Archwilio Cymru
Audit Wales

Asesiad Strwythuredig 2020 – Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Blwyddyn archwilio: 2020

Dyddiad cyhoeddi: Hydref 2020

Cyfeirnod y ddogfen: 2039A2020-21

Paratowyd y ddogfen hon ar gyfer defnydd mewnol y Bwrdd Iechyd fel rhan o waith a gyflawnir yn unol â swyddogaethau statudol.

Mae gan yr Archwilydd Cyffredinol ystod eang o swyddogaethau archwilio a chysylltiedig, gan gynnwys archwilio cyfrifon cyrff y GIG yng Nghymru, ac adrodd wrth y Senedd ar ddarbodaeth, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd o ran y modd y mae'r sefydliadau hynny wedi defnyddio eu hadnoddau. Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn gwneud ei waith gan ddefnyddio staff ac adnoddau eraill a ddarperir gan Swyddfa Archwilio Cymru, sy'n fwrdd statudol a sefydlwyd at y diben hwnnw ac i fonitro a chynghori'r Archwilydd Cyffredinol.

Archwilio Cymru yw'r enw torfol anstatudol ar gyfer Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, sy'n endidau cyfreithiol ar wahân y mae ganddynt ill dau eu swyddogaethau cyfreithiol eu hunain fel a ddisgrifir uchod. Nid yw Archwilio Cymru yn endid cyfreithiol ac nid oes ganddo ef ei hun unrhyw swyddogaethau.

© Archwilydd Cyffredinol Cymru 2020

Ni dderbynnir unrhyw atebolrwydd gan yr Archwilydd Cyffredinol na staff Swyddfa Archwilio Cymru mewn perthynas ag unrhyw aelod, cyfarwyddwr, swyddog neu gyflogai arall yn eu cymhwyster unigol, nac mewn perthynas ag unrhyw drydydd parti lle mae'r adroddiad hwn yn y cwestiwn.

Os ceir cais am wybodaeth y gall y ddogfen hon fod yn berthnasol iddi, tynnir sylw at y Cod Ymarfer a gyhoeddwyd o dan adran 45 Deddf Rhyddid Gwybodaeth 2000. Mae Cod adran 45 yn nodi'r arfer o ran trin ceisiadau a ddisgwylir gan awdurdodau cyhoeddus, gan gynnwys ymgynghori â thrydydd partïon perthnasol. Mewn perthynas â'r ddogfen hon, mae Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru yn drydydd partïon perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynglŷn â datgelu neu ailddefnyddio'r ddogfen hon at Archwilio Cymru yn swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru.

Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg. Ni fydd gohebu yn Gymraeg yn arwain at oedi.

Cynnwys

Adroddiad cryno

Ynglŷn â'r adroddiad hwn 4

Negeseuon allweddol 5

Argymhellion 6

Adroddiad manwl

Trefniadau llywodraethu 8

Rheoli adnoddau ariannol 14

Cynllunio gweithredol 19

Atodiadau

Atodiad 1 – ymateb y rheolwyr i'r argymhellion archwilio 25

Adroddiad cryno

Ynglŷn â'r adroddiad hwn

1 Mae'r adroddiad hwn yn nodi canfyddiadau gwaith asesu strwythuredig yr Archwilydd Cyffredinol yn 2020 ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr (y Bwrdd Iechyd). Fe wnaed y gwaith i helpu i ateb gofyniad statudol yr Archwilydd Cyffredinol, dan adran 61 o Ddeddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2014, i fod wedi'i argyhoeddi bod cyrff y GIG wedi gwneud trefniadau priodol i sicrhau darbodaeth, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd o ran defnyddio adnoddau.

2 Digwyddodd gwaith Asesu Strwythuredig eleni ar adeg pan oedd cyrff y GIG yn ymateb i'r heriau digynsail a pharhaus a achosir gan bandemig COVID-19. Ar 13 Mawrth 2020, cyhoeddodd y Gweinidog Iechyd a Gwasanaethau Cymdeithasol fframwaith o gamau gweithredu i helpu i baratoi'r system ar gyfer yr hwrdd disgwyliedig o achosion COVID-19. Roedd y fframwaith yn cynnwys rhoi'r gorau i weithgarwch wedi'i gynllunio difrys a llacio targedau a threfniadau monitri ar draws y system iechyd a gofal. Cyflwynwyd trefniadau ariannu brys hefyd i hwyluso'r ystod eang o gamau gweithredu yr oedd eu hangen i ymateb ar frys i bandemig COVID-19.

3 Cytunwyd ar gylchoedd cynllunio byrrach ar gyfer 2020-21 a'r rheiny'n cael eu hategu gan ganllawiau chwarterol a oedd yn nodi ystyriaethau allweddol ar gyfer cynllunio'r ymateb i gam nesaf y pandemig, ar gyfer parhau i ddarparu gwasanaethau hanfodol, a symud tuag at adferiad graddol gwasanaethau rheolaidd.

4 Cynlluniwyd ein gwaith[1] yng nghyd-destun yr ymateb parhaus i'r pandemig i sicrhau dull digon pragmatig i helpu'r Archwilydd Cyffredinol i gyflawni ei gyfrifoldebau statudol gan hefyd leihau i'r eithaf yr effaith ar gyrff y GIG wrth iddynt barhau i ymateb i gam nesaf pandemig COVID-19. Mae ffocws allweddol y gwaith ar y trefniadau corfforaethol i sicrhau bod adnoddau'n cael eu defnyddio'n effeithlon, yn effeithiol ac yn ddarbodus. Rhoddodd archwilwyr sylw hefyd i'r cynnydd a wnaed o ran mynd i'r afael ag argymhellion blaenorol[2] lle'r oedd y rhain yn ymwneud ag agweddau pwysig ar lywodraethu sefydliadol a rheolaeth ariannol yn enwedig dan yr amgylchiadau cyfredol.

5 Mae'r adroddiad yn grwpio ein canfyddiadau dan dair thema:

- trefniadau llywodraethu;
- rheoli adnoddau ariannol; a
- chynllunio strategol: i ategu'r ymateb parhaus i'r pandemig gan daro cydbwysedd â darparu gwasanaethau hanfodol eraill.

[1] Cafodd y broses o gyflawni ein gwaith ei chydlynu gydag adolygiad cyflym y tîm archwilio mewnol o lywodraethu sy'n cynnwys profi pellach ar reolaethau allweddol a nodir yn yr adroddiad hwn.

[2] Mae'r argymhellion blaenorol i'w gweld yn ein hadroddiad ar gyfer 2019.

Negeseuon allweddol

6 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cadw ffocws cyffredinol da ar lywodraethu, risgiau ac ansawdd yn ystod ei ymateb i gam cyntaf y pandemig. Er bod cynlluniau cydnerthedd presennol y Bwrdd Iechyd heb gwrdd yn ddigonol â graddfa a chymhlethdod yr her a achosir gan y pandemig, fe wnaeth y Bwrdd gydnabod y cyfyngiadau hyn yn gynnar a chymryd y camau gweithredu angenrheidiol. Roedd hyn yn cynnwys cyflwyno strwythurau a ffrydiau gwaith gorchymyn a rheoli, a Chabinet a oedd yn cynnwys tri aelod annibynnol a thri aelod gweithredol o'r Bwrdd i gefnogi prosesau penderfynu a throsolwg. Trwy gydol y cyfnod hwn rydym wedi gweld gwelliant mewn trefniadau gweithio mewn partneriaeth a chyfathrebu cryfach â rhanddeiliaid, yn enwedig mewn perthynas â'r ymateb i'r pandemig. mae'r Bwrdd wedi cymryd camau i gynnal ei fusnes â thryloywder trwy we-ddarlledu ei gyfarfodydd ac mae ein harsylwadau ni ar gyfarfodydd y Bwrdd a phwyllgorau'n dangos eu bod yn cael eu cynnal yn dda ar y cyfan. Fodd bynnag, bydd angen i'r Bwrdd sicrhau bod ei ddull craffu'n taro cydbwysedd rhwng yr heriau sy'n angenrheidiol a'r hyn y mae ei angen hefyd i feithrin arweinyddiaeth a chyfeiriad cydlynol a chyfunol ymhlith aelodau'r Bwrdd.

7 Darparodd uwch reolwyr y Bwrdd Iechyd arweinyddiaeth dda mewn ymateb i'r pandemig. Fodd bynnag, o gofio y bydd yr amgylchedd anodd yn parhau, mae angen sicrhau tîm gweithredol cydnerth a chydlynol i ymateb yn effeithiol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i adolygu ei drefniadau llywodraethu gyda ffocws ar gryfhau'r trefniadau sicrhau risgiau ac ansawdd ac mae hefyd yn cynnal ei ffocws ar ansawdd a diogelwch gwasanaethau yn ystod y pandemig.

8 Mae'r sefyllfa ariannol ar y cyfan yn dal i fod yn her aruthrol. Yn 2019-20, ni chyflawnodd y Bwrdd Iechyd ei ddyletswyddau ariannol ac roedd ganddo ddiffyg o £38.7 miliwn ar ddiwedd y flwyddyn er ei fod wedi gorgyflawni ychydig yn erbyn ei darged arbedion o £35 miliwn. Ar gyfer 2020-21 fe ragwelodd y Bwrdd Iechyd yn wreiddiol y byddai ganddo ddiffyg o £40 miliwn, ond ceir risgiau arwyddocaol a allai arwain at ddirywiad pellach. Mae'r risgiau hyn yn cynnwys peidio â chyflawni arbedion a chostau ychwanegol heb eu hariannu mewn perthynas â COVID-19. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau i wella trefniadau rheoli a rheolaethau ariannol ac mae wedi ymateb i'r rhan fwyaf o argymhellion a wnaed o ganlyniad i adolygiadau ariannol wedi'u comisiynu'n allanol yn ddiweddar. Fe wnaeth rheolaethau ariannol allweddol a nodir mewn cyfarwyddiadau ariannol sefydlog, y cynllun cadw'n ôl a dirprwyo a rheolau sefydlog weithredu'n ddigyfnewid trwy gydol y pandemig. Ond roedd hyn yn golygu na chafodd awdurdod ariannol ei ailalinio o gwbl â'r strwythur gorchymyn a rheoli, a dylai'r Bwrdd Iechyd fyfyrio ar hyn pe bai angen trefniadau rheoli digwyddiadau tebyg yn y dyfodol. Ceir trefniadau priodol i fonitro gwariant ariannol a chydymffurfiaeth ariannol; fodd bynnag, ar gyfer sicrwydd pellach, mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud gwaith ychwanegol dan arweiniad 'Cell Llywodraethu Ariannol' i adolygu cydymffurfiaeth yn ystod y cyfnod hwn.

9 Mae dulliau cynllunio byrdymor yn helpu i ymateb i heriau uniongyrchol a chymhleth a grëwyd gan y pandemig, ond er mwyn adfer perfformiad bydd angen

dull tymor hwy a mwy strategol. Yn ystod y pandemig mae'r sefydliad wedi defnyddio dull modelu capasiti a galw i oleuo'i gynlluniau chwarterol ac mae wedi cymryd camau i sicrhau digon o gapasiti o fewn y gweithlu i ymateb i ail frig COVID posibl. Mae wedi cyflwyno gwasanaethau sydd wedi'u galluogi'n ddigidol ac mae'n gwneud rhai newidiadau arwyddocaol o lwybrau gofal. Mae'r pandemig wedi dangos y gall y Bwrdd Iechyd gyflawni newid cymhleth mewn gwasanaethau a hynny'n gyflym.

