

Canllaw Cynllunio Busnes

gan Vanessa Rawlings Jackson
(golygwyd 2022)

Cynnwys

Cyflwyniad	2
Pam cael Cynllun Busnes?	3
Beth ddylai fod mewn Cynllun Busnes da?.....	4
1. Crynodeb Gweithredol.....	5
2. Gweledigaeth, Cenhadaeth, Nodau a datganiad clir o Amcanion	6
3. Trosolwg o'r Sefydliad.....	8
4. Cyd-destun a Dadansoddiad o'r Farchnad	9
5. Adnoddau Gweithredol/Staffio, Rheolaeth a Gwirfoddolwyr	10
6. Amserlenni a Chynllun Gweithgarwch	12
7. Cyllidebau a Rhagolygon Ariannol.....	13
8. Cerrig Milltir, Monitro a Pherygl.....	14
Ysgrifennu cynllun busnes.....	16
Atodiad 1. Y broses gynllunio	19
Atodiad 2. Olrhain ac Amserlennu	25
Atodiad 3. Olrhain y Cynllun Busnes	26

Cyflwyniad

Dylid ystyried cynllunio busnes fel cyfle cyffrous i ganolbwyntio egni sefydliad wrth iddo amlinellu ei weledigaeth a'i strategaeth ar gyfer cyfnod penodol. Bwriad y canllaw hwn yw cefnogi sefydliadau celfyddydol yng Nghymru i ddatblygu a gweithredu'r cynllun busnes gorau posibl.

Mae'r broses Cynllunio Busnes yn rhoi cyfle i archwilio ymddygiad, profi rhagdybiaethau a deall sut i symud tuag at ddyfodol sy'n fwy effeithiol. Drwy ymrwymo i broses o holi a hunanwerthuso, gall sefydliadau adolygu eu perfformiad, rhaglenni eu gwaith a'u gweithrediadau, a llunio cynllun i adeiladu ffordd fwy gwydn ac ymatebol o weithio.

Mae Cynllun Busnes wedi'i strwythuro'n dda ac sydd wedi'i gyfleu'n glir yn helpu sefydliad i ymateb i newid, i fod yn hyblyg pan fo angen a bod yn rhagweithiol wrth ddiffinio a gwneud y mwyaf o gyfleoedd i ddatblygu a thyfu, yn artistig ac yn ariannol.

Mae Cynllun Busnes yn ddogfen fyw sy'n cyfleu cyfeiriad sefydliad, sy'n esbonio pam ei bod am fynd i'r cyfeiriad hwnnw, tra ar yr un pryd yn mapio llwybr clir a realistig i nodi sut y bydd yn cyrraedd yno. Yna, nodir y llwybr hwn dros gyfnod o amser, a adolygir o bryd i'w gilydd er mwyn sicrhau bod cynnydd yn real a diriaethol, gyda nodau'n cael eu haddasu pan fo angen.

Mae creu Cynllun Busnes gwerth chweil yn gofyn i bawb yn y sefydliad gyfrannu ato a'i berchnogi. Mae'n fap ffordd am y 3-5 mlynedd nesaf.

Pam cael Cynllun Busnes?

Mae angen i Gynllun Busnes integreiddio agweddau creadigol a busnes ar sefydliad celfyddydol. Mae angen iddo ddarparu sylfaen gadarn a chyfeiriad drwy fanylu ar y cynlluniau, y strategaethau a'r adnoddau fydd eu hangen i gyflawni'r weledigaeth artistig.

Bydd dull cydlynol gan arweinwyr artistig a gweinyddol y sefydliad wrth greu cynllun yn mynegi'n glir y llwybr y bydd y cwmni'n ei gymryd dros y 3-5 mlynedd nesaf, yn rhoi hyder i staff, bwrdd, rhanddeiliaid, a chyllidwyr fod y sefydliad yn cael ei baratoi ar gyfer ei ddyfodol, yn ogystal â bod yn hyblyg yn ei allu i adnabod problemau a'u datrys a chyfleoedd newydd i'w cipio.

Mae Cynllun Busnes da yn:

- darparu map clir, realistig, ac ymarferol ar gyfer datblygiad y sefydliad yn y dyfodol
- galluogi pawb yn y sefydliad, gan gynnwys y Bwrdd neu'r Pwyllgor Rheoli, i ddeall a chytuno ar nodau cyffredin
- sicrhau cyfranogiad rhanddeiliaid allweddol ac yn cefnogi ceisiadau am gymorth ariannol gan gyllidwyr eraill
- llywio strategaethau ar gyfer cyfalaf, datblygiad artistig, a mentrau refeniw eraill
- datblygu strategaethau penodol sy'n ymwneud â datblygu cynulleidfaoedd ac ymgysylltiad targedol
- llywio adolygiadau o strwythur sefydliadol, dulliau o hyfforddi ac Adnoddau Dynol, adnoddau technolegol, neu weithdrefnau monitro

Beth ddylai fod mewn Cynllun Busnes da?

Gan mai map ffordd yw hwn i lywio a chefnogi'r sefydliad dros y 3-5 mlynedd nesaf, mae wyth adran allweddol y dylid eu cynnwys:

1. Crynodeb Gweithredol
2. Gweledigaeth, cenhadaeth, nodau a datganiad clir o amcanion
3. Trosolwg o'r sefydliad
4. Cyd-destun a dadansoddiad o'r farchnad
5. Adnoddau Gweithredol/Staffio, Rheolaeth a Gwirfoddolwyr
6. Amserlenni a Chynllun Gweithgarwch
7. Cyllidebau a rhagolygon ariannol
8. Cerrig Milltir a Monitro

Bydd llawer o'r Cynllun Busnes yn naratif, tablau, a gwybodaeth ariannol. Gellir cynnwys cymhorthion gweledol fel ffotograffau neu gelf hefyd, yn enwedig os ydynt yn ychwanegu at gyfoeth a gweledigaeth y cynllun a'r hyn y mae'n anelu at ei gyflawni.

1. Crynodeb Gweithredol

Fel arfer mae gan Gynllun Busnes grynodedb gweithredol byr, cryno lle y bydd unrhyw ddarllenydd yn gallu deall yn gyflym elfennau allweddol o'r daith a gynlluniwyd gan sefydliadau. Mae'n ddogfen un neu ddau dudalen ar y mwyaf.

Mae Crynodeb Gweithredol wedi'i leoli ar ddechrau Cynllun Busnes, ond dyma'r adran y dylid ei chreu'n olaf gan ei fod yn crynhoi prif bwyntiau'r cynllun.

