydliad. Er bod cynnig yn 2015 i uno elfennau o ddau o'r sefydliadau, bwriad Partneriaeth Cymru Hanesyddol oedd sicrhau cydweithio llawer mwy rhydd: ni fwriadwyd iddo arwain at uno. Fodd bynnag, ymddengys fod rhai yn AC yn ofni mai uno oedd y bwriad mewn gwirionedd, ond roedd eraill yn AC (gan gynnwys rhai cynrychiolwyr undebol y cyfarfuom â nhw) wedi gweld mantais rhannu gwasanaethau a chydweithio rhwng y sefydliadau. Fodd bynnag, yn anffodus, mae gwrthwynebiad o hyd sy'n golygu bod cynnydd synhwyrol o ran cydweithio wedi arwain at frwydro chwyrn, mewnsyllu ac amharodrwydd i wneud pethau'n wahanol. Golygai hyn nad yw'r cyfleoedd o Bartneriaeth Cymru Hanesyddol wedi cael ei wireddu hyd yma. Ymddengys fod AC yn enwedig wedi bod yn gyndyn ac yn amharod i groesawu'r manteision a fyddai'n gysylltiedig â chydweithredu. Mae cyfle bellach i ailsefydlu.

12.22 Os bydd hynny'n digwydd, bydd angen i Lywodraeth Cymru fod yn fwy eglur o ran y ffordd y mae'n ymdrin â'r pedwar sefydliad a'u cyllid, yn ogystal â'i huchelgeisiau ar gyfer Partneriaeth Cymru Hanesyddol. Roeddem yn ymwybodol nad oes tryloywder o'r fath ar hyn o bryd, ac mae hyn yn beth difaol. Dylai fod cyfarfodydd rheolaidd rhwng Llywodraeth Cymru a'r pedwar sefydliad, yn enwedig yn ystod y cyfnod cyn cyhoeddi cyllideb flynyddol Llywodraeth Cymru. Heblaw AC, mae elfennau Partneriaeth Cymru Hanesyddol y tu allan i'n cwmpas ond credwn fod gwerth i't tri corff hyd braich rhannu eu llythyrau cylch gwaith priodol (sydd ar gael i'r cyhoedd) a'r pedwar sefydliad rhannu eu cynlluniau strategol a gweithredol.

12.23 Wrth gynllunio ar gyfer ailsefydlu o'r fath, byddai'n ddefnyddiol pe bai Llywodraeth Cymru yn edrych y tu allan i Gymru at fframweithiau ar gyfer cydweithredu sectoraidd. Gwelwyd newid cadarnhaol sylfaenol yn sector diwylliannol Iwerddon mewn cydweithrediad â'i sefydliadau diwylliannol cenedlaethol, yn rhannol drwy amcanion craidd ar gyfer cydweithio diwylliannol, fel y'u hamlinellwyd o dan y strategaeth ddiwylliannol genedlaethol, ond hefyd drwy fentrau penodol a sefydlwyd o dan raglen 'Decade of Centenaries' y wladwriaeth. Er nad yw'n sefydliad diwylliannol fel y cyfryw, mae'r Cyngor Treftadaeth a sefydlwyd o dan ddeddfwriaeth [Deddf Treftadaeth 1995], yn cyflawni swyddogaeth bwysig

o ran cydlynu, cydweithredu a pholisi rhwng y sefydliadau diwylliannol. Mae'n ofynnol i bob sefydliad diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus fod yn aelod o Gyngor y Sefydliadau Diwylliannol Cenedlaethol, a sefydlwyd hefyd o dan ddeddfwriaeth [Cyngor y Sefydliadau Diwylliannol Cenedlaethol]. Mae ei aelodaeth hefyd yn cynnwys y Cyngor Treftadaeth, er nad oes ganddo unrhyw gyfrifoldeb am gasgliad cenedlaethol na chanon llenyddol.

Argymhelliad 38: y dylai Partneriaeth Cymru Hanesyddol gael ei hailsefydlu yn awr fel cyfle i weithio mewn partneriaeth a chydweithredu mewn ffordd sy'n fuddiol i bawb, a dylai fod yn ofynnol i bob sefydliad diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus, fel un o amodau ei gyllid, gydweithredu.

Argymhelliad 39: y dylid ystyried fframwaith cyffredinol – o bosibl drwy ddeddfwriaeth ymhen amser – ar gyfer Partneriaeth Cymru Hanesyddol, gan gynnwys egluro cyfrifoldeb am y casgliad cenedlaethol, fel y mae'n ymwneud â phobl sefydliad diwylliannol.Hefyd, gellid rhoi swyddogaeth i Bartneriaeth Cymru Hanesyddol gynghori ar faterion polisi er mwyn cefnogi gwaith Llywodraeth Cymru a'r sefydliadau diwylliannol.

Yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru

12.24 Roedd ymrwymiad i ddatblygu cynigion ar gyfer Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru yn Rhaglen Lywodraethu 2021. Mae tri chorff cyhoeddus hyd braich yn rhan o hyn – Cyngor Celfyddydau Cymru, Llyfrgell Genedlaethol Cymru ac AC. Gwnaethom ystyried sut mae'r cynlluniau hyn yn datblygu ar y cyd ag AC a rhanddeiliaid eraill. Dywedwyd wrthym nad yw'r syniad wedi datblygu mor gyflym ag y gallai fod. Creu un oriel oedd y cysyniad gwreiddiol ond erbyn hyn y syniad yw creu rhwydwaith o orielau cysylltiedig ledled Cymru a'r rhain fydd yr Oriel Genedlaethol. Mae model dosbarthu o'r fath yn un a groesewir gennym. Mae safle AC ym Mharc Cathays yn amlwg mewn sefyllfa dda i fod yn elfen allweddol o'r ased cenedlaethol pwysig hwn. Bydd yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru hefyd yn chwarae rôl allweddol wrth gomisiynu celf newydd. Mae hyn i'w groesawu hefyd – clywsom fod AC yn y gorffennol wedi bod yn betrus o ran croesawu artistiaid cyfoes a'i bod wedi methu â manteisio ar sawl cyfle yn y gorffennol. Fodd bynnag, nid oes fawr ddim yn bendant nac yn hysbys o hyd am fodel yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru, ac ymddengys fod terfynau

amser ar gyfer cyhoeddiadau wedi cael eu colli'n rheolaidd. Gresynwn at y diffyg cynnydd a thryloywder hwn.

12.25 Bu Cyngor y Celfyddydau, y Llyfrgell Genedlaethol ac AC mor garedig â chyfarfod ag aelod o'r Panel i roi rhagor o wybodaeth am y prosiect. Mae Rheolwr Prosiect wedi cael ei benodi ac mae cyfarfodydd rhwng y partneriaid yn cael eu cynnal yn rheolaidd er mwyn bwrw ymlaen â'r fenter. Fodd bynnag, ymddengys nad oes unrhyw drefniadau llywodraethu ffurfiol ar waith. Er enghraifft, efallai y byddai penodi Cadeirydd annibynnol yn briodol. Hefyd, nid yw'n amlwg, o leiaf i ni, a oes polisi casglu ac arddangos cydlynol ar waith, a allai arwain at gystadlu diwerth ac aneffeithlonrwydd. Mae perygl y gallai ystyriaethau a lywir gan ddarparwyr ddiystyru budd y cyhoedd.

12.26 Mae hwn yn brosiect pwysig a chyffrous iawn o bosibl i wlad lle nad oes oriel genedlaethol. Bydd angen i'r weledigaeth a'r trefniadau llywodraethu a rheoli prosiect fod o ansawdd da er mwyn i'r fenter lwyddo.

Argymhelliad 40: y dylai fod mwy o eglurder ynghylch y cynlluniau ar gyfer yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru a'i threfniadau llywodraethu a rôl AC yn y cynlluniau hynny.

Strategaeth ddiwylliant

12.27 Nododd llawer o'n cyfweleion yr angen am strategaeth ddiwylliant newydd i Gymru gan nad yw wedi cael ei hadnewyddu, yn rhannol oherwydd y pandemig, ers 2016. Mae'n bwysig bod AC, a chyrff diwylliannol eraill yn ddiau, yn gweithio o fewn fframwaith strategol a bennir gan Lywodraeth Cymru er mwyn eu helpu i flaenoriaethu a chydweithio.

12.28 Mae strategaeth ddiwylliant newydd yn un o ymrwymiadau allweddol y Rhaglen Lywodraethu y bwriadwyd ei chyflawni erbyn diwedd 2023. Mae'r datblygiad hwn yn un i'w groesawu. Yn ein barn ni, byddai'n ddymunol i'r strategaeth gynnwys, neu i gyd-fynd â chynllun gweithredol/gweithredu i arwain cyrff diwylliannol mewn meysydd, er enghraifft, megis polisi casgliadau a darparu fframwaith ar gyfer blaenoriaethu a rhannu llafur. Ni ddylai'r nod fod i ddyfalu barn cyrff unigol ond sicrhau nad yw adnoddau'n cael eu dyblygu a bod y cyfan yn fwy na swm y rhannau. Gan gyfeirio at ein hystyriaeth flaenorol o Bartneriaeth Cymru

Hanesyddol, ar ei newydd wedd, byddai'n cynnig fforwm i lywio polisïau casgliadau cydlynus fel rhan o bartneriaeth ddiwylliannol er budd y casgliad cenedlaethol.

Argymhelliad 41: y dylai bwriad Llywodraeth Cymru i lunio ei strategaeth ddiwylliant erbyn diwedd 2023 gael ei groesawu.

Y sector cyhoeddus ehangach yng Nghymru

Senedd Cymru

12.29 Bydd gan y cadeirydd newydd gyfrifoldeb i'r Senedd., yn ogystal â Llywodraeth Cymru. Mae cynnal cydberthnasau â phob un o Aelodau'r Senedd a'i phwyllgorau perthnasol, yn enwedig y Pwyllgor Diwylliant, Cyfathrebu, y Gymraeg, Chwaraeon a Chysylltiadau Rhyngwladol, a'r Pwyllgor Cyfrifon a Gweinyddiaeth Gyhoeddus, yn bwysig i AC, ac ni ddylid ystyried bod hynny'n peryglu ei rhwymedigaethau i Lywodraeth Cymru.

Argymhelliad 42: y dylai AC barhau i gydnabod pwysigrwydd ymgysylltu ag aelodau Senedd Cymru a phwyllgorau perthnasol y Senedd.

Comisiynwyr

12.30 Mae gan Gymru bedwar Comisiynydd, y dylai pob un ohonynt ymddiddori yng ngwaith AC, gydag AC yn gweithio'n agos â nhw. Gwnaethom geisio siarad â phob un o'r Comisiynwyr. Bu'n destun siom inni, er gwaethaf sawl cais, na chawsom unrhyw sylwadau gan Gomisiynydd Plant Cymru na'r Comisiynydd Pobl Hŷn a allai fod wedi llywio ein hadolygiad. Mae'r naill a'r llall yn cynrychioli buddiannau grwpiau allweddol y mae AC yn awyddus i'w gwasanaethu, felly mae hyn yn anffodus. Fodd bynnag, cawsom arfarniad cadarnhaol iawn o AC gan y Comisiynwyr eraill. Yn achos Comisiynydd y Gymraeg, mae hyn yn cyd-fynd â'n harsylwadau ar y ffordd y mae AC yn ymdrin â dwyieithrwydd. Roedd swyddfa Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol hefyd yn gadarnhaol iawn yn ei hasesiad o AC, ac roeddem yn gallu gweld ein hunain sut mae'r nodau llesiant a amlinellwyd yn Neddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015 yn llywio holl waith AC. Roeddem hefyd yn falch iawn bod y Cyfarwyddwr Cyffredinol ymadawol wedi cael y clod o gael ei enwi gan y Comisiynydd yn un o 100 o wneuthurwyr newid Cenedlaethau'r Dyfodol Cymru.

Darlledwyr

12.31 Mae lle i adeiladu ar gydberthynas â darlledwyr sydd eisoes yn gadarnhaol. Dywedwyd wrthym, er enghraifft, fod cryn botensial i ddatbygu'r gydberthynas rhwng AC a'r BBC ymhellach. Llofnodwyd Memorandwm Cyd-ddealltwriaeth cyn y pandemig, ond mae angen adeiladu arno erbyn hyn. Gall y BBC ac AC helpu ei gilydd a dysgu oddi wrth ei gilydd. Er enghraifft, mae gan y BBC ffyrdd soffistigedig o ddadansoddi cynulleidfaoedd, yn enwedig mewn byd digidol. Yng nghyd-destun Cymru, mae cydberthynas AC ag S4C hefyd yn un bwysig.

Argymhelliad 43: y dylai AC ystyried sut y gall barhau i ddatblygu cydweithrediad â darlledwyr.

Prifysgolion

12.32 Mae partneriaethau a chydweithrediad â phrifysgolion yn hollbwysig i sefydliad ymchwil fel AC. Trafodwn y materion hyn yn nes ymlaen (gweler para 13.34-13.39).

Awdurdodau lleol

12.33 Er bod cydberthnasau AC â rhai awdurdodau lleol, yn enwedig yng Ngwynedd ac Abertawe ac Awdurdod Parc Cenedlaethol Eryri ac Awdurdod Parc Cenedlaethol Arfordir Penfro yn ymddangos yn dda, mae cydberthnasau mewn awdurdodau lleol yn fwy darniog, a dywedwyd wrthym na fu fawr dim diddordeb yn AC mewn meithrin cydberthnasau o'r fath. Hyd yn oed yn Abertawe bu tensiynau ynglŷn â chyllid yn y dyfodol y gellid bod wedi eu hosgoi drwy ymgysylltu'n well ymlaen llaw, ond yng Ngwynedd, rydym yn ymwybodol bod ymdeimlad y gallai AC fod yn bartner mwy gweithredol â'r awdurdod lleol wrth hyrwyddo a datblygu'r safle yn Llanberis.

12.34 Mae gan bob ardal awdurdod lleol yng Nghymru Fwrdd Gwasanaethau Cyhoeddus. Nod y byrddau yw gwella gweithio ar y cyd rhwng yr holl wasanaethau cyhoeddus yn yr ardal. Mae'n rhaid i bob bwrdd gynnal asesiad llesiant a chyhoeddi cynllun llesiant lleol sy'n nodi sut y bydd yn cyflawni ei gyfrifoldebau o dan Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015. Gall Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus wahodd aelodau ychwanegol e.e. mae'r Llyfrgell Genedlaethol yn aelod o fwrdd Ceredigion. Byddai statws aelod neu arsylwr

ar y byrddau yn un ffordd o ddod ag AC yn agosach at y chwe awdurdod lleol lle mae gan AC safleoedd.

12.35 Un maes amlwg arall o gydweithrediad yw'r un gydag amgueddfeydd trefol. Mae awdurdodau lleol yng Nghymru naill ai'n rhedeg neu'n cyllido tua 40 o amgueddfeydd. Mewn adroddiad yn 2015 gan grŵp o arbenigwyr o dan gadeiryddiaeth Dr Haydn Edwards, cyn-Islywydd AC, cynigiwyd y dylai fod mwy o gydweithio yn y sectorau amgueddfeydd cenedlaethol a threfol, drwy sefydlu Cyngor Amgueddfeydd cenedlaethol. Dywedodd AC wrthym ei bod yn gweithio gyda nifer o awdurdodau lleol lle nad oes ganddi bresenoldeb ffisegol, gan gynnwys Wrecsam ac arddangosfa deithiol Celf100/Art100 ym Mhowys, Ceredigion ac Ynys Môn. Yn sicr, gellir dadlau na all AC fod yn llwyddiannus fel amgueddfa genedlaethol oni bai bod rhwydwaith cadarn o amgueddfeydd trefol, ond mae rhai o'r farn y dylai AC wneud rhagor i gefnogi amgueddfeydd awdurdodau lleol, nad ydynt yn cael unrhyw gyllid refeniw gan Lywodraeth Cymru ac sy'n cael eu hatal rhag codi tâl am fod mynediad am ddim i AC. Mae AC, wrth gwrs, ar raddfa hollol wahanol, ond nid yw hyn yn golygu na ddylai fod parch cydradd, ac y dylid manteisio ar y cyfleoedd i rannu arbenigedd, ac i roi cyngor a chymorth – i'r ddau gyfeiriad. Efallai y bydd Ffederasiwn Amgueddfeydd ac Orielau Celf Cymru, y mae AC, llawer o amgueddfeydd trefol ac amgueddfeydd eraill yn aelodau ohono, fod yn fodd i gyflawni hyn, ochr yn ochr â Thîm Amgueddfeydd LlC .

12.36 Gwelwyd mwy o dystiolaeth o barodrwydd i gefnogi benthyciadau ac arddangosfeydd teithiol yn amgueddfeydd awdurdodau lleol, fel y dengys y daith ddiweddar o weithiau celf, Celf ar y Cyd. Bydd rhagor o gynlluniau dychmygus i ddosbarthu casgliad AC, dros dro neu'n barhaol, rhwng amgueddfeydd trefol Cymru yn beth dymunol. Mae'r enghraifft o gasgliad Galloway a'r cydweithrediad rhwng Amgueddfa Genedlaethol yr Alban a Chyngor Dumfries a Galloway yn gynsail dda iawn. Dychwelwn at hyn wrth drafod ddad-dderbyn gwrthrychau yn ddiweddarach.

12.37 Llywodraeth leol sydd â chyfrifoldeb uniongyrchol dros y rhan fwyaf o'r ysgolion yng Nghymru, ac mae gwaith gydag ysgolion yn un maes lle y gall AC hawlio clod mawr. Mae'n cymryd ei chyfrifoldebau addysg wir o ddifrif, a hynny'n gwbl briodol – mae'r cyfleoedd y gall eu cynnig i helpu i gyflwyno'r cwricwlwm cenedlaethol ym maes hanes, celf a dylunio a

gwyddoniaeth yn enfawr. Yn bwysicach na hynny, mae'n cynnig cyfoethogi diwylliannol i blant ac yn gwneud hynny'n dda iawn. Dim ond canmolaeth am ei hymdrechion addysgol a glywsom gan bawb y daethom ar eu traws. Fodd bynnag, er bod rhai o'i chyfleusterau addysgol, er enghraifft yn Sain Ffagan ac Abertawe, yn rhagorol, mae angen cryn fuddsoddiad ar eraill, yn enwedig yn Llanberis. Yn Llanberis, rydym yn gobeithio y bydd hyn digwydd fel rhan o ailddatblygu safle Llanberis. Dychwelwn at addysg yn nes ymlaen (gweler para 13.34 i 13.43).

12.38 Mae awdurdodau lleol yn deall anghenion addysgol economaidd a diwylliannol eu cymunedau eu hunain, a dylai AC ystyried gweithio gyda nhw fel blaenoriaeth.

Argymhelliad 44: y dylai AC ddatblygu ei gwaith gydag awdurdodau lleol ledled Cymru ymhellach, yn enwedig gyda'u hamgueddfeydd, a dylai gymryd rhan yng ngwaith y Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus lle y bo'n briodol.

GIG

12.39 Un maes o bartneriaeth nad yw'n draddodiadol yw'r un rhwng amgueddfeydd a'r GIG. Yr elfen amlycaf o hyn yw drwy'r hyn a elwir yn bresgripsiynu cymdeithasol – a ddiffinnir yng Nghymru fel 'cysylltu dinasyddion â chymorth yn y gymuned er mwyn rheoli eu hiechyd a'u llesiant yn well'. Mae'r model yn symud i ffwrdd oddi wrth ddull meddygol, i un lle mae ffynonellau atgyfeirio yn rhai traws-sectoraidd ac nad ydynt wedi eu cyfyngu i ofal iechyd/gofal sylfaenol. Dywedwyd wrthym gan aelodau o staff AC eu bod yn awyddus i gael eu cynnwys yn y maes hwn ac yn gweld y potensial i safleoedd AC fod yn rhan o allbynnau therapiwtig. Mae AC wedi ymateb i ymgynghoriad Llywodraeth Cymru ar bresgripsiynu cymdeithasol. Cafwyd enghreifftiau eisoes o bobl sy'n byw gyda dementia yn cael eu hysgogi, er enghraifft, drwy ail-fyw profiad blaenorol drwy fynd dan y ddaear yn Big Pit. Mae llawer mwy o botensial i fynd â gwrthrychau i gartrefi gofal ac ati.

12.40 Fodd bynnag, rydym yn ymwybodol o rai rhwystrau gweinyddol sy'n atal AC rhag gweithio gyda swyddogion iechyd yn Llywodraeth Cymru neu rhag cydgysylltu â rheolwyr yn y GIG. Mae hyn yn arwydd o'r dull seilo y caiff Llywodraeth Cymru ei beirniadu yn ei gylch o bryd i'w gilydd ac sy'n golygu mai drwy ei hadran noddi yn unig y gall AC gael mynediad i

weddill Llywodraeth Cymru. Gwyddom, er enghraifft, fod Iechyd Cyhoeddus Cymru yn awyddus iawn i weithio'n agosach gydag AC mewn perthynas â phresgripsiynu cymdeithasol, anfantais iechyd meddwl, anabledd a dementia. Rydym eisoes wedi argymell y dylai Llywodraeth Cymru ei gwneud yn bosibl i gydweithredu o'r fath ddigwydd ar draws ffiniau adrannol ac mae ein hymgysylltu â'r GIG yn atgyfnerthu'r rheidrwydd hwnnw. Bydd y Fframwaith ar gyfer Presgripsiynu Cymdeithasol sydd ar fin cael ei gyhoeddi yn gyfle i AC ddatblygu gwaith yn y maes hwn.

Argymhelliad 45: y dylai AC fanteisio ar barodrwydd Iechyd Cyhoeddus Cymru i weithio gyda hi ac ar y Fframwaith ar gyfer Presgripsiynu Cymdeithasol sydd yn yr arfaeth er mwyn ymestyn a gwella ei chyfraniad at fynediad i bawb.

Y sector preifat yng Nghymru

12.41 Mae'r sector preifat a'r sector gwirfoddol hefyd yn chwarae rhan ym mywyd diwylliannol Cymru. Mae angen i AC sicrhau ei bod yn meithrin partneriaethau ag orielau preifat, amgueddfeydd preifat a sefydliadau fel yr Ymddiriedolaeth Genedlaethol. Yn achos amgueddfeydd o dan berchnogaeth breifat, y mae'r rhan fwyaf ohonynt yn fach iawn, mae Ffederasiwn Amgueddfeydd ac Orielau Celf Cymru yn gyfrwng i gydweithredu o'r fath – cydnabuwyd y gellid gwella cysylltiadau yn hyn o beth. Mae Tîm Amgueddfeydd Llywodraeth Cymru yn gyfrwng allweddol i alluogi partneriaethau â'r sector annibynnol, gyda'r Ffederasiwn yn bartner. Rydym yn deall bod cynllun gan Tîm Amgueddfeydd LlC (rhan o'r Is-adran Diwylliant ehangach) i adolygu'r gefnogaeth a'r datblygiad a gynigir i'r sector lleol. Bydd hyn yn cael ei wneud gydag AC a'r ffederasiwn, er mwyn sicrhau bod pob sefydliad yn gweithio gyda'i gilydd i'r perwyl gorau. Gan gynnwys yr amgueddfeydd trefol y cyfeirir atynt yn gynharach, mae tua 100 o amgueddfeydd wedi eu hachredu yng Nghymru, ac mae eraill sydd heb eu hachredu. O ystyried maint a dylanwad AC a'r gyfran fawr o adnoddau y mae'n ei chael, mae ganddi rôl arwain a chefnogi i'w chwarae mewn perthynas â'r amgueddfeydd hyn, er enghraifft, drwy gefnogi datblygiad staff, rhoi mynediad at arbenigedd ym maes adfer, cadwraeth a churadu a rhoi cymorth ac anogaeth yn gyffredinol heb bwyso gormod. Gwyddom fod amgueddfeydd bach wedi bod yn ddiolchgar iawn am y cymorth hwn pan fo wedi cael ei ddarparu.

12.42 Ni chlywsom fawr ddim gan AC am bartneriaethau â busnes yn fwy cyffredinol yng Nghymru. Dywedodd un cwmni blaenllaw yng Nghymru wrthym nad yw AC erioed wedi cysylltu ag ef, ac roedd y sefydliadau sy'n cynrychioli busnesau y gwnaethom gysylltu â nhw er mwyn ceisio eu barn ar AC yn fud, efallai am nad oeddent erioed wedi ystyried bod y gydberthynas yn un bwysig Mae ymgysylltu â byd busnes yn fwy anodd o bosibl i sefydliad sy'n arddel gwerthoedd y sector cyhoeddus, ond dylai busnesau yng Nghymru weld bod AC yn eu croesawu gymaint â rhannau eraill o'r gymuned yng Nghymru. Gwnawn droi'n nes ymlaen i edrych ar un agwedd benodol ar y sector preifat, sef twristiaeth (gweler para 13.64 i 13.66), a hefyd ar y budd pwysig o bosibl i AC o gysylltu â busnesau – cymorth ariannol corfforaethol (para 12.53 i 12.55).

Argymhelliad 46: y dylai AC ymgysylltu'n fwy gweithredol â'r sector preifat yng Nghymru, yn enwedig corfforaethau sydd wedi eu lleoli yng Nghymru.

Partneriaethau ehangach yn y DU

12.43 Er bod natur unigryw a hunaniaeth Cymru yn cael eu cynrychioli gan AC, a hynny'n gyfiawn, mae cydweithredu trawsffiniol â gweddill y DU yn bwysig: nid oes diben mewn gwneud pethau'n wahanol yng Nghymru er mwyn bod yn wahanol. Gwelsom beth tystiolaeth o Loegr fod AC yn chwilio am wahaniaethau weithiau yn hytrach na phethau cyffredin, a dywedodd un aelod o'r bwrdd wrthym fod cysylltiadau â sefydliadau yn Lloegr wedi eu tanddatblygu.

