Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Asesiad Strwythuredig 2015

Bwrdd Iechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg

Blwyddyn archwilio: 2015

Cyhoeddwyd: Rhagfyr 2015

Cyfeirnod y ddogfen: 763A2015

Statws yr adroddiad

Paratowyd y ddogfen hon fel rhan o waith a gyflawnir yn unol â swyddogaethau statudol.

Os gwneir cais am wybodaeth y gallai'r ddogfen hon fod yn berthnasol iddi, tynnir sylw at y Cod Ymarfer a gyhoeddwyd o dan adran 45 o Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth 2000. Mae Cod adran 45 yn nodi'r arfer a ddisgwylir gan awdurdodau cyhoeddus wrth ymdrin â cheisiadau, yn cynnwys 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 i Swyddfa Archwilio Cymru yn swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru.

Roedd y tîm a gyflawnodd y gwaith yn cynnwys Carol Moseley, Matthew Coe, David Thomas ac Ann-Marie Harkin.

Cynnwys

Mae trefniadau sy'n ategu llywodraethu da ar waith ond bydd angen eu diwygio yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd. Nid yw'n ymddangos yn debygol y bydd y Bwrdd Iechyd yn mantoli'r gyllideb ar gyfer 2015-16 gan ei fod yn wynebu bwlch ariannu cynyddol ynghyd â risgiau i'r gweithlu ac o ran gallu ac adnoddau.

Crynodeb	
Cyd-destun	4
Prif gasgliadau	5
Argymhellion	7
Canfyddiadau manwl	
Erys trefniadau rheoli ariannol yn gyffredinol gadarn er bod sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd yn gwaethygu, gan ragweld diffyg o £28.5 miliwn ar gyfer 2015-16 a bylchau ariannu sylweddol yn y dyfodol	9
Mae gan y Bwrdd weledigaeth tair blynedd glir, mae'n datblygu strategaeth hirdymor uchelgeisiol, diwylliant sy'n canolbwyntio ar ansawdd ac mae'n adolygu ei drefniadau llywodraethu wrth iddo symud tuag at strwythur sefydliadol newydd	12
Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu dull gweithredu blaengar o ran sicrhau newid strategol ac mae'n cynnal ei ffocws ar bartneriaethau ac ymgysylltu ond mae'n wynebu rhai risgiau sylweddol o ran y gweithlu ac o ran gallu ac adnoddau	26
Atodiadau	
Asesiad strwythuredig 2014: crynodeb o'r materion allweddol i wella arnynt a chynnydd	34

Crynodeb

Cyd-destun

1. Mae Bwrdd Iechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg (y Bwrdd Iechyd) yn gyfrifol am ofal iechyd tua 500,000 o bobl sy'n byw yn Abertawe, Castell-nedd Port Talbot a Phen-y-bont ar Ogwr. Mae hefyd yn gwasanaethu poblogaeth ehangach ledled de a chanol-gorllewin Cymru mewn perthynas ag amrywiaeth o wasanaethau arbenigol a rhanbarthol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cyflogi tua 16,500 o aelodau o staff ac mae ganddo gyllideb o £1.3 biliwn. Fel ysbyty athrofaol, mae ganddo gysylltiadau agos â'r sector prifysgolion.

2. Mae'r Asesiad Strwythuredig yn ystyried trefniadau'r Bwrdd Iechyd sy'n ategu llywodraethu da a'r defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau. Fel mewn blynyddoedd blaenorol, mae'r gwaith yn 2015 wedi asesu cadernid trefniadau rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd, digonolrwydd ei drefniadau llywodraethu a'r broses o reoli ffactorau allweddol sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau.
Wrth archwilio'r meysydd hyn, rydym wedi ystyried y cynnydd a wnaed yn erbyn y materion a nodwyd y llynedd fel rhai i wella arnynt[1]. Strwythurwyd y gwaith archwilio o dan y meysydd canlynol:

- **Cynllunio a rheoli ariannol**, gan gynnwys:
  - iechyd ariannol, rheoli ariannol a gwella costau.
- **Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes**, gan gynnwys:
  - strategaeth a strwythur, trefniadau llywodraethu, a rheolaeth fewnol.
- **Ffactorau sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau**, gan gynnwys:
  - rheoli newid, y gweithlu, partneriaeth, ymgysylltu a defnyddio TGCh.

3. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi wynebu nifer o heriau yn ystod y flwyddyn. Mae gwaith datblygu sefydliadol cymhleth yn mynd rhagddo ganddo i drosglwyddo i strwythurau gweithredol newydd er mwyn gwella trefniadau llywodraethu ac atebolrwydd cyffredinol, gan gymryd camau i wella perfformiad mewn nifer o feysydd allweddol ar yr un pryd. Mae gwaith 'Gweithredu ar ôl Andrews' i wella profiad cleifion ac ansawdd gwasanaethau wedi parhau ac ym mis Medi 2015, cadarnhaodd yr adolygiad dilynol 'Ymddiried mewn Gofal'[2] fod y Bwrdd Iechyd wedi ymdrin â'r prif faterion a oedd yn peri pryder. Cyflawnwyd y gwaith hwn o fewn amgylchedd ariannol heriol ac amgylchedd o graffu cyhoeddus parhaus.

[1] Mae Atodiad 1 yn nodi'r materion allweddol i wella arnynt a nodwyd yn 2014, a chrynodeb o gynnydd.
[2] Ymddiried mewn Gofal 2015

Prif gasgliadau

4. Canfu ein gwaith ar yr asesiad strwythuredig y llynedd fod trefniadau'r Bwrdd Iechyd sy'n ategu llywodraethu da, sicrwydd ansawdd a'r defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau wedi parhau i esblygu, ond bod angen gwneud rhagor o welliannau mewn rhai agweddau pwysig a bod y gwaith o fantoli'r gyllideb ar gyfer 2014-15 yn her sylweddol.

5. Yn ystod 2015, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd tuag at ymdrin â materion i wella arnynt, drwy ei waith ar gomisiynu, alinio rhaglenni newid strategol a strwythurau gweithredol newydd. Ar hyn o bryd, mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n adolygu ei system sicrwydd gyffredinol yng nghyd-destun ei strwythurau gweithredol newydd. Bydd angen i'r gwaith hwn gynnwys gwelliannau craffu ar ansawdd a nodwyd eisoes mewn perthynas ag amseroldeb adroddiadau ar sicrwydd i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch a chymhlethdod ei is-strwythur grwpiau rheoli ategol.

6. Ein casgliad cyffredinol o waith asesiad strwythuredig 2015 yw bod trefniadau sy'n ategu llywodraethu da ar waith ond y bydd angen eu diwygio yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd. Nid yw'n ymddangos yn debygol y bydd y Bwrdd Iechyd yn mantoli'r gyllideb ar gyfer 2015-16 gan ei fod yn wynebu bwlch ariannu cynyddol ynghyd â risgiau i'r gweithlu ac o ran gallu ac adnoddau.

7. Nodir y rhesymau dros ddod i'r casgliad hwn isod.

Cynllunio a rheoli ariannol

8. Erys trefniadau rheoli ariannol yn gyffredinol gadarn er bod sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd yn gwaethygu, gan ragweld diffyg o £28.5 miliwn ar gyfer 2015-16 a bylchau ariannu sylweddol yn y dyfodol.

9. Wrth ddod i'r casgliad hwn, canfuwyd y canlynol:

- Er gwaethaf prosesau rheoli ariannol cadarn yn 2014-15, ni lwyddodd y Bwrdd Iechyd i bennu cynllun ariannol cytbwys ar ddechrau'r flwyddyn ariannol, gan gofnodi bwlch ariannu blynyddol cronnol o £26.1 miliwn heb unrhyw arbedion na chyllid wedi'u nodi. Tanwariodd y Bwrdd Iechyd ei derfyn adnoddau refeniw o £0.1 miliwn ar ôl cael £26.1 miliwn o gyllid ychwanegol gan Lywodraeth Cymru.

- Yn 2015-16, mae'r trefniadau rheoli ariannol yn gyffredinol gadarn o hyd er y gallai cynlluniau arbedion fod yn fwy cadarn. Mae bwlch ariannu'r Bwrdd Iechyd yn ehangu ac ar hyn o bryd, rhagwelir diffyg o £28.5 miliwn yn 2015-16 a rhagwelir bylchau ariannu sylweddol ar gyfer blynyddoedd yn y dyfodol.

Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes

10. Mae gan y Bwrdd weledigaeth tair blynedd glir, mae'n datblygu strategaeth hirdymor uchelgeisiol, diwylliant sy'n canolbwyntio ar ansawdd ac mae'n adolygu ei drefniadau llywodraethu wrth iddo symud tuag at strwythur sefydliadol newydd.

11. Wrth ddod i'r casgliad hwn, canfuwyd y canlynol:

- Mae'r Bwrdd wedi pennu gweledigaeth tair blynedd glir, wedi llunio fframwaith comisiynu ac mae wrthi'n datblygu strategaeth tymor hwy uchelgeisiol; er bod cynnydd cyfyngedig wrth weithredu Rhaglen De Cymru a gofynion deddfwriaethol newydd yn cyflwyno rhai risgiau.
- Mae'r broses o drosglwyddo i strwythur newydd yn seiliedig ar unedau yn mynd rhagddi gyda chyfres gyffredin o egwyddorion yn llywio'r gwaith o ddatblygu'r trefniadau ar gyfer yr unedau, ond mae'n rhy gynnar i nodi a gyflawnir y buddiannau bwriadedig, sef gwell atebolrwydd a gallu gweithredol.
- Bu effeithiolrwydd, trefniadau llywodraethu a rheolaethau mewnol y Bwrdd yn effeithiol ar y cyfan ond mae'r system sicrwydd wrthi'n cael ei diwygio ar hyn o bryd yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd ac erys rhai meysydd pwysig y mae angen ymdrin â hwy:
  - mae'r Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth strategol, ymrwymiad i wella ansawdd ac mae'n adolygu trefniadau sicrwydd y bwrdd yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd;
  - mae strwythur pwyllgorau'r Bwrdd yn ategu trefniadau llywodraethu da ar y cyfan, ond mae angen ymdrin ag agweddau ar lywodraethu ansawdd a rôl y pwyllgor perfformiad;
  - mae'r Bwrdd Iechyd yn bwrw ati i barhau i ddatblygu'r ffordd y caiff gwybodaeth reoli ei chyflwyno a'i defnyddio i ategu trefniadau effeithiol ar gyfer craffu a gwneud penderfyniadau;
  - mae trefniadau rheoli risg yn darparu sail resymol ar gyfer deall risgiau sefydliadol allweddol ac ymateb iddynt ond bydd angen eu hadolygu ar ôl cwblhau'r strwythurau a'r trefniadau sefydliadol newydd; a
  - mae rheolaethau mewnol yn effeithiol ar y cyfan o ran bodloni gofynion sicrwydd cyfredol er y bydd angen eu newid o bosibl i adlewyrchu'r trefniadau ailstrwythuro sefydliadol.
- Ceir ffocws cadarnhaol ar ddatblygu strategaeth TG a threfniadau gweithredol cadarn ar y cyfan, ond nid yw'r trefniadau sicrwydd a chraffu ar gyfer llywodraethu gwybodaeth yn gwbl effeithiol eto.
- Mae trefniadau rheoli perfformiad ar waith a gwneir cryn ymdrech i wella achosion o danberfformio mewn nifer o feysydd allweddol. Mae'r fframwaith rheoli perfformiad wrthi'n cael ei ddiweddaru gan roi mwy o ffocws ar atebolrwydd.