Mae'r Crynodeb Gweithredol fel arfer yn cynnwys y canlynol:

- Gweledigaeth
- Datganiad Cenhadaeth
- Trosolwg byr o'r sefydliad – cefndir, cyfeiriad
- Amlinelliad o'r Cynllun Gweithgarwch
- Rhanddeiliaid Allweddol – cyllidwyr, cefnogwyr, artistiaid
- Perchnogaeth – sut y datblygwyd y cynllun, pwy a oedd yn rhan o'r cynllun, pryd y cymeradwyodd y Bwrdd ef

2. Gweledigaeth, Cenhadaeth, Nodau a datganiad clir o Amcanion

Gweledigaeth

Y weledigaeth sy'n arwain y newid mae sefydliad am ei weld yn y byd ac a fydd yr un fath am oes y sefydliad.

Cenhadaeth

Mae'r Datganiad Cenhadaeth yn diffinio'r hyn y mae'r sefydliad yn ei wneud, i bwy, ble a sut, ac y dylai ddatgan yn glir ac yn gryno:

- Yr hyn sy'n arbennig, yn nodedig, ac yn wahanol am y sefydliad
- Yr hyn y mae'n awyddus i'w wneud a lle mae eisiau ei wneud
- I bwy a/neu gyda phwy y bydd yn gwneud hynny
- Sut y bydd yn cyflawni hynny
- Mae'r daith yn llywio'r broses gynllunio a dyma sylfaen y sefydliad. Dyma sut y bydd y sefydliad yn cyrraedd pen ei daith.

Mae angen i Gynllun Busnes fod yn ddogfen fyw – un sy'n caniatáu newidiadau lle mae amgylchiadau neu ganlyniadau yn gwneud hyn yn angenrheidiol ond yn parhau'n gyson yn ei chenhadaeth. Mae'r genhadaeth bob amser yn ddigyfnewid tra bo rhaid i sut y mae'r cynllun yn gwireddu'r genhadaeth aros yn hyblyg ac yn cael ei adolygu'n rheolaidd.

Nodau

Mae nodau'r sefydliad yn cefnogi'n glir y Datganiad Cenhadaeth sy'n disgrifio prif ddyheadau'r Cynllun Busnes.

Mae'r nodau'n ddatganiadau byr o ganlyniadau neu nodau a ddymunir eu cyrraedd yn nhymor hwy y sefydliad. Maen nhw'n amlinellu'r hyn sydd i'w gyflawni ac yn cael eu defnyddio i ddatblygu amcanion sefydliadol. Dylech gael 3-5.

Nodau trefniadol a strategol yw'r cysylltiad rhwng y genhadaeth a'r amcanion. Maent yn datgan bwriad ac yn gadarnhaol eu natur ac yn anfesuradwy.

Amcanion

Mae amcanion yn ddatganiadau o ganlyniadau penodol sydd i'w cyflawni, o'r strategol i'r lefelau gweithredol. Ar ôl sefydlu'r nodau, gellir llunio amcanion. Datblygir ac ymestynnir hwy o ddatganiad cenhadaeth a nodau'r sefydliad.

Mae'r Genhadaeth a'r Nodau yn cyflwyno dyheadau'r sefydliad. Mae amcanion yn glir ac yn feintiol ac yn diffinio'r camau neu'r **tasgau (neu'r allbynnau)** sydd eu hangen i gyflawni'r nodau hyn. Maen nhw'n egluro sut mae'r Nodau i'w cyflawni'n fanwl.

Mae angen canolbwyntio amcanion, bod yn realistig ac yn mynd i'r afael â'r canlyniadau.

Dylai holl Amcanion y Cynllun Busnes fod yn **glyfar**:

- **Penodol**: wedi'u rhifo'n glir
- **Mesuradwy**: hawdd eu dangos a'u monitro
- **Cyraeddadwy**: o fewn yr hinsawdd bresennol
- **Realistig**: o fewn lefelau'r adnoddau sydd ar gael
- **Amserwyd**: eu gosod yn ôl amserlen y cytunwyd arni

Mae cerrig milltir a dangosyddion y cyflawniadau yn hanfodol i fonitro cynnydd yr holl amcanion.

Mae'r strwythur Clyfar hwn yn arf defnyddiol ar gyfer profi unrhyw ragdybiaethau a sicrhau y gellir eu gweithredu mewn gwirionedd.

3. Trosolwg o'r Sefydliad

Trosolwg

Mae'r adran hon yn rhoi trosolwg cryno o'r sefydliad sy'n cefnogi'r cynlluniau'r dyfodol.

Dylai gynnwys y canlynol:

- Pryd sefydlwyd y sefydliad
- Cerrig milltir mawr yn ei datblygiad megis datblygiadau cyfalaf, datblygiadau rhaglenni, **penodiadau mawr**, neu **bartneriaethau**
- Llwyddiannau yn ystod y blynyddoedd diwethaf – cyflawniadau sylweddol fel **gwobrau**, mentrau ariannu mawr, **llwyddiannau beirniadol a chelfyddydol**
- **Statws** sefydliadol: elusen/cwmni cyfyngedig
- **Sut mae'r sefydliad yn cael ei reoli**: Statws ymddiriedolaeth; Bwrdd Cyfarwyddwyr; Pwyllgor Rheoli, nifer y staff (llawn a rhan amser) neu wirfoddolwyr

4. Cyd-destun a Dadansoddiad o'r Farchnad

Mae datblygu Cynllun Busnes cadarn a chyraeddadwy yn gofyn am ddeall yr amgylchedd yn llawn lle mae'r sefydliad yn gweithredu, sy'n cynnwys y gwerthusiad o'r marchnadoedd cyfredol a photensial.

Gall gwerthusiad o'r cyd-destun ymgorffori llawer o themâu a meysydd gweithio; niferoedd a mathau o bobl sy'n cymryd rhan mewn gweithgarwch y sefydliad ar hyn o bryd, y galw posibl, cystadleuaeth bresennol ac yn y dyfodol, yn ogystal â thueddiadau sectoraidd a daearyddol.

Gall dadansoddiad cyd-destunol gynnwys gwybodaeth am:

- Asesu tueddiadau a blaenoriaethau cyfredol, cyfleoedd ar gyfer twf neu rwystrau neu fygythiadau i ddatblygiad
- Dadansoddiad cymharol
- Cynulleidfa bresennol, cymuned a chyfranogwyr a phroffil defnyddwyr: maint a nodweddion
- Cynulleidfa bosibl, chyfranogwyr, ymwelwyr, a phroffil defnyddwyr: maint a nodweddion
- Strategaeth Farchnata a Datblygu'r Gynulleidfa

Mae angen dadansoddi allanol a mewnol i bennu'r ffactorau hyn. Mae yna offer diagnostig defnyddiol y gellir eu defnyddio i sefydlu'r ffactorau sy'n effeithio ar y broses o gynllunio busnes.