12.44 Mae cydweithrediad ag amgueddfeydd eraill ledled y DU yn rhywbeth sy'n fuddiol y naill ffordd a'r llall. Mae hyn yn berthnasol i fenthyciadau, arddangosfeydd ar y cyd, cydweithio ar ymchwil a rhannu arbenigedd ym mhob agwedd ar weithgareddau amgueddfeydd. Cawsom ein synnu o glywed nad oes unrhyw gydweithio gweithredol rhwng AC ac Amgueddfeydd Cenedlaethol yr Alban nac Amgueddfeydd Cenedlaethol Gogledd Iwerddon. Rydym hefyd ar ddeall (ac roedd y partïon eraill yn gresynu at hyn) i AC dynnu'n ôl yn 2013 o Gyngor Cyfarwyddwyr Amgueddfeydd Cenedlaethol – Cyngor sy'n cynnwys holl amgueddfeydd cenedlaethol mawr tair gwlad arall y DU. Dywedwyd wrthym fod y penderfyniad i

dynnu'n ôl wedi cael ei wneud gan swyddogion gweithredol heb ymwneud yr ymddiriedolwyr.

12.45 Rydym wedi cael gwybod am y rhesymau dros dynnu'n ôl: Ystyriwyd bod y Cyngor yn rhy gefnogol i safbwyntiau polisi Llywodraeth San Steffan, roedd anghydfod ynglŷn â chyfieithu ac nid ystyriwyd bod y tanysgrifiadau i'r Cyngor yn rhoi gwerth da am arian. Rydym yn teimlo bod y problemau hyn bellach yn rhai hanesyddol i raddau helaeth, a sut bynnag, mae'r angen i amgueddfeydd cenedlaethol weithio gyda'i gilydd o dan sefydliad ambarél cyffredin yn drech na hynny. Yn y modd hwn gall AC ddylanwadu ar y pethau y mae'n anghytuno â nhw. O ran y pwynt ariannol, rydym yn argymell yn ddiweddarach yn ein hadroddiad y dylai fod cyllideb weithredu i helpu AC lle mae i'n hargymhellion oblygiadau o ran cost.

Argymhelliad 47: **y dylai AC ailystyried aelodaeth o Gyngor Cyfarwyddwyr Amgueddfeydd Cenedlaethol yn y flwyddyn ariannol nesaf, yng ngoleuni ein cyngor bod aelodaeth yn fuddiol, ac y dylai'r ymddiriedolwyr fod yn rhan o'r penderfyniad.**

12.46 Er bod AC yn gorff cyhoeddus yng Nghymru ac felly'n sicr yn rhan o gyfrifoldebau'r Senedd a Gweinidogion Cymru, ni ddylai esgeuluso'r Senedd na'r Llywodraeth yn Llundain. Mae'n ddiddorol bod y cyllid ffyniant bro a gyhoeddwyd yn ddiweddar yn cefnogi dau brosiect sy'n ymwneud ag amgueddfeydd yng Nghymru, y bydd un ohonynt yn rhoi cymorth anuniongyrchol i safle AC yn Llanberis. Dylid hefyd annog ymgysylltu â sefydliadau cyhoeddus perthnasol eraill yn y DU – fel prifysgolion. Byddai'n synhwyrol pe bai cytundeb â'r TP ynglŷn â pharamedrau ymgysylltu, ond mae cyrraedd amgueddfeydd yn ymestyn ymhell y tu hwnt i'w ffiniau daearyddol felly ni ddylai AC fod o dan unrhyw gyfyngiadau amhriodol wrth geisio ymgysylltu ledled y DU ac yn rhyngwladol.

Argymhelliad 48: y dylai AC ymgysylltu'n briodol â Llywodraeth y DU, y llywodraethau datganoledig eraill a sefydliadau mewn rhannau eraill o'r DU, ond gan barchu'r ffaith bod diwylliant ac amgueddfeydd wedi eu datganoli ar yr un pryd.

Partneriaethau rhyngwladol

12.47 Mae strategaeth 2030 AC yn rhoi cryn bwyslais ar ei phartneriaethau rhyngwladol presennol, ac yn amlinellu ei nod o ddatblygu'r rhain. Mae pêl-droed wedi dangos mantais y pŵer meddal y gall Cymru ei chael drwy bresenoldeb rhyngwladol. Mae gan AC rôl i'w chwarae yn y gwaith o hyrwyddo Cymru – ac un gellid ei defnyddio'n well yn y dyfodol. Mae ei gwaith yn cyd-fynd yn arbennig o dda â nodau rhyngwladol Llywodraeth Cymru – y dylai Cymru gael ei chydnabod fel gwlad sy'n gyfrifol yn fyd-eang ac sy'n edrych tuag allan.

12.48 Wedi dweud hynny, pan fo Is-adran Ryngwladol Llywodraeth Cymru yn galw ar AC i wneud hynny, ymddengys bod AC yn barod iawn i gydweithredu ac ymgysylltu. Dangoswyd hyn nid yn unig drwy'r ffordd yr ymgysylltodd â Chwpan y Byd FIFA y Dynion, ond hefyd drwy ei ryngweithio â Fforwm Iwerddon a Chymru. Mae'r defnydd achlysurol o Sain Ffagan a Pharc Cathays fel lleoliadau ar gyfer deialog ryngwladol yn fodd i AC a Llywodraeth Cymru hyrwyddo treftadaeth ddiwylliannol ddofn Cymru, a'r rôl y gall ei chwarae i feithrin cysylltiadau rhyngwladol.

12.49 Mae AC yn angor sefydledig a all ddenu ymwelwyr rhyngwladol, ac mae'r adroddiad hwn yn gwneud nifer o argymhellion o ran hyn; mae'n adnodd effeithiol mewn diplomyddiaeth ryngwladol; ac mae'n cynnig cyfleoedd i bobl yng Nghymru fyfyrio ar faterion/themâu ehangach eu cwmpas ac ar yr hyn y mae rhannau eraill o'r byd yn ei wneud. Gall hefyd dderbyn a rhoi benthyciadau i amgueddfeydd rhyngwladol, a meithrin datblygiad proffesiynol drwy gysylltiadau rhyngwladol, yn ogystal â defnyddio'r cysylltiadau hynny i hyrwyddo ei safleoedd a'r rhanbarthau ehangach lle y maent – mae dynodiad UNESCO i ardaloedd llechi'r gogledd yn gyfle arbennig. Mae digideiddio casgliadau a'r arlwy o raglenni ar-lein yn cynnig cyfleoedd i gysylltu ymhellach â'r ffordd y mae Cymru yn cael ei chynrychioli'n ddiplomyddol ledled y byd, yn ogystal â Chymry ar wasgar a chynulleidfaoedd rhyngwladol. Gall AC hefyd hyrwyddo gwerthoedd a dwyieithrwydd Cymru i gynulleidfaoedd rhyngwladol, fel y bwriedir iddi ei wneud yng Nghynulliad Cyffredinol UNESCO ym Mharis yn ddiweddarach eleni.

12.50 Mae llawer iawn o gyfranogwyr ym maes amgueddfeydd rhyngwladol ac nid yw AC yn adnabyddus iawn, ac ambell eithriad, hyd yn oed i weithwyr proffesiynol ym maes amgueddfeydd mewn rhannau eraill o'r byd. Yn anochel, mae adnoddau prin yn golygu bod yn

rhaid i AC ganolbwyntio ei hymdrechion rhyngwladol lle mae'r cyfleoedd mwyaf addas yn codi. Bydd y rhain yn aml yn codi mewn lleoedd sydd â pherthynas benodol â Chymru – Llydaw, Quebec neu Japan, er enghraifft. Un enghraifft o hyn yw'r gydberthynas ag Iwerddon. Yn sgil y cyd-ddatganiad ehangach rhwng Cymru ac Iwerddon a'r cynllun gweithredu ar y cyd yn 2021, llofnododd AC Femorandwm Cyd-ddealltwriaeth ag Amgueddfa Genedlaethol Iwerddon. Mae hyn wedi arwain at gydweithredu da ar lefel uwch staff, yn enwedig o ran digwyddiadau ar y cyd, teithiau cyfnewid i staff ac ymchwil i gasgliadau. Mae potensial hefyd i AC ddysgu gwersi o'r ffordd y mae Iwerddon wedi cysylltu â'r Gwyddelod ar wasgar yn llwyddiannus iawn, drwy gysylltiadau Amgueddfa Genedlaethol Iwerddon â Global Ireland a sefydliadau eraill yng Ngweriniaeth Iwerddon. Dywedwyd wrthym fod staff y ddau sefydliad wedi cael budd mawr o'r cysylltiadau hyn. Rydym yn croesawu'r cydweithrediad hwn ond rydym yn synnu nad oes cydberthynas gyffelyb rhwng AC ac Amgueddfeydd Cenedlaethol Gogledd Iwerddon – er gwaethaf y cydberthnasau agos rhwng yr amgueddfeydd ar y naill ochr a'r llall i'r ffin yn Iwerddon.

12.51 Ond gellir datblygu cysylltiadau eraill a fydd yn dwyn ffrwyth.Un enghraifft yw'r gydberthynas rhwng AC ag Amgueddfa für Naturkunde, Berlin. Mae'r amgueddfa yn rheoli prosiect a ariennir gan Lywodraeth yr Almaen, sy'n meithrin cydweithrediad rhwng amgueddfeydd yn Affrica ac Ewrop drwy gynnig 50 o gymrodoriaethau y flwyddyn sy'n rhoi cyfle i gymrodyr dreulio ychydig o amser datblygiad proffesiynol mewn amgueddfeydd eraill. Cynigir 25 o gymrodoriaethau i weithwyr proffesiynol mewn amgueddfeydd yn Affrica; 25 i weithwyr proffesiynol mewn amgueddfeydd yn Ewrop. Mae AC wedi derbyn dau gymrawd Ewropeaidd ac un cymrawd Affricanaidd. Cafodd y cymrodyr dipyn o groeso ac roeddent yn gadarnhaol ynglŷn â'u profiad.

12.52 Mae'r cysylltiadau sydd wedi cael eu datblygu'n ddiweddar â Qatar hefyd yn dangos sut yr ymatebodd AC yn gyflym i'r cyfleoedd a gynigiwyd gan Gwpan y Byd FIFA y Dynion – er gwaethaf yr her ddiwylliannol a rhywfaint o feirniadaeth fewnol ac allanol am wneud hynny. Roedd dull gweithredu AC yn unol â safbwynt Llywodraeth Cymru, sef bod ymgysylltu a dangos gwerthoedd Cymru yn well nag ymddieithrio. Efallai y bydd cydweithrediad ag Amgueddfa Celf Islamaidd yn Doha yn arwain at fenthyciadau pwysig i Gymru yn y dyfodol,

yn ogystal â helpu i wrthsefyll agweddau negyddol i'r byd Arabaidd ac i Islam mewn rhai cymunedau yng Nghymru.

Argymhelliad 49: y dylai pŵer Llywodraeth Cymru i gynnull, ynghyd â chydweithrediad rhwng amrywiaeth eang o gyrff i'w gwneud yn bosibl i Gymru gyflwyno ei hun ar ei gwedd gorau i'r byd yng Nghwpan y Byd FIFA y Dynion, gael eu hystyried yn enghraifft i'w dilyn yn y dyfodol ac y dylai Llywodraeth Cymru, gan ddefnyddio'r profiad cadarnhaol hwn a Fforwm Iwerddon a Chymru, nodi cydweithrediadau priodol ag AC er mwyn cynnal enw da Cymru ar lwyfan byd-eang.Dylai cydweithrediadau o'r fath fod yn gyson ag amcanion AC yn ei strategaeth a, dylai adnoddau – lle mae eu hangen – gael eu neilltuo i sicrhau y gall AC wneud y cyfraniad mwyaf posibl i hyrwyddo enw da Cymru ar y llwyfan byd-eang.

Partneriaid dyngarol

12.53 Mae gan AC gydberthynas dda â nifer cyfyngedig o sefydliadau ac ymddiriedolaethau, a chlywsom adroddiadau cadarnhaol tu hwnt am AC gan eu cynrychiolwyr. Mae'r cyd-berthnasau hyn yn tueddu i fod yn rhai hirdymor ac yn ffynonellau dibynadwy o gymorth. O ran cefnogaeth gorfforaethol, er bod gan AC gynllun aelodaeth gorfforaethol, mae'n ym-ddangos ei bod ar ei hôl hi o'i chymharu â sawl amgueddfa fawr mewn rhannau eraill o'r DU. Esbonnir hyn yn rhannol gan economi a sector preifat cymharol wannach yng Nghymru. Ond cred AC hefyd fod ymgysylltu â rhoddwyr corfforaethol yn heriol – mae llwyddiant fel arfer yn dibynnu'n fawr ar unigolyn yn y sefydliad, ac mae angen lefel uchel o stiwardio am enill-ion isel. Cyfyd cwestiynau moesegol hefyd: byddai angen i unrhyw gefnogwyr corfforaethol gyd-fynd â strategaeth 2030 mewn meysydd megis ymrwymiad i'r amgylchedd a chynali-adwyedd.

12.54 Ni chredwn fod y rhwystrau hyn yn amhosibl eu goresgyn. Nid ydym am esgus bod rhyw El Dorado yn bodoli ym myd busnes Cymru nad yw AC wedi sylwi arni, ond credwn y dylid gwneud ymdrech i gynyddu nifer y partneriaid corfforaethol a datblygu cysyniadau newydd fel partneriaethau â gwestai, er enghraifft. Hoffem weld AC yn archwilio'r posibil-iadau yn y sector corfforaethol nad yw wedi manteisio arnynt. Efallai y bydd gan Lywodraeth Cymru rôl i'w chwarae: un syniad a awgrymwyd inni oedd y gallai Llywodraeth Cymru gynnig cynllun arian cyfatebol i roi cymhelliant i gwmnïau ymgysylltu ag AC a'i chefnogi'n ariannol.

12.55 Mae angen momentwm hefyd i annog dyngarwch gan unigolion. Ar hyn o bryd, mae incwm AC o roddion a chymynroddion bron yn cyfateb i gost cynhyrchu'r incwm hwn – dywedodd un ymddiriedolwr wrthym fod AC yn rhy swil i godi arian gan unigolion gwerth net uchel a dylai fod yn fwy parod i wneud hynny. Nid oes gan Gymru sylfaen gyfoeth de-ddwyrain Lloegr na hyd yn oed llain ganolog yr Alban, ond mae rhai unigolion cyfoethog a all fod yn barod i gefnogi AC. Gellid targedu'r Cymry ar wasgar, yn y DU a thramor, yn enwedig UDA, yn well. Dylid efelychu arferion gorau sefydliadau eraill o ran pethau megis "codi arian drwy gyfeillio" neu annog unigolion i roi cymynroddion.

Argymhelliad 50: y dylai AC roi mwy o bwyslais yn ei strategaeth i gynhyrchu incwm (fel rhan o strategaeth ariannol gyffredinol) er mwyn annog dyngarwch.

13. Cyfraniad at yr Economi a Chymdeithas

Cymdeithas ac economi

13.1 Mae'r adran hon yn canolbwyntio ar y cylch gorchwyl, yn enwedig o ran "effaith AC ar gymdeithas ac economi Cymru, gan gynnwys ar lefel fyd-eang" (Cylch Gorchwyl, 4.2, tudalen 4).

13.2 Yn ystod ein hymgynghoriad â rhanddeiliaid, effaith AC ar gymdeithas ac economi Cymru oedd y pwnc olaf wrth ymgysylltu yn ystod cyfarfodydd, gan roi cyfle i randdeiliaid feddwl – yn llawer ehangach, o gymharu â phynciau trafod eraill – am rôl a dylanwad AC. Yn gyffredinol, roedd ymgysylltu ar y pwnc hwn yn gadarnhaol, yn enwedig mewn perthynas â gwaith AC gyda chymunedau ac ysgolion. Roedd ei bwriadau, fel y'u nodwyd yn ei strategaeth deng mlynedd, yn cael eu croesawu'n eang. Awgrymwyd meysydd i'w gwella hefyd, a chynigiodd rhanddeiliaid syniadau ar gyfer cydweithredu a mentrau dyfnach.

Rôl AC yn economi a chymdeithas Cymru

13.3 Mae'r Cylch Gorchwyl gan Lywodraeth Cymru [Llythyr cylch gwaith AC: 2021-26] yn nodi chwe amcan cyffredinol, sydd wedi eu cynnwys yn y Rhaglen Lywodraethu, ac y disgwylir i AC eu hystyried yn gyfnewid am ei gyllid cyhoeddus. Mae'r rhan fwyaf o'r rhain o

bwys cymdeithasol, er bod yr amcanion ynglŷn â chreu cyfleoedd i bobl ifanc a hyrwyddo delwedd gadarnhaol Cymru yn cynnig rhywfaint o botensial ar gyfer budd economaidd.

13.4 Fel y crybwyllwyd eisoes, mae strategaeth deng mlynedd AC, sy'n amlinelllu ei gweledigaeth hyd at 2030, yn gyson iawn â gofynion y Llythyr Cylch Gwaith.

13.5 I'r perwyl hwn, gwnaethom ddewis, i wahanol raddau, y chwe amcan / thema strategol fel meini prawf ar gyfer yr adran hon o'n hadroddiad. Hefyd, mae'r materion yr ymdrinnir â nhw yn yr adran hon yn adlewyrchu'r ystod o safbwyntiau a gofnodwyd drwy ein hymgysylltiad, yn ogystal â safbwyntiau'r Panel sy'n deillio o adolygiad pen desg o bolisïau a chynlluniau AC. Mae ein harsylwadau a'n hargymhellion hefyd wedi cael eu llywio gan ein hymgysylltu â gwahanol safleoedd AC, yn ogystal â safbwyntiau proffesiynol, a arweinir gan brofiad, y Panel ei hun.

13.6 Rhoddir ystyriaeth hefyd i'r amgylchedd allanol y mae AC yn gweithredu ynddo, a ystyriwyd gennym yn yr adran 'Sgan Amgylcheddol' uchod (para 8.1 – 8.25).

Beth yw amgueddfa genedlaethol?

13.7 Cyn ystyried effaith AC ar gymdeithas ac economi Cymru, aethom ati i drafod y cwestiwn 'beth yw amgueddfa genedlaethol?' a sut mae'n wahanol i amgueddfeydd eraill ledled Cymru sy'n casglu, yn cadw ac yn cyflwyno casgliadau, o bwys i Gymru, i'r cyhoedd.

13.8 Yn y Siarter Frenhinol y ceir y mynegiant gorau o ddiben AC, sydd, er mwyn ein hatgoffa, yn disgrifio ei rôl yng nghyd-destun:

13.9 *"…hyrwyddo addysg y cyhoedd: (i) yn bennaf, drwy ddarlunio'n gyflawn wyddoniaeth, celfyddydau, diwydiannau, hanes a diwylliant Cymru neu sy'n berthnasol i Gymru, a (ii) yn gyffredinol, drwy gasglu, cofnodi, diogelu, egluro a chyflwyno gwrthrychau a phethau a gwybodaeth gysylltiedig, boed yn gysylltiedig â Chymru ai peidio, y bwriedir iddynt hyrwyddo gwella dealltwriaeth a hybu ymchwil*." [Y Siarter Frenhinol]

13.10 Er bod y Siarter Frenhinol yn nodi nifer o swyddogaethau, nid yw'n tanlinellu unrhyw swyddogaethau y gellid eu hystyried yn rhai penodol i amgueddfa genedlaethol yn unig. Felly, mae'n werth edrych y tu allan i Gymru am ddiffiniad mwy penodol. Mae gan yr amgueddfeydd cenedlaethol hynny sydd wedi eu seilio ar ddeddfwriaeth swyddogaethau rhagnodol iawn fel arfer, gyda phwyslais arbennig ar natur y casgliad a sut mae'r amgueddfa yn rhyngweithio â'r wladwriaeth. Mae'r diffiniad a ddefnyddir yn Ffrainc yn un defnyddiol a hyblyg:

13.11 *"Amgueddfeydd cenedlaethol yw amgueddfeydd y mae eu casgliadau yn eiddo i'r Wladwriaeth.Gwahaniaethir rhwng amgueddfeydd o dan awdurdod y Weinyddiaeth Ddiwylliant, sy'n cael eu rhestru yn y Cod Treftadaeth (Erthyglau R.421-2 et seq.), ac amgueddfeydd sydd o dan awdurdod gweinyddiaeth arall.Maent fel arfer naill ai'n sefydliadau cyhoeddus neu'n wasanaethau â chymhwysedd cenedlaethol.Maent yn dwyn y dynodiad 'Musée de France'."* [Diffiniad - Amgueddfa Genedlaethol]

13.12 Mae diffiniad o'r fath yn creu gwahaniaeth clir, a hynny ar sail perchenogaeth gyhoeddus ("y Wladwriaeth") y casgliad. Mae'r diffiniad yn ddigon eang i gynnwys amgueddfeydd sy'n rhan o seilwaith y sector cyhoeddus, neu sydd â chydberthynas hyd braich sydd wedi'i hategu gan "gymhwysedd cenedlaethol".

13.13 Yn ogystal â rhoi'r cyfrifoldeb am ddal y casgliad cenedlaethol fel swyddogaeth unigryw AC, dylai'r dull o gasglu'r casgliad hwn, gofalu amdano a sicrhau ei fod yn hygyrch fod yn gynhwysfawr ac yn gyfredol. Nodwn fod AC wedi datblygu Strategaeth Datblygu Casgliadau newydd (yr ymgynghorir arni ar hyn o bryd ym mis Ebrill 2023) sy'n amserol gan nad yw polisïau ynglŷn â chasgliadau wedi cael eu hadolygu ers 2016. Nid polisi yw strategaeth felly mae'n bwysig bod polisïau ynglŷn â chasgliadau yn cael eu rhoi ar waith o ganlyniad i'r strategaeth. Rydym ar ddeall, yn hyn o beth, y bwriedir sefydlu Grŵp Polisi Casgliadau a fydd yn cynnwys ymddiriedolwyr. O ystyried pwysigrwydd canolog y casgliad cenedlaethol i waith AC, dylai polisi o'r fath fynd drwy arfarniad mwy rheolaidd, trylwyr a sylweddol er mwyn sicrhau ei fod yn addas at y diben ac yn cael ei oruchwylio gan y bwrdd. Er bod hyn y tu allan i'n cylch gwaith, mae cyfle i Cymru Hanesyddol ddatblygu protocol a Memorandwm Cyd-ddealltwriaeth mewn perthynas â chasgliadau cenedlaethol.

Argymhelliad 51: y byddai dealltwriaeth gyffredin o ddiben amgueddfa genedlaethol, yng Nghymru, yn rhoi eglurder a chonglfaen hollbwysig y gellid seilio'r disgwyliadau a'r cyfrif-oldebau sy'n mynd law yn llaw â dal y casgliad cenedlaethol ar ran pobl Cymru arni.

Argymhelliad 52: bod angen adolygiad sylweddol ar ystod o bolisïau AC, sy'n ymwneud â chasgliadau, i ystyried ei amcanion strategol, a materion cyfoes, dybryd, gan gynnwys cynaliadwyedd a newid yn yr hinsawdd. Croesewir gwaith sydd ar y gweill i gyflwyno Strategaeth Datblygu Casgliadau newydd, ac unwaith y caiff ei chymeradwyo, dylid gosod y strategaeth ar y wefan i wella atebolrwydd i'r cyhoedd ar gyfer y casgliad cenedlaethol.

Cymdeithas

13.14 Mae'r ffordd y mae unrhyw amgueddfa yn mynd ati i gasglu'r casgliad cenedlaethol, ei reoli a'i wneud yn hygyrch yn llywio i ba raddau y mae'n sicrhau budd y cyhoedd a'i chyrh-aeddiad wrth wneud hynny.

13.15 Rydym yn ymwybodol bod AC, lle mae'n buddsoddi mewn cydberthnasau dwfn â chymunedau dethol, yn cael effaith sylweddol i'r unigolion dan sylw, a bod rhwystrau a chamsyniadau yn cael eu chwalu. Drwy gydol yr ymchwil â rhanddeiliaid tynnwyd sylw at y ffordd y mae AC yn ymgysylltu'n ddwfn â chymunedau ond, rhaid dweud, nad oedd pob cymuned yn teimlo iddi gael y manteision a'r cyfleoedd hyn.

13.16 Fodd bynnag, wrth i AC weithio tuag at ei hymrwymiad strategol i sicrhau bod “pawb” yng Nghymru yn cael ei gynrychioli drwy ei gwaith, efallai y bydd angen addasu ei phartner-iaethau ledled Cymru i fod ar raddfa fwy er mwyn sicrhau bod rhyngweithio'r cyhoedd â'r casgliad cenedlaethol yn esgor ar gymaint o fanteision cymdeithasol â phosibl.

13.17 At hynny, wrth ddod yn amgueddfa lle mae pawb yn cael ei gynrychioli, bydd yn rhaid i AC ystyried ei rhwymedigaeth statudol i gydweithio yn y broses o gyflawni'r amcanion a amlinellwyd yn Neddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol.

13.18 Bydd angen map trywydd i sicrhau'r manteision cymdeithasol mwyaf posibl o ganlyniad i fynediad y cyhoedd yng Nghymru at y casgliad cenedlaethol. Wrth ddatblygu'r map llwybr hwn, credwn y dylid ystyried y canlynol:

Digideiddio

13.19 Dangosodd pandemig COVID-19 fod amgueddfeydd ledled y byd wedi ei chael hi'n anodd i 'droi at' ddarpariaeth ddigidol. Yn y cyd-destun hwn, ymddangosai fod AC wedi ymateb yn dda i'r rheidrwydd i 'droi' ac roedd mentrau mewn lleoliadau gofal iechyd, er enghraifft, yn arloesol iawn a chawsant eu croesawu.

13.20 Mae AC yn parhau i ganolbwyntio ar ddatblygu a chyflwyno ei rhaglen i ysgolion drwy ddefnyddio dulliau digidol. Byddai'n fuddiol pe bai'r dull gweithredu hwn yn cael ei werthuso, yn y ddwy flynedd nesaf efallai, er mwyn cael darlun cynhwysfawr o'r ffordd y mae'r newid i ddigidol yn gweithio i athrawon, myfyrwyr a thîm addysg AC. Ar yr olwg gyntaf, ymddengys ei fod yn gweithio'n dda ac yn cynnig rhai cyfleoedd cadarn i atgyfnerthu cyrraedd a lefelau ymgysylltu AC.