Ffactorau sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau

12. Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu dull gweithredu blaengar o ran sicrhau newid strategol ac mae'n cynnal ei ffocws ar bartneriaethau ac ymgysylltu ond mae'n wynebu rhai risgiau sylweddol o ran y gweithlu ac o ran gallu ac adnoddau.

13. Wrth ddod i'r casgliad hwn, canfuwyd y canlynol:

- mae ymdrechion i integreiddio rhaglenni newid strategol i'r trefniadau comisiynu yn adlewyrchu dull blaengar ar gyfer cyflawni'r weledigaeth ac amcanion strategol ond mae sicrhau digon o allu ac adnoddau i gyflawni'r newidiadau yn risg;
- mae camau ar waith i ymdrin â blaenoriaethau'r gweithlu ond mae'r gwaith o gynllunio'r gweithlu a recriwtio a chadw staff yn peri risgiau allweddol;
- mae datblygiadau pwysig i'r ystâd ysbytai a gwelliannau i amgylcheddau gofal yn mynd rhagddynt, ond mae heriau o ran blaenoriaethu cyllid dewisol a sicrhau y gall y rhaglen gyfalaf ategu newidiadau strategol;
- mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod pwysigrwydd cydweithio er mwyn sicrhau canlyniadau a llywio effeithlonrwydd gwasanaethau, ac mae'n parhau i ddangos ymrwymiad;
- mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol ar flaenoriaethau gwasanaeth ac mae ganddo ddull gweithredu cydgynhyrchiol o ran llunio cynlluniau comisiynu. Mae gwaith i ymgorffori gwerthoedd sefydliadol yn mynd rhagddo ond mae meithrin ymddiriedaeth aelodau o staff yn allweddol; ac
- er bod ymrwymiad i ehangu'r defnydd o dechnoleg a gwneud defnydd effeithiol o systemau TG, ar hyn o bryd mae'r lefel o allu ac adnoddau TGCh a buddsoddiad mewn TGCh yn isel o gymharu â byrddau iechyd eraill yng Nghymru.

14. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliadau hyn yn adran nesaf yr adroddiad hwn.

Argymhellion

15. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cytuno'n ffurfiol ar 'System Sicrwydd', a ddiweddarwyd ym mis Tachwedd 2014 i adlewyrchu trefniadau diwygiedig Pwyllgorau'r Bwrdd ac sydd wrthi'n cael ei diwygio ar hyn o bryd i ystyried y broses o drosglwyddo i strwythurau gweithredol a threfniadau rheoli newydd, a dogfennwyd y system honno. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd gwblhau'r gwaith hwn yn ddi-oed er mwyn lleihau unrhyw risgiau llywodraethu sy'n deillio o'r broses drosglwyddo ac er mwyn cynnwys y gwelliannau i drefniadau llywodraethu ansawdd a nodwyd y llynedd (Atodiad 1).

16. Mae adrannau manwl yr adroddiad hwn hefyd yn nodi nifer o gyfleoedd gwella ynghyd â'r datblygiadau sydd eisoes yn mynd rhagddynt o fewn y Bwrdd Iechyd, ond yn

seiliedig ar ein gwaith ar Asesiad Strwythuredig 2015, nodir nifer o argymhellion penodol yn y tabl isod.

Cynllunio a rheoli ariannol

A1	Egluro'r rhagdybiaethau cynllunio ariannol sy'n sail i Gynllun Tymor Canolig Integredig 2016-19, o ystyried pwysau cost cynyddol, y bwlch ariannu cynyddol a'r risg gyffredinol na lwyddir i fantoli'r gyllideb a nodir yn y cynllun.
A2	Gwella'r trefniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau ariannol i'r Bwrdd a byrddau/grwpiau gweithredol perthnasol, er mwyn darparu esboniad cliriach o unrhyw newidiadau i'r sefyllfa ariannol, perfformiad mewn perthynas â chynlluniau arbedion a chamau adferol i ymdrin ag unrhyw lithriad.

Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes

A3	Gwerthuso'r newidiadau a wneir i'r system sicrwydd, trefniadau llywodraethu gweithredol a'r fframweithiau risg a rheoli perfformiad ategol o fewn chwe mis o'u gweithredu, er mwyn sicrhau bod y trefniadau yn gweithio fel y'u bwriadwyd.
A4	Gwella'r trefniadau ar gyfer llywodraethu ansawdd a chraffu: 4a: adolygu'r grwpiau rheoli sy'n atebol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch, eu trefniadau goruchwylio a'r llif o adroddiadau sicrwydd; 4b: gwerthuso rôl y Grŵp Dysgu a Sicrwydd, y Grŵp Llywio Canlyniadau Clinigol a grwpiau is-bwyllgor tebyg, yng nghyd-destun yr unedau rheoli gweithredol newydd; a 4c sicrhau rheoleidd-dra, ansawdd, amseroldeb a chyflawnrwydd adroddiadau sicrwydd i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch gan is-grwpiau ac unedau gweithredol, er mwyn osgoi bylchau o ran sicrwydd ac achosion o darfu ar raglen waith y Pwyllgor.
A5	Pennu rôl y Pwyllgor Perfformiad yn y dyfodol, gan gynnwys p'un ai'r Pwyllgor hwn neu'r Bwrdd sy'n gyfrifol am graffu ar berfformiad a rhoi'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ar waith.
A6	Egluro cylch gwaith y Pwyllgor Llywodraethu Gwybodaeth, ei strwythur ategol a pha mor aml y dylai gyflwyno adroddiadau sicrwydd i Bwyllgor dynodedig y Bwrdd.

Ffactorau sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau

A7	Cynnal asesiad 'cau cyfrifon' llawn o brosiectau newid strategol Newid er Gwell er mwyn sicrhau, wrth i brosiectau gael eu halinio â byrddau comisiynu, na fydd unrhyw fylchau trosglwyddo a bod unrhyw achos o roi'r gorau i ffrydiau gwaith yn achosion bwriadol o wneud hynny.
A8	Cynnal asesiad risg o ran digonolrwydd gallu ac adnoddau sefydliadol i ategu datblygiadau strategol, trefniadau rheoli newid a phartneriaethau strategol a gwaith ymgysylltu, yn ogystal â darparu gwasanaethau a gwella perfformiad.

Canfyddiadau manwl

Mae trefniadau sy'n ategu llywodraethu da ar waith ond bydd angen eu diwygio yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd. Nid yw'n ymddangos yn debygol y bydd y Bwrdd Iechyd yn mantoli'r gyllideb ar gyfer 2015-16 gan ei fod yn wynebu bwlch ariannu cynyddol ynghyd â risgiau i'r gweithlu ac o ran gallu ac adnoddau.

17. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn isod, wedi'u trefnu o dan themâu cynllunio a rheoli ariannol, trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes a ffactorau sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau. Mae'r canfyddiadau yn amlygu cryfderau a datblygiadau, yn ogystal â'r risgiau, yr heriau a'r cyfleoedd sy'n wynebu'r Bwrdd Iechyd o hyd.

Cynllunio a rheoli ariannol

Erys trefniadau rheoli ariannol yn gyffredinol gadarn er bod sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd yn gwaethygu, gan ragweld diffyg o £28.5 miliwn ar gyfer 2015-16 a bylchau ariannu sylweddol yn y dyfodol

18. Wrth ddod i'r casgliad hwn, canfuwyd y canlynol:

- Er gwaethaf prosesau rheoli ariannol cadarn yn 2014-15, ni lwyddodd y Bwrdd Iechyd i bennu cynllun ariannol cytbwys ar ddechrau'r flwyddyn ariannol, gan gofnodi bwlch ariannu blynyddol cronnol o £26.1 miliwn heb unrhyw arbedion na chyllid wedi'u nodi. Tanwariodd y Bwrdd Iechyd ei derfyn adnoddau refeniw o £0.1 miliwn ar ôl cael £26.1 miliwn o gyllid ychwanegol gan Lywodraeth Cymru.

- Yn 2015-16, mae'r trefniadau rheoli ariannol yn gyffredinol gadarn o hyd er y gallai cynlluniau arbedion fod yn fwy cadarn. Mae bwlch ariannu'r Bwrdd Iechyd yn ehangu ac ar hyn o bryd, rhagwelir diffyg o £28.5 miliwn yn 2015-16 a rhagwelir bylchau ariannu sylweddol ar gyfer blynyddoedd yn y dyfodol.

19. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliadau hyn yn Nhabl 1, sy'n ymdrin â sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2014-15 a'i reolaeth a'i berfformiad ariannol ar gyfer 2015-16.

Tabl 1: rheoli ariannol

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Sefyllfa ariannol 2014-15 Ar 31 Mawrth 2014, cyflwynodd y Bwrdd Iechyd Gynllun Tymor Canolig Integredig tair blynedd o 2014-15 hyd at 2016-17, a gafodd gymeradwyaeth weinidogol. Fel rhan o'n gwaith archwilio ar sefyllfa ariannol 2014-15, nodwyd y canlynol gennym: • rheolaeth gyllidebol a threfniadau rheoli ariannol cadarn yn ystod y flwyddyn; • Cynlluniau Gwella Costau ar waith gyda 79 y cant o'r targedau arbedion gwerth £23.4 miliwn wedi'u cyflawni; • adroddiadau rheolaidd a chyson i'r Bwrdd a Llywodraeth Cymru am y sefyllfa ariannol barhaus; a • llwyddwyd i wella'r cysylltiadau rhwng cyllid, y gweithlu a gwasanaethau drwy'r broses o gynllunio'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Cafodd y Bwrdd Iechyd ddyraniad adnoddau refeniw ychwanegol yn ystod y flwyddyn o £26.1 miliwn ym mis Hydref 2014, a helpodd y Bwrdd Iechyd i fantoli'r gyllideb ar ddiwedd y flwyddyn. Ar 31 Mawrth 2015, nododd y Bwrdd Iechyd ei fod wedi gweithredu o fewn ei ddyraniad adnoddau refeniw a chyfalaf blynyddol.	**Sefyllfa ariannol 2014-15** Dangosodd y Cynllun Tymor Canolig Integredig fod lefelau gwariant yn sylweddol uwch na'r cyllid refeniw a ragwelwyd yn ystod y tair blynedd. Nododd y Strategaeth Ariannol a Chyllidebol fwlch ariannol cychwynnol o £26.1 miliwn ar gyfer 2014-15 ac roedd mantoli'r gyllideb ar ddiwedd y flwyddyn yn dibynnu ar gyllid ychwanegol gan Lywodraeth Cymru. Roedd cyfleoedd pellach i wella trefniadau cynllunio busnes, cynllunio gwasanaethau a chynllunio ariannol integredig, er mwyn gallu integreiddio cyllid, y gweithlu a gwasanaethau yn well yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig ac o fewn adroddiadau perfformiad.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd

Rheoli ariannol a pherfformiad 2015-16
Erys systemau a threfniadau rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd yn dda, gyda phrosesau monitro cadarn yn ystod y flwyddyn a thîm cyllid sefydlog â digon o adnoddau.
Mae'r Bwrdd Iechyd wedi llunio rhagolwg o'i sefyllfa ariannol ar gyfer 2015-16 a'r cyfnod hwy yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig tair blynedd o 2015-16 hyd at 2017-18, ac wedi cyflwyno adroddiadau ar y sefyllfa hon drwy gydol y flwyddyn:
• Bwlch ariannu o £35 miliwn dros dair blynedd, ar ôl nodi £62 miliwn o arbedion.
• Bwlch ariannu o £19.8 miliwn ar gyfer 2015-16.
• Cyfanswm targedau arbedion o £22.6 miliwn o fewn cynlluniau ariannol 2015-16, er:
  – nad oedd £4.1 miliwn ohonynt wedi'u nodi ar ddechrau'r flwyddyn; a
  – llithriad o £2 filiwn o gymharu â'r cynlluniau arbedion a nodwyd yn ystod mis 6, yn bennaf am na lwyddwyd i wireddu arbedion a oedd yn ymwneud â'r gweithlu.
Mae prosiectau ychwanegol i gynyddu gallu cardiaidd a symleiddio'r ystad wedi cynyddu cyfanswm y rhaglen gyfalaf a ragwelwyd £8.3 miliwn i £45 miliwn ar gyfer 2015-16;
• er bod gwariant ar brosiectau cyfalaf ar hyn o bryd £4.2 miliwn y tu ôl i'r targed ar gyfer y flwyddyn hyd yn hyn, sef £20.2 miliwn.
	Rheoli ariannol a pherfformiad 2015-16
	Ni lwyddwyd i fantoli'r gyllideb yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig cyfredol a bu nifer o bwysau cost yn ystod y flwyddyn, gan gynnwys costau Gofal Iechyd Parhaus, rhagnodi a staff asiantaeth.
	Yn ystod mis 6 (Medi 2015), nododd y Bwrdd Iechyd ei fod yn rhagweld diffyg o £28.5 miliwn.
	Mae angen parhau i ganolbwyntio ar roi cynlluniau arbedion ar waith, ar y cerrig milltir yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig, ac er mwyn sicrhau y caiff y trefniadau llywodraethu craidd sy'n ategu prosesau rheoli ariannol eu hymgorffori'n llawn a'u cynnal.
	Erys sgiliau'r Tîm Cyllid yn allweddol wrth helpu timau gweithredol a'r Cyfarwyddwyr Gwasanaeth newydd i ddatblygu cynlluniau ariannol a chynlluniau arbedion a'u rhoi ar waith.
	Mae angen parhau â'r ffocws er mwyn rheoli'r risgiau sy'n gysylltiedig â'r canlynol:
	• rhoi cynlluniau arbedion ar waith;
	• nodi a chyflawni'r arbedion gwerth £4.1 miliwn sy'n weddill nas nodwyd;
	• sicrhau gwelliannau er mwyn ymdopi â'r pwysau cost cynyddol yn ystod y flwyddyn; a
	• recriwtio a chadw, gan fod costau asiantaeth wedi bod yn ffactor allweddol a gyfrannodd at y dirywiad yn sefyllfa ariannol 2015-16.

Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes

Mae gan y Bwrdd weledigaeth tair blynedd glir, mae'n datblygu strategaeth hirdymor uchelgeisiol, diwylliant sy'n canolbwyntio ar ansawdd ac mae'n adolygu ei drefniadau llywodraethu wrth iddo symud tuag at strwythur sefydliadol newydd

20. Wrth ddod i'r casgliad hwn, canfuwyd y canlynol:

- Mae'r Bwrdd wedi pennu gweledigaeth tair blynedd glir, wedi llunio fframwaith comisiynu ac mae wrthi'n datblygu strategaeth tymor hwy uchelgeisiol; er bod cynnydd cyfyngedig wrth weithredu Rhaglen De Cymru a gofynion deddfwriaethol newydd yn cyflwyno rhai risgiau.
- Mae'r broses o drosglwyddo i strwythur newydd yn seiliedig ar unedau yn mynd rhagddi gyda chyfres gyffredin o egwyddorion yn llywio'r gwaith o ddatblygu'r trefniadau ar gyfer yr unedau, ond mae'n rhy gynnar i nodi a gyflawnir y buddiannau bwriadedig, sef gwell atebolrwydd a gallu gweithredol.
- Bu effeithiolrwydd, trefniadau llywodraethu a rheolaethau mewnol y Bwrdd yn effeithiol ar y cyfan ond mae'r system sicrwydd wrthi'n cael ei diwygio ar hyn o bryd yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd ac erys rhai meysydd pwysig y mae angen ymdrin â hwy:
  - mae'r Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth strategol, ymrwymiad i wella ansawdd ac mae'n adolygu trefniadau sicrwydd y bwrdd yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd;
  - mae strwythur pwyllgorau'r Bwrdd yn ategu trefniadau llywodraethu da ar y cyfan, ond mae angen ymdrin ag agweddau ar lywodraethu ansawdd a rôl y pwyllgor perfformiad;
  - mae'r Bwrdd Iechyd yn bwrw ati i barhau i ddatblygu'r ffordd y caiff gwybodaeth reoli ei chyflwyno a'i defnyddio i ategu trefniadau effeithiol ar gyfer craffu a gwneud penderfyniadau;
  - mae trefniadau rheoli risg yn darparu sail resymol ar gyfer deall risgiau sefydliadol allweddol ac ymateb iddynt ond bydd angen eu hadolygu ar ôl cwblhau'r strwythurau a'r trefniadau sefydliadol newydd; a
  - mae rheolaethau mewnol yn effeithiol ar y cyfan o ran bodloni gofynion sicrwydd cyfredol er y bydd angen eu newid o bosibl i adlewyrchu'r trefniadau ailstrwythuro sefydliadol.
- Ceir ffocws cadarnhaol ar ddatblygu strategaeth TG a threfniadau gweithredol cadarn ar y cyfan, ond nid yw'r trefniadau sicrwydd a chraffu ar gyfer llywodraethu gwybodaeth yn gwbl effeithiol eto.

- Mae trefniadau rheoli perfformiad ar waith a gwnaed cryn ymdrech i wella achosion o danberfformio mewn nifer o feysydd allweddol. Mae'r fframwaith rheoli perfformiad wrthi'n cael ei ddiweddaru gan roi mwy o ffocws ar atebolrwydd.

21. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliadau hyn yn yr adrannau a'r tablau canlynol.

Cynllunio strategol

Mae'r Bwrdd wedi pennu gweledigaeth tair blynedd glir, wedi llunio fframwaith comisiynu ac mae wrthi'n datblygu strategaeth tymor hwy uchelgeisiol; er bod cynnydd cyfyngedig wrth weithredu Rhaglen De Cymru a gofynion deddfwriaethol newydd yn 2016 yn cyflwyno risgiau

22. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 2. Maent yn seiliedig ar ein hadolygiad o drefniadau cynllunio strategol y Bwrdd Iechyd a'r graddau y caiff Cynllun De Cymru ei adlewyrchu yng Nghynllun Tymor Canolig Integredig y Bwrdd Iechyd.

Tabl 2: cynllunio strategol

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Cafodd y Cynllun Tymor Canolig Integredig gymeradwyaeth weinidogol ym mis Awst 2015. Mae'n adlewyrchu 'Strategaeth Ansawdd' y Bwrdd Iechyd, gyda threfniadau ar gyfer goruchwylio, cyflwyno adroddiadau a chraffu ar waith: • caiff y broses o ddatblygu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ei goruchwylio gan y Pwyllgor Strategaeth, Cynllunio a Chomisiynu; • mae proses ar waith i'r Bwrdd gymeradwyo'r Cynllun Tymor Canolig Integredig cyn ei gyflwyno i Lywodraeth Cymru; • datblygwyd fframwaith ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar gynnydd y Cynllun Tymor Canolig Integredig, yn unol â chyngor gan y Pwyllgor Perfformiad; ac • mae'r Bwrdd yn cael adroddiadau ddwywaith y flwyddyn ar gynnydd o ran craffu.	Cymeradwywyd Cynllun Tymor Canolig Integredig 2015 yn amodol ar amodau ynghylch perfformiad ariannol a pherfformiad cyflawni, sy'n profi'n heriol i'w bodloni: • ac eithrio'r gwelliant o ran perfformiad amseroedd aros (RTT), mae'r Bwrdd Iechyd wedi ei chael hi'n anodd bodloni amodau eraill; • mae'r sefyllfa ariannol gyffredinol wedi gwaethygu ers cymeradwyo'r Cynllun Tymor Canolig Integredig; ac • mae'r sefyllfa ariannol yn effeithio ar allu'r Bwrdd Iechyd i wneud yr holl fuddsoddiadau a gynlluniwyd. .