Offeryn a ddefnyddir yn gyffredin yw **SWOT** (Cryfderau, Gwendidau, Cyfleoedd, Bygythiadau) lle mae cryfderau a gwendidau yn faterion mewnol a chyfleoedd a bygythiadau'n rhai allanol.

Gellir gwneud diagnostig ehangach o'r materion allanol gan ddefnyddio dadansoddiad **PEST** neu **STEEP** (Gwleidyddol, Economaidd, Amgylcheddol, Cymdeithasol a Thechnolegol). Mae amgylcheddol bellach yn ffactor hollbwysig o ran cynllunio o amgylch meysydd fel teithio, ôl troed carbon a datblygu cyfalaf.

Wrth weithio drwy'r ymarferion hyn mae'n hanfodol rhannu'r rhain â'r bwrdd, y staff, a rhanddeiliaid dethol. Mae gweithio ar draws y sefydliad i gael trosolwg a chytundeb yn helpu i ddarparu arfarniad ehangach a mwy amrywiol o ffactorau allanol a mewnol sy'n effeithio ar y sefydliad.

Mae canlyniadau ymarferion **SWOT**, **PEST** a **STEEP** yn llywio'r cyd-destun y mae'r sefydliad yn gweithredu ynddo, yn ei asesu ar gyfer llwyddiant yn y dyfodol, darparu meincnodau gyda sefydliadau cymharol, ac yn nodi'r galw yn y farchnad. Nid oes angen cynnwys yr asesiadau mewn Cynllun Busnes. Gellir eu cynnwys mewn atodiadau, ond fel arfer cyfeirir atynt yn yr adran hon.

5. Adnoddau Gweithredol/Staffio, Rheolaeth a Gwirfoddolwyr

Mae angen archwilio ac egluro'r adnoddau a'r gallu a'u dyraniad o fewn sefydliad er mwyn llunio'r Cynllun Busnes.

Llywodraethu

Bydd y rhan fwyaf o sefydliadau celfyddydol yn cael eu rheoli gan fwrdd o ymddiriedolwyr neu gyfarwyddwyr fydd wedi penodi'r prif weithredwr, cyfarwyddwr artistig, neu uwch reolwyr. Dylid cynnwys disgrifiad byr o strwythur y sefydliad er enghraifft, elusen, cwmni cyfyngedig drwy warant, a gwybodaeth am yr aelodau o'r bwrdd fel enw, proffesiwn neu fusnes, hyd y gwasanaeth ar y bwrdd. Os bydd unrhyw recriwtio mawr o aelodau newydd, dylid cynnwys y broses a ddefnyddiwyd i weld pa sgiliau sydd eu hangen a'r broses ar gyfer recriwtio.

Rheoli a Staff

Mae rheoli a staffio'r sefydliad gan gynnwys gwirfoddolwyr yn allweddol i sicrhau bod digon o sgiliau ac adnoddau i ateb gofynion y cynllun ac i sicrhau llwyddiant. Peidiwch â chynnwys CVau ar gyfer uwch staff ond rhwch ddisgrifiad byr o'r arweinyddiaeth bresennol, eu hyd o wasanaeth a'u profiad a'u sgiliau ynghyd â disgrifiad o'r swydd.

Mae angen manylu ar y strwythur staffio presennol. Allweddol hefyd yw manylu am unrhyw ailstrwythuro staffio a ragwelir neu newidiadau sydd angen digwydd yn ystod oes y cynllun. Mae organogramau yn ddefnyddiol (diagram o'r sefydliadol), sy'n dangos llinellau cyfrifoldeb a strwythur y sefydliad. Os bydd ailstrwythuro staffio neu recriwtio mawr yn ystod cyfnod y cynllun, darperir amlinelliad o'r strwythur newydd posibl. (Gweler – Sampl o Organogram)

Adrodd

Gallai'r strwythur adrodd a'r system arfarnu ar gyfer y bwrdd a'r staff fod:

- Y strwythur adrodd er enghraifft, cyfarfodydd bwrdd, adran a chyfarfodydd staff
- Crynodeb o systemau arfarnu ar gyfer staff a bwrdd