13.21 Ar lefel strategol, roedd yn dda gan y Panel nodi mai amgueddfa ddigidol yw trydedd ran strategaeth 2030, ac rydym hefyd yn ymwybodol o gynllun gweithredu ymgysylltu uchelgeisiol AC. Rydym hefyd yn croesawu'r strategaeth digidol, data a thechnoleg newydd a'r sylw sy'n cael ei roi i syniadau newydd, megis allgymorth digidol 3D.

13.22 Fodd bynnag, yn ystod ein gwaith, daeth yn amlwg fod AC wedi ei chael hi'n anodd cael cydbwysedd rhwng ei gallu i ymgymryd â rhaglenni ar-lein a'r galw am ymgysylltu wyneb yn wyneb, fel y mae'n ymwneud â mwy o raglenni i'r cyhoedd. Er bod cryn dipyn o ymgysylltu â rhai o lwyfannau cyfryngau cymdeithasol AC, mae potensial i ddatblygu perfformiad ac ymgysylltu ymhellach, yn enwedig fel y mae hyn yn ymwneud â chysylltu cymunedau â'u casgliadau.

13.23 Mae'n aneglur i ba raddau y mae AC wedi digideiddio'r casgliad cenedlaethol a sicrhau ei fod ar gael i'r cyhoedd ryngwynebu ag ef. Nid oes strategaeth ddigidol yn ymwneud â'r cyhoedd ar gael, ac efallai y bydd hon yn datblygu yn y dyfodol yn seiliedig ar y cynlluniau

presennol. Prin yw'r cyfleoedd i chwilio ac ymgysylltu â'r casgliad ar-lein. Ymddengys na fu digon o fuddsoddi mewn digideiddio, yn hyn o beth, ond cafwyd buddsoddiad diweddar fel rhan o brosiect yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol, sydd i'w groesawu. Felly, bydd angen cryn ad-drefnu neu adnoddau er mwyn cyflawni'r uchelgais.

13.24 Dylid blaenoriaethu digideiddio – yn enwedig fel y mae'n ymwneud ag eitemau o gasgliad AC megis ffotograffau a phrintiau. Drwy sicrhau bod casgliadau o'r fath ar gael led-led Cymru a thu hwnt, drwy sianeli digidol, neu drwy gydweithio â chymunedau ac awdur-dodau lleol, cynigir ffyrdd hawdd o sicrhau bod y casgliad cenedlaethol yn cyrraedd cynifer o bobl â phosibl a bod uchelgeisiau AC ynglŷn â democrateiddio diwylliannol yn cael eu cyf-lawni. Mae mynediad at AC drwy gyfleoedd ymgysylltu digidol yn cefnogi cyrhaeddiad ac ymgysylltu rhyngwladol a all, yn ei dro, helpu i feithrin enw da Cymru yn fyd-eang.

13.25 Bydd angen strategaeth ddigidol gynhwysfawr, sy'n cwmpasu digideiddio casgliadau a'r ffordd yr ymdrinnir â mynediad i'r cyhoedd, gan gynnwys ystyried tlodi digidol, er mwyn cefnogi amcanion strategol AC. Bydd yn rhaid i strategaeth o'r fath nodi ffyrdd o gynyddu lefelau ymgysylltu digidol ochr yn ochr ag ymgysylltu wyneb yn wyneb. Bydd angen adolyg-iadau rheolaidd o effeithiolrwydd y strategaeth ddigidol a dulliau gweithredu, sy'n cynnwys metrigau y gellir eu holrhain, er mwyn sicrhau eu bod yn parhau'n addas at y diben.

Argymhelliad 53: y dylid ailystyried y strategaeth digidol, data a thechnoleg yng ngoleuni ein sylwadau.

Dad-dderbyn casgliadau, benthyciadau a phartneriaethau

13.26 Yn wahanol i Loegr, nid oes gan Gymru gynllun dynodi sy'n cydnabod casgliadau o bwys cenedlaethol y tu allan i gasgliad AC a'r Llyfrgell Genedlaethol, er bod yr archwaeth a'r potensial am gynllun cydnabod ar gyfer casgliadau Cymreig yn cael ei archwilio. Mewn un-rhyw amgueddfa genedlaethol, mae'r gwaith o ddosbarthu'r casgliad i bob rhan o'r wlad, drwy ddad-dderbyn, benthyciadau a phartneriaethau, yn dasg barhaus sy'n gysylltiedig â fframwaith o ystyriaethau moesegol, ymgysylltu â'r gymuned ac ystyriaethau ymarferol o ran materion megis cludo, storio a hinsawdd. Mae AC, i ryw raddau, ar sail gyfyngedig iawn, wedi ystyried dad-dderbyn yn ei Pholisi Datblygu Casgliadau yn 2016. [Polisi Datblygu Casgl-

iadau 2016]. Cymeradwywyd Polisi Rhesymoli newydd gan y bwrdd ym mis Medi 2022 ac mae'n cael ei roi ar waith ar hyn o bryd.Fodd bynnag, nid yw'r polisi yn ymddangos ar y rhestr o bolisïau ar wefan AC. Mae atebolrwydd yn angenrheidiol o ran strategaeth, polisi ac ymagweddau AC tuag at reoli'r casgliad cenedlaethol.

13.27 Yng nghyd-destun rôl y casgliad cenedlaethol, mae dogfennu, a lle mae cyfleoedd yn codi, ddad-dderbyn, yn gyfle i ystyried sut y gall casgliad AC o fwy na phum miliwn o eitemau chwarae rôl lawer pwysicach yn y cymunedau y daethant ohonynt, yn hytrach na bod yn y storfa genedlaethol. Er mwyn dosbarthu casgliadau, ar ôl proses ddogfennu lawn, bydd angen gwerthusiad dwfn o wrthrychau, wrth gwrs, yn ogystal ag ymgysylltu â chymunedau (e.e. drwy amgueddfeydd awdurdodau lleol neu dirweddau lleol). Yn y cyd-destun hwn, rydym hefyd yn rhagweld rôl i Lywodraeth Cymru o ran hwyluso'r sgyrsiau angenrheidiol. Mewn rhai achosion, dylid hefyd ystyried dad-dderbyn eitemau a allai fod â gwerth cymdeithasol neu ymchwil y tu allan i AC, yn unol ag arferion gorau rhyngwladol a dderbynnir yn y maes hwn. [Canllawiau ar Ddad-dderbyn Cyngor yr Amgueddfeydd Rhyngwladol]

13.28 Yn ystod ein hymgyngoriadau, cawsom yr argraff nad oedd AC yn arbennig o ragweithiol o ran ymgysylltu â'r rhanbarthau – drwy awdurdodau lleol a sefydliadau eraill – ynglŷn â sut y gallai'r casgliad cenedlaethol fod ar gael drwy fenthyciadau neu drefniadau eraill. Mewn rhai achosion, lle roedd system fenthyca ar waith, y profiad oedd nad oedd fawr ddim ymgysylltu y tu hwnt i roi benthyciad. Awgrymwyd hyfforddiant a phrosesau rhannu gwybodaeth gan AC, yn ogystal â rhai rhaglenni cyhoeddus, mewn cydweithrediad â'r asiantaeth ranbarthol berthnasol, yn seiliedig ar gasgliadau ar fenthyg.

13.29 Er na chred AC ei bod yn gartref i gasgliadau ethnograffig mwyach, a all fod yn destun ceisiadau i'w dychwelyd, byddai'n ddefnyddiol pe bai ganddi safbwynt mwy hirdymor ac eang ar eitemau yn y casgliad cenedlaethol a ddaeth o'r tu allan i Gymru. O ystyried maint y casgliad cenedlaethol, mae'n bosibl y caiff eitemau sydd â hanes dadleuol eu nodi. Dylid ystyried y senario hwn ar lefel polisi, a defnyddio gwersi a ddysgwyd o brofiadau gwledydd eraill, gan gynnwys mewn rhannau eraill o'r DU ac Iwerddon. Gall y rhain gynnig ffordd gadarn ac ymatebol i AC o ran dychwelyd, dehongli neu ailddehongli priodol.

13.30 Drwy rannu'r casgliadau â chymunedau, drwy ystod ehangach o bartneriaethau ag awdurdodau lleol ac asiantaethau sy'n chwarae rôl ym maes treftadaeth ddiwylliannol, gellir cryfhau balchder a dealltwriaeth gymunedol, a balchder mewn lle. Mae AC, fel y nodwyd eisoes, yn ymwybodol o hyn ac yn llunio partneriaethau gan gadw hyn mewn cof. Fodd bynnag, efallai y bydd angen i AC greu partneriaethau mwy o faint, gan ddod yn fwy 'ysgafn ei chyffyrddiad' mewn rhai achosion, a rhoi'r adnoddau i bartneriaid fanteisio ar eu gallu i ysgogi ymgysylltu â'r cyhoedd heb wneud defnydd gormodol o adnoddau AC. O ystyried bod y boblogaeth yn lleihau mewn nifer o ranbarthau yng Nghymru, bydd gwell mynediad at y casgliad cenedlaethol, yn enwedig y tu allan i dde Cymru, yn bwysig o ran cefnogi poblogaeth sy'n heneiddio mewn meysydd megis iechyd yr ymennydd, llesiant, cydlyniant cymunedol a democrateiddio'r casgliad. Yn ein trafodaethau â rhanddeiliaid ynghylch 'presgripsiynu cymdeithasol', codwyd mynediad at y casgliadau ac at wasanaethau AC fel rhywbeth a oedd yn ei rhwystro rhag ymgysylltu'n effeithiol â chymunedau mwy anghysbell. Pwysleisiwyd bod y fenter i bobl â dementia, y gwelsom elfen ohoni yn Big Pit, yn fodel arbennig o gadarn, ond wrth ddosbarthu ei hadnoddau byddai angen i AC weithio y tu allan i'w muriau ac ystyried amrywiaeth ehangach o leoliadau ar gyfer rhaglenni.

13.31 Gall hanesion cymdeithasol a diwylliannol ehangach, y cyfeirir atynt yn y casgliad cenedlaethol, helpu cymunedau i symud y tu hwnt i hanesion unigol sy'n eu diffinio: yng nghyd-destun Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol, gall y cymunedau yng nghyffiniau'r Amgueddfa Lechi Genedlaethol a Big Pit ddechrau diffinio eu hunain mewn ffordd sy'n llai cysylltiedig â'u hanes cloddio. I'r perwyl hwn, mae'r broses o ddatblygu cynlluniau ar gyfer yr Amgueddfa Lechi Genedlaethol yn golygu y bydd angen i AC fod yn bartner wrth gysyniadoli cynlluniau ar gyfer y safle treftadaeth UNESCO yn ei gyfanrwydd, gan ddarlunio sut y gall gyfrannu at gymuned gynaliadwy, ac ehangu a dwysáu'r ffordd y caiff ei dehongli er mwyn ystyried hanesion lluosog, y gallai fod gan rai ohonynt gysylltiadau llai amlwg â chloddio am lechi.

13.32 Gwneir defnydd eang o hanesion cymdeithasol sy'n helpu i ddehongli treftadaeth ddiwylliannol leol yn yr Amgueddfa Lechi Genedlaethol. Wrth edrych y tu hwnt i hanes y diwydiant llechi, bydd AC yn cael cyfleoedd i ystyried ymgynghori â'r Cymry ar wasgar, er enghraifft, gan gynnwys y rhai a ymfudodd i America i ddod yn rhan o'r diwydiannau newydd eu

datblygu ym maes llechi, dur a chloddio am lo yn ystod 1800-1900au. Mae cysylltiadau ymfudol a hanes teuluool yn chwarae rôl fwyfwy fel modd i gysylltu pobl â lle a chymuned, thema nad yw'n cael fawr ddim sylw yng Nghymru i bob golwg, o leiaf o gymharu â'r Alban neu Iwerddon, er enghraifft.

13.33 Yn olaf, wrth i'r boblogaeth heneiddio, bydd llai o bobl â phrofiadau uniongyrchol o fyw yn y Gymru ddiwydiannol. Rywbryd neu'i gilydd, er mwyn gollwng rhai dehongliadau, bydd angen 'dull lliniarol' o ddad-dderbyn treftadaeth nad oes modd ei chynnal mwyach. Ar ben hynny, ni fydd gan y cenedlaethau nesaf yr un lefel o ddiddordeb na hiraeth i'w hannog i ymweld / ymgysylltu mwy (y tu hwnt i'r ysgol). Mae hyn yn ei gwneud yn llai tebygol y byddant yn dychwelyd fel ymwelwyr yn oedolion. Byddai'n ddoeth ystyried gweledigaeth hirdymor ar gyfer safleoedd treftadaeth ddiwydiannol, sy'n ei gwneud yn bosibl i gymunedau ddod i delerau â chasgliadau a dehongliadau nad ydynt yn gynaliadwy mwyach. Wrth ystyried y mater hwn ceir adnodd defnyddiol yn yr Adroddiad ar Ddyfodol Treftadaeth y DU: Heritage Futures: Comparative Approaches to Natural and Cultural Heritage Practices - Coleg Prifysgol Llundain

Argymhelliad 54: y dylid ailystyried y Polisi Rhesymoli yng ngoleuni ein canfyddiadau, sydd yn y polisi casgliadau a'i adolygu a'i ddiweddaru o leiaf bob pum mlynedd.Dylai'r polisi ystyried dad-dderbyn yn ei ystyron ehangach ac o safbwynt y budd mwyaf i'r cyhoedd a chynaliadwyedd, gan gynnwys fel y mae hyn yn ymwneud â chasgliadau a gronnwyd y tu allan i Gymru. Mae cyfrifoldeb ar ymddiriedolwyr AC i sicrhau bod polisi o'r fath yn gyfredol ac yn addas at y diben.

Argymhelliad 55: y dylid datblygu ffyrdd o ymgysylltu'n ehangach, drwy fenthyciadau a phartneriaethau ag awdurdodau lleol ac asiantaethau sydd â chylch gwaith ym maes treftadaeth ddiwylliannol, yng nghyd-destun amcanion strategol AC, gyda'r nod o dderbyn na all pob partneriaeth fod mor ddwfn na chydweithredol â rhai o'i phartneriaethau presennol, llwyddiannus iawn.Dylid datblygu rhaglenni y tu allan i leoliadau AC dros amser ac yn unol â'i hadnoddau.

Argymhelliad 56: bod angen i AC, wrth baratoi at y dyfodol, ystyried sut y bydd yn ymdrin â'i safleoedd treftadaeth ddiwydiannol er mwyn sicrhau eu bod yn berthnasol i genedlaethau'r dyfodol, a hefyd barchu'r cymunedau presennol a gweithio gyda nhw.

Addysg, dysgu ac ymchwil

13.34 Mae addysg a dysgu yn un o gonglfeini cenhadaeth AC, fel y nodwyd yn y Siarter Frenhinol. Mae AC yn ymfalchïo yn y ffaith mai'r sefydliad yw'r addysgwr mwyaf yng Nghymru y tu allan i'r ystafell ddosbarth. Rydym wedi nodi pwyslais penodol ar ganolbwyntio ar ymdrechion addysgol i ddysgwyr ysgol. Drwy gydol ein hymweliadau â safleoedd, nodwyd ansawdd a chyffredinrwydd ymweliadau ysgol.

13.35 Rydym eisoes wedi gwneud nifer o sylwadau mewn perthynas ag arlwy addysgol digidol AC, a sut mae hyn wedi cyflymu o ran twf a chyrhaeddiad ers y pandemig. Byddai gwerthusiad o'r arlwy hwn yn amserol. Yn ystod yr ymgynghoriad â rhanddeiliaid, mynegwyd barn ynglŷn â'r potensial i gynyddu gwerth ariannol yr arlwy addysgol. Mynegwyd y farn hon mewn sawl ffordd, yn amrywio o godi taliadau am raglenni yn yr ysgol i gyhoeddiadau ymchwil gan AC ei hun. Mewn unrhyw werthusiad o waith addysg AC, byddai'n ddefnyddiol ystyried gwerth ariannol.

13.36 Nododd y panel yr amrywiaeth eang o adnoddau addysg a gynigir gan AC: ar ôl adolygiad cyfyngedig o'r adnoddau hyn, gellid rhoi rhywfaint o ystyriaeth i gyflwyno lefel unffurf o ansawdd i'r holl adnoddau. Gellid trefnu adnoddau yn themâu (e.e., diwydiant; celf; bioamrywiaeth), a datblygu mwy o adnoddau, o bosibl, i gyflawni amcanion strategol mewn meysydd megis newid yn yr hinsawdd a Chydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant.

13.37 Sefydliad ymchwil yw AC wrth reswm, ac mae ond yn un o ddau Sefydliad Ymchwil Annibynnol a gydnabyddir gan Ymchwil ac Arloesi yn y DU yng Nghymru. Mae'n cydweithredu â gweddill cymuned ymchwil addysg uwch Cymru, fel y dylai ei wneud. Cawsom wybod am sawl ffordd y mae AC eisoes yn cydweithredu â phrifysgolion yng Nghymru. Mae'r rhain yn amrywio o gyd-noddi myfyrwyr PhD i weithio gyda'i gilydd ar arddangosfeydd. Mae staff mewn meysydd o archaeoleg i waith peiriannyddol yn cydweithio yn AC a'r sector prifysgolion. Mae llawer o'r meysydd sy'n ymwneud ag ymgysylltu â'r gymuned, partneriaeth a dysgu

hefyd yn rhai sy'n bwysig i AC a'r prifysgolion. Ym Mhrifysgol Aberystwyth, mae AC yn bartner prosiect mawr yn nyfodol datblygiad mawr yr Hen Goleg. Mae Prifysgol Glyndŵr hefyd wedi gweithio gydag AC mewn nifer o feysydd, er bod ei chysylltiadau ag Amgueddfeydd Cenedlaethol Lerpwl yn agosach oherwydd daearyddiaeth. Ceir hefyd Femorandwm Cyd-ddealltwriaeth â Phrifysgol Bangor. Fodd bynnag, mae newid tuag at ddisodli Memoranda Cyd-ddealltwriaeth braidd yn gyffredinol gan gytundebau cydweithio mwy penodol. Yn achos Prifysgol Caerdydd, mae Cytundeb Partneriaeth Strategol newydd sydd ag elfennau penodol i'w cyflawni wedi disodli cytundebau blaenorol braidd yn annelwig. Mae AC yn un o ddim ond 20 o bartneriaid strategol dynodedig y Brifysgol hon sy'n perthyn i Grŵp Russell. Disgwylir i hyn fod yn llwybr tuag at fwy o incwm ymchwil a sicrhau canlyniadau sy'n gysylltiedig â strategaeth AC. Bydd angen i'r holl gysylltiadau hyn gael eu meithrin a bydd angen ystyried ffyrdd newydd o gydweithredu: er enghraifft, gweler yr awgrym uchod y gallai AC a'r prifysgolion noddi cyfres o anerchiadau mewn lleoliadau ledled Cymru yn seiliedig ar wrthrychau penodol.

13.38 Mae cydweithrediadau â sefydliadau trydedd lefel ledled Cymru yn gadarnhaol iawn, sy'n gwneud y casgliad cenedlaethol yn agored i ystyriaeth fwy trylwyr ym meysydd hanes a'r gwyddorau, yn ogystal â chelf a dylunio.

13.39 Wrth ymgysylltu â'r sector addysg uwch, nododd y Panel fod llawer o gynrychiolwyr wedi canmol y ffordd roedd AC wedi datblygu Memoranda Cyd-ddealltwriaeth, yn gysylltiedig â strategaeth ac yn gyson â blaenoriaethau prifysgolion. Nodwyd yn arbennig rôl y Cyfarwyddwr Cyffredinol ymadawol i ffurfio'r partneriaethau hyn, a'u gwneud yn hygred. Gyda'r newidiadau sydd ar fin digwydd yn arweinyddiaeth AC, bydd yn hollbwysig bod adnoddau yn cael eu neilltuo ar gyfer ymgysylltu newydd o'r fath â'r sector prifysgolion, a'i fod yn cael ei flaenoriaethu, yn ystod y cyfnod pontio.

13.40 Nodwyd gennym yr ymdrechion, yn yr Amgueddfa Lechi Genedlaethol a Big Pit, i gynllunio ar gyfer olyniaeth drwy hyfforddi prentisiaid ar gyfer swyddi medrus, megis hollti llechi / crefftau a rheoli glofeydd. Mae AC hefyd yn gweithio gydag Addysg Oedolion Cymru a'r sector addysg ôl-16 ehangach. Roedd un elusen sy'n gweithredu ledled y DU ac sy'n ceisio creu sector diwylliannol medrus, cynhwysol ac amrywiol ym mhob rhan o'r DU yn ganmol-

iaethus iawn am yr hyn y mae AC wedi ei gyflawni yn ei maes arbenigedd drwy ddulliau megis cynnig lleoliadau neu helpu i ddatblygu pobl drwy sgiliau treftadaeth. Y tu hwnt i hyn, cyfyng iawn oedd ymgysylltu rhanddeiliaid â rôl AC i hyrwyddo sgiliau treftadaeth a phrentisiaethau / dysgu seiliedig ar sgiliau.

13.41 O ystyried rôl a phresenoldeb ffisegol AC mewn llawer o gymunedau dosbarth gweithiol a'r sgiliau y bydd eu hangen yn y dyfodol i gefnogi gweithredu ar y newid yn yr hinsawdd, byddai'n ddoeth pe bai'n rhoi rhywfaint o ystyriaeth i'r ffordd y gallai hyrwyddo a chefnogi sgiliau treftadaeth, drwy gyfeirio at y casgliad cenedlaethol. Gallai cydweithio â sefydliadau o'r un anian – er enghraifft, Sefydliad y Tywysog a cholegau lleol – cynnig manteision i bawb o ran hyrwyddo sgiliau treftadaeth.

13.42 Mae addysg yn faes gwaith y gall AC ei fesur drwy fetrigau sylfaenol (ymweliadau gan ysgolion; dosbarthiadau ar-lein; deunyddiau sy'n cael eu lawrlwytho ac ati), DPAau sy'n gysylltiedig â'r strategaeth sefydliadol, a thrwy werthuso a chyflwyno adroddiadau ar amcanion y Memoranda Cyd-ddealltwriaeth â phrifysgolion. Nid yw'n amlwg i ba raddau y mae AC yn buddsoddi mewn dulliau mesur ac adrodd o'r fath yn systematig. Yn y pen draw, o ran gwerthuso ei llwyddiant "i greu cyfleoedd i bobl iau", fel y'i nodwyd yn y Llythyr Cylch Gwaith, byddai prosesau mesur ac adrodd yn ddefnyddiol. At hynny, byddai dull mesur cyson yn helpu AC i symud i sefyllfa lle y gall fesur effeithiau yn y tymor canolig i'r hirdymor. Byddai hyn yn arbennig o bwysig wrth i Femoranda Cyd-ddealltwriaeth â'r prifysgolion gael eu hymgorffori, gan gynyddu'r potensial am gyfleoedd ymchwil a chyllido rhyngwladol.

13.43 Mae AC wedi cymeradwyo strategaeth ymchwil ar gyfer 2022-27 yn ddiweddar, ochr yn ochr â phartneriaeth strategol newydd â Phrifysgol Caerdydd. Ceir Strategaeth Dysgu a Rhaglenni Cyhoeddus hefyd. Er mai dim ond cyfeiriadau achlysurol at ymchwil a welwyd yn ystod ein gwaith, ymddengys bod potensial am fwy o fuddsoddi mewn cyfleoedd ymchwil i'r staff, yn seiliedig ar gasgliadau allweddol a blaenoriaethau strategol. Byddai'r wybodaeth hon, ar ôl ei rhannu, yn cryfhau perchenogaeth a dealltwriaeth o'r casgliad cenedlaethol, a'i werth, drwy raglenni addysg ac ymgysylltu â'r gymuned. Hefyd, mae diddordeb yn y casgliad cenedlaethol drwy ymchwil yn cynnig cyfleoedd o ran ymgysylltu â'r Cymry ar wasgar, twristiaeth a masnacheiddio cynhyrchion yn seiliedig ar y casgliad cenedlaethol. Gellid ystyried

manteisio ar botensial ymchwil â'r sector preifat, yn enwedig fel y mae hyn yn ymwneud â hanes byd natur ac arloesi mewn atebion sy'n lliniaru'r newid yn yr hinsawdd wrth i AC ddatblygu ei rôl ym maes gweithredu ar y newid yn yr hinsawdd, ac esgor ar gyfle i gynhyrchu incwm.

Argymhelliad 57: bod dysgu ac ymchwil yn parhau i fod yn swyddogaethau craidd gweithgarwch AC a bod y strategaethau a'r polisïau ategol yn cael eu diweddaru'n rheolaidd yng nghyd-destun y cynllun strategol.

Argymhelliad 58: yn sgil creu strategaethau newydd, bod modd datblygu metrigau newydd i fesur cynnydd a pharhau i wella prosesau adrodd i randdeiliaid a'r cyhoedd

Y Gymraeg

13.44 Mae AC yn un o'r cyrff yng Nghymru y mae'n ofynnol iddo gydymffurfio â chyfres o Safonau'r Gymraeg y cytunwyd arnynt â Chomisiynydd y Gymraeg. Cyhoeddwyd yr Hysbysiad Cydymffurfio [Hysbysiad Cydymffurfio AC (amgueddfa.cymru)] o dan adran 44 o Fesur y Gymraeg (Cymru) ar 25 Gorffennaf 2016 ac mae'n ofynnol i AC gydymffurfio â 168 o safonau ym maes Cyflenwi Gwasanaethau, Llunio Polisi, Gweithredu a Chadw Cofnodion. Ni chafodd unrhyw safonau o'r categori Hyrwyddo eu gosod ar AC. Fodd bynnag, mae Adroddiad Monitro 2021-2022 yn nodi bod hybu a hyrwyddo'r Gymraeg a'i gwasanaethau dwyieithog yn ogystal â dathlu defnydd a datblygiad yr iaith yn rhan annatod o waith AC. Mae AC yn paratoi Adroddiad Monitro Blynyddol sy'n amlinellu'r cynnydd a wnaed i gyrraedd y safonau.