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae gwaith yn mynd rhagddo i integreiddio'r broses o gyflwyno adroddiadau ar gynnydd mewn perthynas â'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r newidiadau strategol sy'n sail iddo ymhellach.	Yn y cyd-destun hwn, mae'n bosibl na fydd amlder cyfredol yr adroddiadau a gyflwynir gan y Bwrdd a'r trefniadau craffu yn ddigonol, yn arbennig o ystyried nad yw'r Pwyllgor Perfformiad yn ymgymryd â rôl graffu (fel y trafodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn) a bod gofyniad gan Lywodraeth Cymru i gyflwyno adroddiadau chwarterol ar gynnydd mewn perthynas â'r Cynllun Tymor Canolig Integredig i'r Bwrdd
Mae dull gweithredu wedi'i gynllunio'n dda ar waith ar gyfer diweddaru'r Cynllun Tymor Canolig Integredig, sydd ar y trywydd cywir i fodloni amserlenni cynllunio gofynnol Llywodraeth Cymru. Er mwyn cynyddu gallu'r tîm cynllunio canolog, gwnaeth y Bwrdd Iechyd benodiad diweddar er mwyn helpu i ddatblygu a chynllunio'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Fodd bynnag, ni fydd yr unigolyn a benodwyd yn dechrau yn ei swydd cyn mis Mawrth 2016. Mae'r tîm cynllunio canolog wedi darparu canllawiau cynllunio a chymorth i 'dimau' gweithredol o ran datblygu'r Cynlluniau Tymor Canolig Integredig lleol. Mae cyfres glir o egwyddorion cynllunio yn rhoi ffocws ar y canlynol: • rhoi egwyddorion gofal iechyd darbodus ar waith; • cynlluniau cyflawni lleol mwy gronynnog ar gyfer cyflawni targedau ac amcanion allweddol; a • sicrhau gwelliannau o fewn adnoddau. Mae'r Cynllun Tymor Canolig Integredig bellach yn fwy seiliedig ar werthoedd, yn canolbwyntio ar ansawdd a chanlyniadau, ac yn canolbwyntio ar ymdrin â chyfyngiadau ariannol.	Erys rhywfaint o ansicrwydd ynghylch rhagdybiaethau cynllunio ariannol cyffredinol. Gellid atgyfnerthu rhai agweddau ar y broses o gynllunio'r Cynllun Tymor Canolig Integredig: • amcanion a mesurau effaith cliriach; • sicrhau bod y Cynllun Tymor Canolig Integredig yn gynllun blynyddol mwy diffiniol ar gyfer atgyfnerthu trefniadau rheoli perfformiad a chyflwyno adroddiadau; • nodi'r systemau ar gyfer blaenoriaethu cyllid ar gyfer cynlluniau'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a mentrau ansawdd er mwyn sicrhau mwy o dryloywder; ac • ymdrin â bylchau wrth gyfeirio at oblygiadau Cynllun De Cymru.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Datblygwyd fframwaith comisiynu er mwyn troi blaenoriaethau strategol yn gynlluniau newid gwasanaethau, i'w cyflawni drwy'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Mae pump o'r chwe bwrdd comisiynu wedi'u sefydlu. Iechyd meddwl fydd y bwrdd comisiynu olaf i'w sefydlu. Mae rhaglenni newid strategol Newid er Gwell (a drafodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn) yn cael eu hintegreiddio i'r fframwaith comisiynu ar hyn o bryd. Bydd grŵp strategaeth, cynllunio a chomisiynu gweithredol misol yn sicrhau y caiff cynnydd a chyflawniadau yn erbyn cynlluniau strategol a gwelliannau eu goruchwylio'n effeithiol.	Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen gwneud gwaith pellach o hyd er mwyn cyflawni blaenoriaethau comisiynu. Mae hyn yn cynnwys: • dod â'r rhaglen Newid er Gwell i ben yn ffurfiol a chwblhau gwaith mapio terfynol i ddosbarthu'r rhaglenni unigol i'r byrddau comisiynu; a • datblygu adnoddau comisiynu a rhaglen dysgu a datblygu i fyrddau comisiynu. Mae angen hefyd i'r Bwrdd Iechyd ddiffinio'r trefniadau craffu ar gyfer byrddau comisiynu a'u cydberthynas ag unedau cyflawni/clystyrau o feddygon teulu.
Mae cynigion Cydweithrediad Rhanbarthol ar gyfer Iechyd (ARCH)[3] yn nodi strategaeth tymor hwy uchelgeisiol ar gyfer gwella iechyd, cyfoeth a lles pobl yn Ne-orllewin Cymru. Caiff rhaglen ARCH ei datblygu mewn partneriaeth â Phrifysgol Abertawe a Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda. Bydd Bwrdd rhaglen, wedi'i gadeirio gan Gadeirydd y Byrddau Iechyd, yn bwrw ati â'r cynlluniau strategol a'r achos busnes.	Ochr yn ochr â rhoi cynigion ARCH ar waith, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd: • 'bontio' strategaeth hirdymor ARCH gyda'r Cynllun Tymor Canolig Integredig tair blynedd; ac • ymdrin â'r bwlch strategaeth a newid gwasanaethau ar gyfer dwyrain y Bwrdd Iechyd, sy'n dibynnu ar Gynllun De Cymru ac nad ymdrinnir ag ef gan ARCH.
Ceir ymrwymiad i drefniadau cydweithio mewn perthynas â strategaeth/newid gwasanaethau rhanbarthol, ac mae uwch aelodau a swyddogion yn chwarae rhan frwd ym mhrosiect Cydweithredol y GIG a'r ddwy Gynghrair Gofal Aciwt.	Mae'r gallu i ymrwymo amser ac arbenigedd llawn i drefniadau cydweithio yn gyfyngedig ond bwriedir ymdrin â hyn gan ddefnyddio cyllid cyfatebol gan Lywodraeth Cymru. Mae diffyg cynnydd wrth roi Cynllun De Cymru ar waith o fewn partneriaid cydweithredol y GIG yn creu risgiau cynllunio strategol sylweddol.
Mae gan y Bwrdd Iechyd ymwybyddiaeth dda o ddeddfwriaeth ac, ar y cyd â'i bartneriaid Awdurdod Lleol, bu'n ystyried effaith y ddeddfwriaeth a ddaw i rym ym mis Ebrill 2016: • Deddf Gwasanaethau Cymdeithasol a Llesiant (Cymru) 2014[4]	Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd weithredu ar ofynion y ddeddfwriaeth newydd. O ran Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru), bydd angen i'r Bwrdd Iechyd ystyried goblygiadau'r ddeddfwriaeth o ran pennu amcanion, cynllunio, comisiynu, gwneud penderfyniadau a chraffu.

[3] Cydweithrediad Rhanbarthol ar gyfer Iechyd (Saesneg yn unig)
[4] Deddf Gwasanaethau Cymdeithasol a Llesiant (Cymru) 2014

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
• Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru)[5]	

Strwythur sefydliadol

Mae'r broses o drosglwyddo i strwythur newydd yn seiliedig ar unedau yn mynd rhagddi, gyda chyfres gyffredin o egwyddorion yn llywio'r gwaith o ddatblygu'r trefniadau ar gyfer yr unedau, ond mae'n rhy gynnar i nodi a gyflawnir y buddiannau bwriadedig, sef gwell atebolrwydd a gallu gweithredol

23. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 3.

Tabl 3: strwythur sefydliadol

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae'r strwythur sefydliadol newydd sy'n seiliedig ar unedau[6], yr ymgynghorwyd arno y llynedd, yn cael ei roi ar waith. Mae cynllun trosglwyddo a threfniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar gynnydd ar waith ac er gwaethaf llithriad mewn perthynas â rhai o'r eitemau i'w cyflawni, mae'r broses drosglwyddo ar y trywydd cywir i raddau helaeth. Mae'r penodiadau i dimau rheoli'r unedau sy'n cynnwys Cyfarwyddwr Gwasanaeth, Cyfarwyddwr Meddygol yr Uned a Chyfarwyddwr Nyrsio'r Uned wedi'u cwblhau, ac eithrio un swydd Iechyd Meddwl ac Anableddau Dysgu.	Bu'r broses o recriwtio i dîm rheoli'r uned iechyd meddwl ac anableddau dysgu yn llwyddiannus yn arafach na'r broses ar gyfer unedau eraill. Er ei bod yn bwysig sicrhau y gwneir y penodiadau priodol, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd reoli unrhyw risgiau sy'n gysylltiedig ag achosion o oedi wrth roi strwythurau a threfniadau rheoli ar waith yn yr uned hon.

[5] Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru)
[6] Nodir yr Unedau Darparu Gwasanaethau a'r timau rheoli newydd ar wefan y Bwrdd Iechyd

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae cyfres o egwyddorion y cytunwyd arnynt yn llywio'r broses o ddylunio strwythurau a threfniadau llywodraethu'r unedau unigol. Mae trefniadau 'cymeradwyo' gweithredol ar gyfer cynigion gan unedau hefyd ar waith. Mae'r broses o ymgynghori ar is-strwythurau unedau yn debygol o fod wedi'i chwblhau erbyn diwedd mis Mawrth 2016, er na fydd pob aelod o staff wedi dechrau yn eu swyddi o fewn y strwythurau / rolau newydd erbyn hyn.	Bydd yn bwysig sicrhau'r canlynol: • y caiff yr egwyddorion y cytunwyd arnynt ar gyfer dylunio strwythurau unedau eu cymhwyso'n gyson; ac • y caiff trefniadau llywodraethu eu 'cydgysylltu' yn effeithiol o fewn unedau, ac o fewn strwythurau corfforaethol. Bydd angen ymgynghori ac ymgysylltu'n briodol â staff ar y strwythurau arfaethedig ar gyfer yr unedau yn 2016, ynghyd â phroses benodi sy'n lleihau unrhyw achosion diangen o oedi wrth benodi a'r risgiau cysylltiedig i barhad busnes.
O fis Ebrill 2016, bydd y cyfarwyddiaethau clinigol a fu'n weithredol ar draws y Bwrdd Iechyd yn 'dod i ben' yn ystod y cyfnod trosglwyddo. Mae trefniadau atebolrwydd clir yn alinio cyfarwyddiaethau i Gyfarwyddwr Uned Gwasanaeth penodedig.	Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau cysondeb o ran safonau a thegwch gwasanaethau ar draws y strwythur newydd sy'n seiliedig ar unedau. Bydd gan y byrddau comisiynu rôl bwysig i'w chwarae yn y dyfodol wrth gyflawni hyn er nad yw'r trefniadau comisiynu yn ddigon aeddfed eto ac nad yw'r gwaith i gwblhau cynlluniau comisiynu a safonau gwasanaeth wedi'i gwblhau eto.
Mapiwyd y cyfarfodydd a'r ffora ar gyfer sefydlu cysylltedd gweithredol a chorfforaethol.	Mae'r amserlen arfaethedig ar gyfer cyfarfodydd uned/corfforaethol yn awgrymu cryn alw ar adnoddau a bydd angen ei hadolygu'n gyson.
Mae gwaith blaenorol ar yr Asesiad Strwythuredig wedi tynnu sylw at yr angen i wella gallu rheoli gweithredol ac ymdrin â dibyniaeth ar gyfarwyddwyr gweithredol i sicrhau cyflawniadau. Bwriedir i drefniadau rheoli'r unedau newydd sicrhau atebolrwydd cliriach a gwella gallu gweithredol. Darperir cymorth ychwanegol hefyd i rai portffolios gweithredol, gan gynnwys portffolio'r Prif Swyddog Gweithredu lle mae pwysau mawr ar adnoddau ar hyn o bryd.	Mae angen i'r strwythur newydd sicrhau gwell atebolrwydd a gallu gweithredol.

Effeithiolrwydd y Bwrdd

Mae'r Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth strategol, ymrwymiad i wella ansawdd ac mae'n adolygu trefniadau sicrwydd y bwrdd yng nghyd-destun strwythurau gweithredol newydd

24. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 4.

Tabl 4: Effeithiolrwydd y Bwrdd

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth strategol dda, trefniadau gweinyddu effeithiol ar y cyfan ac ymrwymiad i fod yn agored ac i wella ansawdd. Mae'r Bwrdd yn darparu her ac yn craffu'n effeithiol ar berfformiad y Bwrdd Iechyd. Mae gwaith yn mynd rhagddo i ymgorffori'r gwerthoedd a'r ymddygiadau sefydliadol a ddatblygwyd yn 2014.	Mae papurau'r Bwrdd a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch ar gael ar y we, ond gellid gwella dulliau llywio'r wefan a hygyrchedd gwybodaeth arall i'r cyhoedd. Mae angen atgyfnerthu'r trefniadau ar gyfer craffu ar berfformiad partneriaethau.
Cymeradwyodd y Bwrdd strategaeth ansawdd ym mis Ionawr 2015. Mae'r strategaeth yn gysylltiedig â'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ac mae cynllun gweithredu yn cael ei ddatblygu. Ysgogwyd gwelliannau ansawdd drwy raglen 'Gweithredu ar ôl Andrews', gyda thîm canolog penodedig i gefnogi a llywio'r gwaith. Mae hyn wedi cynnwys gwelliannau sylweddol o ran defnyddio adborth gan gleifion a rheoli pryderon cleifion.	Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau y caiff y cynnydd a wneir drwy 'Gweithredu ar ôl Andrews' ei gynnal ar ôl trosglwyddo'r gwaith sy'n mynd rhagddo i dimau gweithredol yn 2016. Mae rhagor i'w wneud hefyd o ran lleihau'r ôl-groniad o gwynion a sicrhau y caiff gwersi eu dysgu yn systematig.
Mae rhaglen ar waith i ddatblygu'r Bwrdd a, chyn penodi'r aelodau annibynnol newydd yn 2016, roedd y Bwrdd Iechyd wedi datblygu rhaglen sefydlu i aelodau newydd.	Er bod penodi aelodau newydd i'r Bwrdd yn gyfle i adfywio, mae penodiadau newydd i dair swydd aelod annibynnol yn 2016 yn peri risg bosibl, drwy golli profiad a pharhad ymhlith pwyllgorau allweddol y Bwrdd.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd yn diweddaru ei system sicrwydd o fewn cyd-destun y strwythurau gweithredol newydd. Adolygwyd ffynonellau sicrwydd a'u llif ar draws lefelau sefydliadol a datblygwyd 'map' un dudalen er mwyn helpu i sicrhau dealltwriaeth glir o'r lefelau sicrwydd gofynnol. Caiff y system sicrwydd ei hategu drwyddi draw gan drefniadau sicrwydd wedi'u dogfennu, y strategaeth ansawdd a'r fframweithiau risg a rheoli perfformiad. Mae'r olaf hefyd yn cael ei adolygu i adlewyrchu trefniadau unedau, ond bydd y trefniadau llywodraethu gweithredol yn gymwys yn ystod y broses o drosglwyddo i'r strwythurau unedau newydd.	Ni ragwelir y bydd yr amserlenni ar gyfer rhoi trefniadau uned ar waith yn hir, ond byddai achosion o oedi yn creu risgiau a bylchau posibl mewn trefniadau llywodraethu, ac yn arafu gwaith a gynlluniwyd i wella agweddau ar drefniadau craffu ar ansawdd. Unwaith y caiff y strwythurau uned newydd eu sefydlu, bydd angen gwneud gwaith i brofi'r trefniadau llywodraethu a'r llifoedd sicrwydd diwygiedig er mwyn cadarnhau eu bod yn gweithredu fel y bwriadwyd. Bydd hefyd yn bwysig sicrhau bod pob un o aelodau'r Bwrdd a'r uwch reolwyr yn deall rôl yr unedau gweithredol, y ganolfan gorfforaethol a'r Bwrdd o fewn yr amgylchedd newydd.