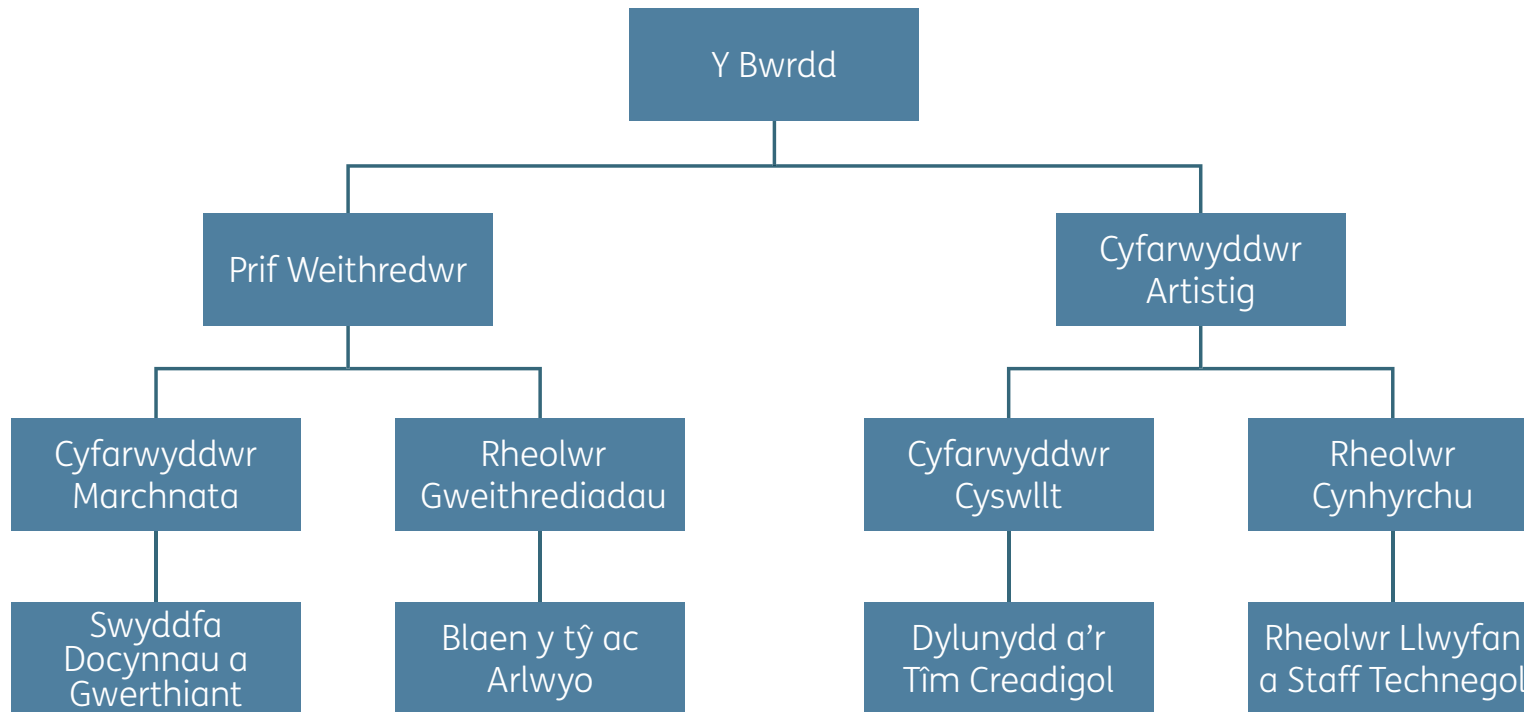
Polisiâu

Nid oes angen atgynhyrchu polisiâu trefniadaeth o fewn y cynllun busnes ond rhwch restr o'r polisiâu cyfredol (Polisi Pobl Fregus, Polisi Cyfle Cyfartal, Polisi'r Gymraeg), a gellid cynnwys gwybodaeth ynghylch pryd y byddant yn cael eu hadolygu fel atodiad ar ffurf tablau clir a chryno.

Cyfalaf a Thechnegol

Unrhyw ofynion ar gyfer mwy o fuddsoddiad megis adeiladu ar raddfa fawr, adnewyddu neu brynu offer, gwella mynediad, addasiadau amgylcheddol, a mentrau ynni cynaliadwy. Dylid costio'r rhain mor llawn â phosibl yn y gyllideb gyda nodiadau lle bo angen am sut y bydd y rhain yn cael eu hariannu.

ENGHRAIFFT Sampl o Organogram



6. Amserlenni a Chynllun Gweithgarwch

Mae amserlen a chynllun gweithgarwch yn diffinio sut y bydd nodau'r cwmni'n cael eu rhoi ar waith.

O fewn Cynllun Busnes mae angen i sefydliad gyfleu sut, beth a chan bwy y bydd gweithredoedd yn cael eu cyflawni ac yn bwysicach, sut y bydd llwyddiant i gyflawni'r rhain yn cael ei fesur.

Mae'r broses o greu'r cynllun gweithgarwch yn sicrhau bod y gweithgarwch yn cyd-fynd â'r nodau a'r amcanion a sut mae'n cwrdd â'r daith. Gall cael cynllun gweithgarwch hefyd nodi unrhyw fylchau mewn adnoddau neu allu.

Bydd cynllun gweithgarwch, a wneir yn iawn, yn sicrhau bod adnoddau dynol, ariannol a thechnegol digonol yn cael eu rhagweld yn briodol ac yn realistig. Mae'n gwirio realiti yr hyn y gellir ei gyflawni (ac na ellir ei gyflawni) gyda'r adnoddau sydd ar gael a'r uchafbwyntiau pan allai fod angen dull mwy strategol a hirdymor ar gyfer rhai gweithgareddau.

Dylai amserlenni fod yn realistig a diffiniedig dros gyfnod y cynllun sy'n dangos gweithgarwch ar gyfer pob blwyddyn neu gyfnod o fewn blwyddyn ac mae'n bwysig cytuno ar y gweithgarwch, y cyfrifoldebau, a'r amserlenni gyda phawb sy'n gysylltiedig â'r gwaith.

ENGHRAIFFT Cynllun gweithgarwch

Mae'r tabl hwn yn dangos sut mae modd nodi nodau ac amcanion dros gyfnod Cynllun Busnes. Gellir ychwanegu colofnau yn hawdd ar gyfer Blynyddoedd 4 a 5 neu eu tynnu os bydd y gwaith arfaethedig yn cymryd llai o amser. Dangosir y sampl isod am arweiniad yn unig:

Nod: Ymgysylltu'n fwy effeithiol ag ymarferwyr ac unigolion o gefndiroedd economaidd economaidd-gymdeithasol isel gan roi llais a grym iddynt					
Danfonadwyon/ Amcanion	Gweithredoedd			Adnoddau	Dangosyddion / Cerrig Milltir
	Blwyddyn 1	Blwyddyn 2	Blwyddyn 3		
Mae sefydliadau ar lawr gwlad yng Nghymru sy'n gweithio mewn partneriaeth ochr yn ochr â'r "Cwmni" yn eu cymunedau eu hunain, i ddarparu profiadau artistig trawsnewidiol o ansawdd uchel ar stepen drws pobl.	Comisiynu prosiect ymchwil peilot i fesur cyfleoedd, dyheadau, a realiti cyfredol ledled Cymru.	Galwad gyhoeddus am geisiadau ar gyfer prosiectau cydweithredol sy'n dangos gwerthoedd democratiaeth ddiwylliannol. Proses ymgeisio, gan symud y ddau brosiect ymlaen.	Cefnogi a chyflwyno prosiectau yn unol â fframwaith gwerthuso sefydledig. Datblygu briff yn seiliedig ar wersi a ddysgwyd ar ben y prosiect.	Adnoddau staff i wireddu'r prosiectau Comisiynu ymchwil a datblygu Cyfarwyddwr Artistig Swyddog Prosiect ac Ymgysylltiad Gweinyddwr Cyllid	Cyflwyno dau brosiect 18 mis o hyd wedi'u cynllunio a'u harwain gan y gymuned. O leiaf ddau randdeiliaid newydd ym maes tai ac un o Dîm Gwasanaeth Ieuenctid yn ymrwymo i'r rownd nesaf o'r prosiect. Perthynas llawr gwlad mewn dwy gymuned yn barod am gael cymorth pellach i gyflawni datblygiad a buddsoddiad.

7. Cyllidebau a Rhagolygon Ariannol

Mae'r adran hon yn cynnwys y gyllideb ar gyfer cyfnod y cynllun gan gynnwys rhagolygon incwm a gwariant.

Cyllideb

Bydd y gyllideb yn rhoi darlun cyffredinol o'r lefelau incwm a gwariant sydd i'w ddisgwyl dros gyfnod y cynllun.