13.45 Mae gan AC Bolisi Iaith Gymraeg [Polisi Iaith Gymraeg (amgueddfa.cymru)], a adolygwyd ddiwethaf ym mis Ionawr 2017 ac sy'n amlinellu sut mae AC yn bodloni'r gofyniad o ran Safonau'r Gymraeg.

13.46 Casglwyd tystiolaeth ar gyfer yr adolygiad hwn oddi wrth Gomisiynydd y Gymraeg (drwy gyfweliad), Dirprwy Gomisiynydd y Gymraeg (drwy ohebiaeth) a rhanddeiliaid mewnol ac allanol.

13.47 Mae gan AC Grŵp Monitro'r Gymraeg, sy'n cael ei gadeirio gan y Cyfarwyddwr Dysgu a Rhaglenni Cyhoeddus a'i reoli gan Gydlynydd y Gymraeg. Mae'r grŵp yn gyfrifol am fonitro cydymffurfiaeth â'r safonau ac am adolygu'r ffordd y gweithredir Polisi'r Gymraeg yn AC. Mae'r grŵp yn cyfarfod bob chwarter, ac yn cyflwyno adroddiadau i'r Uwch Dîm Gweithredol a'r Pwyllgor Adolygu Perfformiad. Cynhelir cyfarfodydd yn ddwyieithog drwy ddefnyddio cyfieithu ar y pryd er mwyn sicrhau aelodaeth eang.

13.48 Mae Adroddiad Monitro 2021-22 yn nodi bod 25 o aelodau o'r staff wedi cael hyfforddiant ar y Gymraeg yn ystod y flwyddyn honno. Yn ystod yr un flwyddyn, cafodd 25 o swyddi eu hysbysebu lle roedd y Gymraeg yn hanfodol, 4 lle roedd y Gymraeg yn ddymunol, ac 80 â gofyniad i ddysgu o fewn amserlen benodol. Dim ond pum swydd a hysbysebwyd heb unrhyw ofynion o ran y Gymraeg.

13.49 Caiff sgiliau Cymraeg y staff a'r ymddiriedolwyr eu casglu bob blwyddyn. Yn 2021-22, roedd AC yn cyflogi 772 o aelodau o staff a chwblhawyd yr arolwg gan 624 ohonynt. O blith y rhai a gwblhaodd yr arolwg roedd 177 (25%) yn siarad Cymraeg yn rhugl gyda 193 o aelodau eraill o'r staff (26%) yn meddu ar rywfaint o sgiliau Cymraeg. Nid oedd gan 254 (35%) unrhyw sgiliau Cymraeg. Wrth recriwtio cadeirydd/is-gadeirydd a phrif weithredwr newydd bydd angen taro cydbwysedd rhwng denu nifer eang o ymgeiswyr a sicrhau bod yr ymgeiswyr llwyddiannus yn sensitif i le hollbwysig y Gymraeg a'i diwylliant mewn sefydliad diwylliannol cenedlaethol ac yn gefnogol i hynny. Byddai'n ddymunol, at ei gilydd, pe bai pob un o'r penodeion yn siarad Cymraeg. Yn niffyg hynny, rydym yn rhoi pwys ar ruglder yn y Gymraeg naill ai i'r cadeirydd neu'r prif weithredwr a pharodrwydd i ddysgu os nad yw'n rhugl.

13.50 Ymhlith y bwrdd o ymddiriedolwyr, roedd pedwar yn rhugl yn y Gymraeg, gyda 11 yn meddu ar rai sgiliau Cymraeg a dim ond un heb unrhyw sgiliau Cymraeg. Nodwyd gennym, o arsylwi ar gyfarfodydd yr ymddiriedolwyr, fod nifer o swyddogion gweithredol ac ymddiriedolwyr yn dewis mynegi eu hunain drwy gyfrwng y Gymraeg a bod y cyfleusterau cyfieithu yn effeithiol iawn.

13.51 Yn ystod 2021-22, cafodd AC un gŵyn mewn perthynas â'r Gymraeg. Ni chyflwynwyd unrhyw gwynion mewn perthynas ag AC i Gomisiynydd y Gymraeg.

13.52 Yn ôl adborth uwch reolwyr mae cynnydd sylweddol wedi cael ei wneud i droi AC yn sefydliad lle mae'r Gymraeg yn cael ei gwerthfawrogi a'i defnyddio. Un enghraifft o hyn oedd sylw a wnaed gan aelod o'r staff a nododd, pan ymunodd tua 20 mlynedd yn ôl, ei bod yn debyg i ymuno â sefydliad Seisnig – mae hynny wedi newid yn llwyr. Tynnwyd sylw at y newid cadarnhaol hwn hefyd gan Ddirprwy Gomisiynydd y Gymraeg a nododd fod lefel uchel iawn o sicrwydd o gydymffurfiaeth â'r safonau.

13.53 Ymhlith yr enghreifftiau o arferion da a nodwyd yn ystod ymweliadau a chyfweliadau roedd y ffaith nad yw AC yn paratoi ei gwybodaeth yn Saesneg ac yna'n ei chyfieithu i'r Gymraeg ond ei bod yn datblygu cynnwys gwreiddiol yn y ddwy iaith a bod enghreifftiau cadarnhaol o weithio gydag unigolion sy'n dysgu'r Gymraeg.

13.54 Y brif her i AC yw sut y gall adeiladu ar y sefyllfa gadarnhaol hon ac ymgorffori'r Gymraeg ymhellach yn ei gwaith, yn fewnol ac yn allanol.

Argymhelliad 59: wrth adeiladu ar ei gwaith presennol, y dylai'r fersiwn ddiwygiedig nesaf o Gynllun Datblygu'r Gymraeg gynnig cyfleoedd ychwanegol i bobl ddefnyddio'r Gymraeg.

Argymhelliad 60: bod y prif weithredwr a/neu'r cadeirydd newydd yn gallu siarad Cymraeg neu fod disgwyliad i'w dysgu.Fel rhan o'r broses recriwtio mae angen i bob ymgeisydd gael ei brofi ar ei agwedd tuag at y Gymraeg a'i ddealltwriaeth o'i phwysigrwydd i ddiwylliant a chymdeithas yng Nghymru.

Argymhelliad 61: bod y defnydd o'r Gymraeg yn fewnol yn cael ei hybu ymhellach, yn enwedig mewn adrannau lle mae'r mwyafrif o'r staff yn siarad Cymraeg.

Amgylchedd

13.55 O ystyried ffocws Llywodraeth Cymru, ac AC ei hun, ar weithredu ar y newid yn yr hinsawdd a diogelu'r blaned, cawsom lefelau cymharol isel o ymgysylltu ar y pwnc hwn. Fodd bynnag, wrth ymgysylltu â rhanddeiliaid, mae'r rhai a ganolbwyntiodd ar y pwnc hwn yn

teimlo nad yw AC yn ddigon uchelgeisiol a bod pryder ynglŷn â sut y gall gyrraedd targed Llywodraeth Cymru yn fod yn ddi-garbon erbyn 2030.

13.56 Mae AC yn dilyn strategaeth ddeuol wrth gefnogi gweithredu ar y newid yn yr hinsawdd: (1) mae angen iddi ddod yn fwy cynaliadwy ym mhopeth a wna, gan leihau ei hôl troed carbon mewn ffordd fesuradwy – ei hadeiladau; sut mae pobl yn teithio i'w chasgliadau ac yn cysylltu â nhw; ei pholisi casgliadau a'i pholisi rheoli casgliadau (gan gynnwys dadderbyn, digideiddio a'r defnydd o fiometreg mewn casgliadau hanes byd natur). (2) mae angen iddi ddyrchafu rôl ei chasgliadau i gynorthwyo o ran addysg, ymwybyddiaeth ac atebion, yn enwedig mewn cysylltiad â hanes byd natur a bioamrywiaeth. Gan arloesi drwy ddulliau digidol a biometreg, mae angen iddi helpu i olrhain colli bioamrywiaeth yng Nghymru, gan weithio gyda'r Parciau Cenedlaethol a Cyfoeth Naturiol Cymru. Gall godi ymwybyddiaeth y cyhoedd ymhellach drwy ei pholisi ynglŷn ag arddangosfeydd cyhoeddus, ar bob safle a thrwy gyfrwng pob sianel ar-lein.

13.57 Er bod gan AC bolisi ar gynaliadwyedd, nid yw wedi'i anelu at y cyhoedd ac, ar adeg paratoi'r adroddiad hwn, nodwyd gennym fod y tudalennau ar gynaliadwyedd ar y wefan 'yn cael eu diweddaru' ac nad oeddent ar gael i gyfeirio atynt ymhellach. Wedi dweud hynny, mae cyflwyniad yr Uwch Dîm Gweithredol i'r ymddiriedolwyr ym mis Rhagfyr, ynghyd ag elfennau eraill o waith AC, yn dangos bod cynaliadwyedd yn cael ei ystyried ym maes addysg, rhaglenni a'r defnydd o ynni ar y safleoedd. Cyn i'r tudalennau gwe gael eu tynnu, nodwyd gennym yr uchelgais i sicrhau cymaint o fiomamrywiaeth â phosibl ar ei safleoedd, yn ogystal â'r ymrwymiad i fodel yr economi gylchol. Yr hyn sy'n llai amlwg yw sut mae AC yn adrodd ar ei hymdrechion o ran cynaliadwyedd; derbynnir yn gyffredinol, ym maes modelu Amgylcheddol, Cymdeithasol a Llywodraethu ac adroddiadau ar gynaliadwyedd, fod tryloywder ac atebolrwydd yn allweddol i gyflawni targedau a sicrhau cefnogaeth staff a rhanddeiliaid. Bydd angen model clir; map trywydd tuag at sicrhau llwyddiant; a rhaglen adrodd dryloyw a gonest er mwyn rhoi hygrededd gwirioneddol i arweinyddiaeth AC yn y maes hwn.

13.58 Un her sylweddol fydd y ffordd y bydd AC yn dehongli yn yr Amgueddfa Lechi Genedlaethol a Big Pit. Wrth barchu hanes a thraddodiadau'r diwydiannau cloddio, mae angen dod o hyd i ffordd o gynnwys esboniadau o'r niwed a wnaed gan lo a llechi mewn tirweddau

lleol ac mewn perthynas â chynhesu byd-eang drwy'r defnydd o danwyddau ffosil. Pwysleisiwyd yr her hon gan sawl un o'r rhai y gwnaethom ymgynghori â nhw. Nid oedd yn amlwg mewn unrhyw ran o'n gwaith bod strategaethau i baratoi at y dyfodol ar waith er mwyn sicrhau bod ailddehongli a newidiadau addysg yn cael eu hystyried, a rheoli disgwyliadau cymuned ynglŷn ag agwedd bwysig ar ei hanes ar yr un pryd. Byddai'n ddefnyddiol pe bai AC yn ystyried mentrau sy'n mynd rhagddynt yn amgueddfa lofaol yr Alban, yn ogystal â'r fenter fwy cyffredinol yn yr Alban sy'n ei gwneud yn ofynnol i sefydliadau diwylliannol weithredu ar y newid yn yr hinsawdd. [New climate change art and science exhibition opens NMS]

13.59 Ni fu modd edrych yn fanwl iawn ar y ffordd y caiff casgliadau eu storio ond cawsom y profiad buddiol o ymweld â'r Ganolfan Casgliadau Cenedlaethol, ond mae angen holi ynghylch effeithiolrwydd polisi casgliadau a storio AC. Mae'r Amgueddfa, fel y Llyfrgell Genedlaethol, yn casglu llawer o eitemau, gan gynnwys ffotograffau (lluniau negatif); archifau; celf; yn ogystal â'i chasgliad enfawr o wrthrychau ac adeiladau treftadaeth ddiwydiannol. Mae'r casgliad helaeth hwn yn gofyn am lefelau gwahanol o storio a gofal. Dylid ystyried polisi casgliadau a storio cydweithredol â'r Llyfrgell Genedlaethol er mwyn osgoi dyblygu, a lleihau effeithiau hinsawdd storio.

Argymhelliad 62: y dylid profi strategaeth gynaliadwyedd AC yn gadarn er mwyn sicrhau ei bod yn gynhwysfawr; yn gyhoeddus; yn cynnwys targedau; yn destun adroddiadau ac yn cael ei mesur (gan gynnwys llwyddiannau a methiannau); yn ystyried pob agwedd ar weithgareddau AC.

Argymhelliad 63: y dylai fod cymhwysedd ar lefel y bwrdd ym maes cynaliadwyedd er mwyn sicrhau bod goruchwyliaeth effeithiol ar fater mor bwysig, yn strategol ac at ddibenion cydymffurfio.

Economi

13.60 Mae adrannau eraill o'r adroddiad hwn yn ystyried gallu AC i gynhyrchu incwm. Gwnaeth Adroddiad Thurley argymhellion eang eu cwmpas i'r perwyl hwn, y mae llawer eto i'w rhoi ar waith. Wrth ymgysylltu â rhanddeiliaid, gwnaethom sylwi ar rywfaint o anesmwythder ynglŷn â statws argymhellion Thurley yn enwedig fel y maent yn ymwneud â

chyllido a pherfformiad economaidd AC. Gwelsom ymateb AC i Thurley ac mae ein hadroddiad yn adeiladu ar hynny. Mae'r adroddiadau, gyda'i gilydd, yn rhaglen waith sylweddol i AC ymgymryd â hi o dan arweinyddiaeth anweithredol a gweithredol newydd.

13.61 Er mwyn gosod AC yng nghyd-destun ehangach economi Cymru, ymgynghorwyd â Dr Annette Roberts, Darllenydd mewn Economeg yn Ysgol Fusnes Caerdydd. Ynghyd â'i chydweithiwr, yr Athro Max Munday, gwnaeth Dr Roberts ymchwil pen desg i nifer o gyrff ymchwil o 1998-2017, yr oedd pob un ohonynt – mewn ffyrdd gwahanol – wedi ceisio mesur manteision economaidd AC yng Nghymru. Tynnodd yr adolygiad pen desg hydredol hwn sylw at thema gyffredin a godwyd gan bob corff ymchwil dros y ddau ddegawd diwethaf: roedd yr astudiaethau yn pwysleisio'r risg y gallai effeithiau economaidd amharu ar rôl economaidd-gymdeithasol amgueddfa, a dylid ystyried bod y ddwy elfen (h.y. economaidd a chymdeithasol) yn ategu ei gilydd, yn hytrach na chystadlu â'i gilydd. Nodwyd y farn hon drwy gydol ein hymgynghoriad â rhanddeiliaid.

13.62 Roedd yr ymchwil a gyflwynwyd inni wedi mynd ati mewn ffordd fuddiol i ystyried y gweithgarwch economaidd sy'n gysylltiedig â safleoedd AC mewn nifer o gategorïau, gan gynnwys gwariant ymwelwyr ar y safleoedd, gwariant yng nghyffiniau safleoedd (gan gynnwys lletygarwch), yn ogystal ag effeithiau economaidd swyddi ar y safleoedd. Rhoddodd nifer o fanteision economaidd ‘anfesuradwy’ yn eu cyd-destun, yr oedd y rhestr ohonynt yn fwy na'r rhai mesuradwy.

13.63 Rydym o'r farn bod AC yn cynnig manteision y gellir eu mesur i gymdeithas. Rydym hefyd yn derbyn ei bod yn cynnig llawer o fanteision haniaethol na ellir eu mesur. Fodd bynnag, mae'n rhesymol bod rhai canlyniadau yn cael eu holrhain a'u cofnodi, gan gynnwys manteision economaidd. Mae AC yn adnodd pwysig i annog mewnfuddsoddi, hyrwyddo twristiaeth a chynhyrchu gweithgarwch economaidd yng nghyffiniau ei safleoedd ac felly mae'n ymgymeriad economaidd, yn ogystal â diwylliannol a chymdeithasol, y gellir buddsoddi ynddo. O ystyried yr ymchwil flaenorol helaeth yn y maes hwn, a pharodrwydd darpar bartner, megis Prifysgol Caerdydd, byddai proses olrhain barhaus yn cefnogi atebolrwydd am wariant cyhoeddus; dealltwriaeth wleidyddol a chyhoeddus o werth sefydliadau diwylliannol mewn gwahanol leoliadau; yn ogystal â chynnig sylfaen gadarn dros wneud penderfyniadau o yst-

yried y cyllid cyhoeddus cynyddol/gostyngol i'r sector gan y llywodraeth. Dylid derbyn yn gyffredinol, ar lefel y llywodraeth a chyrff diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus, fod rôl gymdeithasol mannau diwylliannol yn hollbwysig, ac ni ddylent gael eu tanseilio gan dargedau economaidd.

Argymhelliad 64: y dylai'r prosesau o olrhain a mesur effaith economaidd AC fod yn weithgarwch cyson yn y sector diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus yng Nghymru, gan gynnwys AC.

Twristiaeth

13.64 Codwyd rôl AC i gefnogi twristiaeth yng Nghymru, yn fewnwladol a'r tu allan i'r wlad, gan randdeiliaid yn ystod ymgyngoriadau'r Panel. Hefyd, cawsom sgwrs fuddiol â Croeso Cymru ynglŷn â'i ryngweithio a'i weithgareddau presennol ag AC. Nododd rhai rhanddeiliaid ddiffyg cysylltedd i bob golwg rhwng rhan helaeth o'r sectorau treftadaeth ddiwylliannol. Nododd eraill, yn enwedig rhai y tu allan i'r safleoedd yn y de, bwysigrwydd safle AC lleol i ddenu ymwelwyr, neu roi rheswm iddynt aros mewn lleoliad am fwy o amser.

13.65 Mae twristiaeth yn faes amlwg lle y gall busnesau gael budd o AC – a ddylai fod yn rhan allweddol o arlwy twristiaeth Cymru, i ymwelwyr o'r DU ac ymwelwyr rhyngwladol. Felly, mae cydweithrediad rhwng AC a'r diwydiant twristiaeth masnachol, fel y sector gwestai, yn hollbwysig. Clywsom am gynlluniau da megis dod â theithwyr o longau mordeithio sy'n docio yn Sir Benfro i'r Amgueddfa Wlân. Yn fwy cyffredinol, mae gwahaniaeth barn ynglŷn â graddau ymgysylltu a chydweithrediad AC â Croeso Cymru. Mae'n hanfodol bod y ddau sefydliad yn gweithio gyda'i gilydd i gyflwyno Cymru mewn ffordd newydd a chyffrous a fydd yn helpu i ddenu ymwelwyr. Yn sicr, mae sgiliau traddodiadol y crefftwyr ar sawl un o safleoedd AC yn atyniadol iawn i ymwelwyr ac mae AC yn chwarae rhan bwysig i gadw sgiliau traddodiadol.

13.66 Prin iawn yw'r wybodaeth am AC ar wefan Croeso Cymru, a'i deunydd hyrwyddo. Gallai AC fod yn fwy rhagweithiol wrth gyflwyno cynlluniau a syniadau i Croeso Cymru i'w hyrwyddo. Yn yr un modd, ymddengys nad yw Croeso Cymru yn chwarae unrhyw rôl cydlynu na hyrwyddo yn y sector diwylliannol.

Argymhelliad 65: y dylai AC, ynghyd â sefydliadau diwylliannol eraill a ariennir yn gy-hoeddus, efallai drwy Cymru Hanesyddol, weithio'n barhaus gyda Croeso Cymru er mwyn ennyn cymaint o ddiddordeb â phosibl ymhlith twristiaid. Mae'r canlynol yn cynnig rhai syniadau ar gyfer cydweithio a hyrwyddo, ar y cyd â Croeso Cymru:

- **Gellid ystyried 'mis o ddiwylliant' neu 'gŵyl ddiwylliant' bob blwyddyn (cyn Dydd Gŵyl Dewi, neu tua'r adeg honno).**
- **Gyda mwy o gydweithio, dylai fod mwy o gyfeiriadau at weithgarwch diwylliant / treftadaeth arall mewn dinasoedd / trefni penodol (mae Visit Scotland yn hyr-wyddo cysylltedd o'r fath, gan annog ymwelwyr i wneud nifer o bethau mewn ar-dal, yn hytrach nag un, gan arwain at ddiwrnod allan sy'n golygu mwy o wariant mewn economïau lleol).**
- **Gellid ystyried mwy o gyfranogiad ac arweinyddiaeth o ran hyrwyddo Diwrnodau Treftadaeth Ewropeaidd neu Wythnos Dreftadaeth fel ffyrdd eraill o annog pobl i ymgymryd â chyfres o weithgareddau mewn wythnos / diwrnod mewn treftadaeth ddiwylliannol.**

Effeithiolrwydd, effeithiolrwydd a darbodusrwydd

13.67 Yn ein paragraffau agoriadol, pwysleisiwyd bod llawer i'w ddathlu mewn perthynas ag AC. Fodd bynnag, wrth inni adfer ar ôl effeithiau COVID-19 a wynebu argyfwng ynni a chost-au byw drwy'r DU gyfan, mae gwaith i'w wneud i sicrhau bod AC yn gweithredu yn y ffordd fwyaf effeithiol ac effeithlon â phosibl at y dyfodol.

13.68 Mae penodiad prif weithredwr newydd ac, os derbynnir ein hargymhelliad, gyfar-wyddwr cyllid, yn rhoi cyfle i sicrhau bod trefniadaeth, strwythur a diwylliant AC yn cyd-fynd â strategaeth 2030, yn addas at y diben ac yn gynaliadwy, a hynny'n amgylcheddol ac yn ar-iannol.

13.69 Mae AC wedi gwerthfawrogi ei setliadau cymorth grant diweddar. Mae Llywodraeth Cymru wedi ei diogelu rhag chwyddiant a chostau ynni, ac wedi rhoi cymorth cyfalaf a chyll-id prosiect ochr yn ochr â hynny. Eto i gyd, yn debyg i'r sectorau diwylliant a threftadaeth

ledled y DU, mae AC yn wynebu cryn bwysau. Yn ystod y blynyddoedd diwethaf, mae AC wedi bod yn defnyddio ei chronfeydd wrth gefn ar gyfer gwariant o ddydd i ddydd. Ar sail y tueddiadau presennol, ni fydd unrhyw gronfeydd wrth gefn yn weddill erbyn 2025/26 oni bai bod cynnydd sylweddol mewn cymorth grant. Felly, mae angen i AC sicrhau bod incwm yn gyson â gwariant yn y byrdymor drwy roi strategaeth ariannol ar waith, a diwylliant sefydliadol sydd wedi'i anelu at gynhyrchu incwm a rheoli costau. Ystyriwn y materion hyn yn fanylach isod, ond mae'r ciplun hwn yn rhoi'r cefndir o ran y rheidrwydd i weld gwell effeithlonrwydd.

13.70 Oherwydd tensiynau diweddar o bosibl, gwnaethom synhwyro bod ymateb yr Uwch Dîm Gweithredol ychydig yn amddiffynnol. Rhaid nodi, yn ystod ymweliadau'r Panel â safleoedd ac ymgysylltu â rheolwyr a'r staff, roedd aelodau o'r Uwch Dîm Gweithredol bron bob amser yn bresennol drwy'r cyfan. Er y gwerthfawrogwn y ffaith bod yr Uwch Dîm Gweithredol wedi neilltuo amser i hyn, gwnaethom sylwi, ar yr ychydig achlysuron pan oeddem ar ein pen ein hunain gydag aelodau o'r staff nad oeddent yn rhan o'r Uwch Dîm Gweithredol, eu bod yn barotach i ddweud eu dweud, ond yn tueddu i dewi ym mhresenoldeb aelodau o'r Uwch Dîm Gweithredol.

13.71 Pan aethom ati i holi uwch-reolwyr am faterion a oedd yn ymwneud ag effeithiolrwydd sefydliadol, y duedd oedd ein tywys tuag at drefniadau llywodraethu a dangos agwedd “does dim byd i'w weld yma” mewn perthynas â'u strwythurau a'u trefniadaeth eu hunain.

13.72 Bydd y prif weithredwr newydd, yn ddiau, yn awyddus i ystyried diwylliant a strwythur sefydliadol, drwy gyfeirio at yr adolygiad hwn. Mae'r Uwch Dîm Gweithredol yn chwarae rôl hollbwysig o ran arwain yn strategol a galluogi ac annog rheolwyr i reoli'n effeithiol. Dylai rheolwyr canol ac, yn benodol, reolwyr safleoedd gael eu hannog i arloesi a bod yn entrepreneuraidd. Gall mwy o arweinyddiaeth ar y lefel hon ryddhau amser yr Uwch Dîm Gweithredol i edrych ar ddatblygiad sefydliadol a blaenoriaethau mwy strategol; ac arwain at sefydliad mwy cynaliadwy, o safbwynt arweinyddiaeth ac olyniaeth.

Argymhelliad 66**: y dylai'r prif weithredwr newydd gynnal adolygiad llawn o strwythur, trefniadaeth a diwylliant er mwyn sicrhau eu bod yn gynaliadwy, yn ariannol ac yn amgylcheddol, ac yn cyd-fynd â'r gwaith o gyflawni strategaeth 2030.**

Polisïau, prosesau a strategaeth

13.73 Yn ogystal â'r meysydd a nodwyd yn ystod yr adolygiad, teimlwn fod angen eglurder o fewn AC a Llywodraeth Cymru ynglŷn â pholisïau, prosesau a strategaeth. Weithiau, defnyddir y termau hyn yn gyfnewid am ei gilydd, ac nid ymddengys fod strwythur clir o ran pa bolisïau a phrosesau sydd eu hangen. Mae ymddiriedolwyr, staff ac, weithiau, Llywodraeth Cymru yn ymddangos yn aneglur ynghylch pa bolisïau a phrosesau sy'n cael eu dilyn. Mae llawer o'r polisïau yn anghyfredol bellach a chyfeirir at eraill ond mae'n amhosibl dod o hyd iddynt ar y wefan. Mae datblygu strategaeth ddiwylliant lefel uchel i Gymru yn rhoi cyfle i ddatblygu set fwy cydlynol o bolisïau a phrosesau (ochr yn ochr â hi yn hytrach nag fel rhan ohoni).