Strwythurau llywodraethu

Mae strwythur pwyllgorau'r Bwrdd yn ategu trefniadau llywodraethu da ar y cyfan, ond mae angen ymdrin ag agweddau ar lywodraethu ansawdd a rôl y pwyllgor perfformiad

25. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 5.

Tabl 5: strwythurau llywodraethu

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Diwygiwyd strwythur, swyddogaeth ac aelodaeth pwyllgorau'r Bwrdd yn 2014, er mwyn sicrhau eu bod yn fwy cydnaws ag amcanion strategol y Bwrdd a'i helpu i'w cyflawni. Mae grŵp cynghori'r Cadeirydd, sy'n cynnwys cadeiryddion holl bwyllgorau'r Bwrdd, wedi parhau i adolygu'r trefniadau ac adolygwyd cylchoedd gorchwyl pwyllgorau. Gohiriwyd adolygiad chwe mis ffurfiol o Bwyllgorau'r Bwrdd tra'n aros i'r strwythurau sefydliadol newydd gael eu rhoi ar waith, er bod adolygiad archwilio mewnol o'r pwyllgorau bellach yn mynd rhagddo. Gwerthfawrogir grŵp cynghori'r Cadeirydd yn fawr am hwyluso trefniadau rhyngweithio rhwng cadeiryddion pwyllgorau a threfniadau ar gyfer ystyried trefniadau llywodraethu yn gyffredinol.	Fel y nodir uchod, mae'r ffaith bod Aelodau Annibynnol profiadol wedi gadael yn 2016 yn peri risg, a phroblemau posibl o ran parhad o fewn Pwyllgorau allweddol y Bwrdd.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Cyflwynir templed ar gyfer hunanasesu Pwyllgorau i bob Pwyllgor.	
Mae aelodau annibynnol yn darparu her dda. Ceir tystiolaeth o drafodaethau gonest, hunanfeirniadol mewn pwyllgorau ac mae'r cadeiryddion yn ymroddedig ac yn chwarae rhan lawn.	
O'r ddau brif Bwyllgor craffu (Y Pwyllgor Archwilio a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch), nodwyd y canlynol gennym: • Mae'r Pwyllgor Archwilio yn parhau'n effeithiol wrth ategu trefniadau llywodraethu a rheolaeth fewnol y sefydliad. • Mae'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch wedi aeddfedu'n sylweddol yn ystod y flwyddyn ddiwethaf ac wedi parhau i wella o ran ei weithrediad, er enghraifft, o ran: – ffocws cynyddol ar ganlyniadau; ac – atgyfnerthu 'safonau' adroddiadau sicrwydd. • Mae'r pwyllgorau hyn yn cydweithio'n dda â'i gilydd er mwyn sicrhau rhyngweithrededd da ac er mwyn sicrhau y caiff materion eu croesgyfeirio'n briodol. • Mae gan y ddau ohonynt drefniadau datblygedig ar gyfer cynllunio agendâu, rhaglenni gwaith a chofnodion gweithredu, ac maent yn cynnal hunanasesiad blynyddol.	Mae amseroldeb adroddiadau sicrwydd i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn effeithio ar barhad rhaglenni gwaith o hyd ac mae angen ymdrin â chymhlethdod strwythur is-bwyllgorau'r Pwyllgor o hyd. Bydd yn bwysig: • sicrhau cysylltedd o drefniadau llywodraethu ansawdd unedau i'r Pwyllgor; • ailasesu rolau grwpiau fel y grŵp Dysgu a Sicrwydd yn y strwythur diwygiedig; a • sicrhau llinellau atebolrwydd clir o ran sicrwydd. Mae cyfleoedd i ehangu trefniadau craffu ar ansawdd mewn rhai meysydd allweddol. Er enghraifft: • ceir trefniadau da ar gyfer craffu ar dargedau ansawdd Haen 1; ond • nid yw cynlluniau darparu ansawdd, materion o ran llif cleifion a'u heffaith ar ansawdd, a chanlyniadau iechyd meddwl mor amlwg.
O'r pwyllgorau newydd a gyflwynwyd ar ddiwedd 2014, nodwyd y canlynol gennym: • Mae'r pwyllgor strategaeth, cynllunio a chomisiynu, a gadeirir ar hyn o bryd gan y Cadeirydd, yn goruchwylio'r broses o ddatblygu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ac yn darparu 'gofod' gwerthfawr iawn ar gyfer ystyried datblygiad strategol: – mae'r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol o'r potensial ar gyfer risgiau craffu yn y dyfodol a chan fod y Pwyllgor bellach wedi'i sefydlu, caiff trefniadau goruchwylio newydd eu rhoi ar waith.	Ceir cyfleoedd i atgyfnerthu dull gweithredu pwyllgor y gweithlu a'r pwyllgor perfformiad: • Mae cadeirydd pwyllgor y gweithlu yn cydnabod yr angen i atgyfnerthu trefniadau ar gyfer cynllunio gwaith a sicrhau ffocws cryfach ar graffu nawr bod y pwyllgor hwn wedi'i sefydlu: – ymddengys nad oes llawer o gymorth gweinyddol ar gael i'r pwyllgor hwn. • Mae angen egluro cylch gwaith y pwyllgor perfformiad mewn perthynas â chraffu ar anghenion cyflawni ac mae angen adolygu ei rôl hirdymor.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
• Mae'r pwyllgor perfformiad wedi goruchwylio'r broses o ddatblygu 'adnodd' cyflwyno adroddiadau'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ac mae'n rhoi sicrwydd ar y trefniadau ar gyfer mesur y broses o roi'r Cynllun ar waith. • Mae pwyllgor y gweithlu bellach wedi sefydlu llif gwybodaeth am faterion sy'n ymwneud â chynllunio a rheoli'r gweithlu, nad oedd ar gael y llynedd.	• Mae lefelau presenoldeb yn y ddau bwyllgor hyn wedi golygu y bu'n rhaid canslo cyfarfodydd neu y cynhaliwyd cyfarfodydd lle nad oedd cworwm digonol. • Gellir dysgu o bwyllgorau mwy sefydledig fel y Pwyllgor Archwilio a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch ee, o ran dulliau cynllunio gwaith.

Gwybodaeth reoli

Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwrw ati i barhau i ddatblygu'r ffordd y caiff gwybodaeth reoli ei chyflwyno a'i defnyddio i ategu trefniadau effeithiol ar gyfer craffu a gwneud penderfyniadau

26. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 6.

Tabl 6: gwybodaeth reoli

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae trefniadau'r Bwrdd ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar berfformiad yn cynnwys llawer o nodweddion cadarnhaol, gan gynnwys: • cyfres o adroddiadau sy'n adlewyrchu amcanion y Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r Bwrdd Iechyd ac yn cysylltu â'r amcanion hynny; • cerdyn sgoriau lefel uchel er mwyn darparu trosolwg; • defnyddio adrodd drwy eithriad, data cymharol a graffeg i ddangos perfformiad cyfredol a thueddiadau; • cymysgedd rhesymol o naratif, gwybodaeth a data o fewn ffiniau'r hyn a adroddir; • mae gan y rhan fwyaf o ddangosyddion dargedau cysylltiedig ond mae'r rhain, ar y cyfan, ar gyfer mesurau cenedlaethol; • mae'r naratifau yn gyffredinol yn nodi camau adferol; ac • enghraifft arloesol o ragamcanu er mwyn rhagweld y gellir cyflawni'r targed salwch.	Gellid gwella rhai agweddau ar adroddiadau perfformiad y Bwrdd: • defnydd ehangach o ragamcanu ac ymdrin â gweithgareddau nas cwmpesir gan dargedau Haen 1; • cyfrifoldebau dros gamau adferol wedi'u pennu'n gliriach; a • mwy o ddefnydd o dablau a siartiau mewn adroddiadau cyllid sy'n naratif ar y cyfan, a allai helpu o ran dehongli, llywio a chyfeirio.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau â'i ffocws ar wella ansawdd a mesurau ac adroddiadau ar ddiogelwch, gan gynnwys: • adroddiadau rheolaidd ar brofiad cleifion; • gwaith monitro yn erbyn safonau pobl hŷn; a • datblygu mesurau canlyniad ar gyfer y strategaeth ansawdd. Mae gwaith i ddatblygu ymhellach fesurau canlyniad, dangosyddion ansawdd gofal rhybudd cynnar, PROMs[7] a chanran y cleifion sy'n rhoi adborth yn mynd rhagddo.	
Dengys aelodau annibynnol ddealltwriaeth dda o ddata ac maent yn barod i ofyn am ragor o wybodaeth neu welliannau i fformatau/cyflwyniad data.	
Mae'r Bwrdd Iechyd yn sefydlu uned deallusrwydd busnes i wella deallusrwydd ynghylch data.	

Rheoli risg

Mae trefniadau rheoli risg yn darparu sail resymol ar gyfer deall risgiau sefydliadol allweddol ac ymateb iddynt ond bydd angen eu diwygio ar ôl cwblhau'r strwythurau a'r trefniadau sefydliadol newydd

27. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 7.

Tabl 7: rheoli risg

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Caiff y fframwaith rheoli risg ei adolygu er mwyn ystyried cyd-destun y strwythurau gweithredol newydd a disgwylir iddo gael ei gyflwyno i'r Pwyllgor Archwilio ym mis Chwefror 2016.	Mae'r broses o ddiweddaru'r fframwaith rheoli risg yn cynnig cyfle i adolygu'r awydd i fentro, a fydd yn atgyfnerthu system sicrwydd y Bwrdd ymhellach.