10 Er mwyn adfer perfformiad sefydliadol gall fod angen newidiadau mawr pellach i wasanaethau ar gyfer rhai arbenigeddau. Mae angen i hyn fod wedi'i seilio ar strategaeth glinigol fwy hirdymor, nad yw wedi cael ei chynhyrchu eto. Mae'r Bwrdd Iechyd yn sefydlu grŵp strategaeth i ganlyn arni â'r gwaith hwn. Bydd ymgysylltiad partneriaid strategol allweddol gan gynnwys y Cyngor Iechyd Cymuned yn hanfodol ac mae cyfle i'r Bwrdd Iechyd fanteisio ar lwyddiannau rheoli newid y 6 mis diwethaf.

Argymhellion

11 Rydym wedi gwneud 3 argymhelliad a nodir yn **Arddangosyn 1**. Caiff ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd ei grynhoi yn **Atodiad 1**.

12 Yn 2019 fe wnaethom 7 argymhelliad yn yr adroddiad asesu strwythuredig ac mae'r rhan fwyaf ohonynt yn dal yn y broses o gael eu rhoi ar waith. Cafodd Pwyllgor Archwilio'r Bwrdd Iechyd ddiweddariad manwl ar gynnydd gydag argymhellion 2019 ym mis Mehefin ac mae'n dal i dracio argymhellion ym mhob cyfarfod. Byddwn yn darparu diweddariad pellach ar gynnydd y flwyddyn nesaf.

Arddangosyn 1: argymhellion 2020

Argymhellion
Cynllunio cydnerthedd/ymateb i ddigwyddiadau A1 Cynnal ymarfer dysgu'n gyflym ar drefniadau llywodraethu COVID-19 i oleuo ac addasu cynlluniau cydnerthedd ac ymateb i argyfwng, fel eu bod yn gallu cael eu rhoi ar waith os bydd eu hangen dros y misoedd nesaf. Dylai hyn gynnwys ystyried: • unrhyw angen i addasu'r Cynllun Cadw'n Ôl a Dirprwyo dros dro i sicrhau bod awdurdod ariannol a phenderfynu wedi'u halinio a hefyd • y dull rheoli risgiau a fabwysiadwyd fel rhan o drefniadau gorchymyn a rheoli a ffrydiau gwaith.
Ymgysylltu â rhanddeiliaid wrth ddatblygu strategaeth glinigol a chynlluniau

Argymhellion	
A2	Sicrhau bod ymgysylltu effeithiol â rhanddeiliaid wrth ddatblygu strategaeth glinigol ac unrhyw gynlluniau ar gyfer newid arwyddocaol i wasanaethau.
Adrodd ar gynnydd o ran cyflawni cynlluniau	
A3	Sicrhau bod effeithiau a deilliannau a gyflawnir o ganlyniad i gymryd camau gweithredu'n cael eu disgrifio'n briodol yn adroddiadau monitro cynlluniau chwarterol a'r cynllun blynyddol. Gall hyn olygu bod angen cryfhau prosesau tanategol ar gyfer dadansoddi manteision busnes.

Adroddiad manwl

Trefniadau llywodraethu

13 Fe wnaeth ein gwaith asesu strwythuredig ystyried gallu'r Bwrdd Iechyd i gynnal trefniadau llywodraethu cadarn ac yntau hefyd yn gorfod ymateb yn gyflym i'r heriau digynsail a achosir gan y pandemig.

14 Canfuom fod **y Bwrdd Iechyd wedi cadw ffocws cyffredinol da ar lywodraethu, risgiau ac ansawdd yn ystod ei ymateb i gam cyntaf y pandemig.**

Cynnal busnes yn effeithiol

Mae trefniadau llywodraethu a rheoli diwygiedig wedi cefnogi prosesau penderfynu ystwyth a chraffu effeithiol ond mae cyfle i wella prosesau brys ar gyfer cynllunio cydnerthedd.

15 Mae COVID-19 wedi cyflwyno her ddigynsail i'r sector iechyd. Cydnabu'r Bwrdd Iechyd yn gynnar ym mis Chwefror 2020 nad oedd ei gynllun presennol ar gyfer argyfyngau mawr yn ddigonol ar gyfer yr her a oedd yn cael ei achosi gan COVID-19. Er na wnaethom ystyried cynllun blaenorol y Bwrdd Iechyd at argyfwng mewn manylder, fe wnaethom nodi ei fod yn cynnwys nifer o dybiaethau nad oeddent yn darparu ar gyfer graddfa a chymhlethdod yr ymateb a oedd yn ofynnol i COVID-19. Er enghraifft, roedd y cynllun yn tybio y gallai achos gael ei reoli fwy neu lai o fewn trefniadau rheoli a gweithredol presennol ac nid oedd yn rhoi ystyriaeth ddigonol i'r angen am raddfa sylweddol fwy o ran yr ymateb, addasrwydd ac ystwythder.

16 Ar ôl cydnabod y gwendidau yn ei gynllun presennol at argyfwng, ymatebodd y Bwrdd Iechyd yn effeithiol trwy fynd ati'n gyflym i ddatblygu trefniadau eraill. Ar 12 Mawrth 2020, fe gychwynnodd y Bwrdd Iechyd strwythurau gorchymyn a rheoli gan ddilyn model Aur, Arian ac Efydd (is-ranbarthol). Fe wnaeth y Bwrdd Iechyd hefyd sefydlu 'Cabinet' a oedd yn cynnwys tri aelod annibynnol a thri swyddog gweithredol i oruchwylio'r ymateb a'i wneud yn bosibl gwneud penderfyniadau a chraffu mewn modd amserol. Sefydlwyd un ar ddeg o ffrydiau gwaith pellach o fewn y strwythur rheoli i fynd i'r afael â heriau penodol ond arwyddocaol. Trwy gydol y cyfnod hwn, rydym wedi gweld gwelliant mewn trefniadau gweithio mewn partneriaeth a chyfathrebu cryfach gyda rhanddeiliaid, yn enwedig mewn perthynas â'r ymateb i'r pandemig. Ar y cyfan, roedd y ffrydiau gwaith yn effeithiol o ran cydgysylltu'r adnoddau a oedd yn ofynnol i ymateb i'r pandemig, gan gynnwys datblygu canllawiau, newidiadau i ystadau, sicrhau cyfarpar diogelwch personol ac offer, datblygu gwasanaeth profi ac olrhain a chreu tri ysbyty maes. Fodd bynnag, bu oedi byr cyn datblygu a chryfhau'r trefniadau newydd ar ddechrau'r pandemig yn bennaf am bod swyddogion gweithredol wedi mynd yn sâl neu'i bod yn ofynnol iddynt warchod neu hunanynysu. Dangosodd hyn wendid trefniadau parhad ar gyfer ffrâm amser fer.

17 Erbyn dechrau mis Ebrill 2020 roedd y Bwrdd Iechyd wedi datblygu a chytuno ar strategaeth COVID-19. Rhoddodd y strategaeth hon gymorth priodol i fynd ati

ymhellach i roi trefn a ffocws i'r gwaith gan gynnwys y ffrydiau gwaith newydd i helpu i gydgysylltu'r camau gweithredu a oedd yn ofynnol. Ar yr adeg hon, fe gyflwynodd y Bwrdd Iechyd Grŵp Rheoli Covid hefyd o fewn y strwythur ar gyfer ymateb i'r pandemig. Fe wnaeth y grŵp hwn alluogi'r Tîm Gweithredol cyfan i fod â throsolwg ar yr ymateb i COVID-19 yn ei gyfanrwydd. Fe wnaeth y grŵp hi'n bosibl gwahanu'r trosolwg ar yr ymateb i'r pandemig oddi wrth 'fusnes fel arfer' y Tîm Gweithredol, gan ganiatáu mwy o amser a ffocws ar faterion a oedd yn ymwneud yn benodol â COVID-19.

18 Fe wnaeth y diwygiadau i drefniadau llywodraethu a rheoli'r Bwrdd Iechyd gefnogi prosesau penderfynu cyflym gan gynnal prosesau craffu angenrheidiol. Roedd y strwythur yn glir a bu'n llwyddiannus o ran helpu'r Bwrdd Iechyd i ymateb i heriau brys ac arwyddocaol. Datblygodd y Bwrdd Iechyd drefn ar gyfer adrodd ar y sefyllfa ddyddiol o ran COVID-19 a oedd yn cynnwys niferoedd/tueddiadau derbyn i ysbytai gan gynnwys defnydd gwelyau acíwt, defnydd gwelyau gofal critigol, oedi cyn trosglwyddo gofal, capasiti'r gweithlu ac absenoldeb oherwydd salwch. Mae'r drefn adrodd hon bellach wedi datblygu ymhellach i ganolbwyntio ar rybuddion cynnar gan gynnwys ystadegau marwolaethau, gweithgarwch adrannau achosion brys, defnydd gwelyau COVID-19, a gweithgarwch Profi, Olrhain a Diogelu. Fodd bynnag, mae'r adolygiad o ddata perfformiad yn ystod y cyfnod hwn wedi amlygu angen am fwy o gymorth wedi'i neilltuo ar gyfer dadansoddeg yn y dyfodol.

19 Ar 15 Ebrill 2020 fe wnaeth y Bwrdd ystyried canllawiau Llywodraeth Cymru ar gyflawni cyfrifoldebau Byrddau yn ystod COVID-19. Yn unol â'r canllawiau, fe gymeradwyodd y Bwrdd newidiadau dros dro i'w Reolau Sefydlog a oedd yn cynnwys atal ei bwyllgorau ar wahân i'r Pwyllgor Archwilio a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch. Fe wnaeth y Bwrdd Iechyd hefyd leihau ehangder agendâu i ganolbwyntio ar risgiau a materion allweddol a oedd yn ymwneud â COVID-19 a busnes hanfodol. Roedd rheolau sefydlog diwygiedig yn manylu'n briodol ar y trefniadau amgen ar gyfer y pwyllgorau hynny a oedd wedi cael eu 'tynnu'n ôl', gan nodi pa bwyllgorau fyddai'n gyfrifol am ystyried eitemau brys allweddol, gwneud penderfyniadau ac awdurdodi gwariant.