DPAau

13.74 Fel rhan o'r adolygiad, rhoddwyd rhai DPAau inni feincnodi perfformiad AC yn erbyn amgueddfeydd cenedlaethol eraill o faint tebyg yn y DU ac Iwerddon. Awgrymodd y trafodaethau â'r Uwch Dîm Gweithredol a'r ymddiriedolwyr nad oedd y math hwn o feincnodi yn cael ei adolygu gan AC, na'r amgueddfeydd cenedlaethol eraill yn rheolaidd, a allai fod yn ddefnyddiol. Mae'n codi nifer o gwestiynau ynglŷn â pherfformiad masnachol, nifer yr ymwelwyr a lefelau staffio a byddem yn awgrymu y dylai cydweithwyr yn AC fynd drwy ymarfer meincnodi tebyg er eu budd eu hunain er mwyn eu helpu i bennu targedau ar gyfer eu DPAau eu hunain. Dylai data perfformiad fod yn rhan allweddol o reoli a llywodraethu unrhyw fusnes ac eto, yng nghyfarfodydd y bwrdd, rydym wedi sylwi na chafodd data ar berfformiad ariannol eu trafod. Un esboniad posibl am hyn yw'r ffaith bod adolygu o'r fath yn digwydd yn y Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau, sy'n cynnwys pob un o'r ymddiriedolwyr. Fodd bynnag, yn ystod ein hadolygiad, methodd y pwyllgor hwn â chyfarfod tan ganol mis Chwefror. Rydym yn ymdrin â'r materion y mae hyn yn eu codi o ran llywodraethu yn yr adran honno ac rydym wedi gwneud nifer o argymhellion yno (gweler tu.44-50) Fodd bynnag, rydym yn croesawu creu DPAau blynyddol ac adroddiadau arnynt, gyda thargedau misol.

Argymhelliad 67: y dylid diwygio'r dangosfwrdd o DPAau i gynnwys adroddiadau ariannol i gyfarfodydd y bwrdd a'i bwyllgorau perthnasol.

Meysydd i'w gwella

13.75 Drwy gydol yr adolygiad, tynnwyd sylw at bum prif faes fel meysydd a oedd o bosibl yn rhwystro AC rhag bod yn effeithiol. Cyfeiriwyd at bob un o'r pum maes hyn gan gyd-weithwyr yn AC, ymddiriedolwyr a rhanddeiliaid allanol.

- ***Cynllunio ariannol***

13.76 Rydym eisoes wedi cyfeirio at yr angen i benodi Cyfarwyddwr Cyllid a datblygu strategaeth ariannol. Ar hyn o bryd, mae AC yn defnyddio ei chronfeydd wrth gefn i dalu am wariant cyfredol nad yw, yn amlwg, yn sefyllfa gynaliadwy. Mae angen sicrhau cysondeb rhwng incwm a gwariant a ragwelir dros amser, a hyblygrwydd ar gyfer buddsoddiad cyfalaf a chostau cynnal a chadw. Llunnir rhagolygon ar sail cost a mwy. Gan fod dros 80% o'r trosiant wedi'i neilltuo ar gyfer costau'r gyflogres, mae AC yn teimlo y byddai cyllidebu sylfaen sero yn ormodol ond mae'n amlwg bod angen dull mwy strategol o bennu cyllidebau. Mae'r Llythyr Cylch Gwaith ar sail tymor y Llywodraeth a chyllidebau dangosol dros dair blynedd yn helpu o ran blaengynllunio ond mae'r pwysau cyllidol presennol yn ei beryglu. Yn benodol, bydd angen cyflawni a rhagori ar dargedau cynhyrchu incwm, yn glir o gostau, o flwyddyn i flwyddyn am gyfnod estynedig.

13.77 Mae diffyg dull gweithredu strategol hirdymor o'r fath yn effeithio ar allu AC i wneud penderfyniadau strategol ac mae angen ei adolygu fel mater o frys. Sylweddolwn y gall penderfyniadau gwleidyddol byrdymor effeithio ar gyllid ond gellid llunio cynllun hirdymor yn seiliedig ar dybiaethau, gyda dadansoddiad sensitifedd ynghyd â chofrestr risg.

- ***Cyflwr yr ystad hanesyddol***

13.78 Fel llawer o amgueddfeydd cenedlaethol eraill yn y DU, os nad pob un, mae gan AC ôl-groniad sylweddol o waith cyfalaf i'w wneud ar ei hystad y mae angen ymdrin ag ef. Mae llawer o waith wedi cael ei wneud yn ddiweddar i gadarnhau maint yr ôl-groniad, sef tua £65 miliwn. Mae AC yn gyfrifol am adeiladau diwylliannol a hanesyddol pwysig. Nid yw'r

buddsoddiad yn yr ystad hon dros y blynyddoedd wedi bod ar lefel ddigon uchel i'w chynnal a'i chadw i safon effeithiol ac, yn wyneb y pwysau cynyddol i ddatgarboneiddio'r ystadau hefyd, bydd angen cryn dipyn o fuddsoddiad ynddi. Ar sail y rhagolygon presennol, dim ond gwaethygu a wna'r sefyllfa.

Argymhelliad 68: **y dylai Llywodraeth Cymru weithio gydag AC (gyda cyngor gan Cadw) i lunio gweledigaeth hirdymor o'r buddsoddiad cyfalaf sydd ei angen yn ei hystad hanes-yddol yng Nghymru dros y 25 mlynedd nesaf.**

- ***Masnachadwyedd a chynhyrchu incwm***

13.79 Mae AC wedi recriwtio swyddogion sydd â sgiliau ym maes cynhyrchu incwm yn ddi-weddar, sy'n gadarnhaol iawn. Fodd bynnag, fel rhan o broses recriwtio bellach, mae angen i AC gynnwys y gofyniad hwn mewn swydd ddisgrifiadau eraill, er mwyn datblygu gallu mas-nachol AC a'i wneud yn swyddogaeth ym mhob rhan o'r sefydliad, nid dim ond i adran fach. Dylai cynhyrchu incwm gael ei ymgorffori yn niwylliant pob rhan o'r sefydliad. Mae angen i hyn ddechrau pan fydd y cadeirydd a'r prif weithredwr yn cael eu recriwtio a dylai eu hym-agwedd tuag at ddatblygu masnachol gael ei hasesu fel rhan o'r broses recriwtio.

13.80 Gyda newid diwylliannol ac uwchsgilio staff, y tebyg yw y gall AC ddod yn fwy uchel-geisiol o ran y ffordd y mae'n cynhyrchu incwm ac y bydd yn cael cyfle i dyfu a lleihau cyfran yr arian cyhoeddus fel rhan o'i chyllideb (ar yr amod bob amser fod yr incwm a gynhyrchir yn ychwanegol at gymorth grant a roddir yn hytrach na bod yn ei le). Mae'r arweinyddiaeth newydd yn rhoi cyfle i lunio gweledigaeth newydd ar gyfer cynhyrchu incwm a dylai AC an-elu at ddatblygu strategaeth cynhyrchu incwm newydd (gan adeiladu ar yr un bresennol) o fewn blwyddyn i ddechrau cyfnod y cadeirydd a'r prif weithredwr newydd yn eu swyddi.

13.81 Y polisi presennol yng Nghymru, yn debyg i weddill y DU, yw peidio â chodi tâl myned-iad i amgueddfeydd cenedlaethol. Er y gallai amgueddfeydd lleol nad ydynt yn cael cymorth refeniw godi tâl, yn ymarferol mae'n anodd iddynt wneud hynny, yn enwedig os ydynt yn agos i un o safleoedd AC. Ar y llaw arall, mae Cadw yn codi tâl mynediad yn 26 o’i 131 safle, sy'n ymddangos yn afresymegol ar yr olwg gyntaf. Cyflwynwyd y polisi o beidio â chodi tâl i bob amgueddfa genedlaethol yn 2001. Cawsom wybod fod nifer yr ymwelwyr wedi cynyddu

50% ar ôl i amgueddfeydd gael gwared ar y tâl mynediad. Ceir manteision o ran TAW ar gyfer datblygiadau cyfalaf i amgueddfeydd di-dâl hefyd ac mae'n rhaid cadw materion megis bod yn gymwys i gael arian gan y Loteri Genedlaethol mewn cof. Mae'r TP wedi ein hysbysu mai penderfyniad gwleidyddol yw mynediad am ddim ond mae Llywodraeth Cymru yn annog arddangosfeydd â thâl (y tu allan i'r casgliad cenedlaethol) am ei bod yn deall yr angen i AC fod yn gynaliadwy. Nodwn yma hefyd, gan inni gael negeseuon cymysg o'n sylfaen dystiolaeth, nad oes unrhyw gyfeiriad polisi lle y byddai Llywodraeth Cymru yn atal AC rhag ystyried codi tâl y tu allan i fynediad i'r casgliad cenedlaethol.

13.82 Bydd angen o hyd i gymorth grant fod yn brif ffynhonnell incwm AC ond, o ystyried y pwysau cyllidol, bydd ansawdd ei harlwy yn dirywio, yn anochel, oni bai bod modd cyflwyno mwy o hyblygrwydd. Cytunwn y dylai safleoedd barhau i gynnig mynediad am ddim, ond down i'r casgliad y byddai'n fuddiol pe bai'r opsiynau canlynol yn cael eu hystyried ymhellach:

- Y gallu i godi tâl am arddangosfeydd arbennig a'r elfennau sy'n ymwneud â "phrofiad ymwelwyr" megis mynd o dan y ddaear yn Big Pit. Rydym yn canmol yr arfer yn yr Amgueddfa Lofaol Genedlaethol yn Wakefield, lle y gofynnir i ymwelwyr sy'n mynd o dan y ddaear dalu ernes o £5 am docyn. Ni fydd yr ernes yn cael ei hadhawlio gan fwy na 90% o ymwelwyr. Mae cynllun "JobaKnock" yn Big Pit sy'n codi £5 i drefnu amser ar gyfer tocyn tanddaearol wedi denu niferoedd da. Mae cynlluniau o'r fath hefyd yn ei gwneud yn bosibl i ymweliadau gael eu cynllunio er mwyn osgoi siom ac yn rhoi data ar ymwelwyr i AC er mwyn iddi ddatblygu ei gwasanaethau.
- Adolygiad proffesiynol o'r ddarpariaeth arlwyo a manwerthu a gynigir ar safleoedd AC.
- Mwy o fannau rhoddion wedi'u lleoli'n fwy strategol.
- Adolygiad o daliadau maes parcio lle y bo'n gymwys.
- Mwy o groesfarchnata ag atyniadau lleol eraill.
- Fel y nodwyd eisoes, adolygiad o allu'r lleoedd i gynhyrchu incwm e.e. ar gyfer digwyddiadau, nawdd, hawliau enwi a rhoddion dyngarol.
- Gwell arlwy manwerthu, gan gynnwys presenoldeb ar-lein.
- Hurio lleoliadau a safleoedd ar gyfer digwyddiadau mawr.

13.83 Mae gwaith AC i fasnacheiddio ei harlwy yn ystod y cyfnod wedi COVID wedi cael ei ganmol, a hynny'n gyfiawn, ac mae wedi llunio Strategaeth Cynhyrchu Incwm uchelgeisiol iawn i'w rhoi ar waith dros yr ychydig flynyddoedd nesaf. Er gwaethaf hyn, mae trafodaeth â Llywodraeth Cymru, yr ymddiriedolwyr a rhanddeiliaid yn mynd rhagddi ynghylch a ellir gwneud rhagor. Ar ôl ymweld â phob un o safleoedd AC, mae'n sicr yn wir dweud y gallai'r caffis, mewn rhai achosion, fod yn well, y gallai'r siopau werthu pethau gwahanol (sy'n cyfeirio'n fwy at y casgliadau o bosibl) neu y gellid gwneud rhagor i geisio rhoddion a nawdd corfforaethol. Fodd bynnag, ymdrinnir â'r holl bethau hyn yn y cynllun masnachol, a dywedwyd wrthym ei fod ar y trywydd cywir o ran targedau ariannol. Er mwyn gwneud newid sylweddol o ran masnacheiddio, mae angen i AC a Llywodraeth Cymru weithio gyda'i gilydd i ddeall beth fyddai'n bosibl ac yn wleidyddol dderbyniol o ran cynhyrchu incwm o'r safleoedd ac wrth gwrs roi sylw i fforddiadwyedd a'r angen am brisiau gostyngol ar yr un pryd.

Argymhelliad 69: y dylai mynediad i AC barhau i fod am ddim, ond dylai Llywodraeth Cymru gynghori ar y ffiniau ar gyfer cynhyrchu incwm o'r ystad a'r casgliadau gyda'r nod o alluogi AC i gynhyrchu mwy o incwm yn ychwanegol at gymorth grant.

Argymhelliad 70: y dylai sgiliau a dealltwriaeth fasnachol gael eu cynnwys yn swydd ddisgrifiadau amrywiaeth ehangach o staff ac ymddiriedolwyr er mwyn sicrhau, dros amser, y bydd diwylliant entrepreneuraidd yn ymsefydlu yn AC.

Argymhelliad 71: y dylai AC adolygu ei gweithgareddau cynhyrchu incwm presennol a nodi sut y gall neilltuo adnoddau ar gyfer cynhyrchu incwm ychwanegol, gyda'r nod o ddatblygu strategaeth cynhyrchu incwm newydd o fewn blwyddyn i ddechrau cyfnod y cadeirydd a'r prif weithredwr newydd yn eu swyddi.

- ***“Ymagwedd sy'n canolbwyntio gormod ar Gaerdydd”***

13.84 Wrth siarad â staff, ymddiriedolwyr a rhanddeiliaid, maent yn aml yn cyfeirio at AC er eu bod ond yn cyfeirio at Amgueddfa Genedlaethol Caerdydd; roedd llawer o randdeiliaid yn methu ag enwi pob un o leoliadau AC, ac ar ôl ymweld â phob safle, yn sicr teimlir mai Amgueddfa Genedlaethol Caerdydd a Sain Ffagan sy'n cael y sylw a'r adnoddau. Cododd staff

ym mhob rhan o'r gwasanaeth broblemau gyda'r ymagwedd hon a heriau rheoli canolog yn erbyn ffocws lleol. Cyfyd cwestiynau hefyd ynglŷn ag ansawdd yr arlwy i ymwelwyr ym mhob lleoliad ac a yw pob un yn cyrraedd safon Amgueddfa Genedlaethol.

13.85 Nododd nifer o gyfweleion mai casgliad serendipaidd o amgueddfeydd yw AC i raddau helaeth, yn hytrach nag un amgueddfa. O ganlyniad i hyn, gwnaethom ystyried a ddylid rhoi ystyriaeth i gyfeirio at Amgueddfeydd Cenedlaethol Cymru, a allai fod yn deitl mwy priodol, er mwyn adlewyrchu'r ffaith mai casgliad o amgueddfeydd gwahanol iawn, mewn lleoliadau daearyddol gwahanol yn aml, yw AC, ac nid dim ond yr adeilad ym Mharc Cathays, sy'n dod i feddwl llawer o bobl wrth feddwl am yr amgueddfa genedlaethol. Amgueddfa Genedlaethol Cymru yw enw swyddogol AC o dan ei Siarter ond mae AC wedi ailfrandio fel Amgueddfa Cymru yn ddiweddar yn sgil proses ymchwil broffesiynol helaeth. Derbyniwn na fyddai'n werth am arian ailystyried y mater hwn ar hyn o bryd ond cofnodwn ein hystyriaeth er mwyn cyfeirio ati yn y dyfodol. Ychydig iawn o sefydliadau cenedlaethol sydd gan Gymru. Roeddem yn ffodus i gael cadeirydd a chyfarwyddwr amgueddfeydd cenedlaethol ar ein panel ac rydym yn credu bod y term "cenedlaethol" yn arwyddwr pwysig, yn enwedig pan mae gan genhedloedd eraill fel yr Alban ac Iwerddon amgueddfeydd cenedlaethol. Nid ydym yn gwneud argymhelliad yma am fod yr ail-frandio wedi ei gwblhau yn ddiweddar, ond yn nodi’r mater ar gyfer y dyfodol pan fydd AC yn ail-frandio y tro nesaf.

Argymhelliad 72: y dylai'r bwrdd a'r swyddogion gweithredol, wrth adolygu'r strwythur, gynnwys ystyriaeth o ba safonau a ddisgwylir gan amgueddfa genedlaethol ac a yw pob safle yn eu cyrraedd, ynghyd ag adolygiad o'r cydbwysedd rhwng rheoli canolog a datganoledig y safleoedd.

- ***Rheoli casgliadau ledled Cymru***

13.86 Mae amrywiaeth o sefydliadau yn casglu ac yn gofalu am gasgliad hanesyddol Cymru ond, wrth gwrs, i'r cyhoedd maent oll yn ffurfio rhan o'r Casgliad Cenedlaethol. Mae gan bobl Cymru yr hawl i gael mynediad i'r Casgliad Cenedlaethol a bod yn sicr y gofelir amdano, ni waeth pa sefydliad sy'n ei gasglu, ond yn ystod yr adolygiad gwelwyd dryswch ynglŷn â phwy sy'n casglu beth, sy'n gwneud y sefyllfa'n fwy anodd nag y mae angen iddi fod. Sefydlwyd AC, Comisiwn Brenhinol Henebion Cymru, y Llyfrgell Genedlaethol a Cadw oll i gasglu a

gofalu am dreftadaeth Cymru. Mae angen iddynt ganolbwyntio ar weithio gyda'i gilydd i wneud hyn er budd pennaf pobl Cymru. Mae LlC bellach wedi dechrau adolygiad o anghenion storio casgliadau sy'n cael ei gynnal gan arbenigwr casgliadau. Credwn y dylid ehangu (neu gomisiynu adolygiad ar wahân) o bolisïau casgliadau ar gyfer Casgliad Cenedlaethol Cymru.

Argymhelliad 73: bod angen ehangu'r adolygiad o storio casgliadau (neu adolygiad ar wahân a gomisiynwyd gan LlC) o Gasgliad Cenedlaethol Cymru, i ddarparu arweiniad, efallai drwy Bartneriaeth Cymru Hanesyddol, ar ba sefydliad ddylai fod yn gyfrifol am gasglu'r cydrannau sy'n ffurfio'r Casgliad Cenedlaethol.

14. <u>Cyfleoedd i fuddsoddi, twf a chydwasanaethau</u>

<u>Cyflwyniad</u>

14.1 Bydd AC yn wynebu heriau sylweddol, ynghyd â chyrff cyhoeddus eraill, dros yr ychydig flynyddoedd nesaf, felly os yw am ddatblygu a thyfu (neu hyd yn oed cadw ei gwaith presennol), bydd angen iddi fod yn fwy creadigol a datblygu ffynonellau newydd o incwm a ffyrdd newydd o weithio. Efallai y bydd hyn yn herio ei ffyrdd traddodiadol o weithio.

14.2 Dros y degawd diwethaf, gwelwyd thema gref ym mywyd cyhoeddus Cymru y gall rhai o'r heriau a'r problemau o ran adnoddau gael eu datrys drwy fwy o gydweithio a chydweithredu. Gall hyn gwmpasu amrywiaeth eang o opsiynau, o ddau sefydliad neu fwy yn gweithio gyda'i gilydd ar weithgaredd neu brosiect i uno nifer o sefydliadau cyfan i greu sefydliad newydd. Er bod nifer o enghreifftiau o arferion da o ran hyn, ceir yr un nifer o enghreifftiau, os nad mwy, lle na fu prosiectau yn llwyddiannus. Un her allweddol i AC yw sut y gall ddatblygu mentrau cydweithredol llwyddiannus sy'n cefnogi'r broses o sicrhau ei chanlyniadau a hefyd gyfrannu at ddyhead ehangach Llywodraeth Cymru a'i phartneriaid ar yr un pryd.

Gwasanaethau swyddfa gefn

14.3 Bu ffocws sylweddol ar gydweithio mewn swyddogaethau swyddfa gefn ac er bod rhai manteision yn deillio o arbedion maint, anaml y maent yn arwain at dorri costau sylweddol a

gallant yn aml gael eu gwrthbwyso gan fwy o fiwrocratiaeth a diffyg eglurder wrth wneud penderfyniadau.

14.4 Fodd bynnag, mae AC, ynghyd â'r Llyfrgell Genedlaethol, Cadw a Chomisiwn Brenhinol Henebion Cymru wedi cyhoeddi tendr ar y cyd yn ddiweddar i asesu arbedion posibl drwy gydweithio ar wasanaethau swyddfa gefn. Arweiniodd y TP ar y broses hon gyda mewnbwn gan y partneriaid. Ni dderbyniwyd unrhyw dendrau. Byddai'r TP yn croesawu AC, fel y partner mwyaf, i arwain yn y maes hwn. Yn anffodus, rydym ar ddeall bod dwy ymgyrch gaffael wedi methu â phenodi ymgynghorwyr. Er bod rhai cyfweleion yn amau a fyddai manteision yn deillio o gydwasanaethau sut bynnag, pe gallai'r gwaith gael ei gaffael, dylai roi asesiad gwerthfawr o unrhyw opsiynau posibl o ran cydweithio ac arbed costau. Yn niffyg hynny, dylai Llywodraeth Cymru ystyried opsiynau eraill e.e. drwy amodau cyllido. Efallai y byddai manteision mewn meysydd arbenigol lle y gallai arferion da un sefydliad gael eu rhannu ag eraill. Yn wyneb hyn, dylai fod ymrwymiad gan bob partner i weithredu ar unrhyw argymhellion (e.e. mewn meysydd megis y gyflogres, caffael, archwilio mewnol, rheoli prosiectau cyfalaf) a gallai Llywodraeth Cymru ystyried rhoi cyllid ar sail buddsoddi i arbed er mwyn gweithredu ar yr argymhellion hyn. Byddai dull gweithredu o'r fath yn ategu'r arbedion y gellid eu sicrhau o'n cynigion uchod mewn perthynas â pholisïau ynglŷn â rhannu mannau storio a chasgliadau.

Argymhelliad 74: y dylai AC, ynghyd â'r Llyfrgell Genedlaethol, Cadw a Chomisiwn Brenhinol Henebion Cymru, ymrwymo i gyflwyno gwasanaethau swyddfa gefn a rennir lle y bo hynny'n briodol ac yn gosteffeithiol ac y dylai Llywodraeth Cymru, os methir â chaffael cyngor ymgynghoriaeth, ystyried opsiynau eraill megis amodau cyllido i sicrhau'r canlyniad a ddymunir.

Argymhelliad 75: y dylai Llywodraeth Cymru ystyried rhoi cyllid i gyflwyno'r newidiadau ar sail buddsoddi i arbed.

Cydweithio ar sail lle

14.5 Er bod sefydliad megis AC yn dymuno cadw ymreolaeth, mae'n darparu gwasanaeth cyhoeddus ac, ynghyd â phartneriaid, mae angen iddi nodi sut mae ei gwaith yn cyflawni'r gwasanaeth hwn a'r profiad i ddefnyddwyr.

14.6 Nid yw safleoedd AC yn gweithredu ar eu pen eu hunain ac ar dri safle maent yn gweithredu'n agos i safleoedd treftadaeth eraill, sef:

- Blaenafon – Big Pit a Gwaith Haearn Blaenafon (a reolir gan Cadw), mae'r ddau ohonynt yn ffurfio Safle Treftadaeth y Byd Tirwedd Ddiwydiannol Blaenafon.
- Caerllion – Amgueddfa Lleng Rufeinig Cymru, Caer a Baddonau Rhufeinig Caerllion, Amffitheatr Caerllion (a reolir gan Cadw).
- Llanberis – yr Amgueddfa Lechi Genedlaethol a thirwedd llechi safle Treftadaeth y Byd Gogledd-orllewin Cymru.

14.7 Ar bob un o'r tri safle, ceir mewnbwn a phartneriaeth allweddol â'r awdurdod lleol perthnasol. Wrth ymweld â'r safleoedd, mae diffyg cydlyniant yn yr arlwy a gynigir gan wahanol gyrff cyhoeddus. Er enghraifft, mae mynediad i'r Amgueddfa Rufeinig yng Nghaerllion ynghyd â'r Amffitheatr a mynediad i olion rhannau eraill o'r gaer Rufeinig yn rhad ac am ddim, tra bod tâl i ymweld â Baddonau'r Gaer. Mae pob safle yn darparu canllawiau gwahanol. Cytunwn â Dr Simon Thurley ei bod yn rhesymol disgwyl y byddai gan ymwelydd â Chaerllion ddiddordeb mewn ymweld â phob un o'r safleoedd ac y byddai'n fuddiol pe bai dull dehongli cydlynol sy'n adrodd hanes y lleoliad. Yn ogystal â rheoli safleoedd, mae partneriaid eraill, megis awdurdodau lleol, yn darparu gwasanaethau sy'n effeithio ar y lleoliadau hyn. Un enghraifft o hyn yw Llanberis, lle mae Cyngor Sir Gwynedd yn rheoli'r maes parcio gerllaw.

14.8 Mae cryn fantais i bob partner weithio gyda'i gilydd i ddatblygu cynlluniau lle sy'n cyfrannu at brofiad di-dor i ymwelwyr. Dylai hyn cynnwys materion megis trafnidiaeth a mynediad i safleoedd, dehongli, marchnata, darpariaeth bwyd a chyfleoedd masnachol. Gall y cynlluniau lle hyn roi fframwaith ar gyfer cydweithio sy'n diogelu sefydliadau unigol ac sydd hefyd yn rhoi profiad gwell i ymwelwyr ar yr un pryd. Rydym felly yn falch o nodi bod Cadw wedi cychwyn trafodaeth rhwng AC, Cyngor Dinas Casnewydd a Cadw i ddatblygu gweledigaeth gyfunol ar gyfer Roman Caerllion i lywio partneriaeth gydweithredol yn y dyfodol. Gob-

eithiwn y bydd ein hargymhelliad isod yn rhoi hwb i'r broses honno ac yn darparu model ar gyfer lleoedd hanesyddol eraill yng Nghymru.