Dylai'r gyllideb:

- diffinio'n glir gyfnod y cynllun busnes
- dangos manylion yr incwm a'r gwariant
- alinio â'r gweithgarwch a fanylir yn y cynllun
- cefnogi unrhyw nodiadau sy'n arwain at adrannau lle mae angen rhagor o fanylion
- cynnwys amrywiadau blynyddol o flwyddyn i flwyddyn (megis cynnydd mewn costau staff neu weithgarwch artistig)
- fod â nodiadau ynghlwm i gynorthwyo croesgyfeiriad at adrannau penodol yn y cynllun er mwyn rhoi manylion pellach

Er ei bod yn bwysig dangos cynllunio ariannol ar draws tair blynedd y Cynllun Busnes, mae'n amlwg nad yw darogan ariannol llawn, manwl yn realistig ar draws holl oes y cynllun. Dull arferol yw rhoi mwy o fanylion am y flwyddyn i ddod (cyntaf), gyda phrif ddull ehangach ar gyfer y ddwy flynedd ganlynol (ail a thrydedd). Wrth adolygu cynnydd a symud ymlaen drwy'r cynllun, dylai diwygio a gweithredu datblygiadau pellach olygu y bydd y flwyddyn nesaf o weithredu bob amser yn dod yn 'flwyddyn gyntaf'. Yno rhoddir darogan manwl ar waith i weithredu fel map ffordd a chynllun gwariant a chan gefnogi hynny gydag adolygiadau gweithredol/rheoli misol, olrhain llif arian ac adrodd.

Llif arian

Mae angen rhagolwg llif arian gan y bydd yn dangos yn union pryd y bydd y sefydliad yn ennill yr incwm a /neu'n derbyn cyllid a phryd y bydd angen iddo ei wario. Bydd hyn yn sicrhau bod llif ymarferol o arian at gostau gan gynnwys gorbenion a chostau artistig drwy'r cynllun.

Dylai llif arian misol fod yn ddigon ar gyfer Blwyddyn 1. Mae'n bosibl rhagweld yn fisol ar gyfer Blwyddyn 2, ond gall Blynyddoedd 2 a 3 ymlaen fod yn chwarterol nes bod gwybodaeth bellach am gwir incwm a gwariant yn hysbys.

Dylid diweddarau'r llif arian yn fisol unwaith y bydd y sefyllfa ariannol go iawn yn hysbys – enghraifft, incwm a enillir, incwm swyddfa docynnau, penderfyniadau ymgeisio am gyllid.

8. Cerrig Milltir, Monitro a Pherygl

Cerrig milltir

Mae cerrig milltir yn dangos pryd mae disgwyl i ddatblygiadau neu weithgareddau gael eu cwblhau a gallant hefyd gynnwys pryd y bydd polisiau a strategaethau fel Marchnata/Datblygu Cynulleidfaedd yn cael eu hadolygu, yn ogystal â'r cynllun busnes ei hun.

Mae Cynllun Gweithgarwch yn rhoi golwg glir ar y cerrig milltir sydd o'ch blaenau – pan fydd datblygiadau i fod i gael eu cwblhau, neu faterion sy'n cael eu datrys. Gellir defnyddio hyn fel rhestr wirio reolaidd i'ch atgoffa am gamau y cytunwyd arnynt a gellir eu defnyddio hefyd ar y cyd â monitro gwybodaeth ariannol.

Monitro

Bydd y broses ar gyfer monitro yn dibynnu ar weithdrefnau adrodd y sefydliad. Dylid cynllunio monitro rheolaidd er mwyn sicrhau bod y nodau a'r amcanion y cytunwyd arnynt yn cael eu bodloni. Os oes angen, gellir gwneud diwygiadau neu addasiadau i dargedau neu weithgareddau yn y cynllun.

Mae'r cynllun gweithgarwch yn gweithredu fel rhestr wirio ac yn ein hatgoffa o weithredoedd y cytunwyd arnynt a monitro gwybodaeth ariannol i sicrhau bod y cynllun ar annel ac o fewn y gyllideb.

Bydd monitro yn dibynnu ar gylch cyfarfodydd a strwythur y sefydliad, ond mae'n hanfodol bod pwyntiau rheolaidd yn cael eu hadeiladu lle archwilir cynnydd yn erbyn y cynllun. Bydd hyn yn galluogi addasu targedau a chymryd camau adferol os oes angen.

Gallai amserlen fonitro awgrymedig fod yn:

- **Tîm staff/sefydliad llawn:** Yn flynyddol
- **Bwrdd/Pwyllgor Rheoli:** Chwarterol
- **Pwyllgor Cyllid Arbennig/is-grwpiau:** Chwarterol (rhwng cyfarfodydd Bwrdd/Pwyllgor Rheoli)
- **Grŵp staff craidd (er enghraifft, gweinyddu/cyllid/marchnata):** Misol

Perygl

Dylai'r monitro gynnwys gweithdrefn sydd wedi'i diweddarau'n rheolaidd ar gyfer dadansoddi perygl a'i asesu. Gellid cynnwys dadansoddiad o berygl cyfredol manwl fel atodiad, ond dylai'r cynllun busnes ddatgan sut a chan bwy a sut mae peryglon yn cael eu hasesu'n rheolaidd a pha gynlluniau wrth gefn sydd ar waith i liniaru ar y peryglon hyn.

ENGHRAIFFT Asesiad o Berygl

Isod mae templed sy'n helpu sefydliad i asesu'r peryglon a allai ddigwydd neu beidio yn ystod cyfnod cynllun a'r effaith y bydd y rhain yn ei chael ar gyrraedd y nodau a'r amcanion. Ar ôl i'r sgôr o effaith a'r tebygolrwydd gael eu hasesu, mae penderfynu a manylu ar ba gamau sydd angen eu cymryd i liniaru ar berygl yn hanfodol. Mae angen i beryglon fod yn fewnol ac allanol.

Mae'r Comisiwn Elusennau yn awgrymu'r fformiwla ganlynol ar gyfer sgorio a monitro perygl:

$xy + y$ lle mae x yn “debygolrwydd o'r perygl yn ymwireddu” ac ‘ y ’ yn “ddifrifoldeb yr effaith”. Mae'r fformiwla hon yn lluosio effaith gyda thebygolrwydd ac yna'n ychwanegu pwysau eto am effaith er mwyn rhoi pwyslais ychwanegol am effaith wrth asesu perygl. Mae'r tebygolrwydd yn 1-5 lle mae 1 yn “annhebyg” a 5 yn “debygol iawn”. Sgorir effaith ar 1-5 lle mae 1 yn “ddibwys” a 5 yn “eithafol”.

ENGHRAIFFT Goleuadau Traffig Perygl

Unwaith y bydd yr asesiad o berygl wedi'i wneud, mae'n ddefnyddiol i fynegi hyn mewn goleuadau traffig neu fap gwres. Wrth ddehongli'r map isod y codau lliw yw:

- **Coch** – peryglon mawr neu eithafol/trychinebus sy'n sgorio **15** neu fwy – angen rheoli perygl ychwanegol
- **Melyn** – peryglon cymedrol neu fawr sy'n sgorio rhwng **8** a **14** – angen adolygu rheolaidd a rheoli perygl
- **Gwyrdd** – peryglon mân neu ddibwys yn sgorio **7** neu lai – dim angen rheoli perygl ychwanegol

ARDRAWIAD	Ofnadwy	5	10	15	20	25	30
	Arwyddocaol	4	8	12	16	20	24
	Cymedrol	3	6	9	12	15	18
	Mân	2	4	6	8	10	12
	Dibwys	1	2	3	4	5	6
			1	2	3	4	5
			Annhebygol	Ddim yn debygol iawn	Tebygol	Tebygol iawn	Hynod debygol
TEBYGOLRWYDD							

Ysgrifennu cynllun busnes

Pwy sy'n ysgrifennu'r cynllun?

Gan fod angen amser sylweddol gan y bwrdd a'r staff i ddatblygu cynllun busnes effeithiol, argymhellir y dylai fod un prif awdur sy'n arwain y broses.

Nid yw Cynllun Busnes yn ymarfer annibynnol. Y staff a'r bwrdd sy'n adnabod y sefydliad, ei waith a'r amgylchedd y mae'n gweithredu ynddo. Y staff a'r bwrdd fydd yn goruchwyllo ac yn gweithredu'r cynllun, nid ymgynghorwyr allanol.

Bydd cynllun da yn mynegi syniadau'r staff a'r bwrdd ond bydd angen arweinydd cryf i sicrhau cysondeb a llunio'r cynllun. Mae llwyth gwaith ac amserlenni yn aml yn meddwl bod sefydliadau yn recriwtio ymgynghorwyr i gynorthwyo gyda'r broses o adolygu a gwerthuso sefydliadol. Er y gall hyn fod yn ddull defnyddiol, myfyriol a heriol, mae'n llawer llai llwyddiannus pan fydd ymgynghorydd allanol yn ymgymryd â'r broses gyfan.

Fframwaith ac Amserlen

Mae'n bwysig gosod fframwaith ac amserlen glir ar gyfer datblygu a gorffen y cynllun.

Ni ellir creu cynllun busnes ar wahân gan un person. Argymhellir creu amserlen a rhestr o'r rhai sy'n ymwneud â meysydd cyfrifoldeb o'r cychwyn cyntaf. Bydd angen casglu a dadansoddi swm sylweddol o ddeunydd a gwybodaeth ar gyfer pob adran.

Dylid ymgynghori â phawb dan sylw am yr adrannau y mae'n ofynnol iddynt eu hysgrifennu neu gyfrannu atynt ac am y terfynau amser sydd angen eu bodloni. Unwaith y cyrhaeddir y penderfyniad i gymryd rhan yn y broses, wedyn rhaid pennu'r fframwaith strwythuredig o'r hyn sy'n ofynnol, erbyn pryd a phwy sy'n cyfrannu.

Mae'n bwysig gadael digon o amser i ysgrifennu'r cynllun. Ni ddylai dadansoddi a chasglu gwybodaeth a chanfyddiadau fod yn broses frysio. Os yw'r cynllun i fod yn hyfyw ac yn weithredol, cyn dechrau ysgrifennu'r cynllun, mae angen i sefydliad:

- Cytuno pwy fydd yn casglu'r holl wybodaeth berthnasol, a phwy fydd yn cydlynu ysgrifennu'r cynllun
- Penderfynu ar ddyddiad cau rhesymol i lunio'r ddogfen derfynol: er enghraifft, efallai y bydd angen ei chynhyrchu i gefnogi cais am gyllid ar ddyddiad penodol.
- Cydweithwyr yn cytuno ar amserlen i alluogi cwrdd â'r dyddiad cau hwnnw a chytuno ar ddyddiad adrodd dros dro.

Cydosod y wybodaeth

Mae gwybodaeth sylweddol sydd angen ei choladu i naill ai llywio'r broses gynllunio neu gael ei chynnwys yn y cynllun busnes yn ogystal â'r hyn y mae'n rhaid ei goladu i gefnogi a llywio'r broses cynllunio busnes.

Mae'n ddefnyddiol amlinellu'r hyn sy'n ofynnol i ddechrau ac i benderfynu:

- Beth i'w gasglu, beth sydd eisoes yn bodoli a beth fydd angen ei greu?
- Pwy fydd yn dod o hyd i'r wybodaeth a phwy yn y sefydliad sydd â'r wybodaeth?
- Ble i ddod o hyd i'r wybodaeth, ble a sut mae'n cael ei chadw – yn electronig, wedi'i ffeilio, archifau?
- Sut y bydd yn cael ei defnyddio – pa adrannau a gaiff y wybodaeth? Oes angen ei golygu neu ei huwchlwytho?

Ysgrifennu'r Datganiad Cenhadaeth

Dyma'r grym arweiniol y tu ôl i'r broses gynllunio felly heb allu cyfleu'r daith yn glir, ni fodolai cynllun o gwbl.

Wrth lunio cynllun sydd angen bod yn eiddo i'r sefydliad cyfan, mae helpu pawb i ddod i gytundeb yn hanfodol. Fodd bynnag, er bod angen cytundeb ar y sefydliad, ni ddylai creu'r datganiad rwystro datblygiad y cynllun ei hun. Gellir cytuno ar ddatganiad y daith a'r geiriad penodol unwaith y bydd y cynllun wedi'i orffen.

Dylai staff a'r bwrdd fod yn rhan o'r gwaith o greu'r datganiad cenhadaeth, os yw'n bosibl, drwy sesiynau ar y cyd sy'n cynnwys yr holl staff ar bob lefel yn ogystal ag aelodau o'r Bwrdd/Pwyllgor Rheoli. Dylid caniatáu digon o amser yn fewnol i drafod a chyrraedd cytundeb ar ddatganiadau clir i'r sefydliad gan y gallai gymryd amser i ddod i gonsensws.

Y Crynodeb Gweithredol

Dyma adran olaf ond pwysicaf y cynllun. Dyma'r rhan sy'n crisialu pwrpas y sefydliad, ei uchelgais artistig a busnes, a sut mae'n bwriadu cyflawni'r rhain.

Mae angen i'r crynodeb gweithredol fod yn gryno, cyflwyno'r achos a dangos yn gryno lle mae'r sefydliad ar hyn o bryd, lle mae am fod yn y dyfodol, yn ogystal â sut a pham y bydd y cynllun busnes yn cyflawni ei nodau dros 3-5 mlynedd.

Gan grynhoi'r adrannau llawn yn y cynllun busnes, mae'n cynnwys gwybodaeth sy'n amrywio o'r datganiad cenhadaeth i wybodaeth sefydliadol cyffredinol megis enwau a rolau'r bwrdd a staff allweddol, niferoedd y gweithwyr a throsolwg o'r hyn y mae'r sefydliad yn ei wneud ac yn bwysicaf oll beth mae'n anelu at ei gyflawni yn y cynllun hwn.

Bydd yn cynnwys amlinelliad o'r wybodaeth ariannol ac yn amlygu lle mae'r sefydliad wedi perfformio'n dda ac unrhyw gerrig milltir sy'n bwysig yn ei datblygiad a'i gynlluniau i'r dyfodol.

Yn ddelfrydol ni ddylai fod yn fwy na dau dudalen a bydd yn cynnwys:

- Datganiad Cenhadaeth
- Cyfeiriad arfaethedig a gweledigaeth artistig/gweithgarwch
- Marchnad a chyd-destun / Rhanddeiliaid Allweddol
- Amlinelliad o'r Cynllun gweithgarwch
- Perchnogaeth cynllun busnes – nodwch bwy a greodd y cynllun

Atodiad 1. Y broses gynllunio

Isod ceir amlinelliad o'r hyn y gall pob adran ei gynnwys. Gellir amrywio adrannau 3-7 yn y modd y cânt eu trefnu yn y Cynllun Busnes terfynol. Gellir cynnwys delweddau (siartiau, gwaith celf, ffotograffiaeth) hefyd drwy gydol cynllun.

Gellir defnyddio'r templed hwn fel rhestr wirio, i wneud nodiadau neu ysgrifennu naratif wrth ddatblygu'r cynllun. Gall y templed hefyd helpu i sicrhau bod cynllun yn cael ei "berchnogi" gan y sefydliad cyfan drwy dynnu allan a manylu ar yr hyn y bydd yn rhaid i aelodau eraill o'r sefydliad ei ddarparu mewn gwahanol adrannau. Gall hefyd helpu i gadw golwg ar gynnydd a chynorthwyo gyda gweithredu a chyflwyno gwybodaeth benodol.

1. Gweledigaeth	
Gweledigaeth Y weledigaeth yw'r datganiad sy'n gweithredu fel egwyddor arweiniol y newid y mae sefydliad am ei weld yn y byd ac a fydd yr un fath ar hyd oes y sefydliad.	
2. Cenhadaeth, nodau a datganiad clir o amcanion	
Cenhadaeth Dylai Datganiad Cenhadaeth fod yn ddatganiad cryno a chlr a dylid ei gofio'n hawdd gan bawb yn y sefydliad gan nodi: <ul style="list-style-type: none">• Yr hyn sy'n arbennig, yn unigryw ac yn wahanol am eich sefydliad• Beth mae'n dyheu am ei wneud• I bwy a/neu gyda phwy y bydd yn gwneud hynny• Sut y bydd yn cyflawni hynny Treulwch amser yn fewnol er mwyn hwyluso trafodaeth a chytuno ar ddatganiad cenhadaeth sy'n glir ar gyfer eich sefydliad. Cynhwyswch yr holl staff yn ogystal ag aelodau o'ch Bwrdd/Pwyllgor Rheoli.	

2. Cenhadaeth, nodau a datganiad clir o amcanion (parhad)

Nodau

Mae'r Nodau'n cefnogi'r Datganiad Cenhadaeth yn benodol a bydd yn disgrifio prif ddyheadau eich Cynllun Busnes.

Cadwch y Nodau'n syml, yn glir, yn uchelgeisiol ac yn hawdd i'w deall.

Amcanion

Esboniad o amcanion sefydliadol allweddol ar gyfer cyfnod y cynllun. Gallant fod yn adrodd y stori neu fod ar ffurf daenlen gyda naratif sy'n cyd-fynd â nhw.

Mae Cenhadaeth a Nodau yn ysbrydoli pobl. Ond ar ffeithiau a ffigyrau y seilir eich amcanion.

Clyfar

Rhaid i amcanion mewn Cynllun Busnes fod yn:

Penodol: wedi'u rhifo'n glir

Mesuradwy: hawdd eu dangos a'u monitro

Cyraeddadwy: o fewn yr hinsawdd bresennol

Realistig: o fewn lefelau'r adnoddau sydd ar gael

Amserwyd: eu gosod yn ôl amserlen y cytunwyd arni

Mae strwythur **clyfar** yn caniatáu i sefydliad brofi rhagdybiaethau ac yn sicrhau bod modd gweithredu ei amcanion yn llwyddiannus.

3. Trosolwg sefydliadol

Gall Trosolwg gynnwys y canlynol:

- Pryd y sefydlwyd eich sefydliad
- Cerrig milltir pwysig yn ei ddatblygiad
- Llwyddiannau yn y blynyddoedd diwethaf
- Rhanddeiliaid allweddol: prif gyllidwyr a sut rydych chi'n bodloni eu polisiau, partneriaid cyflawni ac ati.
- Statws sefydliadol: elusen/cwmni cyfyngedig
- Strwythur rheoli: Statws ymddiriedolaeth; Bwrdd Cyfarwyddwyr; Pwyllgor Rheoli ac ati.
- Gwybodaeth ffeithiol er enghraifft, archwilwyr, banc ac ymgynghorwyr cyfreithiol
- Nifer y staff (llawn a rhan amser) neu wirfoddolwyr
- Staff allweddol: hyd amser yn y swydd, unigolion pwysig
- Polisiau er enghraifft, Cyfle Cyfartal

4. Y cyd-destun a'r amgylchedd busnes

Dadansoddiad o'r amgylchedd lle rydych chi'n gweithio, cynulleidfa a demograffeg gymunedol, niferoedd sy'n ymgysylltu a galw posibl yn y dyfodol.

Mae angen i wybodaeth yn yr adran hon hysbysu'r darllynydd yn glir am eich:

- Cyd-destun gan gynnwys asesu tueddiadau cyfredol, cyfleoedd ar gyfer twf neu fygythiadau i ddatblygiad
- Dadansoddiad o'ch cystadleuwyr
- Cynulleidfa bresennol a/neu gyfranogwr a phroffil eich defnyddwyr: eu maint a'u nodweddion
- Cynulleidfa bosibl, ymwelwyr a phroffil: maint a nodweddion
- Strategaeth Farchnata a Datblygu'r Gynulleidfa

5. Adnoddau Gweithredol/Staffio, Rheolaeth a Gwirfoddolwyr

Dylai'r wybodaeth sy'n ymwneud â'r adnoddau sydd arnoch eu hangen gynnwys:

Llywodraethu

- Strwythur y sefydliad a
- Gwybodaeth am aelodau'r bwrdd/pwyllgor rheoli

Staffio/Gwirfoddolwyr

- Disgrifiad o strwythur yr aelodaeth bresennol gyda phrif gyfrifoldebau
- Staffio a gwirfoddolwyr presennol
- Staffio neu ailstrwythuro yn y dyfodol (gellir dangos hyn mewn diagram sefydliadol)
- Crynodeb o'r sgiliau a'r profiad presennol
- Amlinelliad o'r staff presennol a pholisi hyfforddi gwirfoddolwyr

Am y ddau uchod:

- Y strwythurau adrodd
- Crynodeb o systemau arfarnu

Polisïau

Rhestr o bolisïau fel Cyfle Cyfartal a dyddiadau eu hadolygu.

Cyfalaf a Thechnegol

Cynlluniau costus sydd angen mwy o fuddsoddiad mewn offer, adeiladau, trafnidiaeth, neu waith cyfalaf arall gyda nodiadau cysylltiedig.

6. Cynllun Gweithgarwch ac Amserlenni

Mae angen cyflwyno amserlenni realistig a diffiniedig o weithgareddau a datblygiadau allweddol, gan nodi sut mae'r nodau a'r amcanion yn cael eu sicrhau a'u cyflawni.

Dylid cytuno ar weithgareddau a'u dyrannu i bobl neu adrannau penodol ac yng nghwmni proses fonitro syml ar gyfer olrhain gweithgarwch a chynnydd.

7. Cyllideb a rhagolygon ariannol

Bydd angen i'r gyllideb a llif arian ar gyfer cyfnod y cynllun gynnwys rhagolygon incwm a gwariant. Mae angen i unrhyw ddyraniadau sy'n ansicr neu'n anhysbys fod mor glir ag y gallant fod. Mae amrywiadau sylweddol ar draws blynnyddoedd (cynnydd mewn costau staff neu weithgarwch artistig) hefyd angen esboniad a dylid croesgyfeirio atynt gan nodi'r adran yn glir yn y cynllun sy'n rhoi rhagor o fanylion.

8. Cerrig Milltir, Monitro a Pherygl

Cerrig milltir

Mae cerrig milltir yn nodi dyddiadau pwysig ar gyfer prosiectau, datblygiadau a gweithgarwch, a dylent gynnwys pryd y bydd y cynllun, y polisiâu a'r strategaethau megis Marchnata/Datblygu Cynulleidfa yn cael eu hadolygu.

Mae Cynllun Gweithgarwch yn gweithredu fel rhestr wirio ac yn ein hatgoffa o waith y cytunwyd arnynt a monitro gwybodaeth ariannol ac yn sicrhau bod targedau'n symud ymlaen ac yn fforddiadwy yn ôl y gyllideb.

8. Cerrig Milltir, Monitro a Pherygl (parhad)

Monitro

Mae monitro cynllun yn cysylltu'n uniongyrchol â gweithdrefnau adrodd y sefydliad. Dylai monitro rheolaidd ddigwydd i gyrraedd nodau ac amcanion ac, os oes angen, wneud diwygiadau neu addasiadau i dargedau neu weithgareddau.

Enghraifft o amserlen fonitro:

- Uwch dîm/pwyllgor y gwirfoddolwyr – dwywaith y flwyddyn
- Bwrdd/ Pwyllgor Rheoli – yn flynyddol

Perygl

Mae angen i gynllunio busnes ymgorffori gweithdrefn sy'n cael ei diweddarau'n rheolaidd ar gyfer dadansoddi perygl a'i asesu. Gellid cynnwys Cofrestr Berygl fel atodiad, ond dylai Cynllun Busnes ddatgan sut a chan bwy a pha mor rheolaidd y caiff peryglon eu hasesu yn ogystal â manylu ar ba gynlluniau sydd wrth gefn i gwrdd ag unrhyw berygl a nodwch.

9. Y Crynodeb Gweithredol

Crynodeb Gweithredol

Mae angen Crynodeb Gweithredol ar Gynllun Busnes. Bydd angen i'r datganiad byr a chryno gynnwys y canlynol:

- Amlinelliad o Ddatganiad y Genhadaeth
- Prif randdeiliaid
- Cyfeiriad a gweithgarwch arfaethedig
- Amlinelliad o'r Cynllun Gweithgarwch
- Perchnogaeth – sut y datblygwyd y cynllun, pwy a gymerodd ran yn y gwaith o'i greu, pryd cymeradwyodd y Bwrdd ef

Er y bydd y Crynodeb Gweithredol ar ddechrau'r Cynllun Busnes, dyma'r adran olaf i'w llunio i grynhoi prif bwyntiau'r cynllun.

Atodiad 2. Olrhain ac Amserlennu

Gall y templed hwn gefnogi cyflawni'r gwaith ar draws y sefydliad drwy olrhain ac amseru cyflwyno gwybodaeth i orffen y cynllun.

	Gweledigaeth	Cenhadaeth ac Amcanion	Gosod Amcanion	Cyd-destun a Marchnad	Rhagolygon Ariannol	Goblygiadau Adnoddau	Cytuno ar Amserlen	Monitro a Pherygl
Bwrdd/Pwyllgor Rheoli								
Uwch Reolwyr								
Addysg								
Gweinyddiaeth								
Cyllid								
Marchnata								
Blaen Tŷ/Derbynfa								
Swyddfa Docynnau/ Gwerthiant								
Arlwyo/Bariau								
Technegol								
Gwirfoddolwyr								
Cyfeillion/Cefnogwyr								
Cynghorwyr allanol a phartneriaid								

Atodiad 3. Olrhain y Cynllun Busnes

Mae'r templed hwn yn cefnogi amserlen y gwaith i ddatblygu a gorffen Cynllun Busnes.

Pwy?	Dyddiadau cau a Therfynau Amser	Gweithgarwch	Dyddiad a nodwyd	Dyddiad cyflawni
Bwrdd/Staff/ Ymgynghorwyr		Cyfarfod grŵp; gweledigaeth a chenhadaeth; dadansoddiad amcanion/SWOT a PEST		
Prif awdur/ Ymgynghorydd		Cytuno ar amserlen a chyflwyniadau		
Prif awdur/ Ymgynghorydd		Cyflwyniadau gan adrannau/cydweithwyr unigol		
Prif awdur/penaethiaid adrannol		Arfarniadau marchnad ac economaidd Strategaeth farchnata		
Prif awdur/ Ymgynghorydd		Asesiad o berygl, gwerthuso goblygiadau o ran adnoddau		
Staff		Cyfarfod grŵp; mireinio gweledigaeth a chenhadaeth, cytuno ar yr amcanion		
Prif awdur/Pawb		Llunio drafft a'i gylchredeg am sylwadau		