20 Yn yr un cyfarfod ym mis Ebrill 2020, fe gymeradwyodd y Bwrdd ddull diwygiedig o wneud penderfyniadau. Roedd hyn yn ei gwneud yn ofynnol, lle'r oedd yn bosibl, bod y Bwrdd llawn yn cadw'r cyfrifoldeb am wneud penderfyniadau. Os nad oedd y Bwrdd llawn ar gael, roedd y broses benderfynu'n gweithredu gyda chworwm o dri aelod gweithredol a thri aelod annibynnol y gellid eu cynnull ar fyrder i graffu ar benderfyniadau a'u hawdurdodi. Byddai 'Gweithredu gan y Cadeirydd' yn cael ei ddefnyddio fel dewis olaf a byddai'n cael ei gofnodi a'i gadarnhau. Yn ystod ei ymateb i'r pandemig, bu'n ofynnol i'r Bwrdd Iechyd ddefnyddio cam gweithredu gan y cadeirydd ar gyfer nifer fach o benderfyniadau, er enghraifft i gymeradwyo'r ysbytai maes. Rydym yn nodi bod camau gweithredu gan y cadeirydd wedi cael eu cyflwyno i'r Bwrdd yn ei gyfarfodydd ar 14 Mai a 23 Gorffennaf 2020 yn unol â'r 'Weithdrefn Weithredu Safonol ar Weithredu gan y Cadeirydd yn ystod COVID-19' a gymeradwywyd gan y Bwrdd. Yn achos yr ysbytai maes, craffwyd ar y cam

gweithredu ac fe'i llofnodwyd gan yr is-Gadeirydd i atal unrhyw wrthdaro buddiannau mewn perthynas â rôl y Cadeirydd yn y grŵp ysbytai dros dro.

21 Fe gyflwynodd y Bwrdd Iechyd logiau o benderfyniadau i mewn i'r strwythur gorchymyn a rheoli a ffrydiau gwaith hefyd i ddarparu tystiolaeth a chyfiawnhad dros benderfyniadau a oedd yn cael eu gwneud. Roedd y logiau o benderfyniadau'n cael eu cyflwyno'n rheolaidd i'r strwythur gorchymyn a rheoli ac yn cael eu cyflwyno i gyfarfodydd briffio'r Bwrdd. Er bod ansawdd y logiau'n amrywiol i ddechrau, fe wellodd y Bwrdd Iechyd y broses trwy hunan-adolygu parhaus ynghyd â gwersi a rennir gan Heddlu Gogledd Cymru a Swyddogion Cyswllt Milwrol.

22 Pan gyflwynwyd trefniadau llywodraethu mewn argyfwng, cafodd prosesau adrodd eu symleiddio gan ganiatáu adroddiadau ar lafar a phapurau byrrach i lai o bwyllgorau. Ond fe esblygodd trefniadau adrodd a briffio'r Bwrdd Iechyd dros amser yn ystod y pandemig gan fynd yn fwyfwy llafurus. Roedd y Cabinet yn cael adroddiadau diweddaru pythefnosol, roedd adroddiadau beunyddiol ar y sefyllfa bresennol hefyd a sesiynau briffio'r Bwrdd bob pythefnos i holl aelodau'r Bwrdd, yn ogystal â chyfarfodydd Grŵp Rheoli Covid rheolaidd ar gyfer y Weithrediaeth. O ganlyniad, roedd capasiti ychwanegol yn y tîm Gweithredol a grëwyd trwy ohirio busnes pwyllgorau'n cael ei ddefnyddio'n gynyddol gan angen i ddiweddaru grwpiau ac aelodau'n rheolaidd mewn sesiynau briffio. Mae cyfle i fyfyrio ynglŷn â hyn fel rhan o ymarferion gwersi a ddysgwyd.

Mae'r Bwrdd wedi cymryd cama i gynnal ei fusnes â thryloywder er bod cyfarfodydd Bwrdd rhithwir yn llywio arddull craffu gwahanol nad yw wastad yn cynorthwyo'r Bwrdd i weithio mewn modd cydlynus o bosibl

23 Wrth i'r pandemig daro, fe roddodd y Bwrdd Iechyd wybod i'r cyhoedd ar ei wefan nad oedd yn bosibl mynychu cyfarfodydd y Bwrdd a phwyllgorau'n bersonol. I gefnogi tryloywder, fe ymrwymodd y Bwrdd Iechyd i gyhoeddi papurau cyfarfodydd y Bwrdd a phwyllgorau saith niwrnod ymlaen llaw cyn cyfarfodydd a chofnodion cyfarfodydd dridiau ar ôl cyfarfod. Roedd y Bwrdd hefyd yn bwriadu gweddarlledu ei gyfarfodydd o fis Mai 2020, ond fe wnaeth mater technegol nas rhagwelwyd mewn perthynas â thrwyddedu atal y cyhoedd rhag gallu gwylio cyfarfod y Bwrdd ym mis Mai. Mae holl gyfarfodydd y Bwrdd o fis Gorffennaf ymlaen yn cael eu gweddarlledu ond ar hyn o bryd, nid oes unrhyw gynlluniau i weddarlledu cyfarfodydd pwyllgorau.

24 Ers mis Mawrth 2020, mae'r Bwrdd wedi bod yn cwrdd yn rhithwir. Fe wnaethom nodi bod aelodau'r Bwrdd wedi ymateb yn dda i'r galwadau newidiol arnynt drwy'r cyfnod anodd hwn. Mae ein harsylwadau ar gyfarfodydd hefyd yn dynodi bod y trefniadau hyn yn gweithio'n dda ar y cyfan a'u bod wedi esblygu'n gadarnhaol wrth i aelodau'r Bwrdd ymgyfarwyddo â'r ffordd newydd hon o weithio.

25 Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwella'r dechnoleg sydd ar gael i aelodau'r Bwrdd i helpu gyda chyfarfodydd rhithwir ac mae wedi cyhoeddi canllawiau ar foesau yn ystod cyfarfodydd rhithwir. Ar y cyfan, mae ein harsylwadau'n dynodi bod cyfarfodydd y

Bwrdd a phwyllgorau'n cael eu cynnal yn briodol ac yn effeithiol. Ar rai achlysuron, fe wnaethom nodi bod natur cyfarfodydd Bwrdd rhithwir yn arwain at gwestiynu uniongyrchol iawn gan aelodau annibynnol yn ystod trafodaethau, ac arddull craffu cadarn a heriol. Er y bydd hyn weithiau'n angenrheidiol yng nghyfarfodydd y Bwrdd, bydd angen parhau i fod yn ymwybodol o'r effaith y gall yr arddull hwn ei chael ar y perthnasoedd rhwng yr Aelodau Gweithredol ac Aelodau Annibynnol a gallu'r Bwrdd i ddangos arweinyddiaeth ar y cyd.

Fe ddarparodd uwch reolwyr y Bwrdd Iechyd arweinyddiaeth dda mewn ymateb i'r pandemig ond gydag amgylchiadau heriol yn debygol o barhau, bydd angen sicrhau Tîm Gweithredol cydnerth a chydlynus.

26 Mae ymateb y Tîm Gweithredol a'r uwch reolwyr ehangach i'r pandemig wedi bod yn gadarnhaol iawn ar y cyfan. Canfuom arweinyddiaeth gref o fewn trefniadau gorchymyn a rheoli dros dro a'r mwyafrif o'r ffrydiau gwaith a helpodd i ymateb yn effeithiol i nifer o heriau. Fodd bynnag, mae'r chwe mis diwethaf wedi bod yn amser llawn straen a phwysau i'r Tîm Gweithredol hefyd. Mae'r Tîm Gweithredol wedi gorfod gweithio mewn ffyrdd gwahanol iawn, gan weithredu mewn strwythurau newydd, mewn amgylcheddau deinamig iawn a chyda rhai oriau gormodol. Gallai'r gaeaf sydd ar ddod fod yn llawn cymaint o her â dechrau'r pandemig ac mae angen sicrhau cydnerthedd a chydlynoldeb y Tîm Gweithredol i helpu i ymateb i'r heriau hyn.

Mae gwaith ar y gweill i gryfhau strwythurau sefydliadol, ond mae rhai pryderon hefyd mewn meysydd penodol megis yr is-adran Iechyd Meddwl.

27 Yn ein hadroddiad asesu strwythuredig 2019, fe wnaethom amlygu'r angen i gryfhau capasiti ar lefelau uwch. Roedd hyn yn canolbwyntio'n arbennig ar feithrin y capasiti a'r gallu gofynnol o ran rheoli newid/rhaglenni a chryfhau'r strwythur gofal eilaidd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd, er enghraifft mae wedi cytuno ar ei strwythur ar gyfer ei wasanaethau acíwt gyda Rheolwyr Gyfarwyddwyr yn eu swyddi ar bob un o'r tri safle. Fodd bynnag, nid yw wedi mynd i'r afael yn llawn eto â'i ddibyniaeth barhaus ar drefniadau rheoli interim allanol nac wedi nodi'r trefniadau gofynnol o ran rheoli rhaglenni. Anfonodd y Bwrdd Iechyd gynnig at Lywodraeth Cymru yn ddiweddar i ofyn am gymorth i'w gwneud yn bosibl sefydlu rhaglen cymorth strategol a gwella'i gapasiti datblygu sefydliadol. Os bydd yn llwyddiannus, dylai hyn helpu i gryfhau capasiti a gallu mewnol y sefydliad.

28 Bu newid ym mhen uchaf y sefydliad hefyd. Ym mis Ionawr 2020, fe wnaeth y Prif Weithredwr parhaol adael y Bwrdd Iechyd. Cafodd Prif Weithredwr interim ei secondio o Lywodraeth Cymru ym mis Chwefror tan ddiwedd mis Awst 2020. Mae Prif Weithredwr parhaol wedi cael ei benodi'n ddiweddar a bydd yn ymgymryd â'r rôl ym mis Ionawr 2021, gyda'r Dirprwy Brif Weithredwr yn gweithredu fel Prif Weithredwr Interim tan y dyddiad hwnnw.

29 Ym mis Gorffennaf 2020 fe wnaeth Archwilio Cymru, ochr yn ochr ag Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru, amlygu pryderon yn ffurfiol wrth y Prif Weithredwr interim ar y pryd ynghylch breuder arweinyddiaeth yr is-adran Iechyd Meddwl a achoswyd gan swyddi gwag ac absenoldebau hirsefydlog. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi dynodi yn ei ymateb ei fod yn cymryd camau i fynd i'r afael â'r gwelliannau sy'n ofynnol yn y maes hwn. Mae Gwasanaeth Archwilio Mewnol y Bwrdd Iechyd yn y broses o adolygu trefniadau llywodraethu'r is-adran iechyd meddwl. Unwaith y bydd yr adolygiad yn gyflawn, byddwn yn ystyried eu canfyddiadau i benderfynu a oes angen unrhyw gamau gweithredu ychwanegol.

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymrwymo i fyfyrio, dysgu a gwella trefniadau llywodraethu arferol a threfniadau mewn argyfwng.

30 Mae gan y Bwrdd Iechyd ystod o brosesau sy'n dangos ei fod yn myfyrio ac yn dysgu. Er enghraifft, mae'r Bwrdd a phwyllgorau'n mynd ati'n rheolaidd i adolygu a mireinio'u 'cylchoedd busnes' (calendr agendâu) i sicrhau bod digon o ffocws yn y meysydd cywir. Fel rhan o drefniadau rheolaidd ac am nifer o flynyddoedd, mae pwyllgorau hefyd wedi cynnal hunan-asesiadau sy'n goleuo adroddiadau blynyddol pwyllgorau.

31 Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn cael cymorth ychwanegol gan Gronfa King's i helpu i gryfhau'r modd y mae'r Bwrdd a'r Tîm Gweithredol yn gweithredu ac mae'r gwaith hwn yn mynd rhagddo'n barhaus. Ar yr un pryd, mae gwaith yn mynd rhagddo i gryfhau trefniadau llywodraethu ymhellach, gan ganolbwyntio ar risgiau a sicrhau ansawdd, yr ydym yn ei ddisgrifio yn yr is-adran nesaf.