[7] Mesurau Canlyniad a Gofnodir gan Gleifion. Bwriedir cynnal cynllun peilot ar gyfer gwasanaethau cyhyrysgerbydol, fel y nodwyd yn ein Hasesiad Strwythuredig yn 2014, o hyd.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae'r fframwaith rheoli risg presennol, a ddiweddarwyd ac a gymeradwywyd gan y Bwrdd ym mis Mawrth 2015, yn gymwys yn ystod y cyfnod trosglwyddo ac yn darparu sail resymol dros ymateb i risg, gan gynnwys: • neilltuo risgiau er mwyn i bwyllgorau penodedig graffu arnynt; a • goruchwylio cofrestrau risg gweithredol a sicrhau bod y grŵp Dysgu a Sicrwydd yn cymhwyso'r fframwaith mewn ffordd gyson.	Gellid gwella rhai agweddau ar reoli risg: • sicrhau y caiff camau gweithredu a chanlyniadau eu cofnodi'n gyson yn Datix; • ystyried trefniadau ar gyfer craffu ar risgiau ym maes cyllid, ansawdd a pherfformiad yn gyffredinol; a • chadarnhau y caiff yr holl risgiau TG eu hadlewyrchu yn y gofrestr gorfforaethol. Bydd angen ystyried rôl y grŵp Dysgu a Sicrwydd o fewn y strwythurau newydd.

Rheolaethau mewnol

Mae rheolaethau mewnol yn effeithiol ar y cyfan o ran bodloni gofynion sicrwydd cyfredol er y bydd angen eu newid o bosibl i adlewyrchu'r trefniadau ailstrwythuro sefydliadol

28. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 8.

Tabl 8: rheolaethau mewnol

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae system sicrwydd wedi'i dogfennu a fframweithiau ar gyfer perfformiad a rheoli risg ar waith, er eu bod yn cael eu hadolygu ar hyn o bryd yng nghyd-destun y strwythur sefydliadol newydd.	Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd brofi unrhyw newidiadau i reolaethau a systemau sicrwydd yn 2016, er mwyn cadarnhau eu bod yn gweithredu fel y bwriadwyd.
Mae gan y Bwrdd Iechyd reolaethau mewnol effeithiol ar y cyfan, gan gynnwys: • gwasanaeth archwilio mewnol effeithiol iawn a gwasanaeth gwrth-dwyll da; • Pwyllgor Archwilio rhagweithiol sy'n olrhain cynnydd yn erbyn argymhellion archwilio ac yn rhoi camau gweithredu y cytunwyd arnynt ar waith; • cynllun dirprwyo newydd, newidiadau i CASau[8] ac adolygu a chymeradwyo terfynau ariannol dirprwyedig diwygiedig ar gyfer y strwythur unedau newydd; • gwella trefniadau ar gyfer craffu ar gynlluniau archwilio clinigol; ac	Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod: • bod angen trefniadau cadarnach ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar ganlyniadau; a • bod angen diweddaru fframweithiau sicrwydd ansawdd o hyd.

[8] Cyfarwyddiadau Ariannol Sefydlog

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
• adroddiadau mwy cynhwysfawr ar letygarwch a datganiadau o fuddiannau.	
Bodlonwyd gofynion adrodd blynyddol ar gyfer 2014-15 a dangosodd y Datganiad Ansawdd Blynyddol ffocws ar dryloywder a hygyrchedd i'r cyhoedd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu sefydlu trefniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau blynyddol ar lywodraethu ac ansawdd o fewn yr unedau gweithredol newydd, er mwyn atgyfnerthu dull gweithredu cyffredinol y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2015-16.	Gellid gwella'r broses graffu ar gyfer y Datganiad Ansawdd Blynyddol drwy gwblhau'r fersiwn ddrafft yn gynharach.

Llywodraethu gwybodaeth

Ceir ffocws cadarnhaol ar ddatblygu strategaeth TG a threfniadau gweithredol cadarn ar y cyfan, ond nid yw'r trefniadau sicrwydd a chraffu ar gyfer llywodraethu gwybodaeth yn gwbl effeithiol eto

29. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 9.

Tabl 9: llywodraethu gwybodaeth

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Adlewyrchir y strategaeth TGCh yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig ac mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu datblygu strategaeth ddigidol tymor hwy i ategu newidiadau a datblygiadau strategol.	Bu'r broses o ddatblygu strategaeth ddigidol yn arafach na'r disgwyl er bod cynlluniau ar waith i gwblhau'r gwaith angenrheidiol yn ystod 2016.
Mae'r trefniadau llywodraethu gwybodaeth yn cynnwys nifer o agweddau cadarnhaol, ac mae'r canlynol ar waith: • trefniadau i gynllunio a rheoli TGCh a gwybodaeth, ac i gydymffurfio â chyfreithiau a safonau; • trefniadau digonol ar gyfer adfer ar ôl trychineb; • grwpiau gweithredol sy'n ategu sicrwydd gwybodaeth a threfniadau llywodraethu gwybodaeth; a • mentrau er mwyn helpu i wella ansawdd data a darparu adroddiad blynyddol ar ansawdd data.	Mae angen mynd i'r afael â nifer o faterion, gan gynnwys: • dull gweithredu'r pwyllgor llywodraethu gwybodaeth, er mwyn sicrhau bod ei gylch gwaith yn cynnwys pob agwedd ar lywodraethu gwybodaeth a bod strwythur unrhyw grwpiau ategol yn eglur; • adnoddau cyfyngedig sydd ar gael ar gyfer llywodraethu gwybodaeth ac mae angen cynllunio olyniaeth o fewn y tîm llywodraethu gwybodaeth; ac • mae angen sicrwydd ar gadernid cynlluniau parhad busnes lleol.

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae camau ar waith i wella trefniadau craffu ac adroddiadau sicrwydd: • cytunwyd y bydd y pwyllgor llywodraethu gwybodaeth yn cyflwyno adroddiadau drwy'r Pwyllgor Archwilio; a • chaiff cylch gorchwyl y Pwyllgor Archwilio ei ddiwygio'n unol â hynny.	Bydd angen i'r Pwyllgor sicrhau y caiff llywodraethu gwybodaeth ei gynnwys yn ei flaengynllun gwaith er mwyn sicrhau y ceir adroddiadau sicrwydd rheolaidd a bod trefniadau craffu rheolaidd ar waith.

Rheoli perfformiad

Mae trefniadau rheoli perfformiad ar waith a gwneir cryn ymdrech i wella achosion o danberfformio mewn nifer o feysydd allweddol. Mae'r fframwaith rheoli perfformiad wrthi'n cael ei ddiweddaru gan roi mwy o ffocws ar atebolrwydd.

30. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn Nhabl 10.

Tabl 10: rheoli perfformiad

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae fframwaith rheoli perfformiad a phroses adolygu perfformiad gweithredol sefydledig ar waith. Mae'r adolygiadau perfformiad gweithredol yn ymdrin â phrofiad cleifion a mesurau ansawdd yn ogystal â rhoi'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ar waith, Dangosyddion Perfformiad Allweddol a thargedwyd, amcanion a chanlyniadau.	
Bwriedir diweddaru'r fframwaith er mwyn ystyried trefniadau'r unedau newydd. Er mwyn ategu'r trefniadau newydd, mae gwaith yn mynd rhagddo i sicrhau ffocws cryfach ar atebolrwydd a rheoli perfformiad, gan gynnwys: • datblygu egwyddorion uwchgyfeirio ac ymyrryd i ategu modelau annibyniaeth a enillir; a • gwaith i wella deallusrwydd data a llywio gwybodaeth am berfformiad, trefniadau rheoli a chyflawni yn well.	

Cryfderau a datblygiadau	Risgiau, heriau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithio i ymdrin â heriau perfformiad allweddol o ran gofal heb ei drefnu, amseroedd aros (RTT), canser a strôc: • Mae byrddau cyflawni yn llywio gwelliannau mewn meysydd penodol o ran darparu gwasanaethau. • Mae'r bwrdd gofal cynlluniedig yn mynd i'r afael â materion llif cleifion sy'n effeithio ar berfformiad. • Mae gwaith i wella'r trefniadau ar gyfer rheoli heintiau yn mynd rhagddo, gan gynnwys, er enghraifft: – ymgyrch 'Big Fight' i leihau nifer y presgripsiynau gwrthficrobaidd; a – phenodi uwch nyrs rheoli heintiau.	Roedd gwelliannau mewn meysydd perfformiad allweddol yn un o amodau cymeradwyo'r Cynllun Tymor Canolig Integredig yn 2015 ac mae'r Bwrdd Iechyd, ac eithrio RTT, wedi ei chael hi'n anodd bodloni'r gofynion hyn. Er gwaethaf y gwelliant o ran RTT a gostyngiadau yn nifer y cleifion allanol sy'n aros am apwyntiadau dilynol, erys perfformiad yn gyffredinol islaw'r targed ar gyfer gofal heb ei drefnu, canser a strôc, ac erys cyfraddau clostridium difficile yn uchel. Yn 2016: • bydd angen adolygu rôl byrddau cyflawni unwaith y bydd y broses o drosglwyddo i strwythurau'r unedau newydd wedi'i chwblhau; ac • mae angen i'r trefniadau atebolrwydd, uwchgyfeirio ac ymyrryd newydd arwain at well perfformiad.

Ffactorau sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau

Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu dull gweithredu blaengar o ran sicrhau newid strategol ac mae'n cynnal ei ffocws ar bartneriaethau ac ymgysylltu ond mae'n wynebu rhai risgiau sylweddol o ran y gweithlu ac o ran gallu ac adnoddau

31. Wrth ddod i'r casgliad hwn, canfuwyd y canlynol:

- Mae ymdrechion i integreiddio rhaglenni newid strategol i'r trefniadau comisiynu yn adlewyrchu dull blaengar ar gyfer cyflawni'r weledigaeth ac amcanion strategol ond mae sicrhau digon o allu ac adnoddau i gyflawni'r newidiadau yn risg.
- Mae camau ar waith i ymdrin â blaenoriaethau'r gweithlu ond mae'r gwaith o gynllunio'r gweithlu a recriwtio a chadw staff yn peri risgiau allweddol.
- Mae datblygiadau pwysig i'r ystad ysbytai a gwelliannau i amgylcheddau gofal yn mynd rhagddynt, ond mae heriau o ran blaenoriaethu cyllid dewisol a sicrhau y gall y rhaglen gyfalaf ategu newidiadau strategol.
- Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod pwysigrwydd cydweithio er mwyn sicrhau canlyniadau a llywio effeithlonrwydd gwasanaethau, ac mae'n parhau i ddangos ymrwymiad.

- Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol flaenoriaethau gwasanaeth ac mae ganddo ddull gweithredu cydgynhyrchiol o ran llunio cynlluniau comisiynu. Mae gwaith i ymgorffori gwerthoedd sefydliadol yn mynd rhagddo ond mae meithrin ymddiriedaeth aelodau o staff yn allweddol.
- Er bod ymrwymiad i ehangu'r defnydd o dechnoleg a gwneud defnydd effeithiol o systemau TG, ar hyn o bryd mae'r lefel o allu ac adnoddau TGCh a buddsoddiad mewn TGCh yn isel.

32. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliadau hyn yn yr adrannau a'r tablau canlynol.

Rheoli newid

Mae ymdrechion i integreiddio rhaglenni newid strategol i'r trefniadau comisiynu yn adlewyrchu dull blaengar ar gyfer cyflawni'r weledigaeth ac amcanion strategol ond mae sicrhau digon o allu ac adnoddau i gyflawni'r newidiadau yn risg

33. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn Nhabl 11.