Argymhelliad 76: y dylai AC weithio gyda phartneriaid megis Cadw ac awdurdodau lleol i ddatblygu cynlluniau lle i Flaenafon, Caerllion a Llanberis, a thrwy hynny roi profiad integredig i gwsmeriaid ar gyfer atyniadau hanesyddol a diwylliannol yn yr ardaloedd hynny a chefnogi'r economi leol.

15. Gweithredu

15.1 Rydym yn ymwybodol ein bod wedi awgrymu nifer mawr o argymhellion a fydd yn gofyn am gryn dipyn o adnoddau. Mewn sawl achos, bydd hyn yn golygu amser y staff, sy'n dwyn cost cyfle, ond mewn meysydd eraill bydd angen cymorth ariannol, naill ai drwy ailddyrannu cyllid o fewn AC neu fuddsoddiad allanol. Fodd bynnag, rydym wedi gochel rhag cyflwyno cynigion sy'n amlwg yn anfforddiadwy. Gallai llawer o'r hyn a gynigiwn gael ei gyflawni o fewn yr adnoddau sydd ar gael drwy newidiadau i ddiwylliant, trefniadaeth a gweithio mewn partneriaeth. Mae'r digwyddiadau diweddar wedi arwain at lawer iawn o waith gwrthdyniadol, costus a diwerth. O dan arweinyddiaeth newydd, gall hynny bellach gael ei ailbwrpasu. Rydym yn hyderus y daw AC yn sefydliad mwy cynaliadwy y gellir buddsoddi ynddo os caiff ein diwygiadau eu rhoi ar waith.

15.2 Efallai y bydd rhai o'n cynigion yn arwain at arbedion yn ogystal â chostau e.e. penodi cyfarwyddwr cyllid. Rydym ar ddeall i gyllideb weithredu gwerth £750k gael ei darparu ochr yn ochr â'r Adolygiad Teilwredig o Lyfrgell Genedlaethol Cymru. Felly rydym o'r farn ei bod yn rhesymol, er ein bod yn cydnabod yr heriau cyllidol, fod swm untro tebyg yn cael ei glustnodi i AC er mwyn iddi dalu am ran o gostau uniongyrchol ein hadolygiad.

15.3 Ni chredwn y dylai adolygiadau megis y rhain fod yn gyfryngau i ymgynnig am adnoddau neu bledio arbennig, felly awgrymwn y dylai'r meini prawf canlynol fod yn sail i unrhyw gymorth gweithredu:

- dylai ymwneud yn uniongyrchol â gweithredu ar ein hadroddiad

- Dylai AC baratoi achos busnes er mwyn rhyddhau arian, gan gynnwys unrhyw gyfraniad bosibl gan AC neu drydydd parti.
- dylai'r broses weithredu gael ei monitro drwy drefniadau gweithio mewn partneriaeth.
- dylai'r broses weithredu gael ei chwblhau o fewn blwyddyn galendr i gyhoeddi ein hadroddiad lle bynnag y bo'n ymarferol.

15.4 Unwaith y bydd penderfyniadau wedi'u gwneud ynglŷn â'n hargymhellion, dylai Llywodraeth Cymru ac AC, gan weithio gyda'i gilydd, baratoi cynllun wedi'i gostio fel y gellir gwneud penderfyniadau ar adnoddau. Gallai hyn gael ei gyflawni drwy grŵp gorchwyl a gorffen o ymddiriedolwyr, uwch swyddogion a swyddogion Llywodraeth Cymru a allai oruchwylio'r broses weithredu a chyflwyno adroddiadau ar gynnydd.

Argymhelliad 77: **y dylai Llywodraeth Cymru/AC sefydlu grŵp gorchwyl a gorffen o ymddiriedolwyr, uwch weithredwyr a swyddogion Llywodraeth Cymru i oruchwylio'r broses weithredu, cyflwyno adroddiadau ar gynnydd a pharatoi cynllun gweithredu wedi'i gostio i roi'r argymhellion a gymeradwyir ar waith.**

16. Casgliad

16.1 Gorffennwn yn y man y dechreuwn. Mae llawer iawn i'w ddathlu yng ngwaith AC. Mae'n un o drysorau diwylliant Cymru. Rydym yn cyflwyno rhaglen waith i Lywodraeth Cymru ac AC a fydd yn galluogi AC i symud ymlaen, mewn partneriaeth gyda sefydliadau eraill a gyda chefnogaeth lawn Llywodraeth Cymru, fel elfen hollbwysig o adfywio diwylliannol Cymru.

Atodiadau

Atodiad 1

Rhestr termau

AC - Amgueddfa Cymru
LlC - Llywodraeth Cymru
TP - Tîm Partneriaeth Diwylliat

Atodiad 2
Aelodau Panel yr Adolygiad

- **David Allen OBE,** cyn-gadeirydd Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru (cadeirydd)

Mae David yn hanu o'r Barri. Graddiodd o brifysgol Abertawe a phrifysgol Caerdydd. Ar hyn o bryd mae'n un o Brif Ymgynghorwyr Partneriaeth Halpin, yn cyfarwyddo adolygiadau llyw-odraethu o brifysgolion yn bennaf. Tan yn ddiweddar, bu'n cadeirio Cyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru ac mae hefyd wedi cadeirio Coleg Caerwysg, coleg addysg bellach a thrydyddol a ddyfarnwyd yn Eithriadol gan Ofsted ac mae wedi bod yn Gadeirydd ac yn Is-gadeirydd Dros Dro Ymddiriedolaeth Sefydledig Torbay a De Dyfnaint y GIG. Yn ei yrfa fel swyddog gweithredol, ymhlith yr uwch swyddi a ddaliwyd ganddo mae Cofrestrydd a Dirprwy Brif Weithredwr Prifysgol Caerwysg a Chofrestrydd ac Ysgrifennydd Prifysgol Nottingham a Phrifysgol Birmingham. Ef yw'r unig un sydd wedi cadeirio Cofrestryddion Grŵp Russell, Cymdeithas Gweinyddwyr Prifysgolion y DU a Chymdeithas Penaethiaid Gweinyddu Prifysg-olion. Cafodd OBE yn 2012 am ei wasanaeth i addysg uwch, dyfarnwyd doethuriaeth an-rhydeddus LLD o Gaerwysg iddo yn 2013 ac mae'n Gymrawd Cymdeithas Ddysgedig Cymru. Mae wedi ymddiddori yn y celfyddydau a diwylliant ers tro, gan gynnwys goruchwylio Sefyd-liad Barber yn Birmingham, Canolfan y Celfyddydau, Prifysgol Nottingham a Chanolfan DH Lawrence a Theatr Northcott yng Nghaerwysg.

- **Syr Paul Silk KCB,** cyn-Glerc Cynulliad Cenedlaethol Cymru gynt (is-gadeirydd)

Ganwyd Paul Silk yng Nghrucywel ac mae wedi dychwelyd i fyw yn yr ardal honno. Treuliodd y rhan fwyaf o'i yrfa fel swyddog yn Nhŷ'r Cyffredin, ond bu hefyd yn Glerc y Cynulliad Cen-edlaethol am ychydig llai na chwe blynedd o 2001. Rhwng 2011 a 2014, cadeiriodd Gomis-iwn Llywodraeth y DU ar Ddatganoli i Gymru. Bu hefyd yn aelod o Grŵp Arbenigwyr 2017 ar Faint a Dull Etholiadol y Cynulliad Cenedlaethol. Yn ddiweddar, mae wedi bod yn gweithio ar

raglenni i gryfhau seneddau ledled y byd yn bennaf. Mae hefyd yn cadeirio Panel Dethol Aelodau Glas Cymru a Gweithgor Diwygio Trefniadau Llywodraethu'r Eglwys yng Nghymru. Mae'n athro anrhydeddus ym Mhrifysgol Caerdydd, yn gymrawd anrhydeddus ym Mhrifysgol Aberystwyth, yn Ddoethur anrhydeddus yn y Brifysgol Agored ac yn Gymrawd Cymdeithas Ddysgedig Cymru.

- **Catherine Heaney,** cadeirydd Amgueddfa Genedlaethol Iwerddon

Mae Catherine Heaney yn arbenigwraig ym maes cyfathrebu ac arweinyddiaeth strategol â 25 mlynedd o brofiad . Mae wedi'i lleoli yn Iwerddon.

Mae'n gweithio fel ymgynghorydd yn DHR Communications, cwmni a sefydlwyd ganddi 18 mlynedd yn ôl. Mae wedi arwain ymgyrchoedd dylanwadol er budd y cyhoedd yn y sectorau treftadaeth ddiwylliannol, hawliau dynol, rheoleiddio, iechyd ac addysg.

O dan ei harweinyddiaeth, cafodd DHR Communications ei gydnabod am ei raglen ar Gyfrifoldeb Cymdeithasol Corfforaethol drwy wobrau cenedlaethol olynol yn Iwerddon. Fe'i penodwyd yn Gadeirydd Fforwm Cyfrifoldeb Cymdeithasol Corfforaethol Llywodraeth Iwerddon ac mae wedi arwain y gwaith o roi cynllun gweithredu Cyfrifoldeb Cymdeithasol Corfforaethol mwyaf diweddar Iwerddon ar waith a chyflwyno adroddiadau arno.

Mae Catherine wedi cael cryn dipyn o brofiad o arweinyddiaeth anweithredol. Hi yw Cadeirydd Amgueddfa Genedlaethol Iwerddon, yn ogystal â Chadeirydd y Bwrdd Gwybodaeth i Ddinasyddion. Y tu allan i'r sector statudol, mae'n un o ymddiriedolwyr yr elusen, One in Four.

Astudiodd Catherine newyddiaduraeth ar lefel israddedig a throseddeg ar lefel ôl-raddedig yn TUI Dublin. Mae ganddi MPhil mewn Hanes Cyhoeddus a Threftadaeth Ddiwylliannol gan Goleg y Drindod, Dulyn. Mae ei maes ymchwil yn ymwneud â'r defnydd o arferion treftadaeth ddiwylliannol i gefnogi 'pontio cyfiawn' tirweddau diwydiannol.

Mae Catherine yn ymgymryd â datblygiad proffesiynol parhaus. Mae wedi graddio o Raglen Cyfathrebu Strategol Fyd-eang ym Mhrifysgol Columbia yn Efrog Newydd; mae ganddi QQI

lefel 5 yng nghyfraith cyflogaeth; mae wedi ymgymryd â sawl rhaglen fer ym maes llywodraethu corfforaethol; ac mae'n cymryd rhan yn DPP yn y rhaglen Sefydliadau Gwyrdd Cynaliadwy yng Ngholeg y Drindod, Dulyn ar hyn o bryd.

- **Laura Pye,** Cyfarwyddwr Amgueddfeydd Cenedlaethol Lerpwl

Ymunodd Laura Pye ag Amgueddfeydd Cenedlaethol Lerpwl ym mis Awst 2018. Dychwelydd Laura i Lerpwl, lle cafodd ei geni, ar ôl sawl blwyddyn yn Bennaeth Diwylliant Cyngor Dinas Bryste, yn gyfrifol am bum amgueddfa yn y ddinas.

Cyn symud i Fryste, bu Laura yn Rheolwr Treftadaeth a Diwylliant dros dro yng Nghyngor Swydd Warwick, a oedd yn cwmpasu cymysgedd tebyg o wasanaethau i Fryste, gan gynnwys y timau Amgueddfeydd ac Archifau, y Celfyddydau, Archaeoleg ac Ecoleg.

Roedd gyrfa gynnar Laura yn y sector amgueddfeydd yn canolbwyntio'n bennaf ar addysg amgueddfaol ac mae ganddi gyfoeth o brofiad o weithio yng Ngogledd Lloegr, yn ninas Lerpwl, Swydd Gaerefrog a Swydd Gaerhirfryn.

- **Tegryn Jones** (o 20 Hydref 2022), Prif Swyddog Gweithredol Awdurdod Parc Cenedlaethol Arfordir Penfro

Tegryn Jones yw Prif Weithredwr Awdurdod Parc Cenedlaethol Arfordir Penfro. Mae'n hanu o Lanbedr Pont Steffan yng Ngheredigion yn wreiddiol ac mae'n byw yn Llangwm, Sir Benfro bellach. Graddiodd mewn Daearyddiaeth o Brifysgol Aberystwyth ac mae wedi ennill MBA o'r Brifysgol Agored a chymwysterau ôl-raddedig o'r Sefydliad Addysg, Llundain a Phrifysgol y Frenhines Margaret, Caeredin. Mae wedi gweithio i Cadwch Gymru'n Daclus, Cyngor Addysgu Cyffredinol Cymru, Prifysgol Abertawe ac Urdd Gobaith Cymru. Mae wedi bod yn un o ymddiriedolwyr Cymdeithas yr Hosteli Ieuenctid, Sefydliad DPJ, sy'n cefnogi ffermwyr â phroblemau iechyd meddwl, ac UNA Exchange, elusen a oedd yn helpu pobl ifanc i fynd ar deithiau cyfnewid rhyngwladol.

Ef yw cadeirydd presennol Llywodraethwyr Ysgol Caer Elen, ysgol cyfrwng Cymraeg 3-16 oed ac mae'n cadeirio Sefydliad Elusennol Parciau Cenedlaethol y DU.

- **Efa Gruffudd Jones** (tan 17 Hydref 2022), Comisiynydd y Gymraeg bellach

Mae Efa Gruffudd Jones yn hanu o Dreforys, ger Abertawe, yn wreiddiol a chafodd ei haddysg uwchradd yn Ysgol Gyfun Ystalyfera, cyn mynd i Brifysgol Aberystwyth i astudio yn yr Adran Gymraeg.

Mae wedi dilyn gyrfa sydd wedi cyfuno ei diddordeb yn y celfyddydau a'r Gymraeg. Gweithiodd i Fwrdd yr Iaith Gymraeg a Chyngor Celfyddydau Cymru cyn cael ei phenodi'n Brif Weithredwr Urdd Gobaith Cymru, sef sefydliad ieuenctid mwyaf Cymru, yn 2004.

Yn 2016, fe'i penodwyd yn Brif Weithredwr y Ganolfan Dysgu Cymraeg Genedlaethol, corff a ariennir gan Lywodraeth Cymru i roi arweiniad strategol ym maes dysgu'r Gymraeg i oedolion yng Nghymru. Yn ystod ei chyfnod yno, datblygodd y Ganolfan gwricwlwm ac adnoddau newydd, gyda phwyslais ar adnoddau digidol, a arweiniodd at sefydlu prosiectau arloesol, gan gynnwys ‘Cymraeg Gwaith’.

Tan yn ddiweddar, bu Efa yn gadeirydd bwrdd Theatr Genedlaethol Cymru. Bu hefyd yn Is-gadeirydd Cyngor Cymreig y Gwasanaethau Ieuenctid Gwirfoddol, yn un o ymddiriedolwyr CGGC ac yn aelod o Gyngor Partneriaeth y Gymraeg.

Roedd Efa yn aelod panel ar gyfer yr adolygiad teilwredig o Lyfrgell Genedlaethol Cymru. Ymddiswyddodd fel aelod panel o'r adolygiad teilwredig o Amgueddfa Genedlaethol Cymru pan gadarnhawyd mai hi oedd yr ymgeisydd a ffafriwyd i fod yn Gomisiynydd y Gymraeg. Dechreuodd Efa yn ei swydd fel Comisiynydd y Gymraeg ym mis Ionawr 2023.

- **Yr Athro Aaqil Ahmed**, Cyfarwyddwr, Aaqil Ahmed Media Consultancy (aelod panel cyfethol i gynghori ar Gydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant

Mae Aaqil Ahmed yn gyn-Bennaeth Crefydd a Moeseg yn Channel 4 a'r BBC. Yn Channel 4, bu hefyd yn Bennaeth Rhaglennu Amlddiwylliannol. Mae wedi ennill nifer o wobrau, o EMMY i BAFTA ac wedi cael ei enwebu am Oscar. Mae Aaqil yn Gyfarwyddwyr Anweithredol yn yr Awdurdod Safonau Hysbysebu, OFCOM, rheoleiddwr y cyfryngau a chyfathrebu a Gŵyl Lên Bradford. Mae hefyd yn aelod o Gyngor Cyllido Addysg Uwch Cymru ac yn Uwch Banelydd Annibynnol ar gyfer Penodiadau Cyhoeddus a wneir gan Lywodraeth Cymru.

Mae Aaqil yn rhedeg cwmni ymgynghorol ar gynhyrchu a chyfathrebu, Aaqul Ahmed Media, sydd â nifer o gleientiaid yn y cyfryngau, darlledu, gwyliau, addysg, hyfforddiant, y Llywodraeth a'r sector corfforaethol.

Mae Aaqil yn Athro yn y Cyfryngau ym Mhrifysgol Bolton ac yn addysgu mewn nifer o brifysgolion yn y DU. Mae'n awdur cyhoeddedig, yn siaradwr gwadd, yn gadeirydd digwyddiadau ac yn arweinydd yn y cyfryngau, amrywiaeth, crefydd, demograffeg a diwylliant.

Atodiad 3

Cylch Gorchwyl

Adolygiad teilwredig

1. Cyflwyniad

a. Mae'r adolygiad hwn yn rhan o'r rhaglen o Adolygiadau Teilwredig yng Nghymru sy'n annog ffordd fwy cymesur a chydweithredol o adolygu ein Cyrff Cyhoeddus. Mae'r Adolygiadau Teilwredig yn ystyried y canllawiau a'r fethodoleg a gyhoeddwyd gan Swyddfa'r Cabinet yn Tailored Reviews: Guidance on Reviews of Public Bodies.

b. Mae Amgueddfa Cymru yn Gorff Gweithredol a Noddir gan Lywodraeth Cymru, wedi'i sefydlu drwy Siarter Frenhinol[1], ac mae'n derbyn y rhan helaethaf o'i chyllid gan Lywodraeth Cymru (LlC). Daw hefyd o dan oruchwyliaeth reoleiddio'r Comisiwn Elusennau, a chaiff felly ei rheoleiddio gan LlC a'r Comisiwn Elusennau.

c. Cynhaliwyd sawl trafodaeth a gweithdy gyda'r Grŵp, sef y tîm Partneriaeth (Is-adran Ddiwylliant), Bwrdd yr Ymddiriedolwyr a'r Uwch Dîm Gweithredol (SET), sy'n cynnwys y Cyfarwyddwr Cyffredinol, y Swyddog Cyfrifyddu a Phenaethiaid allweddol yr Amgueddfa, i gytuno ar y cylch gorchwyl, enwebu aelodau'r panel adolygu a nodi'r sgiliau a'r nodweddion allweddol sydd eu hangen, yn ogystal â chytuno ar randdeiliaid a dulliau ymgysylltu.

[1] Dyma ystyr Corff Gweithredol a Noddir gan Lywodraeth Cymru: "corff sydd â rôl ym mhroses y llywodraeth genedlaethol ond and yw'n adran o'r Llywodraeth nac yn rhan o un, a'i bod felly yn gweithredu i raddau llai neu fwy o hyd braich i Weinidogion Cymru."

d. Bydd y Grŵp yn cytuno ar y dogfennau perthnasol ac ar yr Adolygiadau eraill y bydd angen eu hystyried fel rhan o'r Adolygiad Teilwredig, gan gynnwys y diweddariad o adolygiad Thurley a wnaed yn 2017, yr Adolygiad o Ddogfen Lywodraethu Llywodraeth Cymru, ac ymarfer meincnodi sy'n cymharu'r Amgueddfa ag amgueddfeydd noddedig yn rhannau eraill y DU, yn arbennig y rhai sydd â'r un statws â'r Amgueddfa.

e. Bydd aelodau annibynnol y Panel Adolygu'n ymweld â rhai o safleoedd yr Amgueddfa ledled Cymru ac yn ystyried dogfennau allweddol, yr adolygiadau perthnasol a'r sgyrsiau a geir gydag aelodau unigol y Grŵp a rhanddeiliaid allweddol. Trafodir adroddiadau drafft gyda'r Grŵp, cyn cyflwyno drafft terfynol i is-grŵp o'r Bwrdd Effeithlonrwydd iddo gael craffu arno.

f. Cyn ei gyhoeddi, bydd yr adroddiad a'i argymhellion yn cael eu rhannu â Dirprwy Weinidog y Celfyddydau a Chwaraeon, a'r Prif Chwip, Gweinidog yr Economi, y Gweinidog Cyfiawnder Cymdeithasol sy'n gyfrifol am oruchwylio Cyrff Cyhoeddus Cymru, a'r Prif Weinidog.

g. Bydd tîm annibynnol o fewn yr Uned Cyrff Cyhoeddus (PBU) yn hwyluso'r adolygiad ac yn darparu ysgrifenyddiaeth i'r Grŵp ac aelodau'r Panel Adolygu.

2. Amcan yr adolygiad

2.1 Mae canllawiau'r Cabinet yn nodi mai amcan adolygiadau teilwredig yw rhoi her gadarn i sefydliadau unigol (eu ffurf a'u swyddogaeth) a sicrhau bod yr angen amdanynt yn parhau. Lle cytunir ar hynny, ystyrir a oes modd iddynt gyflawni'n fwy effeithiol ac effeithlon, gan gynnwys gwneud arbedion effeithiolrwydd a chyfrannu at dwf economaidd.

2.2 Bydd yr Adolygiad Teilwredig yn asesu'n benodol:

- y trefniadau rheoli a llywodraethu sydd yn eu lle i sicrhau bod yr Amgueddfa'n cydymffurfio â fframweithiau rheoli a llywodraethu LlC a chan fod yr Amgueddfa yn elusen gofrestredig, bod y cyfarwyddebau hyn yn sicrhau bod y sefydliadau'n gweithredu mor effeithiol â phosibl
- gwaith presennol yr Amgueddfa a'i gallu i gyflawni'n fwy effeithiol ac effeithlon, gan gynnwys nodi'r potensial o ran arbedion effeithlonrwydd, a phan fo hynny'n briodol, ei gallu i gyfrannu at dwf economaidd, a/neu i chwarae mwy o rôl yng nghymdeithas Cymru.
- y berthynas â Llywodraeth Cymru, gan gynnwys potensial yr Amgueddfa i wneud mwy o gyfraniad at gymdeithas ac economi Cymru.

3. Prif egwyddorion

Caiff yr adolygiad ei gynnal yn unol â'r canlynol:

- Yn gyfrinachol
- Yn gymesur
- Yn gydweithredol
- Yn agored a thryloyw
- Yn gynhwysol
- Yn gyfartal ac amrywiol

3.1 Nid oes gofyn i bob aelod o'r panel adolygu fod yn bresennol ym mhob cyfarfod neu drafodaeth ("cyfweliadau" gyda’r Grŵp a rhanddeiliaid allweddol). Bydd nodiadau'n cael eu gwneud a'u storio'n ddiogel. Dim ond aelodau'r Panel Adolygu a thîm adolygiadau teilwredig LlC fydd yn cael eu gweld. Ni fydd modd adnabod unigolyn neu sefydliad wrth yr wybodaeth hon heb ei ganiatâd ysgrifenedig.

3.2 Cytunwyd bod y cylch gorchwyl yn canolbwyntio ar gael yr Amgueddfa i gynnal ei strategaeth a gyhoeddwyd yn 2022 yn y modd mwyaf effeithiol posibl, drwy ystyried adolygiadau blaenorol a chyfredol, adroddiadau archwilio ac asesiadau perfformiad ac arfer gorau, a chan gadw mewn cof yr arferion cyfyngol neu rwystrau all ei rhwystro rhag optimeiddio ei hamcanion a’i chylch gwaith.

3.3 Mae’r Grŵp wedi cytuno ar y cyd ar gwmpas a chylch gorchwyl yr Adolygiad Teilwredig a’i fecanwaith trwy drafodaethau, gweithdai a gohebiaeth. Mae’r Grŵp ar gael fwy o lawer nag yr oedd, diolch i weithio rhithwir sydd wedi arwain at drafodaethau a chonsensws cadarnhaol.

3.4 Mae nodiadau trafod wedi cael eu rhannu â phawb yn y Grŵp er mwyn caniatáu adborth parhaus. Bydd y tryloywder hwn yn parhau gan y bydd aelodau'r panel adolygu yn cyflwyno drafftiau i'r Grŵp ar adegau allweddol er mwyn sicrhau eu bod yn gywir ac nad oes unrhyw syrpreisys. Bydd yr holl gyfryngau a chyfathrebu cyhoeddus yn cael eu rheoli ar y cyd a chaiff partïon perthnasol eu hysbysu’n fuan er mwyn cadw at amserlenni.

3.5 Gwahoddwyd pob aelod o Fwrdd yr Ymddiriedolwyr, yr Uwch Dîm Gweithredol a’r Tîm Partneriaeth a holl Benaethiaid yr Adrannau perthnasol i gyfarfodydd a chawsant gyfle bob amser i roi adborth. Ystyriwyd ystod eang o randdeiliaid fel ag yr oedd yn briodol ac yn gymesur o ran y cylch gorchwyl i ymuno â’r adolygiad hwn.

3.6 Mae cydraddoldeb ac amrywiaeth wedi’u plethu yn strategaeth yr Amgueddfa, ac ystyrir effaith cynllunio a chynnal y strategaeth arnynt. Barnwyd bod hyn yn agwedd bwysig wrth enwebu aelodau'r Panel Adolygu. Un o'r sgiliau allweddol gofynnol oedd eu bod wedi hyrwyddo cydraddoldeb ac amrywiaeth neu fod ganddynt brofiad helaeth o roi arweiniad yn y maes neu brofiad o fod wedi byw gyda rhai o'r nodweddion gwarchodedig.

- **CYLCH GORCHWYL**

Mae'r Grŵp wedi cytuno ar y cylch gorchwyl, gan gyfeirio at Ganllawiau'r Cabinet. Bydd aelodau'r Panel Adolygu'n ystyried y ffynonellau data sydd ar gael, sy'n cynnwys y pecyn dogfennau, y diweddariadau o'r adolygiadau perthnasol a sgyrsiau gyda'r Grŵp a rhanddeiliaid allweddol.