32 Rydym yn glir o gyfweliadau bod dealltwriaeth dda am wersi a ddysgwyd o'r ymateb cychwynnol i COVID-19 ar lefel unigol. Ond mae angen dwyn y myfyrdodau hyn ynghyd. Rydym yn deall y bydd y Tîm Gweithredol yn cyflwyno papur i'r Bwrdd yn y misoedd nesaf sy'n myfyrio ar eu hymateb ac yn nodi gwersi ar gyfer y dyfodol. Mae'r gwaith hwn yn cael ei ategu gan dîm cydnerthedd y Bwrdd Iechyd. Mae **Argymhelliad 1** yn yr adroddiad hwn wedi'i fwriadu i lywio gwelliant trwy wersi a ddysgwyd o'r chwe blynedd ddiwethaf a chymhwyso'r gwersi hynny a ddysgwyd i gynlluniau wedi'u diweddaru ar gyfer y pandemig a chydnerthedd.

Systemau sicrwydd

Datblygodd y Bwrdd Iechyd drefniadau penodol ar gyfer rheoli risgiau mewn perthynas â COVID-19 ochr yn ochr â pharhau â pharatoadau i roi ei strategaeth rheoli risgiau newydd ar waith

33 Cyflwynodd y Bwrdd Iechyd drefniadau penodol ar gyfer rheoli risgiau mewn perthynas â COVID-19 a'r rheiny'n cael eu hategu gan hyfforddiant ychwanegol ar gyfer y rhai a oedd yn arwain y strwythur gorchymyn a rheoli a ffrydiau gwaith. Tra parodd yr ymateb cychwynnol, fe barhaodd y Bwrdd Iechyd i fireinio a gwella

trefniadau rheoli risgiau mewn perthynas â COVID-19, dan arweiniad y ffrwd waith Llywodraethu a Risg. Roedd adborth o gyfweliadau'n dynodi bod peth amrywiad a dyblygu o ran rheoli risgiau rhwng ffrydiau gwaith, strwythurau gorchymyn a rheoli a gweithgarwch rheoli risgiau ar sail 'busnes fel arfer' ar y pryd. Er na wnaethom ganfod bod hyn wedi creu materion arwyddocaol, mae'n faes i fyfyrio yn ei gylch fel rhan o wersi a ddysgir mewn perthynas â chynllunio ar gyfer cydnerthedd a digwyddiadau yn y dyfodol.

34 Dros y 12 mis diwethaf mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn y broses o ailddylunio'i strategaeth rheoli risgiau'n sylfaenol. Cymeradwywyd hyn gan y Bwrdd ar 23 Gorffennaf 2020. Mae'r strategaeth risgiau wedi cael ei datblygu trwy ymgysylltu â staff a'r Bwrdd ac un o'r nodau allweddol yw gwella'r broses o uwchgyfeirio risgiau'n amserol rhwng gwasanaethau gweithredol a'r Bwrdd. Mae'r strategaeth hefyd yn amcanu at ddarparu mwy o atebolrwydd am berchnogaeth ar risgiau a lliniaru risgiau. Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu lansio'r strategaeth ym mis Hydref 2020 a bydd y cynnydd o ran ei rhoi ar waith yn cael ei oruchwylio gan y Pwyllgor Archwilio. Mae datblygiad y dull diwygiedig yn gadarnhaol gan mwyaf, ond bydd y broses o'i roi ar waith yn her o ystyried y straen barhaus ar wasanaethau iechyd yn ogystal â natur 'rithwir' trefniadau gweithio ar gyfer llawer o staff.

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynnal ffocws ar ansawdd a diogelwch ac mae'n cydnabod her sylweddol trin cleifion y bu oedi o ran eu gofal

35 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cadw ei ffocws ar ansawdd a diogelwch gwasanaethau mewn perthynas â COVID-19 ac ar gyfer gwasanaethau ehangach. Fe barhaodd y Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad i gwrdd yn ystod y pandemig. Er bod gan y pwyllgor agenda lai, bu'n canolbwyntio ar ansawdd mewn perthynas â COVID-19 a meysydd eraill lle ceir risgiau uchel. Roedd hyn yn cynnwys atal heintiau, cynnal gwasanaethau hanfodol yn ystod COVID-19, yn ogystal ag ystyried grwpiau o gleifion a allai fod yn wynebu risg oherwydd llai o fynediad at wasanaethau. Mae hyn yn gyson â phedair egwyddor Llywodraeth Cymru o ran niwed uniongyrchol ac anuniongyrchol sy'n ymwneud â COVID-19. Mae'r Bwrdd a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn amlwg yn ymwybodol o'r angen i daro cydbwysedd rhwng yr ymateb i COVID-19 a blaenoriaethu gwasanaethau hanfodol ar gyfer y rhai sy'n wynebu'r risg fwyaf y bydd eu hiechyd yn dirywio. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cynnal asesiadau risg o'r rhai sy'n wynebu'r risg glinigol fwyaf ac yn blaenoriaethu ei restrau aros ar eu cyfer. Fodd bynnag, hyd yn oed gyda'r prosesau hyn, mae'r gamgymhariad rhwng cyflenwi gwasanaethau a'r galw amdanynt yn creu rhai heriau anodd. Mae'r Bwrdd a phwyllgorau'n cael eu hysbysu'n rheolaidd ynghylch sefyllfa gwasanaethau hanfodol a faint o oedi sydd gyda rhestrau aros, ond mae'n debygol y bydd yn cymryd peth amser i ddatrys hyn.

36 Mae'r Bwrdd hefyd yn canolbwyntio ar les staff, gan gynnwys sicrhau bod amodau gwaith yn ddiogel, bod staff yn cael y cymorth angenrheidiol gyda'u lles a bod grwpiau o staff sy'n wynebu risg uchel yn cael eu hasesu. Yn ei gyfarfod ym mis Ebrill 2020, fe gymeradwyodd y Bwrdd ddwy risg newydd o ran Iechyd a Diogelwch

a Chyfarpar Diogelwch Personol. Mae’r Pwyllgor Diogelwch a Phrofiad yn goruchwylio’r risgiau hyn a’r weithdrefn ar gyfer hysbysu ac ymchwilio ar gyfer aelodau o staff sydd wedi cael prawf COVID-19 positif. Cafodd y Pwyllgor sicrwydd pellach ynghylch materion Iechyd a Diogelwch yn ddiweddar hefyd ym mis Gorffennaf 2020 mewn perthynas â hysbysu’r Awdurdod Gweithredol Iechyd a Diogelwch, lefelau profi staff a chymhwyso’r offeryn a grëwyd gan Lywodraeth Cymru i asesu risgiau i’r gweithlu (a drafodir ymhellach ym mharagraff 65).

37 Mae’r Bwrdd Iechyd wedi parhau â rhai trefniadau sicrhau ansawdd gweithredol allweddol gan gynnwys adolygiadau o farwolaethau a phrosesau Gweithio i Wella. Mae hefyd yn gwneud gwaith i asesu digwyddiadau difrifol sy’n deillio o’r pandemig. Fodd bynnag, rydym yn nodi bod y broses achredu wardiau a’r rhaglen archwilio clinigol ill dwy wedi cael eu hatal yn ystod yr achos o COVID-19.

38 Mae’r Bwrdd Iechyd yn canlyn arni â’i Strategaeth Gwella Ansawdd ar gyfer 2020-2023 ac yn cryfhau trefniadau sicrhau ansawdd. Mae’r gwaith hwn yn cynnwys adolygiad yn erbyn y pum nod yn y strategaeth a datblygu cynllun gweithredu cyfatebol. Yn ystod cyfnod cynnar pandemig COVID-19 cafodd y gwaith hwn ei atal dros dro, ac mae’r llinell amser yn cael ei diwygio yn awr. Fodd bynnag, mae cynigion i gryfhau rheolaeth a throsolwg ar ansawdd a diogelwch yn cael eu symud ymlaen. Ar hyn o bryd mae’r cynigion yn cynnwys sefydlu pedwar grŵp sy’n canolbwyntio ar ddiogelwch cleifion, effeithiolrwydd clinigol, profiad cleifion ac iechyd a diogelwch galwedigaethol a fydd yn adrodd yn uniongyrchol wrth y Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad.

Mae’r Bwrdd Iechyd yn parhau i dracio cynnydd yn erbyn argymhellion.

39 Yn ein hadroddiad ar asesiad strwythuredig 2019, fe wnaethom argymell bod y Bwrdd Iechyd yn cryfhau’r broses gymeradwyo fel rhan o dracio argymhellion. Ers hynny mae’r Bwrdd Iechyd wedi diweddaru a chryfhau ei broses gymeradwyo i helpu i wella ansawdd diweddariadau yn erbyn camau gweithredu a darparu gwell sicrwydd pan fo camau gweithredu mewn ymateb i argymhellion wedi’u cwblhau. Mae wedi darparu hyfforddiant ar gyfer yr arweinwyr llywodraethu sydd wedi gwella cysondeb ac ansawdd y diweddariadau a ddarperir ar yr offeryn tracio argymhellion archwilio. Mae’r Bwrdd Iechyd hefyd wedi cyflwyno proses i adolygu ansawdd gwybodaeth a gyflwynir o fewn y diweddariadau ar argymhellion. Yn ystod y pandemig, mae’r Pwyllgor Archwilio wedi parhau i gael adroddiadau tracio ar gynnydd yn erbyn argymhellion allweddol.

Rheoli adnoddau ariannol

40 Rhoddodd ein gwaith ystyriaeth i berfformiad ariannol y Bwrdd Iechyd, newidiadau i reolaethau ariannol yn ystod y pandemig a threfniadau i fonitro perfformiad ariannol ac adrodd arno. Canfuom fod **trefniadau ariannol rhesymol wedi’u rhoi ar waith i ymateb i COVID-19, ond bod risgiau arwyddocaol i gyflawni’r diffyg o £40 miliwn a ragwelir gan y Bwrdd Iechyd**.