Tabl 11: rheoli newid

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Caiff rhaglenni newid strategol 'Newid er Gwell' eu halinio i fyrddau comisiynu er mwyn: • lleihau cymhlethdod y trefniadau cyfredol; • cefnogi'r broses o droi blaenoriaethau strategol yn gynlluniau newid gwasanaethau; • sicrhau dull gweithredu sy'n seiliedig ar y boblogaeth a thystiolaeth wrth newid gwasanaethau; a • phennu systemau blaenoriaethu clir a chysondeb â phrosesau'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Bydd cyllid rhaglen Newid er Gwell hefyd yn trosglwyddo i'r swyddogaeth gomisiynu er mwyn hwyluso trefniadau ymgysylltu clinigol, cyfathrebu ac ymgysylltu â rhanddeiliaid.	Mae rhai heriau a risgiau yn bodoli, gan gynnwys: • sicrhau digon o allu ac adnoddau i reoli'r rhaglenni comisiynu a newid a'u rhoi ar waith; a • threfniadau cydgysylltiedig ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar gyfer y Cynllun Tymor Canolig Integredig, cynlluniau newid strategol a chynlluniau comisiynu.

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Gwerthuswyd rhaglenni Newid er Gwell, gydag enghreifftiau cadarnhaol yn dangos bod gwasanaethau wedi newid. Gwnaed gwaith i fapio rhaglenni Newid er Gwell er mwyn eu halinio i fyrddau comisiynu.	Byddai asesiad llawn adeg cau'r rhaglen Newid er Gwell yn helpu i sicrhau nad oes unrhyw fylchau trosglwyddo a bod unrhyw enghreifftiau o roi'r gorau i ffrydiau gwaith yn achosion bwriadol o wneud hynny.

Y Gweithlu

Mae camau ar waith i ymdrin â blaenoriaethau'r gweithlu ond mae'r gwaith o gynllunio'r gweithlu a recriwtio a chadw staff yn peri risgiau allweddol

34. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn Nhabl 12.

Tabl 12: y gweithlu

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi ei flaenoriaethau ar gyfer y gweithlu yn glir ac mae'n cymryd camau gweithredu pendant i ymdrin â phob un. Mae'r blaenoriaethau yn cynnwys: • recriwtio a chadw staff; • meithrin sgiliau; • ailgynllunio'r gweithlu; • salwch a lles; a • gwella profiad aelodau o staff. Mae'r Cynllun Tymor Canolig Integredig yn cynnwys buddsoddi yn y gweithlu, er enghraifft, cyflwyno rôl croesawydd ar wardiau.	Er gwaethaf gweithgareddau recriwtio gweithgar a llwyddiannus, mae lefelau staffio a lefelau swyddi gwag yn creu risg sylweddol, gan gynnwys: • 200 o swyddi nyrsys gwag o hyd; • yr angen i fodloni gofynion newydd y Ddeoniaeth ar gyfer dyraniadau a rotâu meddygon dan hyfforddiant yn 2016; a'r • cyfnod amser cyn y gall unrhyw hyfforddiant ychwanegol a gomisiynir arwain at fwy o ymarferwyr. Mae angen dybryd am waith dadansoddi bylchau a chynllunio'r gweithlu mwy manwl a chydgysylltiedig ar draws ffiniau proffesiynol, er mwyn nodi anghenion staffio yn y dyfodol ac atebion sy'n ategu modelau gofal newydd.

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd mewn nifer o feysydd rheoli'r gweithlu, gan gynnwys: • gwell lefelau absenoldeb oherwydd salwch, er bod angen rhagor o waith mewn mannau lle ceir lefelau uchel ac er mwyn ymdrin ag achosion o salwch hirdymor; • arferion gwell o ran llunio rotâu wardiau yn effeithiol a gwell trefniadau mewn perthynas â staff dros dro, er mwyn gwella effeithlonrwydd a lleihau'r ddibyniaeth ar staff asiantaeth; a • gwaith paratoi ar gyfer cyflwyno'r system dilysu nyrsys yn 2016. Mae nifer o raglenni yn helpu i ddatblygu staff ac ymgysylltu â staff, gan gynnwys: • hyfforddiant gwella gwasanaethau a gwella ansawdd; • 'ysgol ymgysylltu feddygol' ac arolwg o staff meddygol y bwriedir eu rhoi ar waith yn ystod 2016; • rhaglenni arweinyddiaeth; a • rhaglenni sy'n anelu at wella profiad staff, gan gynnwys Gwobrau blynyddol y Cadeirydd.	Mae materion adnoddau dynol a rheoli'r gweithlu i ymdrin â hwy o hyd, gan gynnwys: • cydymffurfiaeth wael o ran cwblhau hyfforddiant ac arfarnu gorfodol; • gwireddu buddiannau cyflwyno ESR; • diweddaru polisïau'r gweithlu y mae angen eu hadolygu; a • datblygu trefniadau ymgysylltu meddygol ac arweinyddiaeth glinigol cryfach. Mae gallu adnoddau dynol yn gyfyngedig ac er mwyn cyflawni rôl partner busnes adnoddau dynol o fewn yr unedau gweithredol newydd, bydd angen i reolwyr gweithredol wella eu sgiliau er mwyn sicrhau y caiff pobl eu rheoli'n effeithiol.
Mae gwaith i ymgorffori gwerthoedd sefydliadol hefyd yn mynd rhagddo, gan gynnwys: • sefydlu Bwrdd prosiect i lywio gwaith yn seiliedig ar werthoedd; ac • mae strategaeth pobl a fydd yn cynnwys ac yn hyrwyddo gwerthoedd y sefydliad wrthi'n cael ei datblygu.	Mae mesur profiad staff a lefelau ymgysylltu â staff yn aml yn heriol, ond gellir datblygu mesurau canlyniad fel rhan o waith sy'n seiliedig ar werthoedd, i'w defnyddio ar y cyd ag arolygon staff.

Ystadau

Mae datblygiadau pwysig i'r ystad ysbytai a gwelliannau i amgylcheddau gofal yn mynd rhagddynt, ond mae heriau o ran blaenoriaethu cyllid dewisol a sicrhau y gall y rhaglen gyfalaf ategu newidiadau strategol

35. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn Nhabl 13.

Tabl 13: ystadau

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau i roi rhaglenni cyfalaf sylweddol ar waith yn 2015, gan gynnwys: • agor mynedfa newydd a chyfleuster newydd i gleifion allanol yn ysbyty Treforys yn llwyddiannus; a • sicrhau buddsoddiad ar gyfer prosiectau eraill, gan gynnwys ehangu gallu cardiaidd ITU. Mae gan y Bwrdd Iechyd gofnod llwyddiannus o sicrhau ceisiadau a chyllid ond mae'n cydnabod y gall fod angen ffyrdd arloesol o sicrhau cyllid newydd yn y dyfodol.	Er bod gan y Bwrdd Iechyd gofnod cadarnhaol o sicrhau cyllid a rhoi rhaglenni cyfalaf ar waith, mae'r rhaglen gyfalaf bresennol yn manteisio gormod ar gyfleoedd wrth iddynt godi ac nid yw'n ystyried newidiadau strategol mawr fel ARCH yn llawn.
Mae'r Bwrdd Iechyd yn blaenoriaethu'r cyfalaf dewisol sydd ar gael (£2.5 miliwn) ar gyfer gwaith cynnal a chadw/adnewyddu ystadau, seilwaith TG a chyfarpar. Ceir ymwybyddiaeth dda hefyd o faterion amgylcheddol sy'n effeithio ar ofal cleifion ac ymrwymiad i wella amgylcheddau gofal. Er enghraifft, mae gwaith yn mynd rhagddo i wella'r trefniadau ar gyfer storio meddyginiaethau, yn ogystal â'r rhaglen barhaus i wella wardiau y dechreuwyd arni y llynedd.	Mae cyfalaf dewisol yn gyfyngedig er y gellid gwneud mwy i wahaniaethu rhwng newidiadau cost isel er mwyn gwella amgylcheddau gofal a'r rheini y mae angen buddsoddiad cyfalaf arnynt.

Gweithio mewn partneriaeth

Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod pwysigrwydd cydweithio er mwyn sicrhau canlyniadau a llywio effeithlonrwydd gwasanaethau, ac mae'n parhau i ddangos ymrwymiad

36. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn Nhabl 14.

Tabl 14: gweithio mewn partneriaeth

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ddangos ei ymrwymiad i gydweithio gyda sefydliadau'r GIG, partneriaid statudol, Prifysgol ac eraill. Ymhlith yr enghreifftiau mae: • gweithio gyda Chwaraeon Cymru ar ymyriadau ffordd o fyw a mentrau partneriaeth lleol eraill; ond yn fwyaf arwyddocaol, • ARCH: rhaglen ranbarthol bwysig a ddatblygwyd mewn partneriaeth â Bwrdd Iechyd Hywel Dda a Phrifysgol Abertawe, ac sy'n cynnwys chwe phartner Awdurdod Lleol.	Sefydlwyd Bwrdd rhaglen i lywio a goruchwylio rhaglen ARCH, er y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd asesu p'un a oes ganddo ddigon o allu rheoli i gefnogi'r gwaith angenrheidiol.
Mae'r gwaith sy'n mynd rhagddo gan bartneriaid Western Bay yn adlewyrchu aeddfedrwydd cynyddol, a: • chytunwyd ar strwythur llywodraethu newydd; • ystyriwyd goblygiadau deddfwriaeth newydd ar y cyd; • cynhwyswyd ansawdd a diogelwch o fewn Cytundebau Lefel Gwasanaeth (CGAau); • cynlluniau ar gyfer hyfforddiant ar y cyd; a • dull gweithredu datblygol ar gyfer agenda gomisiynu integredig.	Ar hyn o bryd, prin yw'r adroddiadau sicrwydd a gyflwynir i'r Bwrdd a'i bwyllgorau ar berfformiad partneriaethau. Er enghraifft, ar y gwerth a ddeilliodd o'r buddsoddiad £5 miliwn mewn gofal canolradd. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd a'i bartneriaid ymdrin â hyn drwy'r cytundebau llywodraethu diwygiedig.
Yn ogystal â'r trefniadau gweithio mewn partneriaeth a nodwyd uchod, mae uwch aelodau'r bwrdd a swyddogion hefyd yn cymryd rhan ym mhrosiect Cydweithredol y GIG ac yn aelodau o ddwy Gynghrair Gofal Aciwt: canol de Cymru a chanol gorllewin Cymru.	Mae trefniadau cydweithio y tu allan i brosiect Cydweithredol y GIG a threfniadau'r Cynghreiriau yn datblygu'n gyflymach. Gall hyn effeithio ar newidiadau gwasanaeth rhanbarthol ehangach yn y GIG ee, Cynllun De Cymru.

Ymgysylltu â rhanddeiliaid

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol ar flaenoriaethau gwasanaeth ac mae ganddo ddull gweithredu cydgynhyrchiol o ran llunio cynlluniau comisiynu. Mae gwaith i ymgorffori gwerthoedd sefydliadol yn mynd rhagddo ond mae meithrin ymddiriedaeth aelodau o staff yn allweddol.

37. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn Nhabl 15.