4.1 Ffurf a Swyddogaeth

Gan fod yr Amgueddfa'n sylfaenol ac yn symbol o dreftadaeth Cymru, derbynnir bod angen yr Amgueddfa.

- Dylai'r Adolygiad Teilwredig fyfyrio ar Adolygiad LlC o'r Dogfennau i ystyried a yw statws yr Amgueddfa fel elusen gofrestredig a'i le fel Corff Gweithredol a Noddir gan Lywodraeth Cymru yn parhau'n briodol at ddiben cyflawni ei hamcanion a'i chylch gwaith.
- Dylai'r Adolygiad Teilwredig ystyried sut mae'r Amgueddfa'n alinio'i hamcanion a'i strategaeth â Rhaglen Lywodraethu Llywodraeth Cymru a'r blaenoriaethau eraill yn y Llythyr Cylch Gwaith ac yn cyflawni ei hymrwymiadau statudol.

4.2 Bod yn Effeithiol, Effeithlon a Darbodus

Dylai'r Adolygiad Teilwredig asesu -

- Sut gall yr Amgueddfa gyflawni amcanion ei Siarter, cylch gwaith Llywodraeth Cymru a'i strategaeth ei hun yn fwy effeithlon;
- A fydd newid strwythur yr Amgueddfa a'r ffordd y caiff ei llywodraethu yn golygu y caiff ei blaenoriaethau yn ei strategaeth yn y dyfodol, ei hymrwymiadau strategol a'i galluogwyr eu cyflawni'n well;
- Pa mor effeithiol a pherthnasol y mae'r matricsau a ddefnyddir i asesu perfformiad;
- Pa mor ystwyth a chadarn y mae i allu gwneud y gorau o'r cyfleoedd a ddaw; a
- Effaith yr Amgueddfa ar gymdeithas ac economi Cymru a gweddill y byd.

4.3 Cyfleoedd

Dylai'r Adolygiad Teilwredig nodi cyfleoedd i gyflawni'r Rhaglen Lywodraethu a strategaeth Amgueddfa Cymru gan gynnwys:

- cyfleoedd i fuddsoddi yng ngwasanaethau'r Amgueddfa ac iddynt dyfu yn y dyfodol
- cytundebau cydwasanaeth a/neu cyd-drefniadau allweddol posibl â sefydliadau (diwylliannol) eraill
- a oes posibiliadau am arbedion trwy gostau neu effeithiolrwydd yn ei gweithrediadau presennol a sut mae eu sicrhau heb leihau'r gwasanaethau i'r cyhoedd.

4.4 Llywodraethu

Dylai'r Adolygiad Teilwredig ystyried y trefniadau llywodraethu o safbwynt yr egwyddorion canlynol (gan gyfeirio at adroddiadau lle bo hynny'n berthnasol) -

- Atebolrwydd statudol (statudau a rheoliadau perthnasol, datganiadau o arferion gorau, GDPR, Rhyddid Gwybodaeth, Bil Partneriaethau Cymdeithasol a Chaffael Cyhoeddus (Cymru), Deddf Cydraddoldeb, Deddf yr Iaith Gymraeg a strategaethau perthnasol eraill)
- Atebolrwydd am arian cyhoeddus (atebol am ddefnyddio arian cyhoeddus a gofalu am asedau)
- Egwyddorion Nolan, yn ogystal â Rheoliadau a Chod Ymddygiad yr Amgueddfa ei hun
- Atebolrwydd i weinidog (perfformiad cyffredinol a goruchwyliaeth y corff, sy'n cynnwys penodi Prif Swyddog Gweithredol ac Ymddiriedolwyr)
- Atebolrwydd Democrataidd (h.y., llywodraethiant yn seiliedig ar adborth ac ar ddysgu trwy brofiad) a'i addasrwydd i fframwaith llywodraethu'r Amgueddfa ar gyfer y dyfodol

Yn benodol, dylai'r Adolygiad Teilwredig archwilio'r strwythurau rheoli a llywodraethu a'u hatebolrwydd. Bydd hynny'n cynnwys Uwch Dîm Gweithredol yr Amgueddfa, sy'n cynnwys y Swyddog Cyfrifyddu, rolau allweddol yn yr Amgueddfa, y Bwrdd a'i is-bwyllgorau, yn ogystal ag aelodau neu arbenigwyr annibynnol.

4.5 Perfformiad Sefydliadol

- Asesu a yw'r prosesau ar gyfer cytuno ar dargedau a sut y cânt eu mesur a'u monitro yn addas i'r diben mewn perthynas â chylch gwaith LlC a'r Rhaglen Lywodraethu.
- Archwilio arferion recriwtio, hyfforddi a datblygu yng nghyd-destun anghenion sefydliad sy'n newid.
- Gwerthuso prosesau arfarnu perfformiad ar draws yr Uwch Dîm Gweithredol a Bwrdd yr Ymddiriedolwyr.
    - **Penodi Ymddiriedolwyr ac Arbenigwyr**

- Ystyried amrywiaeth a chynrychioli'r genedl (ymdrinnir ag amrywiaeth byrddau yng nghynllun 5-mlynedd yr Amgueddfa) yn unol ag Adlewyrchu Cymru wrth Redeg Cymru drwy adolygu:
- prosesau penodi (LlC a rhai'r Amgueddfa);
- meini prawf recriwtio, nodi rhwystrau neu gyfyngiadau a chyfleoedd am fwy o amrywiaeth;
- recriwtio aelodau annibynnol ar gyfer rolau/swyddogaethau arbenigol

- ystyried ymarferoldeb model llywodraethu mwy cefnogol i gefnogi mwy o aelodau'r Bwrdd.

4.7 Meithrin Cysylltiadau Rhagorol

- Ystyried diwylliant, ymatebolrwydd a thryloywder Llywodraeth Cymru. Bwrdd yr Ymddiriedolwyr a'r Weithrediaeth yn eu perthynas ag eraill ac wrth graffu ar weithrediadau ac ymddygiad.
- Ystyried digonolrwydd a thegwch y prosesau ar gyfer ymchwilio i faterion ac adrodd arnynt, a'r gefnogaeth a'r arweiniad i bob parti pan fydd y berthynas ar unrhyw lefel yn chwalu. Adolygu cwmpas pwerau Llywodraeth Cymru, yn enwedig mewn perthynas â phrosesau i ddelio â sefyllfa sy'n dirywio a digonolrwydd ac effeithiolrwydd y prosesau hynny.
- Ystyried a yw rôl Nawdd Llywodraeth Cymru a'r Uned Cyrff Cyhoeddus, yn cyd-fynd â'r ddogfen fframwaith, y cylch gwaith blynyddol a llythyrau'r Prif Swyddog Gweithredol.

5. Methodoleg

Cynhelir trafodaethau a gweithdai i gytuno ar ffocws y cylch gorchwyl o fewn fframwaith canllawiau'r Cabinet.

Dewisir aelodau'r Panel Adolygu a enwebir gan y Grŵp ar sail sgiliau ac arbenigedd allweddol, yn ogystal â phrofiad byw o amrywiaeth neu arbenigedd ynddo.

Bydd aelodau'r Panel Adolygu yn ymweld â detholiad o amgueddfeydd ledled Cymru er mwyn iddynt gael rhannu profiad twristiaid yn ogystal â chael gweld y gwaith "tu ôl i'r llenni".

Bydd Tîm Adolygiadau Teilwredig yr Uned Cyrff Cyhoeddus yn cynnal ymarfer meincnodi i edrych ar Amgueddfeydd cymharol yn y DU, gan ystyried cyllid, strwythurau llywodraethu, amcanion a chylchoedd gwaith. Caiff adolygiadau ac adroddiadau perthnasol diweddar eu hystyried fel rhan o'r adolygiad hwn.

Bydd pecyn dogfennau rhithwir, y ceir rhestr yn darparu'r wybodaeth angenrheidiol ar gyfer ymchwil bwrdd cychwynnol aelodau'r Panel Adolygu.

Bydd aelodau'r Panel Adolygu yn cyfarfod ag unigolion o'r Uwch Dîm Gweithredol, staff allweddol yr Amgueddfa a Bwrdd yr Ymddiriedolwyr ac ar ôl dadansoddi'r rhanddeiliaid, bydd yn dewis rhanddeiliaid allweddol i fwydo'r Adroddiad ymhellach.

Mae'r Adolygiad Teilwredig yn dryloyw ac yn cadw at yr egwyddor o beidio â pheri syndod. Caiff drafftiau o'r adroddiad eu rhannu â'r Grŵp. Aelodau'r Panel Adolygu yw'r awduron cyfrifol ond gellir eu herio i gryfhau'r adroddiad a'i argymhellion.

Cytunir ar yr amserlen ar ôl cysoni dyddiaduron y Grŵp a'r rhanddeiliaid â dyddiaduron aelodau'r panel Adolygu. Ceir cytundeb bras y bydd y drafft cyntaf yn barod ym mis Hydref a'r adroddiad terfynol ym mis Rhagfyr ond bydd y pwyslais ar sicrhau'r adolygiad gorau yn hytrach na chadw at ddisgwyliadau amserlenni gosod neu ddylanwadau eraill.

6. Rhanddeiliaid

Dylid dadansoddi'r rhanddeiliaid yn fuan yn y broses.

Cytuno sut y mae dadansoddi rhanddeiliaid, h.y., canolbwyntio'n unig ar y grwpiau hynny sydd â dylanwad mawr, neu ddiddordeb mawr, neu ddylanwad a diddordeb mawr – bydd hyn yn rhan o'r cylch gorchwyl.

Fel rhan o'r broses, mae angen cytuno ar gydbwysedd rhwng edrych tua'r dyfodol a dysgu gwersi er mwyn sicrhau'r cydbwysedd cywir o randdeiliaid priodol.

Dulliau ymgysylltu – gweithdai/cyfweliadau â grŵp ffocws, cyfweliadau agored gyda grwpiau hap amrywiol? Gellid eu cynnal ar-lein, wyneb yn wyneb neu gymysgedd o'r ddau.

Ystyriwch a yw'r grwpiau canlynol yn briodol:

- Rhestr o randdeiliaid rhaglenni ymgysylltu cymunedol yr Amgueddfa gan gynnwys Cyfuno a mentrau eraill.
- Y cyrff y mae gan yr Amgueddfa Femorandwm Cyd-ddealltwriaeth â nhw;
- Cynrychiolwyr o wasanaethau diwylliannol ac awdurdodau lleol gyda chymysgedd o awdurdodau lleol;
- Cynrychiolwyr Grwpiau Ethnig Lleiafrifol;
- Cyn-ymddiriedolwyr yr Amgueddfa a fu'n gwasanaethu cyn COVID-19, y rheini a fu'n gwasanaethu rhwng 2010 a 2016 ynghyd â phobl eraill sy'n gysylltiedig â'r Amgueddfa;
- Rhanddeiliaid Amgueddfeydd a chyrff diwylliannol o rannau eraill y DU ac Iwerddon, sydd â strategaethau sy'n alinio â strategaeth Amgueddfa Cymru
- Partneriaid sy'n cydweithio ar raglenni cyhoeddus ac ymchwil yr Amgueddfa;
- Cyllidwyr;
- Cyrff Diwylliannol a Chelfyddydol yng Nghymru;
- Rhyngwladol

7. Aelodau tîm y panel adolygu

Cafodd y Grŵp gyfle i enwebu aelodau'r tîm adolygu ac ystyried y sgiliau, yr arbenigedd a'r nodweddion allweddol. Daeth 53 enwebiad i law ac o'r rheini, mynegodd 19 eu diddordeb, eu bod ar gael ar gyfer y cyfnod ac nad oedd ganddynt wrthdaro buddiannau.

Nodwyd sgiliau ac arbenigedd allweddol. Roedd dwy sgil yn ymwneud ag amrywiaeth ac yn cynnwys hyrwyddo / profiad byw o nodweddion gwarchodedig neu arbenigedd ynddynt yn ogystal â'r Gymraeg.

Yr Uned Cyrff Cyhoeddus fydd yn gwneud y penodi, gan ystyried y cyfuniad perthnasol o sgiliau a chryfderau ar gyfer pum aelod y Panel Adolygu.

Ar ôl eu penodi, bydd aelodau'r Panel Adolygu yn dewis cadeirydd. Cytunir ar amserlenni yn ôl pryd y bydd aelodau'r Panel Adolygu ar gael ac anogir arferion gweithio cyfunol. I wneud y gorau o'r adnoddau, caiff y gwaith ei rannu i gynnwys ymweliadau â safleoedd, trafodaethau, cyfarfodydd a pharatoi adroddiadau. Bydd pob aelod â'r un hawl i weld yr holl wybodaeth.

Bydd y tîm Adolygiadau Teilwredig yn darparu ysgrifenyddiaeth a dyma'r pwynt cyswllt cyntaf i hwyluso tryloywder a chadw llwybr archwilio.

Atodiad 4

Hoffai panel yr adolygiad teilwredig ddiolch i'r canlynol am eu cyfraniad:

Amgueddfa Cymru
David Anderson (Cyfarwyddwr Cyffredinol)
Y Farwnes Kay Andrews (Ymddiriedolwr)
Dr Carol Bell (Is-lywydd)
Phil Busbhy (Cyfarwyddwr Adnoddau Corfforaethol)
Elizabeth Connolly (Pennaeth Adnoddau Dynol)
Kath Davies (Cyfarwyddwr Casgliadau ac Ymchwil)
Catherine Duigan (Ymddiriedolwr)
Manon Edwards Ahir (Pennaeth Cynllunio a Materion Allanol)
Elisabeth Elias (cyn-Lywydd)
Nia Elias (Cyfarwyddwr Datblygu Busnes)
Eleri Evans (Pennaeth Dysgu a Dehongli)
Caroline Garnett (Pennaeth Cyllid)
Jennifer Geroni (Pennaeth Ymchwil)
Madeleine Havard (Ymddiriedolwr)
Gwyneth Hayward (Ymddiriedolwr)
Carys Howell (Ymddiriedolwr)
Peter Holt (Prif Swyddog Gweithredol)
Rachel Hughes (Ymddiriedolwr)
Sioned Hughes (Pennaeth Hanes Cyhoeddus ac Archaeoleg)
Rob Humphreys (Ymddiriedolwr)
Hywel John (Trysorydd)
Hywel Ceri Jones (Ymddiriedolwr)
Janice Lane (Cyfarwyddwr Profiad Ymwelwyr)
Abigail Lawrence (Ymddiriedolwr)
Bethan Lewis (Pennaeth Amgueddfa: Sain Ffagan)
Roger Lewis (Llywydd)
Eleri Lynn (Pennaeth Arddangosfeydd a Theithiau Rhyngwladol)
Mared Maggs (Pennaeth Digwyddiadau)
Steph Mastoris (Pennaeth Amgueddfeydd ac Amgueddfa Genedlaethol y Glannau)
Mark Petherick (Rheolwr Llywodraethu Corfforaethol)
Michael Prior (Ymddiriedolwr)
Elen Roberts (Pennaeth Safle Dros Dro: Yr Amgueddfa Lechi Genedlaethol)
Marc Simcox (Pennaeth Mentrau)
Royston Smith (Pennaeth TGCh)
Freya Stannard (Ymddiriedolwr)
Catrin Taylor (cyn-Bennaeth Marchnata a Chyfathrebu)
Richard Thomas (Ymddiriedolwr)
Rheon Tomos (Aelod annibynol o'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd)
Neil Wicks (cyn-Brif Swyddog Gweithredol)
Cai Wilshaw (Ymddiriedolwr)
Nia Williams (Cyfarwyddwr Dysgu a Rhaglenni Cyhoeddus)

Rhanddeiliaid

Amgueddfa Genedlaethol Iwerddon
Amgueddfeydd Cenedlaethol Gogledd Iwerddon
Amgueddfeydd Cenedlaethol yr Alban
Archwilio Cymru
Awdurdod Parc Cenedlaethol Arfordir Penfro
Awdurdod Parc Cenedlaethol Eryri
BBC
Cadw
Croeso Cymru
Comisiwn Elusennau Cymru a Lloegr
Comisiynydd y Gymraeg
Cyfoeth Naturiol Cymru
Cymdeithas Indiaidd De-orllewin Cymru
Cyngor Celfyddydau Cymru
Cyngor Cyfarwyddwyr Amgueddfeydd Cenedlaethol
Cyngor Gweithredu Gwirfoddol Cymru
Cyngor Gwynedd
Cyngor Mwslimiaid Cymru
Diverse Cymru
Ffederasiwn Amgueddfeydd ac Orielau Celf Cymru
Iechyd Cyhoeddus Cymru
Grŵp Amgueddfeydd Dinesig Lloegr
Llyfrgell Genedlaethol Cymru
Loteri Cod Post y Bobl
Museum Für Naturkunde (Berlin)
Now in a Minute Media
Partneriaeth Cymru Hanesyddol
Prifysgol Aberystwyth
Prifysgol Caerdydd
Prifysgol Glyndŵr
Race Council Cymru
SEF Cymru
Sefydliad Hamlyn
Sefydliad Siartredig Cyllid Cyhoeddus a Chyfrifyddiaeth
Sgiliau Creadigol a Diwylliannol
Swyddfa Comisiynydd Cenedlaethau'r Dyfodol
Tîm Cymorth Ieuenctid Ethnig Leiafrifol
Undeb yr FDA
Undeb Prospect
Y Brifysgol Agored
Ymddiriedolaeth Innovate

Llywodraeth Cymru
Tara Croxton (Uwch-reolwr Digwyddiadau)
Steve Davies (Pennaeth y Grŵp Integreiddio)
Craig Greenland (Pennaeth Amrywiaeth ac Anrhydeddau)

Dr Nicola Guy (Dirprwy Gyfarwyddwr – Diwylliant)
Catrin Hughes (Uwch-gynghorydd – Strategaeth, Rhaglen a Rhyngwladol)
Peter Kennedy (Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol)
Sara Maggs (Cynghorydd Amgueddfeydd a Chasgliadau)
Sally Rees (Pennaeth Gwerthuso a Modelau Gofal Newydd)
David Richards (Cyfarwyddwr Uniondeb a Moeseg)
Steffan Roberts (Dirprwy Gyfarwyddwr – Datblygu Twristiaeth a Chwaraeon)
Victoria Rogers (Pennaeth Amgueddfeydd, Casgliadau a'r Gweithlu)
Andrew Slade (Cyfarwyddwr Cyffredinol / Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol)
Jason Thomas (Cyfarwyddwr Diwylliant, Chwaraeon a Thwristiaeth)
Paula Walsh (Dirprwy Gyfarwyddwr Cysylltiadau Rhyngwladol)
David Warren (Pennaeth Cysylltiadau Rhyngwladol)

Cysylltwyd â'r canlynol i'w gwahodd i gyfrannu:
Addysg Oedolion Cymru
Anabledd Cymru

Awdurdod Parc Cenedlaethol Bannau Brycheiniog
Pob Bwrdd Gwasanaethau Cyhoeddus
Comisiwn Cydraddoldeb a Hawliau Dynol
Conffederasiwn GIG Cymru
Cronfa Dreftadaeth y Loteri Genedlaethol
Chwarae Teg
Cwmpas
Cydffederasiwn Diwydiant Prydain
Cymdeithas Alzheimer's
Cymdeithas Bêl-droed Cymru
Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru
Cymru Fyd-eang
Cyngor Cymreig y Gwasanaethau Ieuenctid Gwirfoddol
Cyngor Ffoaduriaid Cymru
Juke Box Collective
Llamau
Oxfam Cymru
Panel Cynghori Islaw'r Sahara
Plant yng Nghymru
Race Equality First
Rhwydwaith Cydraddoldeb Menywod Cymru
Rhwydwaith Cydraddoldeb Rhanbarthol Gogledd Cymru
Rhwydwaith Unique Transgender
Stonewall Cymru
Tîm Cymorth Ieuenctid Ethnig
Undeb y PCS
Y Comisiynydd Plant
Y Comisiynydd Pobl Hŷn

Atodiad 5

Proses Datrys Anghydfodau Ddrafft

1. Bydd y Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol yn cael ei hysbysu gan y Swyddog Cyfrifyddu am unrhyw anghydfodau neu anghytundebau lefel uchel perthnasol cyn gynted ag y dônt i'r golwg.Os bydd enw da'r Swyddog Cyfrifyddu wedi ei beryglu neu os bydd yn methu â gwneud hynny, gall y Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol gael ei hysbysu gan unrhyw drydydd parti cymwys, megis yr uwch ymddiriedolwr a gynigir gennym yn ddiweddarach, cadeirydd annibynnol y pwyllgor archwilio neu un o uwch swyddogion Llywodraeth Cymru.

2. Ar ôl cael ei hysbysu, dylai'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol drefnu trafodaeth gynnar â'r cadeirydd a'r prif weithredwr gyda'i gilydd neu ar wahân, yn ôl disgresiwn y Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol.

3. Os bydd y Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol o'r farn fod yn mater yn ymwneud a’r cadeirydd a’r prif weithredwr ac nad yw'n debygol yn rhesymol y bydd y mater yn cael ei ddatrys drwy brosesau mewnol, dylai hysbysu'r ymddiriedolwyr yn gyfrinachol a dweud wrthynt y gellid galw'r broses hon i rym.

4. Dylai'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol hysbysu'r Dirprwy Weinidog fel y gall y Dirprwy Weinidog gymryd camau cydgysylltiedig a theg mewn perthynas â'r cadeirydd, a'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol mewn perthynas â'r Swyddog Cyfrifyddu.

5. Bydd y Dirprwy Weinidog a'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol yn penderfynu a ddylai'r Dirprwy Weinidog a / neu yr Ymddiriedolwyr ofyn i'r cadeirydd gamu o'r neilltu (yn absenoldeb pwerau ffurfiol) ar gyflog llawn (os yw'n cael tâl cydnabyddiaeth), hyd nes y bydd ymchwiliad.

6. Ochr yn ochr â 5 uchod, dylai'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol ystyried a fyddai er budd gorau'r Amgueddfa i ganfod Swyddog Cyfrifyddu amgen hyd nes y bydd ymchwiliad.

7. Pe bai'r cadeirydd a'r Prif Weithredwr yn cytuno i gamu o'r neilltu wrth aros am ymchwiliad, byddai'r is-gadeirydd (os nad oes gwrthdaro) yn gweithredu fel cadeirydd a byddai'r Swyddog Cyfrifyddu Ychwanegol yn penodi Swyddog Cyfrifyddu dros dro.

8. Ar ôl cael gwybod, byddai angen i'r ymddiriedolwyr (fel cyflogwr yr Swyddog Cyfrifyddu) benderfynu a ddylid atal yr Swyddog Cyfrifyddu ar gyflog llawn o ddyletswyddau gweithredol, hyd nes y bydd ymchwiliad.
9. Gallai'r broses hon gael ei ffurfioli a'i chynnwys yng nghontract cyflogaeth y prif weithredwr a thelerau penodiad y cadeirydd a'i hatodi i'r Cytundeb Partneriaeth rywbryd yn y dyfodol. [Nodyn: byddai'n well cael pŵer cytundebol i atal yng nghytundebau'r cadeirydd a'r CE]
10. Os caiff camau eu cymryd o dan y broses hon, dylai AC hysbysu'r Comisiwn Elusennau a'r Archwilydd Cyffredinol ac yn gyfrinachol, y pwyllgor Senedd priodol, mewn ymgynghoriad â Llywodraeth Cymru.

<u>Atodiad 6</u>

Rhestr Wirio Amrywiaeth

1	Rydym yn casglu ac yn cyflwyno gwybodaeth am ddata ar gydraddoldeb/amrywiaeth wrth recriwtio aelodau.
2	Rydym yn targedu hysbysebion mewn cyhoeddiadau/gwefannau/cyfryngau cymdeithasol sydd wedi'u hanelu at rannau penodol o'r boblogaeth.
3	Rydym yn meithrin cydberthnasau, er enghraifft â chymunedau ethnig lleiafrifol
4	Rydym yn defnyddio modelau rôl ar y sail 'bod yn rhaid ei weld er mwyn anelu ato'.
5	Rydym yn defnyddio datganiadau cydraddoldeb pwrpasol i dargedu ymgeiswyr a geisir yn benodol, yn hytrach na datganiadau cyffredinol.
6	Rydym yn osgoi rhestrau byrion sy'n cynnwys dynion yn unig neu bobl wyn yn unig ac rydym yn ailhysbysebu os digwydd hynny.
7	Os ydym yn defnyddio cwmnïau chwilio gweithredol, rydym yn nodi'r angen am amrywiaeth yn benodol yn y briff ac rydym yn sicrhau ein bod ni, fel y cleient, yn nodi ei bwysigrwydd yn glir. Rydym yn ystyried llwyddiant blaenorol cwmni chwilio gweithredol i gasglu meysydd amrywiol yn eu proses ddethol.
8	Rydym yn defnyddio panel dethol amrywiol sydd wedi cael hyfforddiant ar ragfarn ddiarwybod.

9	Rydym yn rhoi cyfleoedd datblygu i'r bwrdd, gan eu hamlygu i brofiad bywyd y rhai sydd â nodweddion gwahanol iddynt.
10	Rydym yn gwahodd cyrff sy'n gwahodd aelodau i fyfyrio ar eu prosesau eu hunain i'r graddau y maent yn annog canlyniad amrywiol, neu fel arall.
11	Rydym yn myfyrio ar aelodaeth y bwrdd a'i gyfansoddiad dros, dyweder, y 5-10 mlynedd diwethaf. Beth yw'r tueddiadau?
12	Rydym yn ymchwilio i ddatblygiadau cyfoes mewn sectorau eraill i arbrofi e.e. cyf-arwyddwyr anweithredol o dan brentisiaeth.

Atodiad 7

Crynodeb o'r Argymhellion

Argymhelliad 1: bod Llywodraeth Cymru yn cydnabod y gwaith da y mae AC yn ei wneud dros Gymru a'i bod yn fwy rhagweithiol o ran hyrwyddo hyn.

Llywodraethu

Argymhelliad 2: bod AC yn paratoi Cod Ymarfer Llywodraethu Corfforaethol a Safonau diwygiedig, cyfoes a symlach.

Argymhelliad 3: y dylai AC, yn gyson ag argymhellion yr adroddiad teilwredig o Lyfrgell Genedlaethol Cymru a'r adolygiad o Gyrff Siartredig, barhau i fod yn gorfforedig drwy Siarter Frenhinol.

Argymhelliad 4: bod AC yn parhau'n elusen gofrestredig, sy'n bodoli er budd y cyhoedd.

Argymhelliad 5: y dylai'r AC baratoi rhestr o gydymffurfiaeth â Chod Llywodraethu'r Comisiwn Elusennau i Elusennau Mawr a, lle nad yw AC yn cydymffurfio, y dylid rhoi esboniad priodol yn ei Hadroddiad Blynyddol.

Argymhelliad 6: y dylai Cytundeb Partneriaeth, fel y'i hamlinellwyd uchod, gael ei lunio, mewn ymgynghoriad â'r TP, yr Uned Cyrff Cyhoeddus ac AC, i'w weithredu cyn gynted ag y bo'n ymarferol i ddisodli'r Cytundeb Fframwaith.

Argymhelliad 7: bod Llywodraeth Cymru yn cefnogi egwyddor mynediad hawdd i AC at bob rhan o Lywodraeth Cymru lle y gall gyfrannu ac yn hwyluso hynny drwy swyddog dynodedig neu drwy ymyriad priodol arall.

Argymhelliad 8: y dylid rhoi blaenoriaeth, yn y byrdymor, i gysoni prosesau penodi a datblygu matrics sgiliau a phrofiad cadarn ac amrywiol er mwyn llywio prosesau recriwtio i'r bwrdd yn hytrach na lleihau nifer yr ymddiriedolwyr ar gam cynnar.

Argymhelliad 9: yn y tymor canolig i'r tymor hwy, y dylid cynnal maint bwrdd cymesur, sy'n adlewyrchu'r amrywiaeth eang o sgiliau angenrheidiol, gofynion amrywiaeth a nodweddion a chymwyseddau hanfodol eraill y bwrdd. I'r perwyl hwn (ac yn gyson â nifer yr aelodau ar fyrddau cyrff eraill a noddir gan Lywodraeth Cymru), ni ddylai aelodaeth y bwrdd fod yn llai na 12 i 14 o aelodau.

Argymhelliad 10: y dylai'r cydbwysedd presennol rhwng penodiadau Llywodraeth Cymru a phenodiadau AC barhau fel y mae.

Argymhelliad 11: y dylai paneli penodi Llywodraeth Cymru ar gyfer ymddiriedolwyr AC, gan gynnwys cadeirydd ac is-gadeirydd, gael eu cadeirio gan aelod annibynnol o'r panel, (neu Uwch Aelod Annibynnol o'r Panel yn achos cadeirydd/is-gadeirydd), y dylai un o swyddogion Llywodraeth Cymru fod yn aelod o baneli AC i benodi ymddiriedolwyr ac y dylai prosesau penodi rhwng Llywodraeth Cymru ac AC gael eu cysoni hyd y gellir, gan gynnwys y defnydd o fatrics sgiliau, profiad ac amrywiaeth sy'n cael ei gyd-greu a'i rannu.

Argymhelliad 12: y dylai unrhyw daliadau cydnabyddiaeth i ymddiriedolwyr heblaw'r cadeirydd nesaf, gael eu targedu i ddenu ymgeiswyr na allent fel arall ymgeisio, a thrwy hynny wella amrywiaeth y bwrdd.

Argymhelliad 13: yn unol ag ymarfer presennol Llywodraeth Cymru, y dylai ymrwymiad amser y cadeirydd barhau i gael ei adolygu yng ngoleuni profiad a dylair cadeirydd defnyddio ei h/amser ar faterion strategol a lefel uchel yn hytrach na bod yn gaeth i'r swyddfa.

Argymhelliad 14: bod y teitl Llywydd yn cael ei ddisodli gan y teitl cadeirydd anweithredol, fel y'i caniatawyd yn y Statudau, a bod y teitl Is-lywydd yn cael ei ddisodli gan y teitl is-gadeirydd.[Wedi gweithredu yn barod]

Argymhelliad 15: y dylid rhoi terfyn ar swydd trysorydd unwaith y bydd deiliad y swydd yn rhoi'r gorau i'r rôl ac na ddylai'r Trysorydd presennnol gadeirio'r Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd, na bod yn aelod ohono mwyach, ac y dylai'r datganiadau ariannol yn y dyfodol gael eu llofnodi gan y cadeirydd yn hytrach na'r trysorydd, ochr yn ochr â'r Swyddog Cyfrifyddu.

Argymhelliad 16: bod AC yn cymryd camau i benodi cyfarwyddwr cyllid ac mai un o dasgau cynnar y sawl a benodir yw arwain y broses o ddatblygu strategaeth ariannol gadarn.

Argymhelliad 17: y dylai pennaeth cyflogedig AC, ar gyfer penodiadau yn y dyfodol, ddwyn y teitl Prif Weithredwr ac y dylai gael ei benodi/phenodi am gyfnod penodol, y gellir ei adnewyddu. [Wedi gweithredu yn barod]
Argymhelliad 18: yn amodol ar gyngor cyfreithiol a gomisiynir gan Lywodraeth Cymru ac AC, y dylai proses, yn debyg i'r hyn a geir yn Atodiad 5, gael ei rhoi ar waith cyn gynted ag y bo'n ymarferol.
Argymhelliad 19: y dylid penodi ymddiriedolwr profiadol, uchel ei barch/pharch drwy broses enwebu gan fwrdd AC (gan gynnwys ymgynghori â'r TP) yn uwch ymddiriedolwr ac y dylai Llywodraeth Cymru ystyried cynnwys yr uwch ymddiriedolwr yn y broses o arfarnu cadeirydd yr ymddiriedolwyr.

Argymhelliad 20: y dylai'r bwrdd adolygu strwythur ei bwyllgorau gan ystyried ein cyngor. Yn benodol, rydym yn dadlau o blaid creu pwyllgor cyllid yn lle'r Pwyllgor Cynllunio, Perfformiad ac Adnoddau, pwyllgor pobl, pwyllgor seilwaith a phwyllgor addysg ac allgymorth, penodi cadeirydd annibynnol ar y Pwyllgor Archwilio, Risg a Sicrwydd a sefydlu pwyllgorau enwebiadau a chydnabyddiaeth ar wahân yn lle'r Pwyllgor Penodiadau a Chydnabyddiaeth, gyda'r pwyllgor enwebiadau, ond nid y pwyllgor cydnabyddiaeth yn cael ei gadeirio gan gadeirydd yr ymddiriedolwyr.
Argymhelliad 21: y dylai pob pwyllgor gael ei gryfhau drwy gyfethol aelodau.
Argymhelliad 22: y dylid penodi ysgrifennydd bwrdd ag atebolrwydd cytundebol i'r cadeirydd a, thrwy'r cadeirydd, i'r bwrdd am lywodraethu corfforaethol.
Argymhelliad 23: y dylai cynllun dirprwyo gael ei lunio a'i gymeradwyo cyn gynted ag y bo modd, ac y dylai blaen amserlen o fusnes gael ei rhoi i'r bwrdd ar ddechrau pob blwyddyn ariannol a'i diweddaru.
Argymhelliad 24: y dylai'r bwrdd a'r Uwch Dîm Gweithredol, yn y cyfnod rhwng penodiadau'r cadeirydd newydd a'r prif weithredwr newydd, gynnal gweithdy i ddysgu gwersi o'r digwyddiadau diweddar ac ail-greu eu cydberthnasau.
Argymhelliad 25: y dylai trefniadau priodol i fyfyrio, gwerthuso ac adolygu gael eu rhoi ar waith cyn gynted ag y bo'n ymarferol.
Argymhelliad 26: y dylai'r cadeirydd a'r Rheolwr Llywodraethu Corfforaethol roi prosesau sefydlu, datblygu, mentora ac arfarnu priodol ar waith mewn ymgynghoriad â'r bwrdd.

Argymhelliad 27: y dylai unrhyw ymgais i adnewyddu'r strategaeth gael ei hategu gan amcanion CAMPUS (cyrraeddadwy, amserol, mesuradwy, penodol, uchelgeisiol a synhwyrol) fel y gall yr ymddiriedolwyr, Llywodraeth Cymru a rhanddeiliaid fonitro cynnydd a chraffu'n briodol.

Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant

Argymhelliad 28: bod hyrwyddwr dros Gydraddoldeb, Amrywiaeth a Chynhwysiant ar y bwrdd yn cael ei nodi a'i bod yn eitem sefydlog ar yr agenda ym mhob un o gyfarfodydd y bwrdd a'i bwyllgorau.

Argymhelliad 29: bod cynllun gweithredu'r Cynllun Cydraddoldeb Strategol yn cynnwys amserlenni a chyfrifoldeb am gymryd y gwahanol gamau.

Argymhelliad 30: gan weithio gyda chymunedau lleol, y dylid datblygu dad-drefedigaethu y tu hwnt i gaethwasiaeth ac Mae Bywydau Pobl Ddu o Bwys i ystyried effeithiau'r Ymerodraeth Brydeinig ar boblogaethau ehangach yng Nghymru.

Argymhelliad 31: y dylid rhoi mwy o ystyriaeth i ddemograffeg wrth ddatblygu cynlluniau a chamau gweithredu.

Argymhelliad 32: y dylid defnyddio hyfforddiant a thargedau yn fwy cyffredinol, gan gynnwys ar lefel y bwrdd e.e. gweithdai ar lythrennedd demograffig a rhagfarn ddiarwybod.

Argymhelliad 33: y dylai AC gael ei hannog i adeiladu ar ei gweithgarwch presennol, gweithio mewn partneriaeth ag Iechyd Cyhoeddus Cymru, y GIG yn fwy cyffredinol a'r sector gwirfoddol er mwyn gwella mynediad i bobl yn byw gyda anabledd ac addasu byrddau dehongli ac amgylchedd yr Amgueddfa. Byddai ymrwymiad i ddylunio i bawb ym mhob un o brosiectau newydd AC yn bwysig yn hyn o beth.

Partneriaethau a Chydberthnasau

Argymhelliad 34: gan adeiladu ar weithgarwch partneriaethau strategol sydd wedi gweithio'n effeithiol, y dylai AC ddatblygu strategaeth sydd â ffocws ar bartneriaethau ac ymgysylltu â'r gymuned gan ddefnyddio'r pwyllgor allgymorth newydd a gynigir gennym uchod.

Argymhelliad 35: bod AC yn ystyried sut y gall goleddu democratiaeth ddiwylliannol a cheisio cyrraedd y bobl nad ydynt yn ymgysylltu â hi ar hyn o bryd, a'i bod yn ystyried sut y gall ddod yn amgueddfa i Gymru gyfan.

Argymhelliad 36: y dylai AC fuddsoddi adnoddau i ddatblygu sgiliau gwirfoddolwyr, yn enwedig drwy fynd ati i annog pobl ifanc a phobl o dan anfantais i wirfoddoli.
Argymhelliad 37: y dylai'r gwaith o feithrin cydberthnasau da â'r staff fod yn flaenoriaeth i'r prif weithredwr newydd, gyda chefnogaeth y cadeirydd a'r ymddiriedolwyr, gyda sylw penodol ar ddadwneud y niwed i forâl a achoswyd gan yr anghydfod diweddar.
Argymhelliad 38: y dylai Partneriaeth Cymru Hanesyddol gael ei hailsefydlu yn awr fel cyfle i weithio mewn partneriaeth a chydweithredu mewn ffordd sy'n fuddiol i bawb, a dylai fod yn ofynnol i bob sefydliad diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus, fel un o amodau ei gyllid, gydweithredu.
Argymhelliad 39: y dylid ystyried fframwaith cyffredinol – o bosibl drwy ddeddfwriaeth ymhen amser – ar gyfer Partneriaeth Cymru Hanesyddol, gan gynnwys egluro cyfrifoldeb am y casgliad cenedlaethol, fel y mae'n ymwneud â phobl sefydliad diwylliannol.Hefyd, gellid rhoi swyddogaeth i Bartneriaeth Cymru Hanesyddol gynghori ar faterion polisi er mwyn cefnogi gwaith Llywodraeth Cymru a'r sefydliadau diwylliannol.
Argymhelliad 40: y dylai fod mwy o eglurder ynghylch y cynlluniau ar gyfer yr Oriel Celf Gyfoes Genedlaethol Cymru a'i threfniadau llywodraethu a rôl AC yn y cynlluniau hynny.
Argymhelliad 41: y dylai bwriad Llywodraeth Cymru i lunio ei strategaeth ddiwylliant erbyn diwedd 2023 gael ei groesawu.
Argymhelliad 42: y dylai AC gydnabod pwysigrwydd ymgysylltu ag aelodau Senedd Cymru a phwyllgorau perthnasol y Senedd.
Argymhelliad 43: y dylai AC ystyried sut y gall barhau i ddatblygu cydweithrediad â darlledwyr.
Argymhelliad 44: y dylai AC weithio'n well gydag awdurdodau lleol ledled Cymru, yn enwedig gyda'u hamgueddfeydd, a dylai ddod yn rhan o'r Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus.
Argymhelliad 45: y dylai AC fanteisio ar barodrwydd Iechyd Cyhoeddus Cymru i weithio gyda hi ac ar y Fframwaith ar gyfer Presgripsiynu Cymdeithasol sydd yn yr arfaeth er mwyn ymestyn a gwella ei chyfraniad at fynediad i bawb.
Argymhelliad 46: y dylai AC ymgysylltu'n fwy gweithredol â'r sector preifat yng Nghymru, yn enwedig corfforaethau sydd wedi eu lleoli yng Nghymru.
Argymhelliad 47: y dylai AC ailystyried aelodaeth o Gyngor Cyfarwyddwyr Amgueddfeydd Cenedlaethol yn y flwyddyn ariannol nesaf, yng ngoleuni ein cyngor bod aelodaeth yn fuddiol, ac y dylai'r ymddiriedolwyr fod yn rhan o'r penderfyniad.

Argymhelliad 48: y dylai AC ymgysylltu'n briodol â Llywodraeth y DU a sefydliadau mewn rhannau eraill o'r DU, ond gan barchu'r ffaith bod diwylliant ac amgueddfeydd wedi eu datganoli ar yr un pryd.

Argymhelliad 49: y dylai pŵer Llywodraeth Cymru i gynnull, ynghyd â chydweithrediad rhwng amrywiaeth eang o gyrff i'w gwneud yn bosibl i Gymru gyflwyno ei hun ar ei gwedd gorau i'r byd yng Nghwpan y Byd, gael eu hystyried yn enghraifft i'w dilyn yn y dyfodol ac y dylai Llywodraeth Cymru, gan ddefnyddio'r profiad cadarnhaol hwn a Fforwm Iwerddon a Chymru, nodi cydweithrediadau priodol ag AC er mwyn cynnal enw da Cymru ar lwyfan byd-eang. Dylai cydweithrediadau o'r fath fod yn gyson ag amcanion AC yn ei strategaeth a, dylai adnoddau **–** lle mae eu hangen – gael eu neilltuo i sicrhau y gall AC wneud y cyfraniad mwyaf posibl i hyrwyddo enw da Cymru ar y llwyfan byd-eang.

Argymhelliad 50: y dylai AC roi mwy o bwyslais yn ei strategaeth i gynhyrchu incwm (fel rhan o strategaeth ariannol gyffredinol) er mwyn annog dyngarwch.

Cyfraniad at yr Economi a Chymdeithas

Argymhelliad 51: y byddai dealltwriaeth gyffredin o ddiben amgueddfa genedlaethol, yng Nghymru, yn rhoi eglurder a chonglfaen hollbwysig y gellid seilio'r disgwyliadau a'r cyfrifoldebau sy'n mynd law yn llaw â dal y casgliad cenedlaethol ar ran pobl Cymru arni. Gallai eglurder o'r fath gael ei ystyried mewn diwygiadau i'r Siarter Frenhinol yn y dyfodol.

Argymhelliad 52: bod angen adolygiad sylweddol ar ystod o bolisïau AC, sy'n ymwneud â chasgliadau, i ystyried ei amcanion strategol, a materion cyfoes, dybryd, gan gynnwys cynaliadwyedd a newid yn yr hinsawdd. Croesewir gwaith sydd ar y gweill i gyflwyno Strategaeth Datblygu Casgliadau newydd, ac unwaith y caiff ei chymeradwyo, dylid gosod y strategaeth ar y wefan i wella atebolrwydd i'r cyhoedd ar gyfer y casgliad cenedlaethol.

Argymhelliad 53: y dylid ailystyried y strategaeth digidol, data a thechnoleg yng ngoleuni ein sylwadau.

Argymhelliad 54: y dylid ailystyried y Polisi Rhesymoli yng ngoleuni ein canfyddiadau, sydd yn y polisi casgliadau a'i adolygu a'i ddiweddaru o leiaf bob pum mlynedd.Dylai'r polisi ystyried dad-dderbyn yn ei ystyron ehangach ac o safbwynt y budd mwyaf i'r cyhoedd a chynaliadwyedd, gan gynnwys fel y mae hyn yn ymwneud â chasgliadau a gronnwyd y tu allan i

Gymru. Mae cyfrifoldeb ar ymddiriedolwyr AC i sicrhau bod polisi o'r fath yn gyfredol ac yn addas at y diben.

Argymhelliad 55: y dylid datblygu ffyrdd o ymgysylltu'n ehangach, drwy fenthyciadau a phartneriaethau ag awdurdodau lleol ac asiantaethau sydd â chylch gwaith ym maes tref-tadaeth ddiwylliannol, yng nghyd-destun amcanion strategol AC, gyda'r nod o dderbyn na all pob partneriaeth fod mor ddwfn na chydweithredol â rhai o'i phartneriaethau presennol, llwyddiannus iawn. Dylid datblygu rhaglenni y tu allan i leoliadau AC dros amser ac yn unol â'i hadnoddau.

Argymhelliad 56: bod angen i AC, wrth baratoi at y dyfodol, ystyried sut y bydd yn ymdrin â'i safleoedd treftadaeth ddiwydiannol er mwyn sicrhau eu bod yn berthnasol i genedlaethau'r dyfodol, a hefyd barchu'r cymunedau presennol a gweithio gyda nhw.

Argymhelliad 57: y dylai polisi addysg ac ymchwil cyfredol gael ei roi ar waith i gefnogi strategaeth AC, yn ogystal â'i chydberthnasau newydd â'r sector addysg uwch.

Argymhelliad 58: yn sgil creu strategaethau newydd, bod modd datblygu metrigau newydd i fesur cynnydd a pharhau i wella prosesau adrodd i randdeiliaid a'r cyhoedd

Argymhelliad 59: wrth adeiladu ar ei gwaith presennol, y dylai'r fersiwn ddiwygiedig nesaf o Gynllun Datblygu'r Gymraeg gynnig cyfleoedd ychwanegol i bobl ddefnyddio'r Gymraeg.

Argymhelliad 60: bod y prif weithredwr a/neu'r cadeirydd newydd yn gallu siarad Cymraeg neu fod disgwyliad i'w dysgu. Fel rhan o'r broses recriwtio mae angen i bob ymgeisydd gael ei brofi ar ei agwedd tuag at y Gymraeg a'i ddealltwriaeth o'i phwysigrwydd i ddiwylliant a chymdeithas yng Nghymru.

Argymhelliad 61: bod y defnydd o'r Gymraeg yn fewnol yn cael ei hybu, yn enwedig mewn adrannau lle mae'r mwyafrif o'r staff yn siarad Cymraeg.

Argymhelliad 62: y dylid profi strategaeth gynaliadwyedd AC yn gadarn er mwyn sicrhau ei bod yn gynhwysfawr; yn gyhoeddus; yn cynnwys targedau; yn destun adroddiadau ac yn cael ei mesur (gan gynnwys llwyddiannau a methiannau); yn ystyried pob agwedd ar weith-gareddau AC.

Argymhelliad 63: y dylai fod cymhwysedd ar lefel y bwrdd ym maes cynaliadwyedd er mwyn sicrhau bod goruchwyliaeth effeithiol ar fater mor bwysig, yn strategol ac at ddibenion cyd-ymffurfio.

Argymhelliad 64: y dylai'r prosesau o olrhain a mesur effaith economaidd AC fod yn weithgarwch cyson yn y sector diwylliannol a ariennir yn gyhoeddus yng Nghymru, gan gynnwys AC.

Argymhelliad 65: y dylai AC, ynghyd â sefydliadau diwylliannol eraill a ariennir yn gyhoeddus, efallai drwy Cymru Hanesyddol, weithio'n barhaus gyda Croeso Cymru er mwyn ennyn cymaint o ddiddordeb â phosibl ymhlith twristiaid. Mae'r canlynol yn cynnig rhai syniadau ar gyfer cydweithio a hyrwyddo, ar y cyd â Croeso Cymru:

- Gellid ystyried 'mis o ddiwylliant' neu 'gŵyl ddiwylliant' bob blwyddyn (cyn Dydd Gŵyl Dewi, neu tua'r adeg honno).
- Gyda mwy o gydweithio, dylai fod mwy o gyfeiriadau at weithgarwch diwylliant / treftadaeth arall mewn dinasoedd / trefni penodol (mae Visit Scotland yn hyrwyddo cysylltedd o'r fath, gan annog ymwelwyr i wneud nifer o bethau mewn ardal, yn hytrach nag un, gan arwain at ddiwrnod allan sy'n golygu mwy o wariant mewn economïau lleol).
- Gellid ystyried mwy o gyfranogiad ac arweinyddiaeth o ran hyrwyddo Diwrnodau Treftadaeth Ewropeaidd neu Wythnos Dreftadaeth fel ffyrdd eraill o annog pobl i ymgymryd â chyfres o weithgareddau mewn wythnos / diwrnod mewn treftadaeth ddiwylliannol.

Argymhelliad 66: y dylai'r Prif Weithredwr newydd gynnal adolygiad llawn o strwythur, trefniadaeth a diwylliant er mwyn sicrhau eu bod yn gynaliadwy, yn ariannol ac yn amgylcheddol, ac yn cyd-fynd â'r gwaith o gyflawni strategaeth 2030.

Argymhelliad 67: y dylid paratoi dangosfwrdd o DPAau sy'n gysylltiedig â chyflawni'r strategaeth a'i gyflwyno i bob un o gyfarfodydd y bwrdd a phwyllgorau perthnasol er mwyn adrodd ar gynnydd.

Argymhelliad 68: y dylai Llywodraeth Cymru weithio gydag AC (gyda cyngor gan Cadw) i lunio gweledigaeth hirdymor o'r buddsoddiad cyfalaf sydd ei angen yn ei hystad hanesyddol yng Nghymru dros y 25 mlynedd nesaf.

Argymhelliad 69: y dylai mynediad i AC barhau i fod am ddim, ond dylai Llywodraeth Cymru gynghori ar y ffiniau ar gyfer cynhyrchu incwm o'r ystad a'r casgliadau gyda'r nod o alluogi AC i gynhyrchu mwy o incwm yn ychwanegol at gymorth grant.

Argymhelliad 70: y dylai sgiliau a dealltwriaeth fasnachol gael eu cynnwys yn swydd ddisgrifiadau amrywiaeth ehangach o staff ac ymddiriedolwyr er mwyn sicrhau, dros amser, y bydd diwylliant entrepreneuraidd yn ymsefydlu yn AC.
Argymhelliad 71: y dylai AC adolygu ei gweithgareddau cynhyrchu incwm presennol a nodi sut y gall neilltuo adnoddau ar gyfer cynhyrchu incwm ychwanegol, gyda'r nod o ddatblygu strategaeth cynhyrchu incwm newydd o fewn blwyddyn i ddechrau cyfnod y cadeirydd a'r prif weithredwr newydd yn eu swyddi.
Argymhelliad 72: y dylai'r bwrdd a'r swyddogion gweithredol, wrth adolygu'r strwythur, gynnwys ystyriaeth o ba safonau a ddisgwylir gan amgueddfa genedlaethol ac a yw pob safle yn eu cyrraedd, ynghyd ag adolygiad o'r cydbwysedd rhwng rheoli canolog a datganoledig y safleoedd.
Argymhelliad 73: bod angen ehangu'r adolygiad o storio casgliadau (neu adolygiad ar wahân a gomisiynwyd gan LlC) o Gasgliad Cenedlaethol Cymru, i ddarparu arweiniad, efallai drwy Bartneriaeth Cymru Hanesyddol, ar ba sefydliad ddylai fod yn gyfrifol am gasglu'r cydrannau sy'n ffurfio'r Casgliad Cenedlaethol.

Cyfleoedd i fuddsoddi, twf a chydwasanaethau.

Argymhelliad 74: y dylai AC, ynghyd â'r Llyfrgell Genedlaethol, Cadw a Chomisiwn Brenhinol Henebion Cymru, ymrwymo i weithredu ar yr argymhellion sy'n deillio o'r gwaith er mwyn asesu cyfleoedd i weithio gyda'i gilydd mewn perthynas â gwasanaethau swyddfa gefn.
Argymhelliad 75: y dylai Llywodraeth Cymru ystyried darparu cyllid i weithredu ar yr argymhellion ar sail buddsoddi i arbed.
Argymhelliad 76: y dylai AC weithio gyda phartneriaid megis Cadw ac awdurdodau lleol i ddatblygu cynlluniau lle i Flaenafon, Caerllion a Llanberis, a thrwy hynny roi profiad integredig i gwsmeriaid ar gyfer atyniadau hanesyddol a diwylliannol yn yr ardaloedd hynny a chefnogi'r economi leol.

Gweithredu

Argymhelliad 77: y dylai Llywodraeth Cymru/AC sefydlu grŵp gorchwyl a gorffen o ymddiriedolwyr, uwch weithredwyr a swyddogion Llywodraeth Cymru i oruchwylio'r broses weith-

redu, cyflwyno adroddiadau ar gynnydd a pharatoi cynllun gweithredu wedi'i gostio i roi'r argymhellion a gymeradwyir ar waith.