Cyflawni amcanion ariannol allweddol

Ni chyflawnodd y Bwrdd Iechyd ei ddyletswyddau ariannol yn 2019-20

41 Ni chyflawnodd y Bwrdd Iechyd ei ddyletswyddau ariannol statudol yn 2019-20 oherwydd diffyg o £38.7 miliwn ac anallu i baratoi cynllun tymor canolig oedd yn seiliedig ar fantoli'r gyllideb. Roedd y sefyllfa ariannol ar ddiwedd y flwyddyn yn 2019-20 ychydig yn waeth na'r cyfanswm rheoli o £25 miliwn a bennwyd gan Lywodraeth Cymru. Roedd hyn er gwaethaf y ffaith bod y Bwrdd Iechyd hefyd wedi mynd £0.5 miliwn y tu hwnt i'w darged arbedion o £35 miliwn, gyda 70% o arbedion yn cael eu dosbarthu fel rhai cylchol. Deilliodd un o'r elfennau o'r twf mewn costau yn ystod y flwyddyn o gostau asiantaeth gofal eilaidd ychwanegol a chodiadau ym mhrisiau cyffuriau a roddir ar bresgripsiwn mewn gofal sylfaenol. Fe gyflawnodd y Bwrdd Iechyd ei derfyn adnoddau gyfalaf ac fe gyrhaeddodd ei dargedau o ran polisi talu'r sector cyhoeddus ac fe arweiniodd ein harchwiliad ni o gyfrifon y Bwrdd Iechyd at farn archwilio 'cywir a theg' a barn rheoleidd-dra amodol ar ddatganiadau ariannol y Bwrdd Iechyd ar gyfer cyfrifon 2019-20

42 Am nifer o flynyddoedd, mae'r Bwrdd Iechyd wedi methu â mantoli ei wariant gyda'i ddyraniad refeniw. Mae hyn wedi arwain at ddiffyg cronnol sydd wedi bod yn tyfu. Ym mis Mehefin 2020, cadarnhaodd Llywodraeth Cymru y bydd yn dileu diffyg cronnol hanesyddol ar gyfer holl sefydliadau GIG Cymru. Fodd bynnag, mae dileu'r diffygion yn ddibynnol ar sefyllfa lle mae sefydliadau GIG Cymru'n cyflawni yn erbyn eu cynlluniau sylfaenol yn y dyfodol, sy'n fater hirsefydlog, cydnabyddedig i'r Bwrdd Iechyd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud peth gwaith ychwanegol i bennu'n well beth yw'r ffactorau sy'n achosi ei ddiffyg sylfaenol mewn ymateb i argymhellion gan PwC. O ran y sefyllfa ym mis Awst 2020, mae'r gwaith hwn yn dal i fynd rhagddo.

Mae risgiau ariannol arwyddocaol i gyflawni diffyg arfaethedig y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2020-21

43 Fe wnaeth y Bwrdd Iechyd gytuno ar y cynllun ariannol ar gyfer 2020-21 ym mis Ebrill 2020. Roedd y cynllun yn cynnwys diffyg rhagamcanol o £40 miliwn yn amodol ar gyflawni arbedion o £45 miliwn a rheoli unrhyw dwf mewn costau. Roedd y cynllun hwn yn nodi disgwyliad a oedd yn realistig ar gyfer perfformiad ariannol a rhagolygon gwariant. Ond mae dyfodiad y pandemig yn debygol o arwain at sefyllfa sy'n gwaethygu. Bellach mae nifer o risgiau ariannol i gyflawni'r cynllun ariannol y cytunwyd arno, gan gynnwys:

- y Bwrdd Iechyd yn peidio â chael incwm ychwanegol i gwrdd â'r holl wariant cyfalaf a refeniw uniongyrchol ac anuniongyrchol sy'n gysylltiedig â COVID-19 hyd yma;
- unrhyw dwf heb ei ariannu mewn gwariant sy'n gysylltiedig â COVID-19 dros yr hydref a'r gaeaf;
- peidio â chyflawni arbedion; ac

- unrhyw wariant ychwanegol sy’n ofynnol i ailgychwyn ac adfer gwasanaethau.

44 Am chwe mis cyntaf blwyddyn ariannol 2020-21, cafodd y swyddfa rheoli rhaglen a oedd yn gyfrifol am gydgysylltu arbedion yn ystod 2019-20 ei hailgyfeirio at waith arall. Roedd hyn yn wreiddiol fel rhan o ymateb y Bwrdd Iechyd i’r pandemig ac yna i gefnogi agweddau ar adfer a gofynion brys eraill o ran gwasanaethau. Mae peidio bod â’r un faint o ffocws ar arbedion o’i gymharu â blynyddoedd blaenorol wedi cael effaith negyddol ar gyflawni arbedion ac yna wedi lleihau’r potensial ar gyfer arbedion yn ystod y flwyddyn. O ran y sefyllfa ym mis Awst 2020, mae’r Bwrdd Iechyd wedi diwygio’i ragolygon perfformiad ar gyfer arbedion ar ddiwedd y flwyddyn i £14.2 miliwn yn erbyn ei darged o £45 miliwn. O’r £14.2 miliwn, mae £7.6 miliwn wedi’u hadnabod ac mae £6.6 miliwn ‘yn yr arfaeth’. Mae hyn yn gadael isafswm pwysau heb eu hariannu o ran costau o £30.8 miliwn.

45 Hyd at fis Awst 2020, roedd y Bwrdd Iechyd yn nodi rhagolwg ariannol digyfnewid ar y cyfan ar gyfer diwedd y flwyddyn, sef diffyg o £40 miliwn. Roedd cyflawni hyn yn seiliedig ar y dybiaeth y bydd Llywodraeth Cymru yn darparu incwm ychwanegol ar gyfer yr holl gostau uniongyrchol ac anuniongyrchol sy’n gysylltiedig â COVID-19. Mae hyn yn cynnwys y dybiaeth y byddai costau peidio â chyflawni arbedion yn erbyn y cynllun ariannol y cytunwyd arno’n cael eu hariannu gan Lywodraeth Cymru. Yn ei gyfarfod ym mis Awst 2020, penderfynodd y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad alinio’i drefniadau adrodd â byrddau iechyd eraill yng Nghymru trwy beidio â thybio y byddai costau peidio â chyflawni arbedion yn cael eu hariannu gan Lywodraeth Cymru. Gan hynny, bydd y sefyllfa alldro ragamcanol a nodwyd gan y Bwrdd Iechyd yn dirywio rhwng ei adroddiadau ym mis Awst a mis Medi i roi cyfrif am fethiant disgwyliedig i gyflawni arbedion (tua £30 miliwn ar hyn o bryd).

46 Rydym hefyd wedi nodi bod y Bwrdd Iechyd yn talu i’r GIG yn Lloegr ar hyn o bryd am wasanaethau nad yw’n eu cael. Caiff y gwasanaethau hyn eu comisiynu dan gontractau ‘bloc’ sefydlog a gwasanaethau a gomisiynir gan Wasanaethau Iechyd Arbenigol Cymru. Hyd at fis tri, roedd asesiad y Bwrdd Iechyd yn dynodi ei fod wedi talu ychydig dros £35 miliwn am wasanaethau yn Lloegr a’i fod wedi cael gwerth ychydig o dan £21 miliwn mewn gwasanaethau. Mae hyn wedi arwain at draul anadferadwy o £14.5 miliwn dros y tri mis hwnnw. Er bod y trefniant hwn yn ofynnol i gynnal gwasanaethau iechyd yn Lloegr yn ystod brig y pandemig, mae gwariant parhaus yn fater sy’n ymwneud â gwerth am arian os yw’r trefniadau hynny’n ymestyn i’r tymor canolig. Mae’r Bwrdd Iechyd mewn trafodaethau gyda Llywodraeth Cymru a chyrff y GIG yn Lloegr ynglŷn â’r mater hwn. Mae’r Bwrdd Iechyd yn ceisio adolygu amodau’r contract bloc ac ailgychwyn gwasanaethau cleifion ar gyfer cleifion o Ogledd Cymru sy’n teithio i Loegr ar gyfer eu gofal.

Rheolaethau ariannol

Gan adeiladu ar waith a ddechreuodd yn 2019, mae’r Bwrdd Iechyd wedi parhau i wella trefniadau a rheolaethau rheoli ariannol

47 Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymateb yn effeithiol i waith a ddechreuwyd y llynedd ar reoli a rheolaethau ariannol. Dros y 12 mis diwethaf, bu ffocws cryf ar gryfhau'r meysydd hyn ar lefelau pwyllgorau a rheolwyr gyda'r nod o ddilyn arfer gorau, cyflawni arbedion a chael adferiad ariannol. I gynorthwyo gyda hyn, rhoddodd y Bwrdd Iechyd gomisiwn i PwC i gynnal adolygiad a rhoi cymorth gydag adferiad. Fe arweiniodd y gwaith hwn at ystod o welliannau gofynnol i drefniadau rheoli ariannol a 'gafael a rheolaeth'. Roedd yr adroddiad a ddeilliodd o hyn yn gwneud 32 o argymhellion a oedd yn canolbwyntio ar gynllunio ariannol, rheoli cyllidebau rheolaeth ar gyllidebau, llywodraethu swyddfeydd rheoli rhaglenni ac arbedion. Roedd 22 o argymhellion a oedd yn ymwneud â gafael a rheolaeth ar wariant sy'n gysylltiedig â chyflogau a gwariant caffael nad yw'n gysylltiedig â chyflogau hefyd. Ym mis Gorffennaf 2020, nododd y Bwrdd Iechyd ei fod yn gwneud cynnydd da yn erbyn argymhellion gafael a rheoli PwC. Mae'r chwe argymhelliad sydd heb eu cyflawni eto mewn perthynas â threfniadau rheoli ariannol yn fwy o her i'w cyflawni gan eu bod yn ymwneud â phennu ffactorau sy'n achosi'r diffyg, cynllunio gwasanaethau sy'n gynaliadwy yn ariannol, gwella gwybodaeth ariannol is-adrannol a chryfhau'r fframwaith atebolrwydd.

48 Mae gan y Bwrdd Iechyd hanes da mewn perthynas â dirprwyo cyllidebol ac mae ei ddefnydd o drefniadau atebolrwydd ar gyfer 2020-21 yn cryfhau trefniadau ymhellach. Fe ddaliodd y Bwrdd Iechyd i fod â dull cryf o fod â gafael a rheolaeth ariannol trwy gydol y flwyddyn ariannol ddiwethaf; fodd bynnag ni wnaeth hyn ei alluogi i fantoli'r gyllideb. Mae hyn yn awgrymu na fydd rheolaeth ariannol yn unig yn ddigon i gael adferiad ariannol a bod angen ail-lunio gwasanaethau i sicrhau eu bod yn fwy cynhyrchiol ac yn gynaliadwy yn ariannol.

49 Ni wnaeth ein harchwiliad ariannol statudol o gyfrifon ariannol y Bwrdd Iechyd yn 2019-20 ganfod unrhyw wendidau perthnasol arwyddocaol mewn rheolaethau. Fe wnaeth ein tîm archwilio ariannol gydnabod effeithiolrwydd ac amseroldeb gwaith tîm cyfrifon ariannol y Bwrdd Iechyd, o ran paratoi'r datganiadau ariannol ac o ran ymateb i'r archwiliad, er gwaethaf y pwysau a ddeilliodd o'r pandemig.

Mae rheolaethau ariannol allweddol wedi gweithredu trwy gydol cyfnod y pandemig, ac mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud gwaith pellach i ddarparu sicrwydd.

50 Rydym wedi ystyried y trefniadau cyllidebol a oedd yn eu lle yn y Bwrdd Iechyd yng nghyfnod cynnar pandemig COVID-19. Mae ein gwaith wedi adnabod trefn eglur i gadw cofnodion wedi'u heitemeiddio o wariant cyfalaf a refeniw sy'n gysylltiedig â COVID-19, defnydd o achosion busnes a log penderfyniadau a chyfiawnhad dros wariant sy'n gysylltiedig â chaffael. Cafodd prosesau eglur eu cytuno gan y Bwrdd ym mis Ebrill 2020 a'r rheiny'n nodi trefniadau penderfynu, fel rhan o ddiwygiadau ffurfiol i'r trefniadau llywodraethu. Ar lefel weithredol, roedd terfynau awdurdod dirprwyedig yn dal i gael eu gorfodi ar y system rheoli ariannol ac mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn tracio a dadansoddi gwariant mewn perthynas â COVID-19. Nid ydym wedi gwneud gwaith ychwanegol i brofi rheolaethau er mwyn asesu

cydymffurfiaeth â rheolaethau ariannol ar gyfer gwneud penderfyniadau nac effeithiolrwydd y rheiny. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd wedi cychwyn 'Cell Llywodraethu Ariannol' i ymchwilio i gydymffurfiaeth â phrosesau a pholisïau ac ufuddhad iddynt rhwng mis Mawrth a mis Mehefin 2020. Bydd hyn yn cynnwys gwaith gan wasanaethau atal twyll lleol ac adolygiad gan y gwasanaeth archwilio mewnol o lywodraethu ariannol yn ystod COVID-19. Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu defnyddio'r gwaith hwn i ategu ei broses hunanfyfyrio a darparu sicrwydd ynghylch effeithiolrwydd rheolaethau a chydymffurfiaeth â hwy.