Tabl 15: ymgysylltu â rhanddeiliaid

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Gan adeiladu ar y gwaith cadarnhaol a wnaed i ymgysylltu â rhanddeiliaid drwy Newid er Gwell, mae'r byrddau comisiynu bellach yn darparu system ar gyfer ymgysylltu ar flaenoriaethau ar gyfer newid. Mae gwaith ymgysylltu yn cynnwys: • digwyddiadau i randdeiliaid sydd bellach yn cynnwys ffocws thematig; • llwyddwyd i ymgysylltu â dros 150 o randdeiliaid mewn perthynas â Newid er Gwell ac alinio'r fframwaith comisiynu; a • dull gweithredu cydgynhyrchiol ar gyfer ystyried cynlluniau comisiynu.	
Mae gwaith ymgysylltu cadarnhaol â'r cyhoedd wedi llywio'r broses o bennu safonau ar gyfer pobl hŷn.	
Mae Bwrdd prosiect yn ysgogi gwaith i ymgorffori gwerthoedd sefydliadol, yn gysylltiedig â gwaith adnoddau dynol i wella profiad staff.	Mae lefelau ymddiriedaeth aelodau o staff yn amrywio drwy'r sefydliad, gyda goblygiadau o ran gwerthoedd, ymddygiad a gonestrwydd onid ymdrinnir â hyn.
Mae'r Bwrdd Iechyd yn hyrwyddo canllawiau proffesiynol y CNB[9] ar y ddyletswydd i fod yn onest.	Byddai'n amserol ailgyflwyno trefniadau i aelodau o staff godi pryderon fel rhan o'r gwaith ar werthoedd a hyrwyddo'r canllawiau proffesiynol ar y ddyletswydd i fod yn onest.

[9] Y Cyngor Nyrsio a Bydwreigiaeth

TGCh a defnyddio technoleg

Er bod ymrwymiad i ehangu'r defnydd o dechnoleg a gwneud defnydd effeithiol o systemau TG, ar hyn o bryd mae'r lefel o allu ac adnoddau TGCh a buddsoddiad mewn TGCh yn isel o gymharu â byrddau iechyd eraill yng Nghymru

38. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn Nhabl 16.

Tabl 16: TGCh a defnyddio technoleg

Cryfderau a datblygiadau	Heriau, risgiau a chyfleoedd
Mae'r Bwrdd Iechyd yn dangos ymrwymiad i ddefnyddio technoleg, gan gynnwys: • ei strategaeth TG bresennol a nodir yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig; • strategaeth ddigidol sydd wrthi'n cael ei datblygu; a • rhai enghreifftiau o atebion technolegol yn cael eu defnyddio ee, datrysiad storio stocrestrau CAMPUS (Omnicell) yn yr ITU cardiaidd.	Mae'r strategaeth TG bresennol yn canolbwyntio'n bennaf ar systemau ac ni chaiff gwaith i ddatblygu strategaeth ddigidol (a gynlluniwyd ar gyfer 2015) ei gwblhau tan rywbryd yn 2016. Bydd angen y strategaeth ddigidol i ategu datblygiadau ARCH.
Ymddengys fod y systemau TG presennol yn ddibynadwy ac mae'r systemau clinigol wedi'u hintegreiddio'n gymharol dda, gyda chwech allan o'r 11 o systemau wedi'u cysylltu â'r System Gweinyddu Cleifion. Mae'r system apwyntiadau i gleifion allanol yn Nhreforys yn adlewyrchu defnydd da o TG ac mae datblygiadau eraill sy'n mynd rhagddynt yn cynnwys: • digideiddio cofnodion iechyd; • E-ragnodi; • arfarnu electronig; a • dogfennaeth electronig i nyrsys. Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i weithio gyda Gwasanaeth Gwybodeg GIG Cymru ar systemau a datrysiadau TG Cymru-gyfan ac yn ddiweddar, datblygodd goncordat.	Canfu ein hadolygiad diweddar o allu TG, o gymharu â chyrff eraill y GIG yng Nghymru, bod gan y Bwrdd Iechyd y canlynol: • gwariant isel ar TGCh er gwaethaf cyllid ychwanegol yn 2014; • lefelau staffio isel, ac eithrio dadansoddwyr data; • dibyniaeth uchel ar systemau papur, er gwaethaf nifer gyfartalog o ddyfeisiau TG a mynediad da i gyfrifiaduron personol a systemau; • anallu i gyflwyno adroddiad ar gyflwr asedau TG a diffyg cofnodion i fonitro cyfnodau lle bydd systemau wedi'u datgysylltu; a • £6.1 miliwn o gostau adnewyddu gros mewn perthynas â chyfarpar TGCh a ddosbarthwyd fel cyfarpar diwedd oes. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod yr heriau a gyflwynir gan y darlun hwn ac mae wedi datblygu achos buddsoddi i ymdrin â'r materion.

Atodiad 1

Asesiad strwythuredig 2014 : crynodeb o'r materion allweddol i wella arnynt a chynnydd

Yn 2014, cafwyd gennym fod y Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd mewn nifer o feysydd yn ystod y flwyddyn, gan ddangos diwylliant agored sy'n canolbwyntio ar ansawdd a dull blaengar o gynllunio ar gyfer y dyfodol. Roedd y Bwrdd Iechyd wedi ymateb yn dda i'r heriau newydd a wynebodd, gydag ymrwymiad clir i roi newidiadau strategol a gwelliannau cymhleth ar waith. Fodd bynnag, roedd llawer o'r heriau a nodwyd yn 2013 i'w gweld o hyd mewn perthynas â risgiau o ran adnoddau a gallu gweithredol, roedd angen gwella rhai trefniadau o hyd a bu'r cynnydd yn araf mewn rhai meysydd.

Nodir yr heriau allweddol a'r materion allweddol i wella arnynt a nodwyd yn 2014 isod, ynghyd â chrynodeb o'r cynnydd yn erbyn pob un.

Heriau allweddol a materion allweddol i wella arnynt yn 2014		Crynodeb o'r cynnydd yn 2015
1: Cynllunio a rheoli ariannol		
1a	Heriau ariannol a byw o fewn y terfyn adnoddau.	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynnal ei systemau rheoli ariannol cyffredinol gadarn, ei drefniadau a'i brosesau monitro da yn ystod y flwyddyn, ond mae pwysau cost cynyddol, Cynllun Tymor Canolig Integredig heb ei fantoli a bwlch ariannu cynyddol yn golygu bod risg sylweddol nad yw'r sefyllfa ariannol yn gynaliadwy.
2: Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes		
2a	Cydgysylltu a blaenoriaethu rhaglenni newid strategol (Newid er Gwell), a risgiau o ran gallu ac adnoddau, cyflymder newidiadau a sicrhau perchenogaeth drostynt.	Mae gwaith i integreiddio rhaglenni Newid er Gwell i'r Fframwaith Comisiynu yn mynd rhagddo ar hyn o bryd. Dylai symleiddio'r trefniadau a chyflwyno proses gliriach ar gyfer troi blaenoriaethau strategol yn gynlluniau newid gwasanaethau.

<table>
<tr><th colspan="2">Heriau allweddol a materion allweddol i wella arnynt yn 2014</th><th>Crynodeb o'r cynnydd yn 2015</th></tr>
<tr><td colspan="3">2: Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes</td></tr>
<tr><td>2b</td><td>Gallu sefydliadol i newid gwasanaethau a gwella perfformiad ar gyflymder rhesymol a chyson, gyda'r angen i ddatblygu:
trefniadau ymgysylltu clinigol, atebolrwydd ac arweinyddiaeth;
ffocws ar ganlyniadau yn hytrach na phrosesau/camau gweithredu; a
diwylliant rheng flaen ac adnoddau/gallu rheoli gweithredol.</td><td>Gwneir cynnydd o ran mynd i'r afael â'r materion hyn, gan gynnwys:
symud i'r strwythur sefydliadol newydd er mwyn sicrhau llinellau atebolrwydd cliriach;
ymgorffori gwerthoedd sefydliadol er mwyn helpu i newid diwylliant rheolwyr; a
rhaglenni datblygu arweinyddiaeth i reolwyr gweithredol ac arweinwyr clinigol.</td></tr>
<tr><td>2c</td><td>Gwella agweddau ar lywodraethu ansawdd, yn arbennig:
cymhlethdod strwythur yr is-bwyllgor ansawdd a diogelwch;
rheoleidd-dra, ansawdd a chyflawnder adroddiadau sicrwydd yr is-bwyllgor;
trefniadau ar gyfer goruchwylio'r is-bwyllgor, gan fod y Fforwm Ansawdd a Diogelwch wedi dod i ben ym mis Ionawr 2014; ac
amrywioldeb trefniadau llywodraethu ansawdd lleol.</td><td>Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi ar hyn o bryd yn newid i'w strwythur sefydliadol newydd. Gohiriwyd gwaith i adolygu/diwygio strwythur yr is-bwyllgor Ansawdd a Diogelwch a'i linellau atebolrwydd o ran sicrwydd, er mwyn gallu ystyried trefniadau'r unedau newydd. Mae cyfres glir o egwyddorion yn llywio'r broses o ddylunio strwythurau unedau a threfniadau llywodraethu, er nad oedd y trefniadau ar gyfer yr unedau wedi'u cwblhau adeg ein hadolygiad. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd barhau i adolygu strwythur ei is-bwyllgorau, ei grwpiau goruchwylio a'i drefniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau yn 2016.</td></tr>
<tr><td>2d</td><td>Atgyfnerthu cyfraniad archwiliadau clinigol wrth ddarparu sicrwydd i'r Bwrdd.</td><td>Gwnaed cynnydd, ac mae gweithgareddau archwilio clinigol yn cael eu blaenoriaethu'n well, gyda ffocws cadarn ar gymryd rhan mewn archwiliadau meincnodi cenedlaethol a threfniadau cryfach ar gyfer craffu ar y cynllun archwilio. Caiff canlyniadau prosiectau eu cyfleu i'r grŵp llywio canlyniadau clinigol ond mae angen ystyried rôl y grŵp hwn a'i drefniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau ar sicrwydd i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch fel rhan o'r adolygiad cyffredinol o is-strwythur y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch.</td></tr>
</table>

Heriau allweddol a materion allweddol i wella arnynt yn 2014	Crynodeb o'r cynnydd yn 2015
2: Trefniadau ar gyfer llywodraethu'r busnes	
2e Datblygu dull gweithredu mwy systematig ar gyfer dysgu sefydliadol.	Gwnaed cynnydd mewn nifer o feysydd sy'n ategu dysgu sefydliadol gan gynnwys adroddiadau ar brofiad cleifion a defnyddio'r grŵp Dysgu a Sicrwydd i rannu'r hyn a ddysgir yn lleol. Fodd bynnag, mae angen rhagor o waith i bennu dull gweithredu sefydliadol mwy systematig a'i roi ar waith.
2f Gweithrediad y pwyllgor llywodraethu gwybodaeth a'i drefniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau.	Araf fu'r cynnydd ond mae llinellau atebolrwydd ar gyfer sicrwydd bellach wedi'u hadolygu.
3: Ffactorau sy'n galluogi'r defnydd effeithiol o adnoddau	
3a Cynllunio'r gweithlu a sicrhau bod rheolwyr gweithredol yn meddu ar y sgiliau a'r adnoddau priodol i arwain.	Gwnaed cynnydd mewn rhai agweddau pwysig ond ceir heriau o hyd: • dylai'r newid i'r strwythurau gweithredol newydd gynyddu gallu rheolwyr gweithredol ond mae angen parhau i weithio i feithrin sgiliau rheoli pobl effeithiol o hyd; ac • mae gwybodaeth am y gweithlu wedi gwella ond nid yw buddiannau ESR yn cael eu gwireddu'n llawn, ac mae angen datblygu gwell trefniadau cynllunio cydgysylltiedig ar gyfer sgiliau a modelau gofal yn y dyfodol.

Wales Audit Office
24 Cathedral Road
Cardiff CF11 9LJ

Tel: 029 2032 0500
Fax: 029 2032 0600
Textphone: 029 2032 0660

E-mail: info@audit.wales
Website: www.audit.wales

Swyddfa 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@archwilio.cymru
Gwefan: www.archwilio.cymru