Gallai fod o fudd i'r Bwrdd Iechyd wneud newidiadau i'w Gynllun Cadw'n Ôl a Dirprwyo os bydd angen model gorchymyn a rheoli i ymateb i ddigwyddiad yn y dyfodol

51 Fe barhaodd Cynllun Cadw'n Ôl a Dirprwyo (SORD) y Bwrdd Iechyd, sy'n rhoi awdurdod dirprwyedig i swyddogion, yn ddigyfnewid yn ystod y pandemig. Er bod y dull hwn wedi rhoi cysondeb i Swyddogion Gweithredol, gallai fod wedi achosi anhawster gan nad oedd gan y rhai a oedd yn arwain y trefniadau gorchymyn a rheoli awdurdod wedi'i ddirprwyo'n ffurfiol i wneud penderfyniadau ariannol a oedd yn gyson â'u cylch gorchwyl. Ni chanfu ein cyfweliadau unrhyw faterion arwyddocaol a achosodd rwystr i wneud penderfyniadau'n amserol, ond gallai fod o fudd i'r Bwrdd Iechyd fyfyrio ar y trefniant hwn fel rhan o wersi a ddysgir i oleuo prosesau cynllunio cydnerthedd yn y dyfodol.

Monitro ac adrodd ariannol

Mae trefniadau priodol i fonitro gwariant ariannol yn erbyn y cynllun a chydymffurfiaeth ariannol

52 Ym mis Ebrill 2020, fe newidiodd y Bwrdd Iechyd ei drefniadau ar gyfer trosolwg ariannol fel rhan o'i strategaeth ar gyfer y pandemig. Dan y trefniadau newydd, roedd awdurdodi a chraffu'n digwydd trwy gyfarfodydd Cabinet pythefnosol a chyfarfodydd Bwrdd ffurfiol. Canfu ein gwaith fod trosolwg ar sefyllfa ariannol a gwariant y Bwrdd Iechyd ar y cyfan wedi bod yn rhesymol yn ystod y cyfnod hwn, gyda chyfweliadau'n dynodi bod y trefniadau llywodraethu diwygiedig wedi bod o gymorth i wneud penderfyniadau a chraffu arnynt mewn modd amserol. Er bod y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad wedi cael ei dynnu'n ôl ym mis Mawrth 2020, fe ailddechreuodd ym mis Mehefin ac mae bellach yn parhau i adolygu a chraffu ar adferiad ariannol a pherfformiad. Mae hyn yn cynnwys cyflawni yn erbyn targedau ariannol, gwariant refeniw a chyfalaf, gwariant ar COVID-19 o'i gymharu â dyraniad ychwanegol, ac amrywiad i gynllun y gyllideb fesul is-adran a pherfformiad o ran arbedion.

53 Mae'r Pwyllgor Archwilio'n parhau i oruchwylio gwaith yr uned atal twyll, y gwasanaeth archwilio mewnol a'r tîm gwirio ar ôl gwneud taliadau mewn modd priodol yn ogystal â chael y sicrwydd a ddarperir gan yr archwiliad ariannol o'r

cyfrifon. Mae'r adroddiad ar gydymffurfiaeth ariannol ar gyfer y Pwyllgor Archwilio hefyd yn rhoi lefel dda o sicrwydd ynghylch cydymffurfiaeth yn erbyn gofynion statudol neu bolisi gan gynnwys gweithrediadau tendr sengl a hepgor dyfynbrisiau, colledion a thaliadau arbennig, hen ddyledion a'r gyflogres.

Cynllunio gweithredol

54 Fe wnaeth ein gwaith ystyried gwaith y Bwrdd Iechyd i gynllunio ei ymateb i COVID-19 gan gynnwys datblygu cynlluniau gweithredol chwarterol, darparu adnoddau ar eu cyfer a'u monitro. Rydym hefyd wedi ystyried maint yr adferiad ariannol a'r adferiad o ran perfformiad sy'n ofynnol a'r angen am ddull strategol i ymateb i'r heriau hyn.

55 Canfuom fod **cynlluniau gweithredol chwarterol y Bwrdd Iechyd yn ei helpu i ymateb i ystod o risgiau cymhleth i wasanaethau, ond bod angen strategaeth i adfer gwasanaethau i helpu i sicrhau eu bod yn darparu capasiti cynaliadwy a gwelliannau mewn cynhyrchiant.**

Datblygu'r cynllun

Mae proses cynllunio chwarterol y Bwrdd Iechyd yn gwella, ond mae angen craffu'n gynharach ar gynlluniau ac mae angen mwy o eglurhad o risgiau i'w cyflawni'n llwyddiannus

56 Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymateb i ofynion cynllunio Llywodraeth Cymru ond mae wedi cael bod yr amser byr rhwng cyhoeddi canllawiau cynllunio a'r dyddiad ar gyfer eu cyflwyno'n gryn her. Fe gyflwynodd y Bwrdd Iechyd gynlluniau gweithredol chwarter un a chwarter dau i Lywodraeth Cymru erbyn y terfynau amser gofynnol. Serch hynny, fe wnaethom nodi mewn perthynas â chynllun gweithredol chwarter dau, bod y Bwrdd wedi cael y cynllun drafft ar 1 Gorffennaf, ond mai dim ond dau ddiwrnod yr oedd hyn yn eu gadael i wneud diwygiadau cyn ei gyflwyno i Lywodraeth Cymru ar 3 Gorffennaf 2020. Roedd hyn yn golygu bod angen rhai newidiadau cyflym a diwygiadau dilynol cyn i'r cynllun gael ei gymeradwyo gan y Bwrdd llawn ar 23 Gorffennaf. Ond fe arweiniodd y newidiadau a wnaed o ganlyniad i graffu gan aelodau'r Bwrdd at welliannau i'r cynllun, yn enwedig o ran y camau gweithredu allweddol a oedd yn ofynnol ac atebolrwydd am gyflawni. Mae'r Bwrdd Iechyd yn mynd i'r afael â'r her o ran amseriad ar gyfer cynlluniau gweithredol yn y dyfodol trwy amserlennu cyfarfodydd gweithdy ychwanegol ar gyfer y Bwrdd. Bydd hyn yn darparu mwy o amser i drafod a chraffu ar y cynllun gweithredol sy'n dod i'r fei ar gyfer chwarter tri cyn ei gyflwyno i Lywodraeth Cymru.

57 Mae cynlluniau gweithredol chwarterol y Bwrdd Iechyd yn canolbwyntio'n briodol ar yr hyblygrwydd sy'n ofynnol mewn gwasanaethau yn y tymor byr ac maent yn unol â gofynion Llywodraeth Cymru fwy neu lai. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi defnyddio

ymarferion modelu data ar gyfraddau heintio COVID-19, capasiti gwasanaethau a'r galw amdanynt i helpu i lunio cynllun gweithredol chwarter dau a'r camau gweithredu allweddol ynddo. Mae cynllun gweithredol chwarter dau'n rhoi ystyriaeth briodol i'r 'pedwar math o niwed'. Ymhlith y camau gweithredu lefel uchel ynddo mae:

- profi, olrhain a diogelu mewn perthynas â COVID-19;
- creu hyblygrwydd i symud capasiti rhwng gwasanaethau sy'n ymwneud â Covid a gwasanaethau nad ydynt yn ymwneud â Covid;
- capasiti ymchwydd os bydd ei angen;
- blaenoriaethu gwasanaethau hanfodol; a
- modelau gwasanaeth newydd sy'n defnyddio technoleg ddigidol yn enwedig mewn gofal sylfaenol ac ar gyfer cleifion allanol.

58 Fodd bynnag, mae'n anodd canfod o gynllun gweithredol chwarter dau beth yw'r risgiau allweddol i'w gyflawni'n effeithiol. Dynododd ein hadolygiad ni o'r cynllun fod rhai o'r camau gweithredu ynddo'n debygol o fod yn fwy o her i'w cyflawni nag eraill. Eto, mae'n anodd gwyntyllu'r meysydd risg uwch hynny, ac mae hyn yn ei gwneud yn fwy o her ffurfio barn ynglŷn â'r tebygolrwydd o gyflawni'r cynllun mewn modd a fydd yn cael effaith neu'r meysydd hynny lle ceir risg sylweddol o beidio â chyflawni.

Mae perfformiad o ran rhestrau aros dewisol wedi gwaethygu, ac i adfer gwasanaethau efallai y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd fod yn fwy uchelgeisiol gyda'i ddull strategol clinigol, gan gynnwys rhanddeiliaid yn y broses

59 Mae rhestrau aros dewisol y Bwrdd Iechyd wedi dirywio'n sylweddol o ganlyniad i'r pandemig ac mae hyn yn debygol o barhau yng nghyfnod y gaeaf. Mae diffyg strategaeth glinigol y cytunwyd arni wedi bod yn fater hirsefydlog. Mae strategaeth yn hanfodol er mwyn i'r Bwrdd Iechyd ddatblygu gwasanaethau clinigol modern sy'n gynaliadwy yn ariannol ac adfer perfformiad gwasanaethau. Fe wnaethom argymhelliad yn ein hasesiad strwythuredig yn 2019 i gryfhau arweinyddiaeth ac ymgysylltiad clinigol fel rhan o ddatblygu strategaeth glinigol ac unrhyw raglenni newid gwasanaethau cysylltiedig. Rydym yn ymwybodol, fel rhan o ymateb y Bwrdd Iechyd i'r pandemig, ei fod wedi llwyddo i ddod ag ystod o arweinwyr clinigol ynghyd ac wedi datblygu a chytuno ar dros 35 o fodelau newydd ar gyfer llwybrau clinigol. Mae'r Bwrdd Iechyd bellach yn datblygu grŵp strategaeth glinigol fel modd i sicrhau arweinyddiaeth ac ymgysylltiad clinigol i roi cymorth i ddatblygu strategaeth glinigol. Deallwn y bydd y grŵp hwn yn adeiladu ar waith a ddechreuwyd y llynedd ar wasanaethau clinigol sy'n defnyddio technoleg ddigidol. Wrth ffurfio strategaeth glinigol mae cyfleoedd amlwg i symud gwasanaethau sy'n defnyddio technoleg ddigidol ymlaen ymhellach, ond efallai y bydd angen mabwysiadu newidiadau mwy sylweddol i fodelau gwasanaethau hefyd i hybu capasiti llawfeddygol a chynhyrchiant.

60 Mae ein gwaith wedi dynodi bod y Bwrdd Iechyd wedi ymgysylltu'n effeithiol â Heddlu Gogledd Cymru, awdurdodau lleol, y sector prifysgolion a'r fyddin wrth baratoi ei gynlluniau a'i ymateb yng nghyfnod cynnar y pandemig. Fodd bynnag, nid yw'n glir a gafodd y rhanddeiliaid hyn na'r Cyngor Iechyd Cymuned gyfle i ymgysylltu'n effeithiol â gwaith i ddatblygu cynlluniau gweithredol chwarterol. I adfer perfformiad efallai y bydd angen rhai newidiadau sylweddol i siâp gwasanaethau i sicrhau eu bod yn gynhyrchiol ac yn gydnerth. Bydd ymgysylltiad cryf gan randdeiliaid â gwaith i ddatblygu strategaeth glinigol a chynlluniau gweithredol dilynol o gymorth fel modd i rannu dealltwriaeth am flaenoriaethau, risgiau, camau gweithredu a chyfyngiadau o ran adnoddau (**Argymhelliad 2**).

Adnoddau i gyflawni'r cynllun

Mae gan y Bwrdd Iechyd gynlluniau i addasu ei gapasiti gwelyau i ymateb i'r ymchwydd yn y galw a ragwelir

61 Mae dull y Bwrdd Iechyd yn ceisio atal twf mewn achosion COVID-19 yn y gymuned, darparu digon o gapasiti ar gyfer cleifion sy'n cael prawf positif mewn ysbytai acíwt, darparu gwasanaethau hanfodol, ac ailgychwyn ac adfer gwasanaethau craidd eraill. Mae hyn yn galw am hyblygrwydd a chapasiti digonol i ymateb i ymchwydd yn y galw.

62 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi llunio rhagolygon o ran y galw sy'n seiliedig ar y dybiaeth orau ar gyfer effaith ail don ac anghenion cynyddol am wasanaethau gofal heb ei drefnu. Yn seiliedig ar y tybiaethau hyn mae wedi rhagweld galw am welyau, sef defnydd o 92%, ar gyfer achosion brys heblaw COVID-19, achosion brys COVID-19, gwasanaethau hanfodol a gwaith ychwanegol wedi'i gynllunio. Yn erbyn y rhagolygon o ran y galw, mae'r Bwrdd Iechyd wedi asesu ei gapasiti gwelyau, gan gynnwys ysbytai Acíwt a Chymunedol a maes. Mae'r capasiti sydd ar gael yn ddigon i ateb y galw a ragwelir fel a nodir yng nghynllun gweithredol chwarter dau.

63 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi adnabod pa mor gyflym y gall greu capasiti ymchwydd digonol ar draws yr holl gyfleusterau parhaol a thros dro (ysbytai maes) pe bai angen hyn. Mae hyn yn dynodi y gellir rhoi 131 o welyau acíwt a chymunedol craidd ar waith o fewn 24 awr, 160 ychwanegol o fewn wythnos, ac y gall gweddill y capasiti ymchwydd o 1,315 o welyau fod ar gael ar ôl 7 diwrnod. Ar hyn o bryd, mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau â'r dybiaeth y gall fod angen ysbytai maes dros dro yn ystod misoedd y gaeaf ac mae'n sicrhau y gellir rhoi'r capasiti hwn ar waith yn rhwydd os bydd angen. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn parhau i ddefnyddio'r cyfleusterau yn Spire Iâl ar gyfer diagnosteg a llawdriniaethau hanfodol.

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymateb yn dda i'r heriau a risgiau o ran ei weithlu

64 Fe wnaeth y Bwrdd Iechyd waith modelu capasiti i ddeall y gofynion ar gyfer ei ymateb cychwynnol i Covid-19 a bu'n rhagweithiol o ran sicrhau gweithlu

ychwanegol. Fe arweiniodd hyn at recriwtio dros 1700 o staff a gwirfoddolwyr yn dilyn ymgyrch ar y teledu a'r cyfryngau cymdeithasol yn ogystal â lleoli myfyrwyr gofal iechyd ac annog staff a oedd wedi ymddeol i ddychwelyd i ymarfer. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dangosfwrdd lleoli clinigol newydd i roi cymorth i gynllunio a gwneud penderfyniadau mewn ymateb i ofynion o ran capasiti ymchwydd. Mae'r dangosfwrdd hwn yn cynnwys data ar gymwyseddau a chapasiti'r gweithlu. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cynnal ffocws ar ofynion o ran capasiti a'i allu i symud y gweithlu o gwmpas yn ôl y gofyn.

65 Mewn perthynas ag amddiffyn a chydnerthedd y gweithlu, fe gydnabu'r Bwrdd Iechyd y risg i'r gweithlu ond fe ymatebodd yn gyflym hefyd wrth i wybodaeth a oedd yn dod i'r fei nodi risg uwch i staff o grwpiau Pobl Dduon, Asiaidd a Lleiafrifoedd Ethnig. Roedd y Bwrdd Iechyd wedi datblygu ei brotocol ei hun ar gyfer asesu'r risgiau i'r gweithlu ac fe fabwysiadodd broses asesu risgiau Cymru gyfan, unwaith yr oedd hon ar gael. Mae hyn wedi arwain at dros 800 o asesiadau risg ar gyfer staff o grwpiau Pobl Dduon, Asiaidd a Lleiafrifoedd Ethnig, sy'n gyfradd asesu o 80.6%. Fe gyflwynodd y Bwrdd Iechyd hybiau lles hefyd gan gydnabod y pwysau sylweddol ac, mewn rhai achosion, yr amgylchedd trawmatig y mae staff wedi eu hwynebu. Deallwn fod yr hybiau hyn wedi cael eu defnyddio'n helaeth.

Mae dulliau digidol newydd a fabwysiadwyd dros y chwe mis diwethaf yn helpu i gynnal ac ailgychwyn gwasanaethau clinigol

66 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi technoleg newydd ar waith i gefnogi ffyrdd newydd o weithio. Mae hyn wedi cynnwys dros 1,000 o ffonau symudol a llechi newydd i gynorthwyo cleifion, teuluoedd a'r gweithlu i gadw mewn cysylltiad pan ydynt yn gweithio mewn amgylcheddau gwahanol. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi rhoi seilwaith a systemau ar waith ar gyfer ysbytai maes, safleoedd profion Covid-19 a'r safleoedd gorchymyn a rheoli tra'r oeddent yn weithredol. Mae systemau TG wedi bod o gymorth i reoli apwyntiadau cleifion allanol. Mae hyn wedi cynnwys defnyddio systemau i alluogi apwyntiadau dilynol a gychwynnir gan gleifion (gweld pan geir symptomau), lleoli gwasanaethau apwyntiadau fideo clinigol 'Attend Anywhere' a llinell cyngor proffesiynol sy'n rhoi cyswllt â meddygon ymgynghorol ar gyfer gwasanaethau gofal sylfaenol ac ymweliadau rhithwir.

67 Mae'r gwasanaeth gwybodeg wedi cefnogi prosesau rheoli gweithredol a chynllunio gwasanaethau trwy greu dangosfyrddau ar leoliadau acíwt a chymunedol, cartrefi gofal, y gweithlu a COVID-19 yn ogystal â modelau ac adroddiadau rhagweld. Fe wnaeth y dulliau hyn helpu'r ymateb i'r achos, ac mae cynlluniau ar gyfer chwarter dau'n parhau i adeiladu ar waith a gwblhawyd eisoes. Mae cynlluniau digidol chwarter dau'n cynnwys cyflwyno ymgyngoriadau fideo ymhellach, e-ragnodi, cyflymu trefniadau gweithio ystwyth a gwybodaeth busnes.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn blaenoriaethu'r capasiti sydd ganddo ar gleifion y mae ei angen arnynt fwyaf.

68 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dulliau newydd ar gyfer asesu risgiau clinigol i flaenoriaethu'r rhai ar y rhestr aros y mae fwyaf angen gofal arnynt ar frys. Mae'r dull hwn yn seiliedig ar y gallu i ailgychwyn gwasanaethau gan hefyd allu addasu capasiti gwasanaethau rhwng gweithgarwch COVID-19 a gweithgarwch arall. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn darparu ar gyfer trefniadau wrth gefn os bydd ail frig COVID-19 ochr yn ochr â'r ffliw tymhorol arferol a phwysau ehangach yn y gaeaf.

Fe ddatblygodd y Bwrdd Iechyd drefniadau rheoli newid a oedd yn angenrheidiol i ymateb i'r pandemig

69 Yn hanesyddol, mae'r Bwrdd Iechyd wedi ei chael yn anodd cyflawni newid yn gyflym ac mewn modd sy'n cael effaith. Yn asesiad strwythuredig y llynedd, fe wnaethom argymhellion penodol i'r Bwrdd Iechyd i gryfhau ei strwythur rheoli rhaglenni, rhaglenni newid a methodoleg rheoli rhaglenni.

70 Yn ystod y pandemig mae'r Bwrdd Iechyd wedi cyflawni newid cyflym sylweddol. Mae wedi paratoi'r gweithlu, addasu peth o'i ystâd graidd, creu tri ysbyty maes, rhoi technoleg newydd ar waith, datblygu gwasanaethau profi ac olrhain ar gyfer COVID-19 yn ogystal â chreu modelau newydd ar gyfer llwybrau clinigol. Er bod y newid hwn wedi digwydd fel rhan o'r ymateb i'r pandemig, mae'n dangos yn glir bod y Bwrdd Iechyd yn gallu cyflawni newid cyflym trwy drefniadau rheoli newid ac adnoddau.

71 Dylai'r Bwrdd Iechyd fyfyrio ar y trefniadau rheoli newid a roddwyd ar waith yn ystod cyfnod cynnar y pandemig, a cheisio adeiladu ei gapasiti, strwythur a methodoleg rheoli newid yn y dyfodol, gan amcanu at greu digon o allu i newid er mwyn cyflawni ei strategaeth glinigol sy'n dod i'r amlwg. Rydym wedi rhestru rhai nodweddion craidd ar drefniadau rheoli newid a'n harsylwadau ninnau ar y Bwrdd Iechyd dros y 5 mis diwethaf (Arddangosyn 2).

Arddangosyn 2: Priodoleddau rheoli newid sefydliadol a ddangoswyd ers dechrau'r pandemig

Priodoleddau newid	Yr hyn a oedd yn amlwg rhwng mis Chwefror a mis Mehefin 2020
Angen a brys sefydliadol cymhellol	Brys a blaenoriaeth amlwg ar y lefel a oedd yn ofynnol i ymateb i'r achos.

Priodoleddau newid	Yr hyn a oedd yn amlwg rhwng mis Chwefror a mis Mehefin 2020
Dealltwriaeth gyffredin am y broblem	Fe wnaeth rheolwyr ystyried yr ystod o risgiau a materion, a phennu strategaeth i ymateb iddynt
Arweinyddiaeth	Adleoli a newid rolau rheolwyr, gydag arweinwyr yn gweithio o'r brig a rheolwyr canol/uwch reolwyr yn gweithio ar lefel uwch ac yn mabwysiadu mwy o awdurdod dirprwyedig
Ymgysylltu allanol	Deall bod angen ymateb aml-bartner a chydweithio i gyflawni hynny
Strwythurau rhaglenni a rheolaeth arnynt	Fe ddarparodd y strwythur gorchymyn a rheoli fframwaith llywodraethu rhaglenni, gyda ffrydiau gwaith yn dod i siâp fel rhaglenni gwaith unigol.
Alinio adnoddau i gefnogi newid	Daeth yr adnoddau galluogol yn enwedig cyllid, caffael, TG a'r gweithlu i fod yn integredig ac fe gefnogon nhw'r ffrydiau gwaith
Ymgysylltu mewnol	Cyfathrebu â staff trwy sianelu lluosog, a gweithio mewn modd rhagweithiol gyda'r Undebau Llafur. Roedd arweinyddiaeth ac ymgysylltiad clinigol yn welliannau amlwg yn ystod y cyfnod.
Monitro a goruchwylio rhaglenni	Fe ddarparodd y Grŵp Gorchymyn a Rheoli a'r Cabinet swyddogaethau rheoli rhaglenni a goruchwylio rhaglenni
Gwerthuso ar ôl prosiectau/ rhaglenni	Ymrwymiad i ddysgu gwersi o'r misoedd diwethaf, ond mae hwn yn dal yn faes y mae angen ei ddatblygu.

Monitro'r modd y cyflawnir y cynllun

Mae dulliau o fonitro ac adrodd ar gyflawni'r cynllun gweithredol wedi gwella ond mae angen mwy o ffocws ar yr effaith a'r deilliannau

72 Ceir trosolwg a chraffu rheolaidd ar gynnydd gyda'r cynlluniau gweithredol. Fe wnaeth y Bwrdd, y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad, a'r Pwyllgor Strategaeth,

Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth ill tri adolygu'r cynnydd o ran cyflawni cynllun gweithredol chwarter un ym mis Gorffennaf a mis Awst 2020. Wrth graffu ar gynnydd yn erbyn cynlluniau, mae aelodau'r Bwrdd a phwyllgorau'n cael peth sicrwydd o adroddiadau ac yn defnyddio'u gwybodaeth bresennol am wasanaethau i oleuo'u cwestiynau, ond maent hefyd yn gofyn am ragor o wybodaeth am feysydd lle ceir cynnydd cyfyngedig.

73 Mae'r dull adrodd seiliedig ar god lliwiau a ddatblygwyd ar gyfer cynllun gweithredol chwarter un yn ei gwneud yn bosibl cynnal dadansoddiad gweledol o gynnydd ar y cyfan yn erbyn yr ymrwymiadau a nodir yn y cynllun ac mae'n welliant o'i gymharu â dulliau adrodd mewn blynyddoedd blaenorol. Fodd bynnag, roedd y fformat hefyd yn ei gwneud yn anodd deall y manylion ar gyfer meysydd lle nad yw'r cynnydd ar y trywydd iawn, er enghraifft pam nad yw cam gweithredu ar y trywydd iawn a beth sy'n cael ei wneud am hynny.

74 Mae'r Bwrdd Iechyd yn dechrau mynd i'r afael â hyn ar gyfer adroddiadau ar gynnydd gyda chynllun gweithredol chwarter dau sydd bellach yn cynnwys naratif sylfaenol ar gyfer camau gweithredu nad ydynt ar y trywydd iawn. Fodd bynnag, mae ansawdd y naratif yn amrywio a gellid ei wella ymhellach trwy ganolbwyntio'n fwy ar ddeilliannau ac effaith i'w gwneud yn glir i'r pwyllgor a'r Bwrdd a yw'r modd y cyflawnir camau gweithredu'n gwneud y gwahaniaeth a fwriadwyd (**Argymhelliad 3**).

Atodiad 1

Ymateb y rheolwyr i'r argymhellion archwilio

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Cynllunio cydnerthedd/ymateb i ddigwyddiadau A1 Cynnal ymarfer dysgu'n gyflym ar drefniadau llywodraethu COVID-19 i oleuo ac addasu cynlluniau cydnerthedd ac ymateb i argyfwng, fel eu bod yn gallu cael eu rhoi ar waith os bydd eu hangen dros y misoedd nesaf. Dylai hyn gynnwys ystyried: • unrhyw angen i addasu'r Cynllun Cadw'n Ôl a Dirprwyo dros dro i sicrhau bod awdurdod ariannol a phenderfynu wedi'u halinio a hefyd • y dull rheoli risgiau a fabwysiadwyd fel rhan o drefniadau gorchymyn a rheoli a ffrydiau gwaith.	Rhoddwyd rhaglen ôl-drafod ar waith ar draws strwythurau gorchymyn a rheoli PBC. Amcanion yr ôl-drafodaeth oedd: • Galluogi'r Bwrdd Iechyd i fyfyrio ynghylch adnabod gwersi a ddysgwyd ac arfer da a rannwyd o'r digwyddiad; • Nodi profiad sefydliadol yn berthynol i rolau a chyfrifoldebau unigol mewn perthynas â'r digwyddiad; • Nodi meysydd allweddol i'w datblygu yn y dyfodol; • Cynorthwyo i ddatblygu neu lunio canllawiau neu brotocolau ar gyfer digwyddiadau yn y dyfodol; a hefyd • Casglu gwersi a ddysgwyd i fwydo i mewn i gynlluniau ymateb yn y dyfodol. Yn dilyn yr adolygiad hwn, cafodd adroddiad ei baratoi gan y Grŵp Argyfyngau Sifil (GAS) a'i gwblhau gan y Tîm Gweithredol. Mae'r adroddiad yn nodi meysydd lle'r oedd arfer da, ynghyd ag argymhellion ar gyfer gwella. Cafodd cynllun gweithredu dan arweiniad y tîm gweithredol ei ddatblygu mewn ymateb i sicrhau trefniadau gwell yn	Medi 2020 – Wedi'i gwblhau Hydref 2020	Mark Wilkinson

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
	y dyfodol. Cafodd yr adroddiad a'r cynllun gweithredu eu cyflwyno i'r Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth i gael ei gymeradwyo. Mae'r cynllun gweithredu'n cynnwys adolygiad llawn o'r strwythurau Gorchymyn a Rheoli presennol ar gyfer COVID-19 dan arweiniad y Cyfarwyddwr Arweiniol COVID-19 / Cyfarwyddwr Cynllunio a Pherfformiad. Hefyd, bydd y protocol gwneud penderfyniadau a ddatblygwyd fel rhan o'r Fframwaith Gorchymyn a Rheoli'n cael ei adolygu gan sicrhau eglurder ar bob lefel o'r ymateb. Arweinir hyn gan Ysgrifennydd Dros Dro'r Bwrdd / Y Cyfarwyddwr Cynorthwyol Llywodraethu Gwybodaeth a Risg. Yn ogystal â'r rhaglen ôl-drafod, mae adolygiad llawn o Gynllun Argyfyngau Mawr y Bwrdd Iechyd wedi cael ei gynnal ynghyd â diwygiadau i Gynlluniau Digwyddiadau Mawr Ysbytai i sicrhau bod ystyriaethau o ran Covid yn cael eu cynnwys mewn cardiau gweithredu adrannol allweddol. Mae trefniadau rheoli penodol wedi cael eu datblygu ar gyfer COVID-19 wrth edrych tua'r dyfodol, dan arweiniad y Cyfarwyddwr Gwasanaethau Sylfaenol a Chymunedol. Fodd bynnag, os bydd digwyddiad mawr yn cael ei ddatgan, bydd strwythurau gorchymyn a rheoli'n cael eu paratoi yn unol â deilliannau'r gwaith uchod.	Tachwedd 2020	

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Ymgysylltiad â rhanddeiliaid wrth ddatblygu'r strategaeth glinigol a chynlluniau A2 Sicrhau bod ymgysylltu effeithiol â rhanddeiliaid wrth ddatblygu strategaeth glinigol ac unrhyw gynlluniau ar gyfer newid arwyddocaol i wasanaethau.	Yn ystod yr hwrdd cyntaf o Covid 19, roedd y strategaeth glinigol yn cynnwys proses gynllunio cylch byr gyda dull 'Unwaith i Ogledd Cymru'. Fe ymgysylltwyd â rhanddeiliaid trwy gydol y broses, gyda chreu llwybrau a'r dull gwirio a herio yn y Grŵp Ymgynghori Clinigol (GYC). Mae gwaith pellach yn mynd rhagddo yn awr i gryfhau'r GYC gyda rhanddeiliaid yn cael eu cynnwys ymhellach, megis Digidol/Gwybodeg. Yn ychwanegol at hyn mae gwaith yn cael ei wneud yn awr i integreiddio'r broses o ailgychwyn gwasanaethau hanfodol o fewn y strategaeth glinigol ac i brofi'r dull gyda'r GYC o ystyried ei bresenoldeb ehangach o blith rhanddeiliaid. Ceir gweithdrefn weithredu safonol i sicrhau bod rhanddeiliaid yn ymgysylltu'n effeithiol â datblygiad y strategaeth glinigol ac unrhyw gynlluniau ar gyfer newidiadau sylweddol i wasanaethau yn ystod ein hymateb i'r cynllun cylch byr. Wrth i BIPBC ystyried datblygiad pellach y strategaeth glinigol tymor hwy, rhagwelir y bydd cynllun eang ar gyfer ymgysylltu â rhanddeiliaid yn cael ei ddatblygu. Bydd hyn yn cynnwys asiantaethau megis y CIC, awdurdodau lleol, gofal sylfaenol ac eilaidd, Prifysgolion, Llywodraeth Cymru, er enghraifft.	Wedi'i gwblhau Mawrth 2021	Arpan Guha
Adrodd ar gynnydd o ran cyflawni cynlluniau A3 Sicrhau bod deilliannau a gyflawnir o ganlyniad i gymryd camau gweithredu'n cael eu disgrifio'n briodol yn adroddiadau monitro cynlluniau chwarterol a'r cynllun blynyddol. Gall hyn olygu bod angen cryfhau prosesau tanategol ar gyfer dadansoddi manteision busnes.	Mae'r cynllun ar gyfer chwarteri 3 a 4 yn gryfach ar ddeilliannau ar lefel rhaglenni na chynlluniau chwarterol blaenorol. Mae'r deilliannau a ddewiswyd gennym yn cysylltu'n ôl â Byw'n Iach, Aros yn Iach a fframweithiau deilliannau cenedlaethol. Mae taflwybrau perfformiad yn cael eu datblygu ar gyfer y cylch cynllunio hwn hefyd.	Tachwedd 2020	Mark Wilkinson

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
	O ran adrodd ar berfformiad, trwy ymgysylltu'n uniongyrchol ag arweinwyr gweithredol, rydym yn cryfhau'r naratifau sy'n ofynnol ar gyfer camau gweithredu nad ydynt ar y trywydd iawn. Ar ben hynny, rydym yn ystyried triongli gyda'r mesurau perfformiad a nodir yn Fframwaith Cyflawni GIG Cymru a sut y mae deilliannau'r cynlluniau'n effeithio ar y rhain.		

Archwilio Cymru
Audit Wales

Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd CF11 9LJ

Ffôn: 029 2032 0500
Ffacs: 029 2032 0600
Ffôn testun: 029 2032 0660

E-bost: post@audit.wales
Gwefan: www.archwilio.cymru

We welcome correspondence and telephone calls in Welsh and English.
Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg.