



WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

Asesiad Strwythuredig 2017 – Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Blwyddyn archwilio: 2017

Dyddiad cyhoeddi: Ionawr 2018

Cyfeirnod y ddogfen: 285A2017-18

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 aildefnyddio'r ddogfen hon i Swyddfa Archwilio Cymru yn swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru.

Roedd y tîm a gyflawnodd y gwaith yn cynnwys Andrew Doughton, Nick Raynor, Alan Hughes, Dave Thomas a Mike Usher.

Cynnwys

Adroddiad cryno

Cyflwyniad a chefnidir	4
Canfyddiadau allweddol	5
Argymhellion	12

Adroddiad manwl

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i brofi heriau ariannol sylweddol ac mae angen iddo ddatblygu dull gweithredu mwy trawsnewidiol mewn perthynas â chynlluniau arbedion er mwyn lleihau ei ddiffyg cronus cynyddol	15
---	----

Mae rhai prosesau llywodraethu yn cryfhau, ond mae angen i'r Bwrdd ddangos effaith gadarnhaol ar berfformiad a chyllid y sefydliad ar fyrder	27
--	----

Er bod y Bwrdd Iechyd yn gwneud ymdrechion i wella ei ddefnydd o adnoddau, nid yw'r newidiadau gofynnol yn cadw'n wastad â'r pwysau cynyddol ar wasanaethau'r Bwrdd Iechyd	40
--	----

Atodiadau

Atodiad 1 – Ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2017	51
--	----

Adroddiad cryno

Cyflwyniad a chefnidir

- 1 Mae'r gwaith a wnawn fel rhan o'r asesiad strwythuredig yn helpu i lywio barn yr Archwilydd Cyffredinol ar drefniadau Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr (y Bwrdd Iechyd) i sicrhau defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o'i adnoddau.
- 2 Canfu ein gwaith yn 2016 fod y Bwrdd Iechyd yn gosod rhai sylfeini cadarn er mwyn sicrhau ei ddyfodol a bod newidiadau yn cael eu gwneud yn gyflymach, er ei fod mewn sefyllfa ariannol heriol o hyd a bod ganddo gryn dipyn o waith pellach i'w wneud mewn amrywiaeth o feysydd pwysig.
- 3 Fel mewn blynyddoedd blaenorol, mae'r gwaith a wnaed gennym fel rhan o'r asesiad strwythuredig ar gyfer 2017 wedi adolygu agweddau ar drefniadau llywodraethu corfforaethol a rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd ac, yn arbennig, y cynnydd a wnaed wrth ymdrin ag argymhellion y flwyddyn flaenorol. Mae cyrff y GIG yn wynebu pwysau ariannol cynyddol a dyletswyddau ariannol heriol a nodir yn Neddf Cyllid GIG Cymru (Cymru) 2014. Felly, rydym hefyd wedi adolygu trefniadau'r Bwrdd Iechyd ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ariannol.
- 4 Rydym hefyd wedi defnyddio gwaith asesiad strwythuredig eleni i gasglu tystiolaeth i ategu sylwadau ar gyfer Cymru gyfan. Nodir sut mae cyrff perthnasol yn y sector cyhoeddus yn gweithio tuag at fodloni gofynion Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015. Cyflwynir adroddiad ar wahân yn cynnwys y sylwadau hyn ddechrau 2018.
- 5 Mae'r canfyddiadau a nodir yn yr adroddiad hwn yn seiliedig ar gyfweiliadau, arsylwadau yn ystod cyfarfodydd y bwrdd, cyfarfodydd pwyllgorau a chyfarfodydd grwpiau rheoli, ynghyd ag adolygiadau o ddata perfformiad a chyllid a dogfennau perthnasol.
- 6 Bu'r Bwrdd Iechyd yn destun cryn sylwadau ar ei drefniadau llywodraethu, drwy ein hasesiadau strwythuredig blaenorol a'n gwaith ar y cyd ag Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru (AGIC), y cyhoeddwyd yr adroddiad dilynol diweddaraf ym mis Mehefin 2017¹. Yn 2015, gwnaed y Bwrdd Iechyd yn destun Mesurau Arbennig gan Lywodraeth Cymru². Cyflwynodd y Dirprwy Weinidog dros Iechyd Fframwaith Gwella Mesurau Arbennig i'r Bwrdd Iechyd ar 29 Ionawr 2016, yn nodi'r cerrig milltir ar gyfer gwelliannau disgwylidig yn ystod y ddwy flynedd nesaf.
- 7 Nid yw ein hasesiad strwythuredig eleni wedi canolbwyntio'n benodol ar y camau a gynhwyswyd yng nghynllun mesurau arbennig y Bwrdd Iechyd. Fodd bynnag, rydym wedi cyflwyno sylwadau mewn meysydd sy'n berthnasol i'w gynllun mesurau arbennig lle mae'r meysydd hynny o fewn cwmpas adolygiad yr asesiad strwythuredig.

¹ [Trosolwg ar Drefniadau Llywodraethu](#) – Adolygiad a gynhaliwyd ar y cyd gan Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru

² [Datganiad gan Lywodraeth Cymru ym mis Mehefin 2015](#)

- 8 Rydym hefyd yn ymwybodol bod Llywodraeth Cymru wedi comisiynu Deloitte LLP i gynnal adolygiad o drefniadau llywodraethu ariannol y Bwrdd Iechyd, ac ar wahân i hynny, i archwilio'r trefniadau cynllunio cyfalaf yn Ysbyty Glan Clwyd. O ran yr ail, mae'n bwysig nodi nad ydym wedi cynnal unrhyw archwiliad o'r trefniadau hyn, drwy ein gwaith fel rhan o'r asesiad strwythuredig nac fel arall.

Canfyddiadau allweddol

- 9 Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i fod mewn sefyllfa heriol iawn, o ran ei gyllid, ac o ran ei berfformiad yn erbyn nifer o dargedau cenedlaethol allweddol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i esblygu ei drefniadau llywodraethu corfforaethol, rheoli ariannol, datblygu strategaeth a chynllunio'r gweithlu, ond nid yw'r rhain hyd yn hyn wedi galluogi'r Bwrdd Iechyd i wella ei sefyllfa'n ddigonol mewn perthynas â'i gyllid na'i berfformiad. Ceir crynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliadau hyn isod.

Cynllunio a rheoli ariannol

- 10 Cafwyd gennym fod y Bwrdd Iechyd yn parhau i brofi heriau ariannol sylweddol a bod angen iddo ddatblygu dull gweithredu mwy trawsnewidiol mewn perthynas â chynlluniau arbedion er mwyn lleihau ei ddiffyg cronus cynyddol.

Perfformiad ariannol

- 11 Er bod gan y Bwrdd Iechyd gofnod rhesymol o ran cyflawni arbedion, nid yw ei ddull gweithredu mewn perthynas ag arbedion yn llwyddo i wella cynaliadwyedd ariannol na sefyllfa ariannol gyffredinol y sefydliad yn ddigonol.
- 12 Yn ystod y pum mlynedd diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu targedau arbedion cymharol uchelgeisiol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi llwyddo i gyflawni'r disgwyliadau hynny yn ystod y rhan fwyaf o'r blynyddoedd hynny. Yn ystod y cyfnod rhwng 2012 a 2017, roedd y Bwrdd Iechyd wedi pennu targedau cynlluniau arbedion gwerth £193 miliwn a llwyddodd i gyflawni £192 miliwn. Fodd bynnag:
- mae cryn dipyn o amrywiad o ran llwyddiant cynlluniau arbedion unigol, gydag enghreifftiau nodedig o gynlluniau'n gorgyflawni a chynlluniau'n methu â chyflawni; ac
 - mae tuedd o dwf costau yn ystod blynyddoedd ariannol 2016-17 a 2017-18 y mae'n rhaid ei gwrthbwysu gan ddefnyddio cynlluniau arbedion byrdymor ychwanegol.
- 13 Ar gyfer 2017-18 yn arbennig, roedd y cynllun ar ddechrau'r flwyddyn yn cynnwys targed arbedion o £35.4 miliwn a rhagwelwyd diffyg o £26 miliwn ar ddiwedd y flwyddyn. Fodd bynnag, wrth i'r flwyddyn fynd rhagddi, daeth twf mewn costau i'r amlwg a gynyddodd y diffyg a ragwelwyd ar gyfer diwedd y flwyddyn. Gan gydnabod y broblem sylweddol hon, mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu cynlluniau arbedion ychwanegol ond nid yw'r rhain yn gwneud digon i adfer y sefyllfa ariannol er mwyn cyflawni'r cynllun gwreiddiol. At hynny, erys risgiau o ran cyflawni'r

cynlluniau arbedion diwygiedig. Mae hyn wedi creu sefyllfa heriol lle y diwygiwyd y diffyg a ragwelwyd ar gyfer 2017-18 o £26 miliwn i £36 miliwn. Mae hyn yn cynyddu'r diffyg tair blynedd ar gyfer 2015-18 o £75.5 miliwn i £85.3 miliwn. Fel y cyfryw, ni fydd y Bwrdd Iechyd yn bodloni ei ofyniad i wario o fewn dyraniad penodol fel y nodir yn Neddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014 ar gyfer y cyfnod rhwng 2015 a 2018. Mae natur dreigl y gofynion a nodir yn y Ddeddf hon hefyd yn golygu ei bod yn annhebygol iawn y bydd y Bwrdd Iechyd yn adfer ei sefyllfa gronns tair blynedd am o leiaf ddwy flynedd arall.

Trefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ariannol

- 14 Mae trefniadau corfforaethol y Bwrdd Iechyd ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion yn cryfhau, ond mae angen iddynt ganolbwyntio mwy ar gynaliadwyedd tymor hwy. Ceir cyfle i gynyddu'r ffocws ar drawsnewid gwasanaethau, gwella gwerth a chynhyrchiant, effeithlonrwydd a lleihau gwastraff.
- 15 Gwnaed llawer o newidiadau i'r trefniadau arweinyddiaeth gorfforaethol a'r dull o reoli arbedion yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Yn ystod y tair blynedd diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi defnyddio cwmni ymgynghori allanol, wedi penodi Cyfarwyddwr Gweddnewid dros dro ac wedi parhau i gael cymorth gan Swyddfa Rheoli'r Rhaglen (PMO) â nifer sylfaenol o staff. Mae trefniadau atebolrwydd diwygiedig ar gyfer tîm Swyddfa Rheoli'r Rhaglen a threfniadau posibl i uno'r tîm hwn â'r tîm gwella bellach yn ehangu'r ffocws ac yn creu'r potensial ar gyfer adnoddau ychwanegol. Cafwyd gennym hefyd fod cymorth cynllunio arbedion gan yr adran gyllid wedi gweithio'n dda yn ystod y 12 mis diwethaf ac mae grwpiau adolygu'r rhaglen o dan arweiniad y tîm gweithredol wedi helpu i ddarparu strwythur ac atebolrwydd mewn sawl achos. Fodd bynnag, er bod cymorth o'r fath ar gael os gofynnir yn benodol amdano, ni ddarparwyd cymorth o ran rheoli newid, cynllunio'r gweithlu, caffael na gwybodeg ar gyfer cynlluniau arbedion fel mater o drefn. Rydym ar ddeall bod y Bwrdd Iechyd yn dechrau ymdrin â'r materion hyn fel rhan o ddulliau cynllunio arbedion ar gyfer 2018-19. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn defnyddio data ac ymarferion meincnodi sy'n helpu i nodi cyfleoedd i sicrhau gwell effeithlonrwydd a'r potensial ar gyfer lleihau costau mewn llawer o feysydd, ond ni ddefnyddir y broses hon eto fel mater o drefn ar lefel weithredol i ddatblygu targedau a chynlluniau arbedion.
- 16 Er bod y Bwrdd Iechyd yn defnyddio profiad blynyddoedd blaenorol i gryfhau ei ddull gweithredu mewn perthynas â rheoli cynlluniau arbedion, nid ydynt wedi'u hintegreiddio'n effeithiol i gynllun gweithredu blynyddol y Bwrdd Iechyd. Ar hyn o bryd, mae dull gweithredu'r Bwrdd Iechyd mewn perthynas ag arbedion yn seiliedig yn bennaf ar gylch blynyddol, gan ddibynnu'n ormodol ar arbedion byrdymor ac arbedion anghylchol. Mae'r twf o ran costau yn ystod y flwyddyn hefyd yn effeithio arno, gan gynyddu'r ffocws ar ddatrysiadau byrdymor. Mae'r Bwrdd Iechyd yn amlwg yn awyddus i roi egwyddorion gofal iechyd darbodus³ a gofal iechyd yn

³ [Achieving Prudent Healthcare in Wales](#)

seiliedig ar werth⁴ ar waith ond, ar hyn o bryd, ni chaiff yr egwyddorion hyn eu hystyried yn ddigonol wrth gynllunio gwasanaethau. Mae'n galonogol bod y Bwrdd Iechyd yn cydnabod y meysydd a nodir uchod, ac yn ddiweddar, lluniodd grŵp llywio 'gwerth', wedi'i gadeirio gan y Cyfarwyddwr Meddygol, sy'n helpu i ddatblygu agweddau ar yr agenda hon.

Monitro arbedion ariannol

- 17 Mae trefniadau ar gyfer monitro arbedion ariannol a chraffu arnynt yn cryfhau o ganlyniad i'r gwersi a ddysgwyd o flynyddoedd blaenorol a'r risgiau ariannol sylweddol a wynebwr yn ystod y flwyddyn gyfredol.
- 18 Mae dull gweithredu'r Bwrdd Iechyd mewn perthynas â monitro'r arbedion a gyflawnir ar lefel rheolwyr wedi'i sefydlu'n gadarn. Mae grŵp monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen yn goruchwyllo cynnydd cynlluniau arbedion ariannol ac yn derbyn gwybodaeth glir am gynlluniau arbedion ac mae'r wybodaeth hon yn parhau i wella. Er bod y trefniadau cyffredinol ar gyfer monitro yn gymharol gadarn, mae effaith y trefniadau ar y sefyllfa ariannol gyffredinol yn peri mwy o bryder.
- 19 Mae'r gwaith a wneir gan y Bwrdd a phwyllgorau i fonitro perfformiad arbedion wedi bod yn ddigonol i gyflawni dyletswydd gyffredinol i oruchwyllo effaith arbedion ariannol. Fodd bynnag, tan yn ddiweddar, ni roddwyd digon o fanylion i allu cymryd camau herio, cymorth, uwchgyfeirio ac adfer effeithiol ar lefel y Bwrdd nac ar lefel pwyllgorau. O fis Awst 2017, mae'r Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad wedi dechrau derbyn adroddiadau mwy manwl a phenodol ar lefel is-adrannol ac ar lefel thematig. Mae hyn wedi helpu i gryfhau ffocws a thrylwyrdd y broses graffu. Mae'r Bwrdd hefyd wedi sefydlu Grŵp Adfer Ariannol. Mae'r grŵp hwn yn cynnig cyfleoedd i gryfhau'r trefniadau ar gyfer goruchwyllo a chraffu ar gynlluniau arbedion, ond mae angen iddo ddangos trefniadau craffu gwell ac effaith gadarnhaol ar y sefyllfa ariannol yn gyflym.

Cynnydd wrth ymdrin ag argymhellion yr asesiad strwythuredig blaenorol ar gynllunio a rheoli ariannol

- 20 Yn 2016, gwnaethom argymhell fod angen gwella amseroldeb cyflwyno adroddiadau ariannol i'r Bwrdd. Cyflawnwyd hyn drwy friffiadau a chyflwyniadau llafar i sesiynau o fewn pwyllgorau a sesiynau eraill y Bwrdd. Mae'r Grŵp Adfer Ariannol a sefydlwyd yn ddiweddar hefyd yn helpu i oruchwyllo cyllid y sefydliad yn rheolaidd. O fis Ionawr 2018 ymlaen, mae'r Bwrdd hefyd wedi cynnal ei gyfarfodydd yn gynharach er mwyn gallu cyflawni gwelliannau o ran amseroldeb cyfarfodydd cyllid a pherfformiad.

⁴ **Confederasiwn y GIG – Value Based Healthcare**

Llywodraethu a sicrwydd

- 21 Wrth adolygu trefniadau llywodraethu corfforaethol y Bwrdd Iechyd, nodwyd gennym fod rhai prosesau llywodraethu yn cryfhau, ond bod angen i'r Bwrdd ddangos effaith gadarnhaol ar berfformiad a chyllid y sefydliad ar fyrder. Ceir crynodeb o'r rhesymau dros ddod i'r casgliad hwn isod.
- 22 Dengys ein harsylwadau o'r Bwrdd a'i bwyllgorau yn ystod 2017 eu bod yn cael eu gweinyddu'n effeithiol a'u bod yn cynnal eu busnes yn briodol. Mae hyn yn cynnwys cylch busnes wedi'i gynllunio, agenda amrywiol a thryloywder wrth gyflwyno adroddiadau cyhoeddus. Er bod ymrwymiad amlwg i wella, mae angen i'r Bwrdd gryfhau ei brosesau ar gyfer gwneud penderfyniadau gan ganolbwyntio mwy ar fforddiadwyedd, yn arbennig wrth gymeradwyo cynlluniau a chynigion.
- 23 Caiff strwythurau llywodraethu eu gweinyddu'n dda, ond ceir cyfleoedd i wella ac ail-lunio cylch gorchwyl y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad ymhellach. Rydym yn parhau i nodi rhyngberthynas a threfniadau cydgysylltu da rhwng pwyllgorau'r Bwrdd drwy'r Grŵp ffurfiol ar gyfer Rheoli Busnes y Pwyllgorau, a chyfarfodydd mwy anffurfiol rhwng cadeiryddion pwyllgorau. Rydym wedi nodi gwelliant o ran swyddogaeth y Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth a'r Pwyllgor Archwilio. Rydym hefyd yn cydnabod y cynnydd y mae'r Bwrdd Iechyd bellach yn ei wneud mewn perthynas â Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd a'i waith mapio sicrwydd.
- 24 Fodd bynnag, rydym wedi nodi rhai meysydd lle y bydd angen naill ai i'r Bwrdd Iechyd gryfhau ei broses lywodraethu neu bennu effaith ei drefniadau. Mae hyn yn ymwneud â chryfhau'r llif sicrwydd rhwng y Grŵp Ansawdd a Diogelwch o dan arweiniad swyddogion a'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad. Nodwyd y mater hwn gennym gyntaf yn 2013. Gwnaethom hefyd nodi, fel rhan o'r gwaith eleni, y cyfle i gryfhau'r dull archwilio clinigol er mwyn targedu blaenoriaethau a risgiau ansawdd yn well yn ogystal â rhoi sicrwydd i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad.
- 25 Cafwyd gennym fod gan y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad agenda glir a bod yr aelodau annibynnol yn gwneud cyfraniad cadarnhaol. Nodwyd gennym hefyd fod y dull craffu wedi cryfhau'n ddiweddar a bod angen iddo barhau i gryfhau. Fodd bynnag, mae galw sylweddol ar y pwyllgor o ystyried y lefel gynyddol o graffu a ffocws sydd ei hangen ar gyllid a pherfformiad yn y Bwrdd Iechyd. Mae'r pwyllgor yn goruchwyllo sefyllfa ariannol sy'n gwaethygu, agweddau allweddol ar berfformiad sy'n gwaethygu a rhai materion a risgiau cyfalaf allweddol. O ystyried bod ganddo gyfrifoldebau mewn meysydd allweddol eraill, yn nodedig y gweithlu a gwybodeg, mae pryder bod cylch gwaith presennol y pwyllgor yn rhy eang sy'n golygu na all ganolbwyntio'n ddigonol ar rai o'r heriau allweddol y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu hwynebu.
- 26 Er bod trefniadau rheoli perfformiad ar waith yn y Bwrdd Iechyd, nid ydynt wedi atal perfformiad rhag gwaethygu mewn nifer o feysydd allweddol o fewn y fframwaith cyflawni cenedlaethol. Rydym wedi nodi bod perfformiad yn gwaethygu mewn perthynas â nifer y cleifion sy'n aros ar y llwybr o gael eu hatgyfeirio i gael triniaeth,

y rhestr aros ar gyfer apwyntiadau dilynol fel cleifion allanol a'r rheini sy'n aros am ofal heb ei drefnu. Rydym ar ddeall y gwnaed buddsoddiad ychwanegol wedi'i dargedu, a ryddhawyd o fis Tachwedd 2017 ymlaen, ac sydd wedi'i anelu at wella perfformiad.

- 27 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud mân newidiadau i'w strwythur trefniadaeth yn ystod y flwyddyn. Roedd y newidiadau hyn yn cynnwys maes y buom yn pryderu yn ei gylch ers peth amser o ran arweinyddiaeth weithredol y tîm pryderon/gweithio i wella. Mae'r newidiadau hynny yn dechrau cael effaith gadarnhaol.
- 28 Mae'r Bwrdd Iechyd yn dangos ei fod yn gweithredu mewn modd rhagweithiol wrth baratoi ar gyfer gofynion y Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd. Fodd bynnag, mae angen iddo hefyd sicrhau ei fod yn gwella amseroldeb ymatebion i geisiadau i gael gweld gwybodaeth statudol.

Cynnydd wrth ymdrin ag argymhellion yr asesiad strwythuredig blaenorol ar lywodraethu a sicrwydd

- 29 Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n ymdrin â'r argymhellion a wnaed y llynedd mewn perthynas â llywodraethu a sicrwydd. Ceir crynodeb o gynnydd isod mewn perthynas â'r argymhellion a wnaed y llynedd yn y meysydd canlynol:
- **Rhaglen datblygu'r Bwrdd** – Cwblhawyd y cam gweithredu. Mabwysiadodd y Bwrdd Iechyd agenda thematig benodol ar gyfer datblygu'r Bwrdd drwy gydol 2017.
 - **Mapio sicrwydd** – Pennwyd y dyddiad targed gwreiddiol fel parhaus. Bydd angen sicrhau bod gwaith i weithredu'r map sicrwydd yn gydnaws â'r amserlenni ar gyfer strategaeth a chynllunio er mwyn sicrhau ei fod yn gydnaws â'r amcanion y cytunwyd arnynt.
 - **Dysgu gwersi a gweithio i wella** – Y dyddiadau targed gwreiddiol oedd mis Mawrth i fis Mehefin 2017 ac mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd. Mae'r trefniadau atebolrwydd newydd ar gyfer y term canolog yn dechrau cael effaith. Mae systemau a phrosesau newydd yn datblygu, ond mae rhagor i'w wneud o hyd er mwyn sicrhau y caiff gwersi eu dysgu'n effeithiol a'u cymhwyso'n gyson.
 - **Diwylliant o'r ward i'r bwrdd** – Y dyddiadau targed gwreiddiol oedd mis Rhagfyr 2016 i fis Mai 2017. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd. Mae systemau a phrosesau newydd yn datblygu, ond mae angen gwelliannau pellach.

Ffactorau eraill sy'n galluogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau

- 30 Er bod y Bwrdd Iechyd yn gwneud ymdrechion i wella ei ddefnydd o adnoddau, nid yw'r newidiadau gofynnol yn llwyddo i ymateb ar gyflymder priodol i'r pwysau cynyddol ar wasanaethau'r Bwrdd Iechyd. Wrth ddod i'r casgliad hwn, gwnaethom

adolygu agweddau yn ymwneud â strategaeth a chynllunio, rheoli newid, trefniadau'r gweithlu, y defnydd o ystadau a gwybodeg.

- 31 Mae'r Bwrdd lechyd yn parhau i weithredu rhaglen glir ar gyfer ymgysylltu â'r cyhoedd ac mae wedi llwyddo i sicrhau cynrychiolaeth eang o blith grwpiau cymunedol. Ynghyd â'r gwaith ymgysylltu cyffredinol, mae'r Bwrdd lechyd yn cynllunio gweithgarwch ymgysylltu wedi'i dargedu pan fo'n ystyried gwneud newidiadau penodol. Unwaith y mae'r Bwrdd lechyd wedi datblygu ei gynllunio fel rhan o'r gwaith o baratoi ar gyfer cyhoeddi ei strategaeth Byw'n Iach Aros yn Iach a'i Gynllun Tymor Canolig Integredig, yna bydd angen iddynt benderfynu a yw'n ymgynghori'n ffurfiol. Bydd hyn yn dibynnu ar yr amrediad a fwriedir o ran newid gwasanaethau.
- 32 Mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau i ddatblygu ei strategaeth Byw'n Iach Aros yn Iach. Mae'n cydweithio â'r pedwar Bwrdd Gwasanaeth Cyhoeddus yng Ngogledd Cymru er mwyn datblygu asesiadau llesiant ac asesiad o boblogaeth Gogledd Cymru ac mae wedi datblygu ei asesiad anghenion lleol ei hun. Mae'r Bwrdd lechyd wedi nodi'r camau gweithredu pellach sydd eu hangen er mwyn datblygu ei Gynllun Tymor Canolig Integredig ar gyfer 2018-2021 o fis Hydref 2017 ymlaen. Yn gyffredinol, mae'r Bwrdd lechyd wedi gwneud cynnydd wrth ddatblygu strategaethau a chynlluniau. Fodd bynnag, bydd angen iddo sicrhau bod ei gynlluniau yn ddigon eglur i helpu i ddarparu llwyfan effeithiol ar gyfer newid a dyfodol sy'n ariannol gynaliadwy.
- 33 Bu gallu ac adnoddau i reoli newid yn faes anodd i'r Bwrdd lechyd ers amser, ac rydym wedi nodi ers 2014 fod angen atgyfnerthu ei drefniadau. Ceisiodd y Bwrdd lechyd recriwtio cyfarwyddwr trawsnewid. Yn anffodus, ni lwyddwyd i benodi unigolyn i'r swydd, a bu'n rhaid i'r Bwrdd lechyd roi trefniadau dros dro ar waith. Rydym hefyd wedi gweld nifer o newidiadau yn ystod y cyfnod hwn, gan gynnwys Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, grwpiau adolygu'r Rhaglen a grwpiau trawsnewid gwasanaethau ond wrth i'r trefniadau ddatblygu, maent hefyd wedi dod yn gymhleth, ac mae ganddynt strwythurau a meysydd ffocws gwahanol. Mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau ei fod yn rhoi trefniadau ar waith sy'n dod â'i drefniadau corfforaethol ar gyfer rheoli newid at ei gilydd mewn modd cydlynol a strwythuredig, yn ogystal â chreu gallu ac adnoddau effeithiol i weithredu newid yn yr isadrannau.
- 34 Er bod agweddau ar drefniadau rheoli'r gweithlu yn gymharol effeithiol ac yn gosod tôn gadarnhaol, erys rhai problemau sylweddol o hyd, gan gynnwys dibyniaeth ar weithlu dros dro, heriau o ran recriwtio a lefelau isel o ymgysylltu clinigol. Mae nifer o nodweddion cadarnhaol yn gysylltiedig â'r ffordd y mae'r Bwrdd lechyd yn rheoli ei weithlu. Dengys mesurau perfformiad y gweithlu fod y Bwrdd lechyd yn perfformio'n dda mewn rhai meysydd megis absenoldeb oherwydd salwch, ac yn cymharu'n dda â chyrrff eraill yng Nghymru. Mae mentrau'r Bwrdd lechyd megis 'Camu i Mewn i Waith' a rhaglenni Prosiect SEARCH yn cynnig cyfleoedd profiad gwaith i bobl yn y gymuned sydd dan anfantais. Cefnogodd a chymeradwyodd y Bwrdd y strategaeth ymgysylltu â staff ym mis Ionawr 2017. Mae gan y strategaeth ffocws eang ac mae'n cynnwys gwaith ar ddiwylliant, meithrin setiau sgiliau ar gyfer

dysgu a gwella, arwain wardiau, meithrin gallu arwain ehangach a chydabod a gwobrwyo staff.

- 35 Fodd bynnag, erys nifer o heriau sylweddol o ran y gweithlu hefyd. Ers 2011, bu'r ddibyniaeth ar staff asiantaeth yn gwaethygu gyda chostau staff asiantaeth yn cyrraedd uchafbwynt o £45 miliwn yn 2016-17, er bod tystiolaeth sy'n nodi bod y costau hyn wedi dechrau lleihau yn ystod 2017-18. Mae recriwtio hefyd yn her sylweddol o hyd, yn enwedig ar gyfer meysydd arbenigol sy'n anodd eu llenwi. O ystyried yr heriau hyn, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd fabwysiadu dull mwy 'tactegol' wrth recriwtio er mwyn gwella'r apêl i staff clinigol. Yn ogystal, nid yw hyfforddiant meddygol na hyfforddiant iechyd cysylltiedig wedi llwyddo i ddiwallu anghenion staffio'r Bwrdd Iechyd yn ddigonol. Mae hyn yn ymwneud yn benodol â newid niferoedd yr hyfforddiant cychwynnol y gwnaed cais amdano ar lefel Cymru gyfan i staff wedi'u cyflogi'n barhaol yng ngogledd Cymru yn y tymor canolig i'r hirdymor. Er mwyn ymdrin â'r sefyllfa hon, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd a nifer o randdeiliaid gydweithio'n agos, gan gynnwys Llywodraeth Cymru, y ddeoniaeth a phartneriaid hyfforddi eraill yn Ne Cymru, WEDS, a phartneriaid hyfforddi lleol yng ngogledd Cymru a rhanbarth Gogledd-orllewin Lloegr.
- 36 Gwnaethom ystyried gallu cyffredinol rheolwyr hefyd. Nodwyd gennym y gall Cyfarwyddwyr Gweithredol gael eu tynnu i mewn i faterion rheoli gweithredol, sy'n arwydd o angen ehangach i gryfhau ehangder a dyfnder arbenigedd uwch reolwyr islaw lefel cyfarwyddwyr gweithredol. Bu ymgysylltu ac arweinyddiaeth feddygol hefyd yn fater sylweddol i'r Bwrdd Iechyd. Mae angen cryn ymdrech i ymdrin â'r maes hwn o hyd ac rydym ar ddeall bod y Cyfarwyddwr Meddygol yn arwain gwaith er mwyn helpu i gryfhau trefniadau.
- 37 Mae breguster y strwythur uwch reolwyr yn yr is-adran Iechyd Meddwl yn bryder cynyddol. Mae absenoldeb oherwydd salwch wedi effeithio ar barhad uwch reolwyr ac yn rhoi pwysau cynyddol ar yr is-adran honno ac ar yr uwch reolwyr. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi trefniadau dros dro ar waith mewn perthynas ag uwch reolwyr er mwyn sefydlogi'r tîm arwain presennol.
- 38 Yn dilyn gwaith i ailstrwythuro'r adran ystadau, gwelwyd rhywfaint o welliant, ond mae'r Bwrdd Iechyd yn ei chael hi'n anodd dyrannu digon o adnoddau i'r adran ystadau ac nid oes ganddo strategaeth gyffredinol i fynd i'r afael â meysydd risg uchel. Ar hyn o bryd, mae gan y Bwrdd Iechyd bortffolio ystadau gwerth tua £420 miliwn. Mae ganddo hefyd yr ôl-groniad mwyaf o waith cynnal a chadw yng Nghymru ar sail achosion a addaswyd yn ôl risg, sy'n werth £40.1 miliwn⁵. Dylai hyn leihau o ganlyniad i waith adeiladu a phrosiectau ailddatblygu newydd a pharhaus, ond bydd yn parhau'n her sylweddol i'r Bwrdd Iechyd oherwydd proffil oedran ei ystad. Ar hyn o bryd, nid oes gan y Bwrdd Iechyd strategaeth ystadau ond mae'n rhagweld y caiff y strategaeth hon ei chyhoeddi erbyn hydref 2018 ar ôl cyhoeddi strategaeth a chynlluniau'r Bwrdd Iechyd ym mis Ebrill 2018. Fodd

⁵ Ystadau'r GIG, **A risk-based methodology for establishing and managing backlog Gateway reference 4102**, Llyfrfa EM, 2004.

bynag, ar hyn o bryd, mae'r diffyg strategaeth yn ei gwneud hi'n anos i'r Bwrdd lechyd wneud penderfyniadau ar gyfalaf, megis gwaredu ystad neu flaenoriaethu a chymeradwyo prosiectau a gwaith cyfalaf newydd.

- 39 Mae'r Bwrdd lechyd yn gwella ei ddefnydd o dechnoleg, ond gall adnoddau cyfyngedig effeithio ar y graddau y gellir defnyddio technoleg i gynnal effeithlonrwydd gwasanaethau. Datblygodd y Bwrdd lechyd ei Gynllun Gweithredol ar gyfer Gwybodeg ar gyfer 2017-18 sy'n nodi'r amcanion a'r blaenoriaethau ar gyfer y flwyddyn gyfredol. Yn hanesyddol, mae adran wybodeg y Bwrdd lechyd wedi wynebu cyfyngiadau cyllid, ac mae'n ceisio cydbwysu ei hadnoddau a'i ffocws rhwng gofynion gweithredol a chefnogi mentrau, systemau a datblygiadau newydd. Gall hyn gyfyngu i ba raddau y gall y Bwrdd lechyd ddefnyddio technoleg i gefnogi a galluogi arbedion ac effeithlonrwydd mewn meysydd eraill.

Cynnydd wrth ymdrin ag argymhellion yr asesiad strwythuredig blaenorol o'r defnydd o adnoddau

- 40 Mae'r Bwrdd lechyd wrthi'n ymdrin â'r argymhelliad a wnaed y llynedd ac yn 2015 mewn perthynas â'r defnydd o adnoddau. Ceir crynodeb o gynnydd isod mewn perthynas â'r meysydd canlynol:
- **Strategaeth a chynllunio, cyflawni cynlluniau o fewn terfynau amser** – Y dyddiad targed gwreiddiol oedd mis Tachwedd 2017. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd a'r arwydd o lwyddiant fydd cymeradwyo'r strategaeth a'r cynlluniau corfforaethol ym mis Mawrth 2018.
 - **Adnoddau a gallu i reoli newid** – Yr argymhelliad a wnaed yn 2015. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd gan fod y Bwrdd lechyd yn parhau i ddibynnu ar gwmnïau ymgynghori a bod angen iddo ddatblygu ei allu cyffredinol mewn perthynas â newid.

Argymhellion

- 41 Nodir yr argymhellion sy'n deillio o asesiad strwythuredig 2017 yn **Arddangosyn 1**. Bydd hefyd angen i'r Bwrdd lechyd barhau i ganolbwyntio ar weithredu unrhyw argymhellion blaenorol nas cwblhawyd eto. Caiff ymateb rheolwyr y Bwrdd lechyd yn nodi sut mae'n bwriadu ymateb i'r argymhellion hyn ei gynnwys yn **Atodiad 1** unwaith y bydd wedi'i gwblhau ac wedi'i ystyried gan bwyllgorau perthnasol y Bwrdd.

Arddangosyn 1: Argymhellion 2017

Argymhellion 2017

Arbedion ariannol

- A1 Rhoi dull cyflawni arbedion ar waith sy'n seiliedig ar dargedu arbedion at feysydd lle mae gwaith meincnodi yn dangos aneffeithlonrwydd, er mwyn sicrhau cynaliadwyedd tymor hwy.
- A2 Nodi ble y gellir cyflawni arbedion effeithlonrwydd cynaliadwy a thymor hwy drwy foderneiddio gwasanaethau a rhoi dulliau gweithredu ar waith megis gofal iechyd yn seiliedig ar werth, gwelliannau i gynhyrchiant a buddsoddi i arbed.
- A3 Sicrhau bod deiliaid cyllidebau yn cael y cymorth arbenigol angenrheidiol gan alluogwyr fel Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, timau'r gweithlu, caffael a gwybodeg wrth ddatblygu eu cynlluniau arbedion a'u rhoi ar waith.
- A4 Sicrhau y caiff rhagdybiaethau arbedion ariannol eu hintegreiddio'n llawn i gynlluniau blynyddol a thymor canolig fel bod arbedion yn rhan o drefniadau ar gyfer moderneiddio gwasanaethau.
- A5 Datblygu dull gweithredu ar gyfer darparu sicrwydd i'r pwyllgor perthnasol lle y gall cynlluniau arbedion effeithio ar ansawdd neu berfformiad gwasanaeth.
- A6 Atgyfnerthu'r dull monitro corfforaethol ymhellach er mwyn sicrhau ei fod yn cefnogi ac yn galluogi cynlluniau arbedion sy'n methu, ac yn annog rhaglenni arbedion ac effeithlonrwydd tymor hwy.

Trefniadau llywodraethu

- A7 Sicrhau bod cynlluniau a gyflwynir i'r Bwrdd yn cynnwys opsiynau wedi'u costio lle y bo'n berthnasol, ac yn cynnwys digon o wybodaeth i ddangos i'r Bwrdd eu bod yn fforddiadwy yn y byrdymor, y tymor canolig a'r hirdymor.
- A8 Adolygu cylch gwaith y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad gan roi ystyriaeth benodol i ehangder ei gyfrifoldebau presennol.
- A9 Adeiladu ar raglen archwiliadau clinigol y Bwrdd lechyd er mwyn sicrhau:
 - a) ei bod yn gydnaws â blaenoriaethau a risgiau'r strategaeth ansawdd;
 - b) ei bod yn nodi'r canlyniadau neu'r effaith ar gleifion/ansawdd fel un o ofynion gwaith cynllunio archwiliadau er mwyn ei helpu i ddeall gwerth archwiliadau clinigol; ac
 - c) ei bod yn llywio gwaith y pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad drwy ddarparu adroddiadau sicrwydd clir â ffocws penodol.

Argymhellion 2017

Rheoli newid

- A10 Cyfuno, atgyfnerthu a sicrhau adnoddau digonol o ran gallu'r sefydliad i alluogi newid. Yn benodol, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol:
- sicrhau y caiff arbedion ariannol eu cynnwys mewn rhaglenni a chynlluniau ar gyfer newidiadau;
 - atgyfnerthu adnoddau a gallu o fewn rhaglenni newid a gaiff eu rheoli'n ganolog;
 - atgyfnerthu gallu ac adnoddau newid mewn is-adrannau;
 - sicrhau bod y gweithlu, gwybodeg ac adnoddau galluogi eraill yn rhan annatod o drefniadau ar gyfer cyflawni newidiadau;
 - sicrhau bod ymgysylltu ac arweinyddiaeth glinigol yn elfennau annatod o raglenni newid; a
 - cryfhau atebolrwydd dros gynnydd yn erbyn cynlluniau, gan gynnwys y cynllun gweithredu blynyddol a, phan gaiff ei ddatblygu, y Cynllun Tymor Canolig Integredig.

Rheoli'r gweithlu

- A11a Gweithio gyda phartneriaid addysgol, partneriaid ymchwil a rhanddeiliaid mewnol i lunio swyddi nweydd er mwyn sicrhau bod y swydd yn fwy deniadol fel rhan o'r broses o recriwtio staff clinigol.
- A11b Cynyddu'r gallu recriwtio tactegol er mwyn helpu i gyflawni A11a.
- A12 Atgyfnerthu sgiliau rheolwyr canol ac uwch reolwyr er mwyn darparu gallu busnes a gallu ariannol digon eang ac er mwyn cefnogi trefniadau cynllunio olyniaeth.

Gwybodeg

- A13 Cynyddu buddsoddiad mewn technoleg lle y bydd hyn yn arwain yn amlwg at fwy o arbedion a fydd yn dychwelyd arian parod neu arbedion trawsnewidiol.

Adroddiad manwl

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i brofi heriau ariannol sylweddol ac mae angen iddo ddatblygu dull gweithredu mwy trawsnewidiol mewn perthynas â chynlluniau arbedion er mwyn lleihau ei ddiffyg cronus cynyddol

- 42 Mae'r gwaith a wnaed gennym fel rhan o'r asesiad strwythuredig yn 2017 yn ystyried y camau gweithredu y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu cymryd i fantoli'r gyllideb a chreu cynaliadwyedd ariannol tymor hwy. Eleni, canolbwyntiodd y gwaith yn benodol ar drefniadau'r Bwrdd Iechyd ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ariannol.
- 43 Nid ydym wedi ystyried dulliau gweithredu manwl ar gyfer trefniadau cynllunio a chyflawni cynlluniau arbedion unigol, er ein bod wedi edrych yn benodol ar gynlluniau arbedion rheoli meddyginiaethau a gwybodeg er mwyn helpu i lywio ein barn ar effeithiolrwydd cyffredinol trefniadau cynllunio a chyflawni arbedion yn y Bwrdd Iechyd. Yn ogystal, rydym wedi adolygu'r cynnydd a wnaed wrth ymdrin ag argymhellion blaenorol yn ymwneud â rheoli ariannol. Nodir ein canfyddiadau isod gan ddilyn y strwythur canlynol:
- effaith y dulliau gweithredu mewn perthynas ag arbedion ar sefyllfa ariannol gyffredinol y sefydliad;
 - trefniadau sydd ar waith i gynllunio a chyflawni arbedion;
 - monitro a chraffu ar arbedion; a
 - chynnydd yn erbyn yr argymhellion a wnaed yn asesiad strwythuredig y llynedd.

Er bod gan y Bwrdd Iechyd gofnod rhesymol o ran cyflawni arbedion, nid yw ei ddull gweithredu mewn perthynas ag arbedion yn llwyddo i wella cynaliadwyedd ariannol na sefyllfa ariannol gyffredinol y sefydliad yn ddigonol

- 44 Bob blwyddyn, mae Llywodraeth Cymru yn dyrannu refeniw i'r Bwrdd Iechyd er mwyn darparu'r adnoddau i'r Bwrdd Iechyd dalu am wasanaethau gofal iechyd a ddarperir yn lleol ac a ddarperir drwy gontract ar gyfer ei boblogaeth breswyl. Cyfeirir at y dyraniad hwn fel y Terfyn Adnoddau Refeniw. Bob blwyddyn, ceir cynnydd yn y Terfyn Adnoddau Refeniw a ddyrennir ar ddechrau'r flwyddyn gan Lywodraeth Cymru. Mae'r cynnydd hwn mewn refeniw yn helpu i ymdrin â chostau chwyddiannol gofal iechyd⁶. Mae hyn yn cynnwys twf mewn costau cyflogau, costau meddyginiaethau a'r galw cynyddol am wasanaethau.
- 45 Mae'r Bwrdd Iechyd yn rhagamcanu ei wariant arfaethedig, ac yn ei nodi yn erbyn y dyraniad ariannol a ffrydiau incwm eraill. Yn ystod pob un o'r tair blwyddyn ariannol ddiwethaf, mae hyn wedi gadael bwlch adnoddau yr ymdriniodd y Bwrdd Iechyd ag ef yn rhannol drwy arbedion a mesurau rheoli costau. Fodd bynnag, ni fu'r mesurau hyn ar eu pen eu hunain yn ddigon i gau'r bwlch adnoddau cyffredinol hwn ac o ganlyniad, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gweithredu'n unol â sefyllfa lle cafwyd diffyg ariannol arfaethedig ar ddiwedd y flwyddyn.

⁶ Rhagdybiaethau economaidd 2016/17 i 2020/21

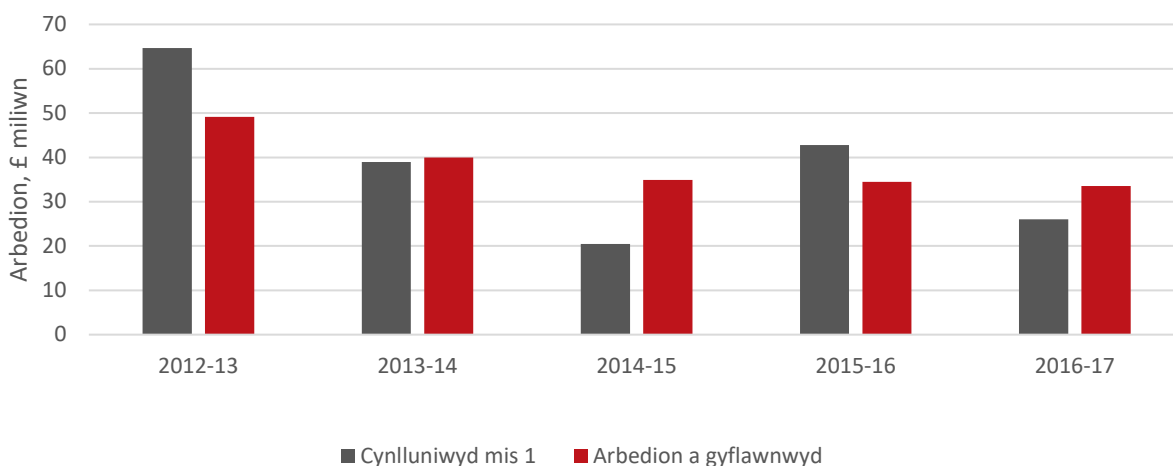
46 O ganlyniad, ni chydymffurfiodd y Bwrdd Iechyd â'i derfyn adnoddau drwy wario £75.9 miliwn yn fwy na'r £3,991 miliwn yr awdurdodwyd iddo ei wario yn ystod y cyfnod tair blynedd rhwng 2014 a 2017. Mae'r casgliadau canlynol yn disgrifio effeithiolrwydd perfformiad arbedion yn y gorffennol, a'r effaith gyffredinol ar sefyllfa ariannol y sefydliad.

Mae gan y Bwrdd Iechyd gofnod cymharol dda o gyflawni'r targedau arbedion a nodwyd ganddo

47 Yn ystod y pum mlynedd diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu targedau arbedion cymharol uchelgeisiol ond cyflawnadwy ar y cyfan. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi llwyddo i gyflawni'r disgwyliadau hynny yn ystod y rhan fwyaf o'r blynedd hynny (*Arddangosyn 2*). Yn ystod y cyfnod rhwng 2012 a 2017, roedd y Bwrdd Iechyd wedi pennu targedau cynlluniau arbedion gwerth £193 miliwn, a llwyddodd i gyflawni £192 miliwn. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn cynyddu'r targed arbedion yn ystod y flwyddyn er mwyn helpu i ymateb i dwf annisgwyl mewn costau gwasanaeth. Gall y twf hwn mewn costau ddigwydd am amrywiaeth o resymau, gan gynnwys, er enghraifft, bwysau'r gaeaf a'r fflw neu fwy o angen am leoliadau arbenigol y tu allan i'r sir.

Arddangosyn 2: crynodeb o gyflawni cynlluniau arbedion

Mae'r siart yn dangos y duedd o ran cyflawni cynlluniau arbedion yn ystod y chwe blwyddyn ariannol diwethaf. Mae'r colofnau llwyd yn dangos yr arbedion a gynlluniwyd ar ddechrau'r flwyddyn (cynlluniwyd yn ystod mis 1) o gymharu â'r arbedion y cofnodwyd eu bod wedi'u cyflawni ar ddiwedd y flwyddyn (colofnau coch).



Ffynhonnell: Yr arbedion a gofnodwyd gan y Bwrdd Iechyd yn ei ffurflenni monitro i Lywodraeth Cymru

Roedd amrywiaeth sylweddol o ran llwyddiant cynlluniau arbedion ar gyfer 2016-17

48 Yn 2016-17, roedd gan y Bwrdd Iechyd gyfanswm bwch adnoddau o £60.3 miliwn. Er mwyn helpu i ymdrin â'r bwch, cytunodd ar gynllun arbedion gwerth cyfanswm o £26 miliwn ar ddechrau'r flwyddyn.

Nododd y Bwrdd Iechyd 301 o gynlluniau arbedion er mwyn ei helpu i gyflawni ei darged arbedion blynyddol. Mae **Arddangosyn 3** yn nodi dadansoddiad cryno a luniwyd gan y Bwrdd Iechyd ar achosion o orgyflawni a thangyflawni yn erbyn ei gynlluniau arbedion.

- 49 Erbyn diwedd blwyddyn ariannol 2016-17, diwygiodd y Bwrdd Iechyd ei darged arbedion o £26 miliwn i £30.6 miliwn. Gorgyflawnodd yn erbyn ei gynlluniau arbedion drwy gyflawni £33.5 miliwn o arbedion. Er ei bod yn galonogol nodi y gorgyflawnwyd yn erbyn cynlluniau arbedion, roedd amrywiaeth sylweddol o ran llwyddiant y dulliau gweithredu mewn perthynas ag arbedion. Rhoddodd achosion o orgyflawni sylweddol mewn nifer fach o gynlluniau a chwe chynllun 'nas cynlluniwyd' a ddarparodd £1.2 miliwn o arbedion hwb i'r sefyllfa gyffredinol. Mae graddfa'r achosion o orgyflawni a thangyflawni yn nodi y gallai'r Bwrdd Iechyd wella ei drefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ymhellach. At hynny, oherwydd twf mewn costau gwasanaeth yn ystod y flwyddyn, roedd effaith net gorgyflawni arbedion a'r cynnydd mewn costau yn golygu er bod y Bwrdd Iechyd wedi gorgyflawni ei arbedion, na leihaodd ei ddiffyg arfaethedig ond mymryn.

Arddangosyn 3: crynodeb o gyflawni cynlluniau arbedion 2016-17

Mae'r tabl yn disgrifio'r perfformiad yn erbyn cynlluniau arbedion ar ddiwedd y flwyddyn ariannol.

Categori	Nifer y cynlluniau a nodwyd	Swm y cynlluniau arfaethedig (£)	Swm y cynlluniau a gyflawnwyd mewn gwirionedd (£)	Swm y gwahaniaethau rhwng yr arbedion gwirioneddol a'r arbedion arfaethedig (£)
Cynlluniau arbedion a nodwyd sy'n gorgyflawni £50,000 neu fwy	33	6,629,474	18,213,684	11,584,210
Cynlluniau arbedion a nodwyd sy'n gorgyflawni £49,999 neu lai	35	1,912,351	2,494,636	582,285
Cynlluniau arbedion a nodwyd a gyflawnodd yn union y swm arfaethedig (+/- £10)	88	4,876,827	4,876,805	-22
Cynlluniau arbedion a nodwyd sy'n tangyflawni £9,999 neu lai	20	527,359	481,078	-46,281
Cynlluniau arbedion a nodwyd sy'n tangyflawni rhwng £10,000 a £49,999	19	2,340,042	1,886,318	-453,724
Cynlluniau arbedion a nodwyd sy'n tangyflawni £50,000 neu fwy	30	9,244,532	4,436,856	-4,807,676
Cynlluniau arbedion a nodwyd sy'n cyflawni arbedion o £0 (dim)	76	5,108,092	0	-5,108,091
Cynlluniau arbedion nas cynlluniwyd			1,152,839	1,152,889
Cyfanswm	301	30,638,677	32,389,377	1,750,701

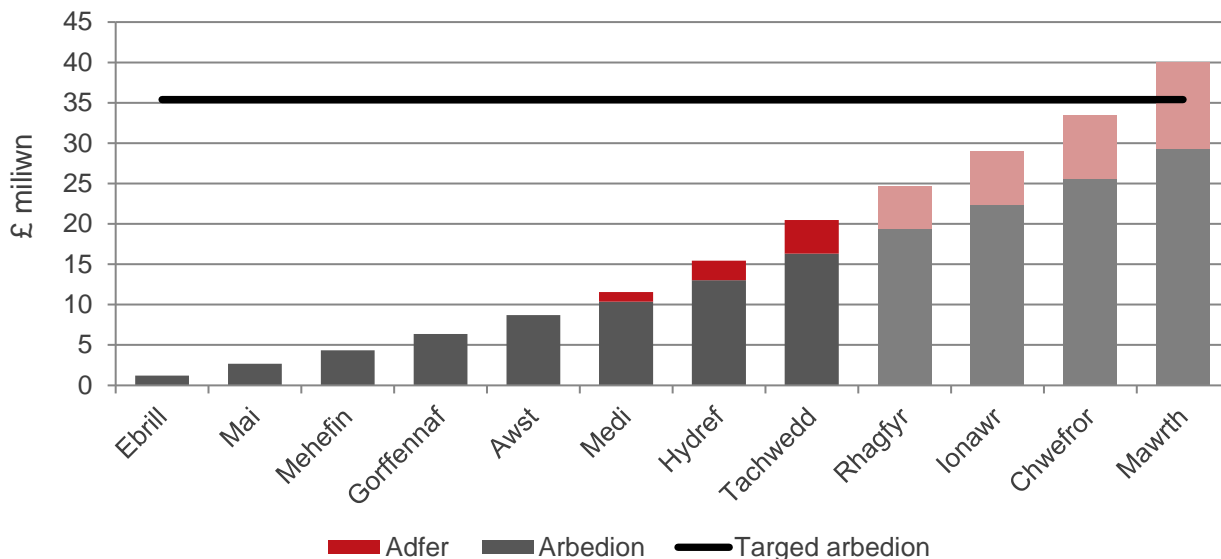
Ffynhonnell: Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Nid yw cynlluniau arbedion y Bwrdd Iechyd yn ymdrin â'r bwlch adnoddau cyfan ac mae'r sefyllfa ar gyfer 2017-18 yn ymddangos yn heriol iawn

- 50 Yn 2017-18, cynyddodd dyraniad Terfyn Adnoddau Refeniw Llywodraeth Cymru i'r Bwrdd Iechyd 2% i £1,383 miliwn. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu ei ffrydiau incwm eraill ac wedi'u pennu yn erbyn cyfanswm y gwariant a ragwelir ganddo, gan greu cyfanswm bwlch adnoddau o £61.4 miliwn. Yn wreiddiol, nododd y Bwrdd Iechyd ddiffyg o £30 miliwn, ond yn dilyn trafodaethau â Llywodraeth Cymru, gostyngodd y diffyg hwn i £26 miliwn, gan arwain at ofyniad i gyflawni arbedion o £35.4 miliwn.
- 51 Erbyn mis Tachwedd 2017, roedd y Bwrdd Iechyd wedi gorwario yn erbyn ei drywydd cyllidebol. Felly, mae wedi cyflwyno mesurau adfer ariannol ychwanegol. Fodd bynnag, hyd yn oed gyda'r cynnydd ychwanegol hwn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynyddu'r diffyg blyneddol cyffredinol a ragwelir ganddo ar gyfer y flwyddyn o £26 miliwn i £36 miliwn. Er bod y Bwrdd Iechyd wedi dyrannu gofynion arbedion newydd ar gyfer gwahanol is-adrannau, mae risg yn gysylltiedig â chyflawni'r cynlluniau arbedion, yn arbennig gan fod angen cyfran uchel ohonynt erbyn diwedd y flwyddyn, dros gyfnod pwysau'r gaeaf (Arddangosyn 4).

Arddangosyn 4: crynodeb o berfformiad wrth gyflawni cynlluniau arbedion 2017-18 a'r rhagamcanion

Mae'r siart yn dangos y duedd o ran cyflawni cynlluniau arbedion yn ystod mis 8 blwyddyn ariannol 2017-18 ynghyd â'r rhagamcanion ar gyfer y cyfnod wedi hynny.



Ffynhonnell: Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

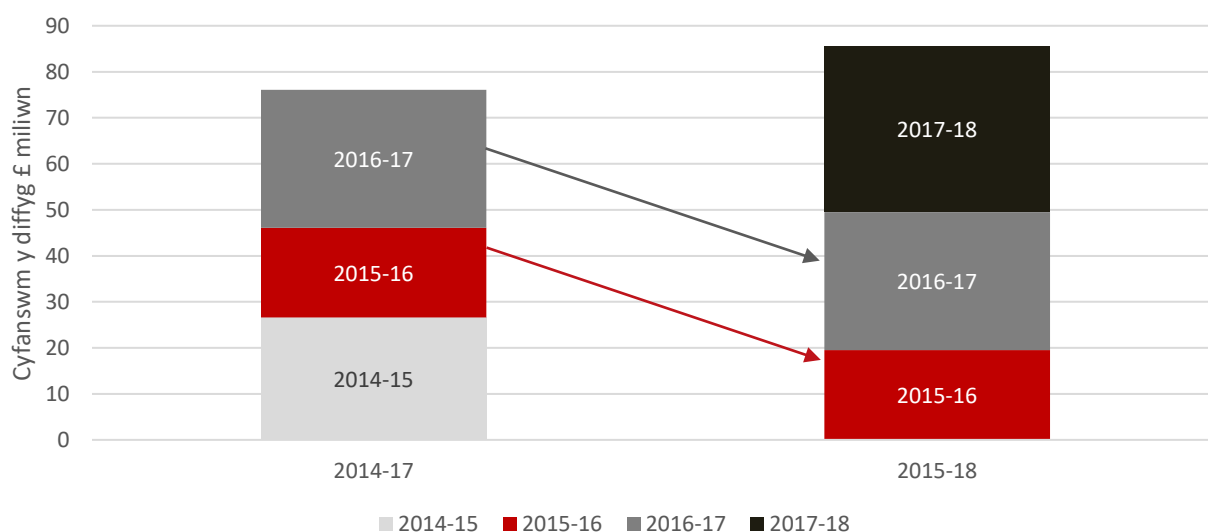
- 52 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi mesurau, prosesau a rheolaethau adfer ariannol ychwanegol ar waith. Mae'n galonogol nodi bod y Bwrdd Iechyd eisoes yn ymwybodol o'r holl feysydd pryder allweddol mewn perthynas â'r trefniadau arbedion canolog a nodwyd gennym fel rhan o'n gwaith a'i fod yn gweithio i'w hatgyfnerthu. Fodd bynnag, o ganlyniad i'r dirywiad diweddar mewn perfformiad ariannol, mae'r Bwrdd Iechyd:

- yn wynebu risg na fydd yn cyflawni ei darged arbedion diwygiedig; ac
- na fydd yn cyflawni'r cynllun diffyg y cytunwyd arno, h.y. cyflawni diffyg y cytunwyd arno o £26 miliwn heb gamau adfer effeithiol na dyraniad ariannol ychwanegol. O fis Tachwedd 2017, diwygiwyd y diffyg blynyddol a ragwelir i £36 miliwn.

53 Fel rhan o ofynion Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014⁷, rhaid i'r Bwrdd Iechyd wario o fewn ei ddyraniadau ariannol dros gyfnod ariannol treigl o dair blynedd. Fel y nodwyd yn flaenorol, mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dulliau gweithredu mewn perthynas ag arbedion ond nid yw'r rhain yn ymdrin â'r bwch adnoddau cyfan. Mae dull gweithredu'r Bwrdd Iechyd mewn perthynas â chynllunio arbedion yn helpu i gyfyngu'r twf cyffredinol yn ei wariant. Fodd bynnag, nid yw'n lleihau ei ddiffyg arfaethedig yn sylweddol o fewn blwyddyn benodedig, na'i ddiffyg cronus dros gyfnod treigl o dair blynedd (Arddangosyn 5). Er enghraifft, disgwylir y bydd y Bwrdd Iechyd yn wynebu diffyg o £85.3 miliwn dros y cyfnod tair blynedd rhwng 2015 a 2018. Ni fydd y Bwrdd Iechyd yn bodloni ei ofyniad i wario o fewn dyraniad penodol fel y nodir yn y Ddeddf ar gyfer y cyfnod rhwng 2015 a 2018.

Arddangosyn 5: y sefyllfa ariannol gronnus dros dair blynedd (diffyg)

Mae'r siart yn dangos twf yn sefyllfa ariannol ddiffygiol gronnus y Bwrdd Iechyd fel y'i rhagwelir dros y cyfnod o dair blynedd, ar ôl ystyried yr incwm, costau ac arbedion a gyflawnwyd.



Ffynhonnell: Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

⁷ [Deddf Cyllid y Gwasanaeth Iechyd Gwladol \(Cymru\) 2014](#)

Mae trefniadau'r Bwrdd Iechyd ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion yn cryfhau, ond bu ffocws gormodol ar reoli costau yn ystod y flwyddyn. Ceir cyfle i gynyddu'r ffocws ar drawsnewid gwasanaethau, gwerth, gwella gwerth a chynhyrchiant, effeithlonrwydd a lleihau gwastraff

54 Mae'n rhaid i'r holl Fyrddau Iechyd ac Ymddiriedolaethau yng Nghymru nodi arbedion er mwyn gallu anelu at wario o fewn eu dyraniad referniw. I lawer o gyrff, mae pwysau cost cynyddol yn ei gwneud hi'n gynyddol anodd pennu cyllideb gytbwys, hyd yn oed gyda chynnydd blynyddol yn y cyllid a ddyrennir. Mae dulliau gweithredu traddodiadol mewn perthynas ag arbedion ledled Cymru wedi canolbwyntio ar fesurau rheoli costau, arbedion caffael, rhewi ymgyrchoedd recriwtio a newidiadau o ran cymysgedd sgiliau neu gymysgedd graddau staff, ymhlith eraill. Unwaith y rhoddir y dulliau gweithredu hyn ar waith, bydd yn ofynnol i gyrff iechyd feddwl yn wahanol, gan na fydd mesurau cwtogi costau mor effeithiol. Mae'r adran hon o'r adroddiad yn ystyried y trefniadau corfforaethol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion. Nid ydym wedi adolygu cynllun, atebolrwydd, risgiau na pherfformiad cynlluniau arbedion unigol.

Gwnaed llawer o newidiadau i'r trefniadau corfforaethol ar gyfer rheoli arbedion yn ystod y blynyddoedd diwethaf

- 55 Yn y Bwrdd Iechyd, bu diffyg parhad yn y trefniadau corfforaethol ar gyfer rheoli cynlluniau arbedion. Mae hyn wedi effeithio ar natur, graddfa ac effeithlonrwydd y dulliau gweithredu a fabwysiadwyd mewn perthynas ag arbedion. Yn ystod y tair blynedd diwethaf, bu dibyniaeth ar gwmni ymgynghori allanol er mwyn helpu i reoli'r rhaglen a swyddogaeth Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, er mai dim ond nifer fach iawn o staff a oedd yn gweithio yn y swyddfa honno. Ni lwyddodd y Bwrdd Iechyd ychwaith i recriwtio unigolyn parhaol i swydd y Cyfarwyddwr Gweddnewid, a bu'n rhaid iddo lenwi'r swydd hon ar sail dros dro. Gyda'i gilydd, arweiniodd hyn at ddull corfforaethol anfoddfaol a chyfnewidiol o ran rheoli arbedion ariannol a ganolbwyntiodd fwy yn hanesyddol ar adolygu arbedion na'u galluogi.
- 56 Ym mis Ionawr 2016, cafodd y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad bapur ar opsiynau ar gyfer Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, a oedd yn nodi mai'r opsiwn dymunol oedd creu gallu rheoli prosiect mewnol fel rhan o'r Bwrdd Iechyd. Ymddengys y bu cyflymder gweithredu'r trefniadau newydd yn broblem. Fodd bynnag, mae trefniadau atebolrwydd newydd i Swyddfa Rheoli'r Rhaglen a chamau i newid ffocws Swyddfa Rheoli'r Rhaglen yn dechrau ail-lunio'r swyddogaeth bwysig hon mewn ffordd gadarnhaol. Mae hyn yn cynnwys cylch gwaith cliriach i'r tîm a chynnig i gyfuno Swyddfa Rheoli'r Rhaglen â'r tîm gwella gwasanaethau fel adnodd cydgysylltiedig i feithrin gallu tîm a datblygu polisïau, systemau a phrosesau. Nod y newidiadau hyn yw galluogi'r tîm i gyflawni arbedion yn well yn y dyfodol nag a lwyddodd i wneud yn y gorffennol.
- 57 Er mwyn helpu i strwythuro'r dull gweithredu mewn perthynas â newid ac arbedion, mae'r Bwrdd Iechyd wedi creu nifer o grwpiau adolygu rhaglen. Bu'r grwpiau hyn yn weithredol ers dros flwyddyn ac mae pob un ohonynt yn destun perchenogaeth ar lefel weithredol. Mae'r cyfrifoldebau am arbedion drwy'r grwpiau adolygu rhaglen hyn wedi'u dosbarthu'n well rhwng aelodau'r tîm Gweithredol nag yn y gorffennol. Fodd bynnag, mae angen i'r Bwrdd adolygu'r trefniadau yn rheolaidd er mwyn sicrhau eu bod nhw hefyd yn helpu i alluogi a hwyluso gwelliannau wrth reoli a chyflawni arbedion.

Cryfhawyd y trefniadau i helpu deiliaid cyllidebau i gyflawni arbedion targed ond mae angen sicrhau bod y cymorth hwn yn fwy rhagweithiol a systematig

- 58 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod nad yw uwch reolwyr na deiliaid cyllidebau ar lefel gwasanaethau bob amser yn meddu ar y gallu na'r adnoddau angenrheidiol i gynllunio, datblygu a chyflawni cynlluniau arbedion ac mae'n darparu cymorth ychwanegol.
- 59 Yn ystod 2016-17, rhoddodd y Bwrdd Iechyd drefniadau ar waith i helpu deiliaid cyllidebau drwy gysylltu aelodau o staff y gyfarwyddiaeth gyllid ag is-adrannau a gwasanaethau. Rydym ar ddeall fod y broses hon o gymorth ariannol wedi gweithio'n dda yn ystod y 12 mis diwethaf. Fodd bynnag, codwyd pryderon nad oedd y dulliau gweithredu a fabwysiadwyd gan y cwmni ymgynghori allanol yn y gorffennol na'r nifer gyfyngedig o staff o fewn Swyddfa Rheoli'r Rhaglen yn cynnig digon o gymorth i gyflawni'r newidiadau sydd eu hangen er mwyn cyflawni arbedion. Mae'r Swyddfa Rheoli'r Rhaglen newydd wedi ceisio ymdrin â'r maes hwn wrth ail-lunio ei thîm a rhoi ffocws newydd iddo. Rydym ar ddeall hefyd fod y tîm cynllunio'r gweithlu a'r tîm datblygu'r sefydliad, yr adran wybodeg a'r tîm caffael yn chwarae rhan ragweithiol pan ofynnir iddynt yn benodol i ddarparu cymorth. Fodd bynnag, ni ddarparwyd y cymorth hwn fel mater o drefn yn ystod y camau cynllunio arbedion ac, o ganlyniad, ni chafodd pob un o'r cynlluniau arbedion fudd o'r arbenigedd gofynnol yn ystod y cam cynllunio a dylunio cychwynnol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn ceisio ymdrin â hyn fel rhan o gylch cynllunio 2018-19.
- 60 Dim ond mewn perthynas â dau faes y defnyddiodd y Bwrdd Iechyd gyllid cynllun Buddsoddi i Arbed⁸ Llywodraeth Cymru yn 2016-17: byrddau cleifion electronig a chynllun ymddeoliad cynnar gwirfoddol (VERS). Er ein bod yn disgwyl i ddefnyddio cynllun ymddeoliad cynnar gwirfoddol greu budd arian parod amlwg, nid yw'r adroddiadau monitro ar weithredu'r byrddau cleifion yn nodi p'un a gyflawnwyd arbedion y gellid eu troi'n arian parod. Gellid defnyddio cysyniad buddsoddi i arbed yn ehangach er mwyn helpu i ysgogi'r gwelliannau gofynnol, megis buddsoddiadau mewn technoleg sy'n arwain at arbedion y gellid eu troi'n arian parod.

Nid ymddengys fod data ar gyfleoedd i wella costau yn llywio'r broses o nodi a dylunio cynlluniau arbedion yn y Bwrdd Iechyd

- 61 Fel y nodwyd yn yr adran flaenorol, arweiniodd y dulliau gweithredu mewn perthynas â chynlluniau arbedion yn 2016-17 at nifer fawr o gynlluniau arbedion. Cyflwynodd y Bwrdd Iechyd fesurau i annog camau trawsnewid yn 2015-16 a chafwyd cymysgedd o arbedion trawsnewidiol a thrafodol. Fodd bynnag, ni lwyddodd yr agweddau trawsnewidiol arnynt i gyflawni'r arbedion gofynnol. Felly, yn 2016-17, newidiodd y Bwrdd Iechyd ffocws ei ddull gweithredu i reoli costau yn ystod y flwyddyn ac arbedion trafodol. Er bod nifer y cynlluniau wedi lleihau o 301 yn 2016-17 i 215 yn 2017-18, mae nifer y cynlluniau yn debygol o olygu y bydd yn heriol rheoli'r cynlluniau hyn yn lleol ac yn ganolog. Gwnaethom hefyd nodi nifer o gynlluniau gwerth isel, a chodwyd pryderon yn ystod cyfweiliadau fod lefel y gwaith gweinyddu prosiect a oedd yn ofynnol ar gyfer y cynlluniau hyn yn anghymesur o uchel o ystyried gwerth cymharol isel yr arbedion yr oeddent yn debygol o'u cyflawni. Ymdrinnir â hyn bellach.

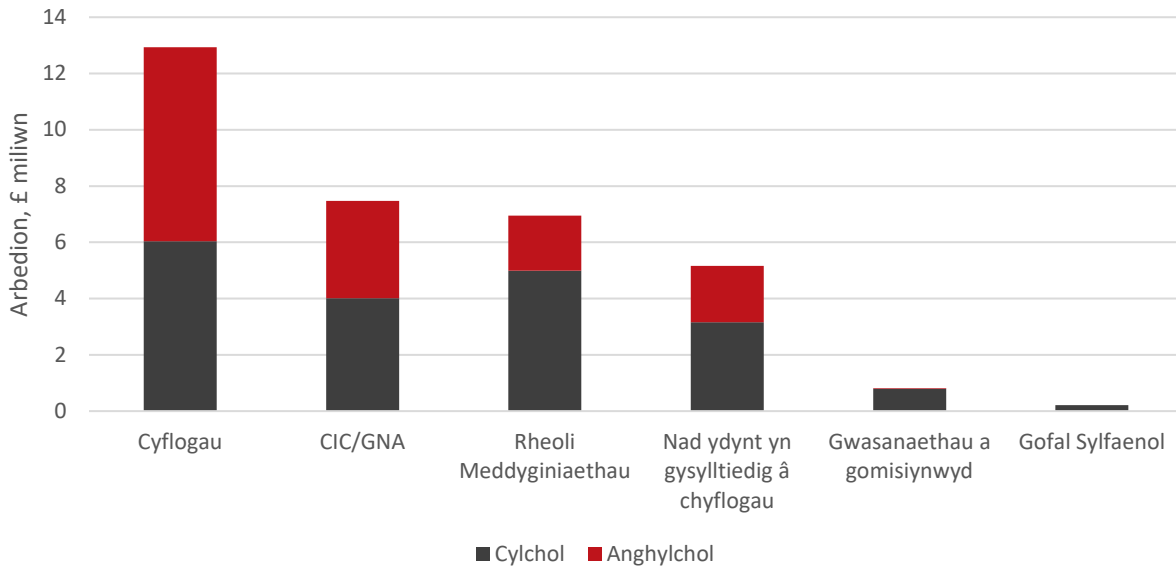
⁸ Cynllun Buddsoddi i Arbed Llywodraeth Cymru [Buddsoddi i Arbed 2017](#)

- 62 Mae'n bwysig bod pob corff iechyd ledled Cymru yn deall graddau'r aneffeithlonrwydd yn y sefydliad. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymgymryd â rhywfaint o waith dadansoddi gan ddefnyddio dull meincnodi Albatross⁹ er mwyn hysbysu'r tîm cyllid a deiliaid cyllidebau am y potensial o ran arbedion ac effeithlonrwydd er mwyn helpu i roi ffocws i waith cynllunio arbedion. Mae'r dadansoddiad hwn yn darparu data cymharol fanwl ar gyfleoedd i wella costau. Fodd bynnag, nid yw'n glir sut y defnyddir y wybodaeth hon i lywio'r broses o nodi targedau arbedion ar lefel weithredol, gan ein bod ar ddeall bod y Bwrdd Iechyd wedi cymhwyso targed arbedion unfurf o 3% ym mhob rhan o'r Bwrdd Iechyd yn 2016-17. Mae'r dull ar gyfer dyrannu arbedion yn 2017-18 yn cynnwys canran osgoi costau o 0.5% ond mae hefyd yn darparu ychydig o hyblygrwydd ychwanegol drwy'r arbedion o 2% sy'n ofynnol gan Dimau Ardal a Thimau Ysbytai, gydag 1% pellach fel targed a rennir. Felly, ceir rhywfaint o hyblygrwydd i ddiogelu gwasanaethau yn y gymuned sy'n atal twf mewn galw yn y lleoliad aciwt. Pennwyd targed o 3% ar gyfer meysydd gwasanaeth a meysydd corfforaethol eraill.
- 63 Wrth lunio cynlluniau arbedion, mae'n bwysig ystyried y cydbwysedd rhwng cynlluniau arbedion cylchol ac anghylchol ac effaith y cynlluniau hynny. Dylai mwy o ffocws ar gynlluniau cylchol a thrawsnewidiol olygu y bydd llai o bwysau ar y gyllideb yn ystod y blynyddoedd dilynol. Cafwyd gennym o blith cyfanswm yr arbedion a nodwyd yn 2016-17, fod 43% ohonynt yn anghylchol. Wrth edrych ar y categori arbedion penodol 'costau cyflogau', roedd 53% yn anghylchol ([Arddangosyn 6](#)). Mae hyn yn codi pryderon na chaiff arbedion eu hystyried yn ddigonol wrth ailddylunio gwasanaethau er mwyn sicrhau eu bod yn ariannol gynaliadwy yn y dyfodol.
- 64 Noda'r canfyddiadau uchod nad yw arbedion cylchol trawsnewidiol yn nodwedd gref wrth gynllunio arbedion. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd ddatblygu dull mwy soffistigedig o nodi a dylunio cynlluniau gwasanaeth, gan gymhwyso data a gwybodaeth briodol er mwyn nodi lle y ceir cyfleoedd ar gyfer arbedion effeithlonrwydd.
- 65 Er mwyn i'r Bwrdd Iechyd ddangos trywydd o ostyngiadau parhaus yn y diffyg arfaethedig dros nifer o flynyddoedd, bydd angen llai o ddibyniaeth ar fesurau cwtogi costau anghylchol a mwy o ffocws ar greu modelau gwasanaeth cynaliadwy drwy'r canlynol:
- gofal iechyd yn seiliedig ar werth;
 - mynd i'r afael ag amrywiadau direswm mewn llwybrau atgyfeirio a llwybrau clinigol;
 - herio addasrwydd modelau gofal presennol at y diben;
 - sylw sylweddol a pharhaus i wella cynhyrchiant; a
 - gweithgarwch atal, ond gan sicrhau ei fod yn cyflawni'r canlyniadau ariannol a'r canlyniadau ansawdd gofynnol.
- 66 Mae'n galonogol bod y Bwrdd Iechyd yn cydnabod y meysydd a nodir uchod ac, yn ddiweddar, lluniodd grŵp llywio 'gwerth', wedi'i gadeirio gan y Cyfarwyddwr Meddygol, er mwyn helpu i roi'r agenda ar waith. Gallai hyn ategu'r gwaith parhaus mewn perthynas ag arbedion effeithlonrwydd trafodol yn y Bwrdd Iechyd.

⁹ [Meincnodi Costau Cleifion](#)

Arddangosyn 6: y rhaniad rhwng yr arbedion cylchol ac anghylchol a gyflawnwyd yn 2016-17

Mae'r siart yn dangos dibyniaeth uchel ar arbedion anghylchol, yn arbennig yn y maes 'cyflogau' lle cafwyd cyfanswm o bron i £6.9 miliwn o arbedion anghylchol



Ffynhonnell: Yr arbedion a gofnodwyd gan y Bwrdd Iechyd yn ei ffurflenni monitro i Lywodraeth Cymru

- 67 Mae gan y Bwrdd Iechyd ffocws clir ar ddatblygu cynlluniau arbedion ar sail flynyddol, ond diffyg gwaith cynllunio arbedion yn y tymor hwy. Noda ein tystiolaeth hefyd fod y rhan fwyaf o'r arbedion yn cael eu cyflawni yn ystod chwe mis olaf y flwyddyn ariannol. Credwn fod y dulliau gweithredu hyn yn arwain at y canlynol:
- diffyg mabwysiadu cynlluniau a fyddai fel arall yn cyflawni arbedion effeithlonrwydd yn y tymor hwy;
 - diffyg pwyslais ar arbedion effeithlonrwydd cynaliadwy drwy foderneiddio gwasanaethau;
 - pwysau ariannol a pherfformiad yn digwydd ar yr un pryd yn ystod chwe mis olaf y flwyddyn;
 - cynlluniau yr ystyrir na ellir eu cyflawni o fewn y flwyddyn ac a gaiff eu diystyru; a
 - chyfleoedd coll ar gyfer arbedion cylchol.
- 68 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi ei fod eisoes yn ymwybodol o'r rhain, ei fod yn defnyddio gwarsi o flynyddoedd blaenorol a'i fod eisoes wedi dechrau atgyfnerthu ei drefniadau, gan gynnwys y canlynol:
- prosesau i leihau biwrocratiaeth a'r baich ar ddeiliaid cyllidebau o ran rheoli cynlluniau gwerth isel a chynlluniau arbedion trafodol sy'n werth llai na £50,000;
 - cyfuno cynlluniau i raglenni mwy ystyrion (er y bydd hyn yn cymryd cryn dipyn o amser gan fod cynlluniau etifeddol ar waith o hyd ar gyfer y flwyddyn gyfredol);
 - atgyfnerthu trefniadau rheoli prosiect ar y cynlluniau risg uwch;
 - cynyddu'r ffocws ar gyfran y cynlluniau cylchol;

- atgyfnerthu galluoedd dadansoddol o fewn Swyddfa Rheoli'r Rhaglen a'r tîm gwella gwasanaethau;
- cynllunio arbedion gan ddilyn dull gweithredu amflwyddyn treigl a dosbarthu arbedion yn fwy cyfartal o fewn blwyddyn ariannol;
- rhoi system electronig ar waith i symleiddio trefniadau gweinyddu, dadansoddi ac adrodd ar gynnydd mewn perthynas â rheoli prosiectau; a
- chanolbwyntio ar ddangosyddion 'arweiniol' sy'n rhoi rhybudd cynnar o risg wrth gyflawni arbedion.

Er bod tystiolaeth bod y Bwrdd Iechyd yn defnyddio profiad blynyddoedd blaenorol i gryfhau ei ddull gweithredu mewn perthynas â rheoli cynlluniau arbedion, nid yw cynlluniau o'r fath wedi'u hintegreiddio'n effeithiol i gynlluniau gweithredol

- 69 Mae'n ofynnol i bob corff iechyd ddatblygu cynllun tymor canolig integredig tair blynedd o hyd. Bob blwyddyn, mae Llywodraeth Cymru yn nodi canllawiau cynllunio er mwyn helpu i lywio gofynion sylfaenol y cynlluniau. Mae gan y Bwrdd Iechyd Gynllun Gweithredu Blynyddol cymeradwy yn hytrach na chynllun tymor canolig integredig, y mae wrthi'n ei ddatblygu ar hyn o bryd. Mae Cynllun Gweithredu Blynyddol 2017-18 yn cynnwys adran fer ar gyllid, gan gynnwys y pwysau cost a'r aneffeithlonrwyddau cyffredinol a ragwelir ar gyfer cyfnod o 12 mis.
- 70 Mae'r Cynllun Gweithredu Blynyddol yn nodi cyfanswm y gofyniad o ran arbedion, y diffyg arfaethedig yn ystod y flwyddyn gyfredol, y sefyllfa ariannol gronnes ac yn nodi nad yw'r cynllun wedi'i ariannu'n llawn. Er y caiff y wybodaeth hon ei darparu, fe'i darperir fel atodiad yn hytrach nag wedi'i hintegreiddio i elfennau ehangach y Cynllun. Mae hyn yn ei gwneud hi'n anodd deall p'un a fydd cyflawni'r 'eitemau i'w cyflawni' a nodir yn y cynllun yn cael effaith gadarnhaol, niwtral neu negyddol ar gyllid. Er gwaethaf y diffyg eglurder hwn, a'r ffaith nad oedd y cynllun wedi'i ariannu'n llawn, fe'i derbyniwyd gan y Bwrdd ac fe'i mabwysiadwyd.

Mae trefniadau ar gyfer monitro arbedion ariannol a chraffu arnynt yn cryfhau o ganlyniad i'r gwersi a ddysgwyd o flynyddoedd blaenorol a'r risgiau ariannol sylweddol a wynebwr yn ystod y flwyddyn gyfredol

Fel rheol, nid yw'r Bwrdd na'i Bwyllgor Cyllid a Pherfformiad wedi cael gwybodaeth ddigon manwl i'w helpu i graffu ar arbedion ariannol a'u herio'n effeithiol

- 71 Mae'r gwaith a wneir gan y Bwrdd a phwyllgorau i fonitro perfformiad arbedion wedi bod yn ddigonol i gyflawni dyletswydd gyffredinol i oruchwylio effaith arbedion ariannol. Fodd bynnag, tan yn ddiweddar, ni roddwyd digon o fanylion i allu cymryd camau herio, cymorth, uwchgyfeirio nac adfer penodol ar lefel y Bwrdd nac ar lefel pwyllgorau. Mae'r adroddiad a ddarparwyd i'r Bwrdd ar gyllid yn cynnwys adran ar arbedion effeithlonrwydd. Mae'r adran hon yn cynnwys adroddiad lefel uchel ar berfformiad yn erbyn targedau, risgiau, y duedd arbedion yn erbyn targedau, arbedion arfaethedig a gwirioneddol gyda rhagolygon wedi'u nodi fesul proffil risg. Mae'r adroddiad hwn yn darparu digon o wybodaeth i fodloni dyletswydd gyffredinol i oruchwylio perfformiad ariannol, ond nid yw'n darparu digon o fanylion i allu herio'n fanwl.

- 72 Caiff y gwaith o oruchwylio perfformiad ariannol ei ddirprwyo gan y Bwrdd i'w Bwyllgor Cyllid a Pherfformiad. Mae'r pwyllgor hwn yn cael yr un adroddiad â'r Bwrdd, ond cyn i'r Bwrdd ei dderbyn. O ystyried cwmpas y pwyllgor hwn, dylid neilltuo mwy o amser iddo ganolbwyntio ar y materion ariannol hyn ond unwaith eto, nid yw'n cael digon o fanylion fel rhan o adroddiadau rheolaidd er mwyn iddo herio'n fanylach. Fodd bynnag, ym mis Awst, cafodd y pwyllgor adroddiad manylach ar berfformiad ariannol a threfniadau adfer yr is-adran Iechyd Meddwl ac Anableddau Dysgu. Galluogodd hyn iddo drafod meysydd pryder allweddol, risgiau, pwysau ar wasanaethau a phriodolrwydd camau adfer. Roedd yr ymchwiliad manylach hwn yn broses ddefnyddiol a heriol ac fe'i hailadroddwyd yn ddiweddar gan ganolbwyntio ar ofal iechyd parhaus. Mae'r dulliau gweithredu hyn yn fodd i graffu a herio'n gryfach y mae angen ei ddyblygu bellach mewn meysydd gwasanaeth eraill a gyflenwir.
- 73 Mae'n bwysig hefyd fod y Bwrdd Iechyd yn deall unrhyw risgiau y gall cynlluniau arbedion eu hachosi o ran ansawdd gwasanaethau a chyflenwi gwasanaethau. Prin iawn oedd y dystiolaeth a welsom o wybodaeth yn cael ei chyflwyno'n effeithiol i'r pwyllgor neu'r Bwrdd am effaith cynlluniau arbedion ar berfformiad neu ansawdd. Fodd bynnag, rydym yn ymwybodol bod dadansoddiad o'r effaith ar ansawdd yn rhan o'r dull o gynllunio arbedion.

Mae Grŵp Adfer Ariannol newydd, ynghyd â gwell gwybodaeth reoli, yn cynnig cyfleoedd i gryfhau'r trefniadau ar gyfer goruchwylio a chraffu ar gynlluniau arbedion, ond mae angen i'r grŵp hwn ddangos effaith ar y sefyllfa ariannol yn gyflym

- 74 Yn ein hadroddiad ar Asesiad Strwythuredig 2016¹⁰, tynnwyd sylw at fater yn ymwneud ag amseroldeb cyflwyno gwybodaeth ariannol i'r Bwrdd. Er bod y Bwrdd Iechyd wedi cymryd amser i ymateb i'r argymhelliaid hwn, mae dirywiad cyflym yn y sefyllfa ariannol yn ddiweddar yn golygu bod mwy o sylw yn cael ei roi i gyllid. Rydym yn ymwybodol bod y Bwrdd wedi cyfarfod sawl gwaith fel pwyllgor ers dechrau mis Awst. Mae wedi trafod y ffaith bod y sefyllfa ariannol yn gwaethygu'n gyffredinol, arbedion ychwanegol a gofynion a mesurau rheoli costau i dargedu gwaith craffu. Yn ogystal, mae'r Bwrdd wedi creu Grŵp Adfer Ariannol newydd sy'n cyfarfod bob pythefnos. Bydd y grŵp yn gweithredu ar ran y Bwrdd er mwyn cynnal ffocws a pharhau i oruchwylio sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd drwy fonitro'r cynllun adfer ariannol. Caiff y grŵp ei gadeirio gan Gadeirydd y Bwrdd, ac mae'n cynnwys aelodau annibynnol ac aelodau gweithredol. Nid yw'r grŵp yn nodwedd barhaol o'r Bwrdd ond, yn y byrdymor, mae wedi llwyddo i wella'r ffocws ar arbedion ac adfer ariannol.
- 75 Yn gadarnhaol, mae'r Grŵp Adfer Ariannol:
- yn cael gafael ar wybodaeth ariannol mewn modd mwy amserol, gan gynnwys dangosyddion arweiniol ar weithgarwch cost uchel sy'n darparu rhybudd cynharach a mwy amserol o dwf costau;
 - yn ystyried sut y gallai mesurau cwtogi costau effeithio ar ansawdd gwasanaethau neu sut y gallent arwain at newidiadau nad ydynt yn gydnaws â'r cyfeiriad strategol; ac
 - yn canolbwyntio ar feysydd lle ceir y risg fwyaf i'r cynllun adfer ariannol.
- 76 Fodd bynnag, nododd ein harsylwadau o'r Grŵp Adfer Ariannol yn ystod mis Hydref 2017 mai megis 'ffurfio' ydoedd o hyd ac wrth oruchwylio'r sefyllfa ariannol, ei fod hefyd yn myfyrio ar ei swyddogaeth.

¹⁰ **Asesiad Strwythuredig 2016**

Roedd naws gyffredinol y drafodaeth yn anelu at ganolbwyntio ar roi cymorth a galluogi yn hytrach na herio a chraffu. Fodd bynnag, rydym o'r farn y byddai rôl graffu a herio yn fwy o help i gyfleu difrifoldeb y sefyllfa ariannol, gan roi cyfle i'r grŵp ddod i ddeall y materion cyllid a chryfhau atebolrwydd dros gamau adfer. Roeddem hefyd yn pryderu nad oedd unrhyw dystiolaeth bod y Grŵp yn cynnwys uwch arweinwyr priodol ar gyfer dau o'r ffactorau sy'n ysgogi'r costau uchaf, sef y gweithlu a gwneud penderfyniadau clinigol.

- 77 Nododd ein gwaith o arsylwi ar y Grŵp Adfer Ariannol hefyd ffocws byrdymor ar gwtogi costau ac amrywioldeb o ran galluoedd ariannol a galluoedd busnes rheolwyr gwasanaethau. Mae hyn yn anochel o ystyried yr amgylchiadau a arweiniodd at greu'r Grŵp. Er y bydd angen amlwg i'r Bwrdd lechyd sicrhau bod y Grŵp Adfer Ariannol yn effeithiol wrth gymhwyso ffocws clir ar y cyfleoedd uniongyrchol i adfer y sefyllfa ariannol, mae hefyd yn bwysig iddo achub ar y cyfle i edrych y tu hwnt i'r flwyddyn gyfredol a thuag at ddull gweithredu mwy trawsnewidiol mewn perthynas ag effeithlonrwydd ariannol.

Mae'r dulliau gweithredu a ddefnyddir gan reolwyr i oruchwylio arbedion drwy grŵp monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen wedi'u hen sefydlu er bod perfformiad amrywiol cynlluniau arbedion yn codi cwestiynau am effeithlonrwydd y trefniadau hyn

- 78 Mae dull gweithredu'r Bwrdd lechyd mewn perthynas â monitro'r arbedion a gyflawnir ar lefel rheolwyr wedi'i sefydlu'n gadarn. Mae grŵp monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen yn goruchwylio cynnydd cynlluniau arbedion ariannol. Mae'r grŵp yn cynnwys cymysgedd o reolwyr gweithredol, rheolwyr cyllid a rheolwyr rhaglen a chaiff wybodaeth a dadansoddiadau cadarn gan dîm Swyddfa Rheoli'r Rhaglen i'w helpu. Yn ddiweddar, mae'r Bwrdd lechyd wedi gwella'r dull ar gyfer cyflwyno adroddiadau er mwyn rhoi mwy o bwyslais ar yr eitemau i'w cyflawni gan y prosiect, dangosyddion twf costau a chanlyniadau ariannol. Dylai hyn helpu'r Bwrdd lechyd i gael rhybudd cynharach pan na fydd perfformiad cystal â'r disgwyl. Mae pob un o'r grwpiau adolygu rhaglen yn cyfarfod bob mis ac yn adolygu cynnydd y cynlluniau sy'n rhan o'r rhaglen honno ac yn penderfynu a oes angen cymryd unrhyw gamau pellach. Mae gan y grwpiau adolygu rhaglen wybodaeth fanwl am gynlluniau arbedion unigol. Rydym ar ddeall bod y grwpiau adolygu rhaglen yn uwchgyfeirio materion i grŵp monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen i'w datrys, er nad ydym yn glir pa mor effeithiol yw'r broses hon, o ystyried y bu rhywfaint o lithriant yn y cynlluniau arbedion yn ddiweddar. Felly, dylai'r Bwrdd lechyd ystyried sut mae'n cynnwys trefniadau galluogi a chymorth yn ei drefniadau rheoli a goruchwylio.
- 79 Yn yr adran flaenorol, tynnwyd sylw gennym at y ffaith bod proffil yr arbedion gwirioneddol a gyflawnwyd yn digwydd gan fwyaf tua diwedd y flwyddyn, ac roeddem o'r farn bod hyn yn rhoi pwysau diangen ar y sefydliad. Fodd bynnag, cyfrifir y targedau arbedion a gofnodir gan yr Adran Gyllid fel rhan o'r broses o gyflwyno adroddiadau i'r pwyllgor a'r Bwrdd drwy rannu cyfanswm y targed arbedion yn ddeuddeg rhan gyfartal a'u dosbarthu drwy gydol y flwyddyn. Mae hyn o fudd o ran tynnu sylw at fylchau yn erbyn targedau yn ystod cam cynnar ond nid yw'n cynrychioli'r amserlen wirioneddol y cytunodd deiliaid cyllidebau arni. Mae hyn yn ei gwneud hi'n anodd deall graddau ac effaith lithriant ar yr arbedion sy'n debygol o gael eu cyflawni erbyn diwedd y flwyddyn.
- 80 Rydym hefyd wedi ystyried y dulliau asesu risg a ddefnyddir gan y Bwrdd lechyd i bennu graddau'r risg ar gyfer cynlluniau arbedion a'r tebygolrwydd y cânt eu cyflawni. Tan yn ddiweddar, bu dull gweithredu'r Bwrdd lechyd yn gymharol amrywiol, ac nid oedd asesiadau risg yn darparu barn gadarn ar leoliad risgiau o fewn cynlluniau arbedion. Rydym yn ymwybodol, o ddechrau'r flwyddyn eleni, fod y

Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull cadarnach ar gyfer asesu risg, sydd wrthi'n cael ei fabwysiadu. Dylai hyn helpu i roi mwy o sicrwydd ar y risgiau penodol i gynlluniau arbedion fel ffordd o wella dulliau adrodd. O ganlyniad i'r dulliau gweithredu hyn a chynnydd ar nifer o gynlluniau arbedion, ceir tuedd gadarnhaol o ran nifer y cynlluniau a gaiff eu rhoi yn y categori gwyrdd/risg isel.

Cynnydd wrth ymdrin ag argymhellion cynllunio a rheoli ariannol blaenorol

81 Yn 2016, gwnaed argymhelliad gennym mewn perthynas ag amseroldeb cyflwyno adroddiadau ariannol i'r Bwrdd. Mae **Arddangosyn 7** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 7: cynnydd ar argymhelliad rheoli ariannol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>Cyflwyno adroddiadau ariannol</p> <p>A1 Adolygu amseriad cyfarfodydd y Bwrdd, gyda'r bwriad o wella'r amserlen ar gyfer cyflwyno adroddiadau ariannol i'r Bwrdd.</p>	<p>Cyflawnwyd hyn drwy friffiadau a chyflwyniadau llafar mwy rheolaidd a manwl ar y sefyllfa ariannol i sesiynau o fewn pwyllgorau a sesiynau eraill y Bwrdd. Mae'r Grŵp Adfer Ariannol a sefydlwyd yn ddiweddar hefyd yn helpu i ddarparu goruchwyliaeth reolaidd dros gyllid y sefydliad. O fis Ionawr 2018 ymlaen, mae'r Bwrdd hefyd wedi cynnal ei gyfarfodydd yn gynharach er mwyn gallu cyflawni gwelliannau o ran amseroldeb cyfarfodydd cyllid a pherfformiad.</p> <p>Cwblhawyd y cam gweithredu</p>

Mae rhai prosesau llywodraethu yn cryfhau, ond mae angen i'r Bwrdd ddangos effaith gadarnhaol ar berfformiad a chyllid y sefydliad ar fyrder

82 Mae'r gwaith a wnaed gennym yn 2017 fel rhan o'r asesiad strwythuredig wedi archwilio effeithiolrwydd strwythurau llywodraethu, rheolaethau sicrwydd a rheolaethau mewnol y bwrdd, trefniadau rheoli perfformiad a threfniadau llywodraethu gwybodaeth y Bwrdd Iechyd. Rydym hefyd wedi asesu'r cynnydd yn erbyn yr argymhellion a wnaed yn 2016. Nodir ein canfyddiadau isod.

Er bod ymrwymiad amlwg i wella, mae angen i'r Bwrdd gryfhau ei brosesau ar gyfer gwneud penderfyniadau gan ganolbwyntio mwy ar fforddiadwyedd

83 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o effeithiolrwydd y Bwrdd, ystyriaeth i'r cyfraniad cynyddol a wneir gan aelodau annibynnol a'r galw ar yr aelodau hynny yn ogystal â phenderfyniadau a wnaed ar lefel y Bwrdd. Nodir ein canfyddiadau isod.

84 Dengys ein harsylwadau o'r Bwrdd yn ystod 2017 ei fod yn gyffredinol yn cael ei weinyddu'n dda ac yn cynnal ei fusnes yn briodol. Mae gan y Bwrdd agenda amrywiol, mae'n cyhoeddi ei bapurau ymlaen

llaw fel mater o drefn, ac yn parhau i gynnal ei fusnes a chyflwyno adroddiadau cyhoeddus mewn ffordd dryloyw.

- 85 Bodlonodd y Bwrdd ei ofynion ar gyfer cyflwyno adroddiadau blynyddol ar gyfer blwyddyn ariannol 2016-17 o fewn yr amserlen ofynnol. Roedd hyn yn cynnwys y datganiad ansawdd blynyddol, adroddiad blynyddol a datganiad llywodraethu yn ogystal â nifer o ddogfennau eraill, gan gynnwys adroddiadau blynyddol ar iechyd a diogelwch, y Gymraeg a gweithio i wella. Fel rhan o'r gwaith eleni, rydym hefyd wedi ystyried ei gylch busnes h.y. ei agenda arfaethedig a'r gofynion allweddol drwy gydol y flwyddyn. Mae hyn yn parhau i ddarparu system dda, sy'n helpu'r Bwrdd a'r ysgrifenyddiaeth i drefnu agweddau allweddol ar eu gwaith yn effeithiol, gan alluogi digon o hyblygrwydd ar yr un pryd i ganolbwyntio ar risgiau penodol, problemau a datblygiadau sy'n dod i'r amlwg.
- 86 Adolygodd y Bwrdd ei Reolau Sefydlog a'i Gyfarwyddiadau Ariannol Sefydlog yn ddiweddar hefyd, er ei bod yn bosibl y bydd newidiadau mwy sylweddol i'r Cyfarwyddiadau ar ôl cwblhau gwaith datblygu ar gyfer Cymru gyfan. Roedd yr adolygiad o'r Rheolau Sefydlog yn cynnwys rhai mân newidiadau i'r cynllun dirprwyo ac o ran llinellau atebolrwydd. Yn addawol, mae'r Bwrdd wedi dirprwyo cyfrifoldebau penodol am gyflawni'r dyletswyddau a ddiffinnir yn Neddff Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (2015) ar lefel y Bwrdd a thrwy bob pwyllgor.
- 87 Wrth ystyried amledd cyfarfodydd y Bwrdd a'r pwyllgorau, sesiynau datblygu ffurfiol y bwrdd a sesiynau o fewn pwyllgorau, a grwpiau eraill y maent yn rhan ohonynt, mae'n amlwg bod galw sylweddol ar aelodau annibynnol. Nid oes unrhyw arwydd y bydd y galw hwn yn lleihau yn y dyfodol agos ac mae'n debygol y bydd angen i aelodau annibynnol barhau i gyfrannu cyfnodau sylweddol fwy o amser na'r hyn a nodir yn eu hymrwymiad cytundebol ffurfiol.
- 88 Er bod llawer o nodweddion cadarnhaol i'w nodi o ran gweithrediad y Bwrdd, rydym yn pryderu am lefel y gwaith craffu mewn rhai achosion penodol a phwysig. Rydym eisoes wedi nodi'n gynharach yn yr adroddiad hwn fod y Bwrdd wedi cael ac wedi cymeradwyo ei gynllun gweithredu blynyddol, a'i bod yn amlwg nad oedd y cynllun wedi'i ariannu'n llawn. Gwnaethom hefyd adolygu'r cynnig ar gyfer cynllun Orthopaedig, a gymeradwywyd gan y Bwrdd. Cyflwynwyd y cynllun orthopaedig i'r Bwrdd fel opsiwn unigol. Roedd opsiynau gwasanaeth eraill posibl eisoes wedi cael eu diystyru. Er nad ydym yn cyflwyno barn ar y penderfyniad, nid oedd unrhyw dystiolaeth bod yr opsiynau gwasanaeth eraill wedi'u costio nac o ran pa opsiynau oedd y mwyaf fforddiadwy yn y tymor canolig i'r hirdymor.
- 89 O ystyried sefyllfa ariannol bresennol y Bwrdd lechyd, sefyllfa sy'n gwaethygu, mae'r ffaith ein bod wedi nodi enghreifftiau o gynlluniau a gafodd eu cymeradwyo heb roi ystyriaeth ddigonol i fforddiadwyedd yn peri pryder. Mae'n amlwg bod angen atgyfnerthu'r agwedd hon ar effeithiolrwydd y Bwrdd fel rhan o'r dull gweithredu ehangach ar gyfer lleihau'r diffyg a sicrhau sefyllfa ariannol fwy cynaliadwy.
- 90 Yn 2016, gwnaethom yr argymhellion canlynol mewn perthynas ag effeithiolrwydd y Bwrdd a'r angen i atgyfnerthu ei weithgareddau datblygu'r Bwrdd. Mae [Arddangosyn 8](#) yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 8: cynnydd ar argymhellion a wnaed yn 2016 ar effeithiolrwydd y Bwrdd a phwyllgorau

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>Effeithiolrwydd y Bwrdd</p> <p>A3 Dylai'r Bwrdd lechyd adolygu ei raglen datblygu'r Bwrdd ac ystyried sut y gellir ei defnyddio i wella cydbwysedd ac ansawdd y gefnogaeth a'r her a ddarperir gan aelodau unigol i arwain gwelliant.</p>	<p>Bu sesiynau datblygu'r Bwrdd yn fwy cyson nag yn y gorffennol ac yn seiliedig ar nifer fach o themâu pwysig. Mae'r rhaglen hon yn cynnwys nifer o themâu, gan gynnwys effeithiolrwydd y Bwrdd a datblygu uchelgais ar gyfer gwella, strategaeth a thrawsnewid, a datblygu dulliau craffu.</p> <p>Cwblhawyd y cam gweithredu</p>

Caiff strwythurau llywodraethu eu gweinyddu'n dda, ond ceir cyfleoedd i wella ac ail-lunio'r cylch gorchwyl ymhellach

- 91 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r strwythurau llywodraethu a'r trefniadau sicrwydd cysylltiedig. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.
- 92 Yn gyffredinol, roedd y pwyllgorau a arsylwyd gennym wedi'u gweinyddu'n dda ac roedd ganddynt agenda glir a oedd yn adlewyrchu cylch gorchwyl y pwyllgor hwnnw. Mae'r Bwrdd lechyd yn parhau i baratoi a chyhoeddi papurau ei bwyllgorau ymhell ymlaen llaw. Mae pwyllgorau'r Bwrdd yn gweithredu'n gyhoeddus ac mewn ffordd dryloyw, ond gellid defnyddio'r sesiynau o fewn pwyllgorau yn fwy effeithiol er mwyn gallu craffu ar feysydd mwy sensitif a chyfrinachol.
- 93 Rydym yn parhau i nodi rhyngberthynas a threfniadau cydgyssylltu da rhwng y pwyllgorau drwy'r Grŵp ffurfiol ar gyfer Rheoli Busnes y Pwyllgorau, a chyfarfodydd anffurfiol rhwng cadeiryddion pwyllgorau. Yn gyffredinol, mae trefniadau da ar waith o hyd ar gyfer cyflwyno adroddiadau sicrwydd gan bwyllgorau i'r Bwrdd. Rydym wedi darparu isod rai sylwadau penodol ar weithrediad y pwyllgorau, yn ogystal â nodi meysydd i'w datblygu a'u gwella.
- 94 **Y Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac lechyd y Boblogaeth** – Yn ystod y 12 mis diwethaf, rydym wedi nodi gwelliant yn y ffordd y caiff datblygiad parhaus strategaeth a chynlluniau ei oruchwylio gan y Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac lechyd y Boblogaeth. Mae'n amlwg bod y pwyllgor yn meddu ar ddealltwriaeth gynyddol a'i fod yn hyddysg am gamau allweddol y broses strategaeth a chynllunio yn ogystal â themâu strategol sy'n dod i'r amlwg.
- 95 Fel rhan o'r gwaith eleni, gwnaethom ystyried y gydberthynas rhwng y Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac lechyd y Boblogaeth a'r Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad yng nghyd-destun penderfyniadau ystadau cyfalaf. Nodwyd gennym fod y Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac lechyd y Boblogaeth yn gyfrifol am oruchwylio'r broses o ddatblygu strategaethau a chynlluniau a'u rhoi ar waith, a bod y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad yn gyfrifol am gymeradwyo ceisiadau mawr am gyfalaf a cheisiadau sy'n gysylltiedig ag ystadau. Gwnaethom arsylwi ar eitem ar waredu ystadau a gymeradwywyd gan y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad, ond nid oedd yn glir p'un a fyddai rhai o'r agweddau ar waredu yn gydnaws â'r cynlluniau a'r strategaethau newydd a oedd wrthi'n cael eu datblygu. Mae hyn yn tynnu sylw at yr angen i sicrhau bod newidiadau cyfalaf ac ystadau yn gydnaws yn strategol, boed yn buddsoddi neu'n dadfuddsoddi, yn arbennig unwaith y caiff y Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r strategaeth ystadau eu datblygu.

- 96 Mae ei rôl wrth oruchwylio'r agenda bartneriaeth yn cyflwyno her ychwanegol i'r Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth. Ar hyn o bryd, mae'r pwyllgor yn cael adroddiadau diweddarau gan Fyrddau Gwasanaeth Cyhoeddus a phartneriaethau eraill o bwys. Gall y trefniadau partneriaeth yn arbennig ar gyfer y Bwrdd Iechyd hwn fod yn gymhleth ac yn heriol iawn. Bydd angen i'r Bwrdd adolygu ei ddull o graffu ar bartneriaethau a'u goruchwylio yn rheolaidd er mwyn sicrhau bod trefniadau yn gymesur ac yn effeithiol.
- 97 **Y Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad** – Fel rhan o'r trosolwg o drefniadau llywodraethu a gynhelir ar y cyd gan Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, rydym wedi cyflwyno sylwadau yn ddiweddar ar y trefniadau sicrhau ansawdd a diogelwch. Nid ydym wedi adolygu'r trefniadau hyn ymhellach fel rhan o'r Asesiad Strwythuredig eleni. Yn ystod ein cyfweiliadau, ni wnaethom nodi pryderon penodol am weithrediad y pwyllgor. Fodd bynnag, cawsom wybod am bryderon mewn perthynas â'r llif sicrwydd ffurfiol rhwng y Grŵp Ansawdd a Diogelwch o dan arweiniad y tîm gweithredol i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad. Nodwyd gennym ers 2013 fod y maes hwn yn broblem. Mae'r Pwyllgor ei hun wedi nodi bod angen datrys y broblem ac mae'n anelu at wella.
- 98 **Y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad** – Rydym wedi ystyried gweithrediad y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad fel rhan o'n ffocws ar arbedion ariannol. Nodwyd gennym fod trefniadau gweinyddu da ar waith gan y pwyllgor, a bod ganddo agenda glir a bod yr aelodau annibynnol yn gwneud cyfraniad cadarnhaol. Nodwyd gennym hefyd fod y dull craffu wedi gwella rhywfaint. Mabwysiadodd y pwyllgor ddull craffu cryfach yn ddiweddar mewn perthynas â chyllid yr Is-adran Iechyd Meddwl a Gofal Iechyd Parhaus, a helpodd y pwyllgor i feithrin dealltwriaeth fanylach o raddau'r problemau. Yn fwyaf diweddar, arweiniodd hyn at benderfyniad gan y pwyllgor i beidio â chymeradwyo cynlluniau gofal iechyd parhaus arfaethedig hyd nes y gallai'r Pwyllgor gael sicrwydd bod y tîm wedi datblygu camau gweithredu digonol i sicrhau y gellid adfer y sefyllfa ariannol. Bydd angen y math hwn o graffu a phorthgadw yn y dyfodol er mwyn sicrhau safon uchel o gynigion a chamau gweithredu gan reolwyr.
- 99 Er bod y pwyllgor wedi dangos ei fod wedi gwella ei ddull craffu rhywfaint, mae'n goruchwylio sefyllfa ariannol sy'n gwaethygu, agweddau allweddol ar berfformiad sy'n gwaethygu a rhai materion a risgiau cyfalaf allweddol. Felly ceir pryder o ran gallu'r Pwyllgor i graffu'n ddigonol ar y rhestr gynyddol hon o heriau, gan nodi ehangder ei swyddogaethau, sydd hefyd yn cynnwys goruchwylio gwasanaethau Gwybodeg ac agweddau ar y gweithlu a datblygu sefydliadol. O ystyried y dirywiad yn y sefyllfa ariannol, efallai nad yw'n syndod bod Grŵp Adfer Ariannol newydd wedi'i sefydlu. Gan nodi mai mesur dros dro yw'r grŵp, byddai'n ddefnyddiol o hyd gallu sicrhau gwell eglurder o ran priod rolau'r grŵp hwn a'r pwyllgor cyllid a pherfformiad mewn perthynas â chraffu ar berfformiad ariannol a chyflwyno adroddiadau i'r Bwrdd.
- 100 **Y Pwyllgor Archwilio** – Mae'r Pwyllgor Archwilio yn cymryd rhan weithredol wrth ddatblygu Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd ac yn ystyried trefniadau llywodraethu a rheoli pwyllgorau eraill y Bwrdd Iechyd. Eleni, mae'r Pwyllgor Archwilio wedi mabwysiadu prosesau ffurfiol ar gyfer adolygu adroddiadau blynyddol y pwyllgorau eraill. Mae hyn wedi helpu i wella cadernid y broses o gymeradwyo adroddiadau blynyddol pwyllgorau ac wedi helpu i gymedroli a chysoni dulliau ar gyfer cyflwyno adroddiadau. Caiff yr agenda ei chynllunio'n effeithiol yn seiliedig ar ddyddiadau busnes allweddol, megis adolygu adroddiadau a datganiadau blynyddol, Barn y Pennaeth Archwilio Mewnol, y Cyfrifon a'r Archwiliad Allanol o'r Cyfrifon. Mae gan y pwyllgor gylch gorchwyl clir, mae'n cynnal adolygiadau hunanasesu ac yn adolygu ei gylch busnes yn rheolaidd.

Mae trefniadau fframwaith sicrwydd y Bwrdd yn datblygu'n effeithiol, wedi'u hategu gan reolaethau mewdol allweddol sy'n parhau i gryfhau

- 101 Fel rhan o ddull gweithredu asesiad strwythuredig y llynedd, gwnaethom ystyried y trefniadau sydd ar waith gan gyrff iechyd i asesu, cynllunio a darparu sicrwydd fel rhan o ddull gweithredu fframwaith sicrwydd y Bwrdd. Nododd ein sylwadau yn adroddiad y llynedd fod y Bwrdd lechyd wedi bod yn datblygu ei system sicrwydd a'i fod wedi datblygu 'Fframwaith Sicrwydd Risgiau Corfforaethol' (CRAF) dros dro. Rydym wedi adolygu'r cynnydd a wnaed ers y llynedd yn ogystal ag agweddau allweddol ar reolaeth fewdol. Nodir ein canfyddiadau isod.
- 102 **Trefniadau sicrwydd y Bwrdd** – Yn ystod y flwyddyn ddiwethaf, bu ffocws clir ar atgyfnerthu trefniadau fframwaith sicrwydd y Bwrdd. Cynhaliodd y Pwyllgor Archwilio sesiwn datblygu ym mis Mai 2017 er mwyn datblygu trefniadau sicrwydd y Bwrdd. Mae hyn wedi helpu i lywio'r ffordd o feddwl ynghylch prosesau, anghenion a fformat sicrwydd y Bwrdd, tra'n helpu hefyd i nodi bylchau o ran sicrwydd. Ers y sesiwn hon, mae'r Bwrdd lechyd hefyd wedi bod yn gweithio gyda chymorth cymheiriaid o Fwrdd lechyd Prifysgol Cwm Taf. Mae hyn wedi helpu i rannu dulliau gweithredu, gwersi a chael her a chymorth. Mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau â'i ddull datblygu sicrwydd ar gyfer y Bwrdd dros yr haf ac mae wrthi'n datblygu dull gweithredu triphlyg ar gyfer ei fframwaith sicrwydd. Mae hyn yn cynnwys:
- dogfen naratif ar gyfer fframwaith sicrwydd y Bwrdd sy'n diffinio cyfeiriad y trefniadau llywodraethu cyffredinol;
 - map sicrwydd a ddefnyddir i bennu gofynion sicrwydd a sut y ceir gafael ar yr elfennau sicrwydd hyn; a
 - threfniadau rheoli risg corfforaethol.
- 103 Mae angen i'r Bwrdd lechyd bellach weithredu ac ymgorffori'r trefniadau hyn, gan sicrhau bod yr amserlen ar gyfer eu cyflwyno yn cyd-fynd â'r amserlen ar gyfer cymeradwyo'r Cynllun Tymor Canolog Integredig. Dylai hyn helpu'r Bwrdd i strwythuro ei elfennau sicrwydd yn seiliedig ar yr amcanion a nodir yn y cynllun.
- 104 **Rheolaethau mewdol allweddol** – Fel rhan o'r asesiad strwythuredig eleni, rydym wedi ystyried sut y caiff rheolaethau allweddol eu gweithredu. Roedd hyn yn cynnwys archwilio mewdol ac archwilio cyfalaf, gwasanaethau gwrth-dwyll lleol, cynlluniau archwilio clinigol a gwaith dilysu ar ôl taliadau yn ogystal â phrosesau er mwyn helpu i sicrhau cydymffurfiaeth â pholisïau a gweithdrefnau.
- 105 Mae ein gwaith wedi nodi rhaglen reolaidd a chynhwysfawr o waith archwilio mewdol ac adnoddau digonol i gyflawni'r gwaith hwnnw. Mae'r tîm Archwilio Mewdol yn cwblhau'r rhaglen archwilio o fewn yr amserlen ofynnol, er na chaiff o bosibl ei chwblhau tan tua diwedd y flwyddyn galendr. Cafwyd crynodeb o'r gwaith hwn y llynedd mewn adroddiad gan y Pennaeth Archwilio Mewdol a roddodd sicrwydd rhesymol ar y cyfan ar gyfer 2016-17. Noda cyfweiliadau hyd yn hyn eleni fod tuedd gynyddol o adroddiadau sicrwydd cyfyngedig. Mae'r Bwrdd lechyd wedi nodi bod hyn o ganlyniad i ffocws gan y tîm archwilio mewdol ar feysydd risg allweddol.
- 106 Fel rhan o'r rhaglen archwilio mewdol, rydym hefyd wedi ystyried gwaith y tîm archwilio cyfalaf. Mae ei waith diweddar ar brosiect cyfalaf mawr yn y Bwrdd lechyd wedi nodi amrywiaeth o faterion y mae angen i'r Bwrdd lechyd ymdrin â nhw a rhoi'r gwersi a ddysgir ar waith. O ganlyniad i'r gwaith hwn, mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau y caiff rheolaethau mewdol a llifau sicrwydd eu hatgyfnerthu'n ddigonol, ynghyd â gwell ymatebolrwydd i risgiau a materion, ar ei brosiectau cyfalaf parhaus eraill a phrosiectau cyfalaf arfaethedig.

- 107 Mae'r Bwrdd Iechyd yn atgyfnerthu ei broses ar gyfer olrhain argymhellion Archwilio Mewnol ac Archwilio Allanol. Mae wedi cyflwyno system newydd sy'n monitro'r cynnydd yn erbyn terfynau amser targedau. Lle na wneir cynnydd digonol, mae'n cyhoeddi nodiadau atgoffa wedi'u hatomeiddio i swyddogion. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cyflwyno adroddiadau rheolaidd ar gynnydd ar argymhellion Archwilio Mewnol ac Archwilio Allanol i'r Pwyllgor Archwilio. Mae'r dull gweithredu yn arwain at well ddealltwriaeth o gynnydd yn erbyn argymhellion. Fodd bynnag, mae'r adroddiadau yn nodi na chaiff nifer o argymhellion eu cwblhau o fewn yr amserlen a nodir. Gall fod angen i reolwyr ganolbwyntio mwy ar hyn yn y dyfodol os bydd y duedd hon yn parhau.
- 108 Mae cynllun gwaith clir ar gyfer gwasanaethau gwrth-dwyll lleol. Mae digon o adnoddau ar gael i'r tîm hwn ac mae'n cynnwys amrywiaeth gytbwys o waith ym meysydd llywodraethu strategol, hysbysu a chynnwys, rhwystro ac atal a sicrhau atebolrwydd fel sy'n ofynnol gan safonau diogelu'r GIG. Mae'r adroddiad gwrth-dwyll blynyddol yn cynnig barn onest ar feysydd sy'n mynd rhagddynt yn dda a'r rheini y mae angen eu gwella ymhellach. Rydym hefyd ar ddeall bod y gwasanaethau gwrth-dwyll lleol yn ymateb yn gadarnhaol i sylwadau rhanddeiliaid allweddol er mwyn helpu i atgyfnerthu eu rhaglen waith.
- 109 Caiff ymweliadau'r tîm Dilysu ar Ôl Taliadau eu cwblhau fel y bwriedir ar gyfer taliadau i gontractwyr Gwasanaethau Meddygol Cyffredinol, Offthalmoleg a Fferyllfeydd. Yn ogystal, mae'r tîm bellach wedi dechrau cynnwys ymweliadau Gwasanaethau Meddygol Cyffredinol ar gyfer y practisau a reolir ganddo. Mae'r tîm wedi llwyddo i nodi cyfanswm o tua £38,000 o adenillion ac mae ei waith yn gweithredu fel ffordd o atal ymddygiad twyllodrus a rhoi sicrwydd o ran cydymffurfiaeth â pholisïau a phrosesau.
- 110 Mae gan y Bwrdd Iechyd gynllun archwilio clinigol ar gyfer y cyfnod 2017-18, a gymeradwywyd gan y cydbwyllgor Archwilio ac Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad ym mis Tachwedd 2017. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu fframwaith archwilio clinigol er mwyn helpu i wahaniaethu rhwng gwahanol rolau goruchwyllo'r ddau bwyllgor. Mae cynllun 2017-18 yn cynnwys ffocws sylweddol ar fentrau archwilio clinigol cenedlaethol a rhai archwiliadau clinigol corfforaethol treigl. Bydd o fudd yn y dyfodol os gall y Bwrdd Iechyd atgyfnerthu ei drefniadau ar gyfer:
- llywio natur archwiliadau clinigol lleol er mwyn sicrhau eu bod yn gydnaws â blaenoriaethau a risgiau ansawdd y strategaeth ansawdd;
 - nodi'r canlyniadau neu'r effaith ar gleifion/ansawdd fel un o ofynion gwaith cynllunio archwiliadau i'w helpu i ddeall gwerth archwiliadau clinigol; a
 - chyflwyno adroddiadau ar sicrwydd archwilio clinigol i'r pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad.
- 111 Mae'r pwyllgor archwilio yn cael adroddiad cydymffurfiaeth chwarterol sy'n darparu syniad da o'r lefel cydymffurfiaeth â gweithdrefnau ar gaffael, y gyflogres, cyfrifon derbyniadwy a cholledion a thaliadau arbennig. Mae hyn yn dangos bod rheolaethau ar waith, bod prosesau ar gyfer monitro cydymffurfiaeth â'r rheolaethau a bod y Bwrdd Iechyd yn cymryd camau gwella lle bo angen.
- 112 Mae gan y Bwrdd Iechyd bolisi ffurfiol ar gyfer Datganiadau o Fuddiant y mae'n ofynnol i bob aelod o'r Bwrdd a phob aelod o staff ar fandiau cyflog 8c neu'n uwch eu cwblhau. Mae 753 o aelodau o staff sy'n bodloni'r meini prawf hyn, ond o linell sylfaen isel ym mis Medi lle mai dim ond 132 o gyflogeion a oedd wedi cyflwyno eu hymateb, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwella'r sefyllfa yn sylweddol a chyflwynwyd 667 o ddatganiadau ym mis Tachwedd 2017. Mae'r symudiad hwn yn gadarnhaol ac yn adlewyrchu gwell prosesau, systemau ac ymdrech gadarn. Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd adeiladu ar y

momentwm hwn drwy sicrhau y caiff datganiadau o fuddiant eu cynnwys fel mater o drefn o fewn trafodaethau rhwng rheolwyr llinell a chyflogeion, neu drwy'r broses arfarnu.

- 113 Mae gan y Bwrdd lechyd amrywiaeth o bolisiâu a gweithdrefnau ar waith ac mae'n gweithio ar hyn o bryd i atgyfnerthu ei drefniadau ar gyfer rheoli polisiâu a'r systemau ategol am y rhesymau canlynol:
- mae rhai o'r polisiâu wedi dyddio, rhai ohonynt yn sylweddol;
 - nid oes un pwynt mynediad ar gyfer polisiâu;
 - mae angen atgyfnerthu trefniadau rheoli fersiynau; ac
 - mae angen rhoi proses ar waith i sicrhau y caiff polisiâu eu hadolygu ar adegau priodol.
- 114 Yn 2016, gwnaed yr argymhelliad canlynol gennym mewn perthynas â sicrwydd y Bwrdd. Mae **Arddangosyn 9** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 9: cynnydd ar argymhellion 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>Sicrwydd y Bwrdd</p> <p>A2 Dylai'r Bwrdd lechyd ehangu ar ei waith mapio sicrwydd a gweithio tuag at greu map sicrwydd bwrdd i gyd-fynd â'r gofrestr risg corfforaethol a'r IMTP yn y pen draw.</p>	<p>Fel y nodwyd yn y sylwadau uchod, mae'r Bwrdd lechyd bellach wedi llywio ei ddull gweithredu cyffredinol ar gyfer trefniadau sicrwydd y Bwrdd ac mae angen iddo bellach eu rhoi ar waith.</p> <p>Dylai'r Bwrdd lechyd anelu nawr at gysoni amserlen y broses mapio sicrwydd â'r amserlen cynllunio corfforaethol er mwyn sicrhau ei fod yn cysylltu elfennau sicrwydd ag amcanion a blaenoriaethau sefydliadol.</p> <p>Pennwyd y dyddiad targed fel 'parhaus'. Camau gweithredu yn mynd rhagddynt</p>

Er bod trefniadau monitro perfformiad ar waith yn y Bwrdd lechyd, nid ydynt wedi atal perfformiad rhag gwaethygu mewn nifer o feysydd allweddol o fewn y fframwaith cyflawni cenedlaethol

- 115 Pennir amrywiaeth o fesurau a thargedau cenedlaethol i gyrff iechyd yng Nghymru y maent yn atebol am eu cyflawni. Fe'u nodir yn Fframwaith Cyflawni GIG Cymru 2017-18¹¹. Yn ogystal â'r targedau cenedlaethol hyn, gall cyrff iechyd bennu mesurau a thargedau lleol er mwyn canolbwyntio ar feysydd sy'n arbennig o berthnasol iddynt. Rydym wedi adolygu'r trefniadau corfforaethol ar gyfer monitro perfformiad a chyflwyno adroddiadau arno yn ogystal â'r duedd mewn perfformiad yn erbyn targedau allweddol. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.
- 116 Fel rhan o'r asesiad strwythuredig eleni, rydym wedi ystyried cynnydd cyffredinol yn erbyn mesurau'r fframwaith cyflawni cenedlaethol y mae'r Bwrdd lechyd yn cyflwyno adroddiadau misol arnynt ac wedi

¹¹ **Fframwaith Cyflawni GIG Cymru 2017-18**

tynnu sylw at feysydd allweddol o bryder. O ystyried y cynhaliwyd ein hadolygiad hanner ffordd drwy'r flwyddyn ariannol, rydym wedi ystyried y cynnydd cyffredinol dros y cyfnod o 12 mis o fis Medi 2016 hyd at fis Medi 2017. Mae ein gwaith wedi nodi bod y Bwrdd Iechyd wedi gwneud rhai gwelliannau o ran perfformiad ar fesurau, yn enwedig ym meysydd perfformiad cenedlaethol aros yn iach, gofal diogel, gofal effeithiol a gofal unigol. Er gwaethaf y gwelliant tebyg at ei debyg mewn perfformiad yn ystod y 12 mis diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd yn methu â chyrraedd dros 70% o'r targedau cenedlaethol ac mae perfformiad wedi gwaethygu mewn meysydd pwysig.

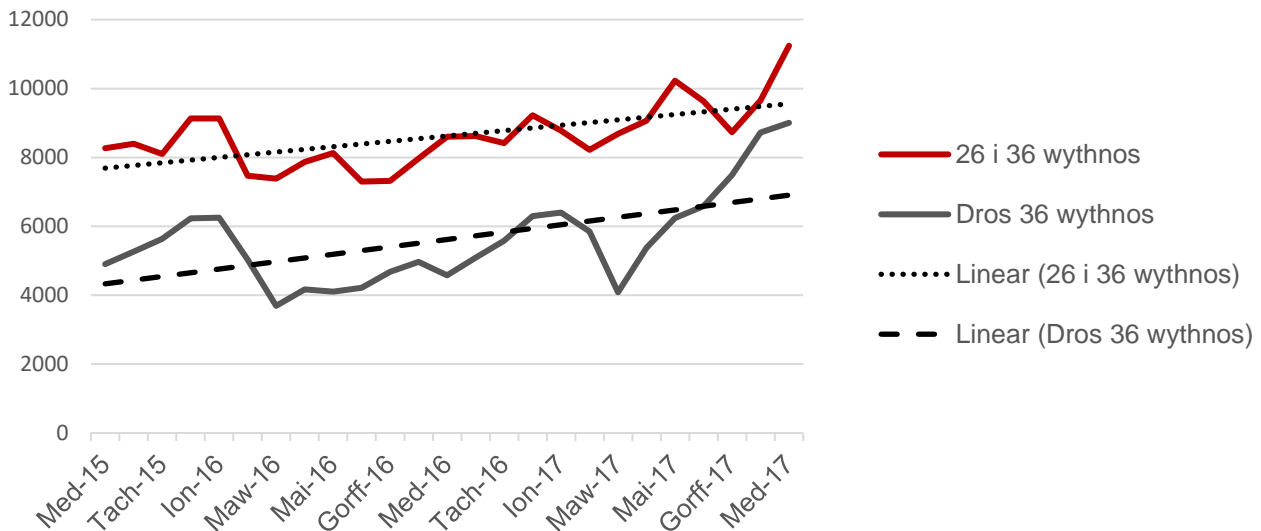
117 Mae'r maes pryder mwyaf sylweddol yn ymwneud â gofal amserol lle mai dim ond 5 o'r 18 o safonau cenedlaethol y mae'r Bwrdd Iechyd yn llwyddo i'w cyrraedd. Mae'r meysydd lle mae'r Bwrdd Iechyd yn cyrraedd y safonau cenedlaethol neu'n agos at eu cyrraedd yn cynnwys amseroedd ymateb ambiwlans coch 1, targedau canser 31 diwrnod ac asesiadau strôc o fewn 24 awr ac o fewn 72 awr. Fodd bynnag, mae'r sefyllfa o ran y canlynol yn ddifrifol ac yn gwaethygu:

- cleifion sy'n aros llai na 26 wythnos o gael eu hatgyfeirio i gael eu trin (83.1% yn erbyn targed o 95%);
- cleifion sy'n aros llai na 36 wythnos o gael eu hatgyfeirio i gael eu trin (8,781 o gleifion yn erbyn targed o 0 claf);
- cleifion sy'n treulio llai na 4 awr yn yr adran damweiniau ac achosion brys (80.2% yn erbyn targed o 95%);
- cleifion sy'n treulio 12 awr neu fwy yn yr adran damweiniau ac achosion brys (859 yn erbyn targed o 0); a
- chleifion y mae eu dyddiad targed wedi mynd heibio ar y rhestr aros am apwyntiadau dilynol (70,530 yn erbyn cynllun o 55,000).

Yn arbennig, nodwyd y twf hirdymor o ran oedi rhwng atgyfeirio cleifion a'u trin ([Arddangosyn 10](#)).

Arddangosyn 10: atgyfeirio i drin, Medi 2015 hyd at Fedi 2017

Y newid yn nifer y cleifion sy'n aros ar y targed atgyfeirio i drin sy'n aros mwy na'r targedau o 26 wythnos a 36 wythnos.



Ffynhonnell: Stats Cymru

- 118 Rydym ar ddeall y bydd y Bwrdd Iechyd yn targedu rhywfaint o arian ychwanegol er mwyn gwella amseroedd aros am driniaethau dewisol, gan ganolbwyntio'n arbennig ar y cleifion sydd wedi wynebu'r oedi mwyaf. Gan ddibynnu ar y dull gweithredu a fabwysiedir, mae'n bosibl y bydd y Bwrdd Iechyd yn ei chael hi'n anodd cynyddu gweithgarwch dewisol ar yr un pryd ag ymateb i'r galw am ofal heb ei drefnu dros gyfnod y gaeaf. Ar hyn o bryd, mae'r Bwrdd Iechyd yn ei chael hi'n anodd cydbwysu'r galw o fewn gwahanol rannau o'r system iechyd ac ar wahanol adegau o'r flwyddyn, gan gynnwys y pwysau o ran gofal heb ei drefnu sy'n effeithio ar gynhyrchiad gofal dewisol.
- 119 Fel rhan o'r gwaith eleni, gwnaethom ystyried sut y cyflwynir adroddiadau ar berfformiad i'r Bwrdd a'i bwyllgorau. Yn gyffredinol, mae cynnwys adroddiadau ar berfformiad yn cyflwyno deialog clir sy'n nodi data perfformiad gwirioneddol, tueddiadau, y sefyllfa o gymharu â gweddill Cymru, atebolrwydd a champau gwella/adfer. Mae Adroddiad Ansawdd a Pherfformiad Integredig y Bwrdd yn darparu crynodeb o berfformiad, ac yn dilyn meysydd y fframwaith cyflawni yn ogystal â chynnwys manylion lle nad yw perfformiad cystal â'r disgwyl.
- 120 Mae'r adroddiadau ar berfformiad a gyflwynwyd i'r pwyllgorau yn dilyn yr un fformat a chynnwys â'r adroddiad a gyflwynwyd i'r Bwrdd. Mae'r Adroddiad Ansawdd a Pherfformiad Integredig wedi'i rannu'n ddwy ran sydd wedi'u dyrannu'n amlwg i'r Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad a'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad. Er bod hyn yn golygu y gellir craffu ar y cynnwys cyn cyfarfod y Bwrdd, ceir cyfle i ddarparu'r canlynol:
- gwybodaeth wedi'i thargedu er mwyn helpu aelodau pwyllgorau i ddeall patrymau amrywiol; a
 - ffocws cryfach ar ganlyniadau sy'n ymwneud â chleifion, y boblogaeth a llesiant.

- 121 Cyflwynir adroddiadau ar berfformiad o ran cynnydd wrth gyflawni'r Cynllun Gweithredu Blynyddol drwy'r Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth. Mae adroddiadau'r Bwrdd Iechyd yn nodi nad yw cynnydd yn erbyn y cynllun cystal â'r disgwyl yn ystod yr ail chwarter. Dylai'r Bwrdd Iechyd adolygu ei ddull gweithredu ar gyfer monitro perfformiad wrth gyflawni cynlluniau, a sut mae'r Bwrdd Iechyd yn ymateb i gyflawniadau araf neu ddiffyg cyflawniadau. Mae hyn yn arbennig o bwysig o ystyried y Cynllun Tymor Canolig Integredig sy'n cael ei ddatblygu ar hyn o bryd.

Mae'r newidiadau diweddar i'r strwythur sefydliadol wedi mynd rhagddynt fel y bwriadwyd

- 122 Fel rhan o'r trosolwg diweddar o drefniadau llywodraethu, a gynhaliwyd ar y cyd gan Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, cyflwynwyd sylwadau gennym ar y newidiadau i'r strwythur o strwythur hen grŵp y rhaglen glinigol i'r strwythur is-adrannol newydd sy'n cynnwys gofal eilaidd, iechyd ardal ac iechyd meddwl. Cyhoeddwyd y gwaith hwn gennym ym mis Mehefin 2017, ac felly ni wnaethom geisio adolygu effeithiolrwydd y strwythur sefydliadol presennol fel rhan o'r asesiad strwythuredig eleni. Fodd bynnag, gwnaethom ystyried newidiadau diweddar i'r strwythur ar lefel portffolio gweithredol, a nodwyd ffactorau penodol gennym yn ystod cyfweiliadau ac arsylwadau.
- 123 Ers ein gwaith fel rhan o asesiad strwythuredig 2016, dilëwyd swydd y Cyfarwyddwr Gwasanaethau Corfforaethol ac ailddosbarthwyd y cyfrifoldebau hynny dros y timau a oedd yn rhan o'r swyddogaeth honno i'r cyfarwyddwyr gweithredol eraill. Mae'r newidiadau hynny bellach wedi'u rhoi ar waith. Mae'r swyddogaeth gyfathrebu bellach wedi symud i swyddfa'r Prif Weithredwr, ac mae'r timau llywodraethu gwybodaeth a rheoli risg wedi symud o fewn cylch gwaith Ysgrifennydd y Bwrdd.
- 124 Roedd y newidiadau hefyd yn cynnwys maes y buom yn pryderu yn ei gylch ers 2014. Roedd hyn yn ymwneud â chyfrifoldeb y tîm gweithredol am gwynion, pryderon a digwyddiadau. O fis Mai 2017, trosglwyddwyd y cyfrifoldeb dros y tîm hwnnw i'r Cyfarwyddwr Gweithredol Nyrsio a Bydwreigiaeth. Rhoddwyd y newid hwn ar waith er mwyn helpu i gydgyssylltu'r broses ar gyfer rheoli cwynion a digwyddiadau â mentrau gwella ansawdd sy'n seiliedig ar ofal. Noda cyfweiliadau:
- fod y broses o drosglwyddo'r tîm i'r gyfarwyddiaeth nyrsio wedi bod yn llwyddiannus;
 - bod yr ôl-groniad o ran ymateb i bryderon yn lleihau; ond
 - bod angen mwy o waith bellach i atgyfnerthu'r prosesau o ran gwersi a ddysgwyd.
- 125 Yn 2016, gwnaed yr argymhelliad canlynol gennym mewn perthynas â chynnwys gwelliannau ansawdd parhaus ym mhob rhan o strwythurau'r sefydliad. Mae **Arddangosyn 11** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 11: cynnydd ar argymhellion 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>Dysgu gwersi</p> <p>A4a Dylai'r Bwrdd lechyd edrych ar gamau pellach i wella arweinyddiaeth glinigol a pherchnogaeth o'r prosesau Gweithio i Wella, i gefnogi'r gwelliant angenrheidiol yn yr amser ymateb a dysgu o gwynion, digwyddiadau a hawliadau.</p> <p>A4b Dylai'r Bwrdd lechyd atgyfnerthu ei brosesau ar gyfer adrodd, rhaeadru a gweithredu'r gwersi a ddysgwyd mewn modd systematig.</p>	<p>Mae'r Bwrdd lechyd wedi ailalinio arweinyddiaeth a pherchenogaeth glinigol dros brosesau gweithio i wella i bortffolio'r Cyfarwyddwr Gweithredol Nyrsio a Bydwreigiaeth. Rydym ar ddeall bod angen rhagor o waith o hyd er mwyn sicrhau y caiff gwersi eu nodi, eu rhannu a'u cymhwyso'n effeithiol. Fodd bynnag, mae'n galonogol bod y Bwrdd lechyd yn gwneud cynnydd cadarn mewn perthynas â'i ôl-groniad o bryderon.</p> <p>Mae system graffigol newydd ar gyfer dadansoddi, dehongli a chofnodi dadansoddiadau amser real (fwy neu lai) ar batrymau cwynion, pryderon a digwyddiadau, yn ogystal ag amrywiaeth o ffactorau eraill, yn cael ei rhoi ar waith. Mae'r system 'dangoswrdd diogelwch wardiau' newydd hon yn golygu y gall defnyddwyr, boed yn dimau nyrsio ar wardiau, rheolwyr canol neu uwch reolwyr, asesu patrymau ansawdd neu niwed a nodi camau adfer yn gynharach.</p> <p>Y dyddiadau targed gwreiddiol oedd mis Mawrth i fis Mehefin 2017. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd.</p>
<p>Diwylliant</p> <p>A5 Mae angen i waith cefnogi diwylliant positif ac agored o'r ward i'r bwrdd ehangu ymhellach na'r timau sy'n cael eu herio fwyaf i helpu'r sefydliad ehangach i ddeall a gweithredu gwerthoedd ac ymddygiad positif.</p>	<p>Mae'r Cyfarwyddwr Gweithredol Nyrsio a Bydwreigiaeth a'r Cyfarwyddwr Meddygol yn arwain mentrau gwella ansawdd. Mae hyn yn cynnwys gwella gwaith ar niwed, cyfraddau marwolaeth, ymweliadau gan arweinwyr, data pryderon a'r 'dangoswrdd diogelwch wardiau' newydd fel y crybwyllir uchod. Er bod y rhain yn gadarnhaol, mae'n amlwg bod rhagor i'w wneud.</p> <p>Mae'r Bwrdd lechyd yn canolbwyntio ar brofiad cleifion ac yn rhoi systemau ar waith yn yr ysbytai a'r lleoliadau gofal sylfaenol er mwyn gwrando ar adborth gan gleifion, a dadansoddi ac ymateb i gwynion a digwyddiadau. Rydym hefyd yn ymwybodol bod y Bwrdd lechyd yn ystyried cyflwyno proses recriwtio yn seiliedig ar werthoedd, er bod recriwtio yn her sylweddol o hyd i'r Bwrdd lechyd.</p>

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
	<p>Nododd adolygiad cymheiriaid diweddar mewn perthynas â heintiau sy'n gysylltiedig â gofal iechyd fod rhannau sylweddol o'r sefydliad o hyd lle mae angen i'r Bwrdd Iechyd ymdrin â materion diwylliannol.</p> <p>Y dyddiadau targed gwreiddiol oedd mis Rhagfyr 2016 i fis Mai 2017. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd.</p>

Mae sylfeini llywodraethu gwybodaeth da ar waith, ac mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod hynny ac mae'n buddsoddi adnoddau i fodloni gofynion y Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd

- 126 Mae angen i bob Corff Iechyd sicrhau ei fod yn cynnal diogelwch, cyfrinachedd a hygyrchedd cofnodion cleifion a gwybodaeth sensitif arall. Gorfodir y gofyniad hwn drwy'r Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth (2000), gofynion GIG Caldicott a deddfwriaeth bresennol Deddf Diogelu Data 1998 a gaiff ei disodli cyn bo hir gan reoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd¹².
- 127 Daw'r Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol (y Rheoliadau) i rym ar 25 Mai 2018 ac maent yn cyflwyno rhai newidiadau sylweddol i ofynion ac egwyddorion diogelu data. Mae'r Rheoliadau hyn yn cyflwyno newidiadau i hawliau a rhyddid mewn perthynas â gwrthrych y data ac maent yn cynnwys y newidiadau canlynol:
- ei gwneud yn ofynnol rhoi gwybod i Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth o fewn 72 awr o bob achos o dorri rheoliadau data lle ceir risg i hawliau gwrthrych y data;
 - mae cwmpas y Ddeddf bellach yn ymestyn y tu hwnt i ffin Ewrop, ar gyfer prosesu data gwrthrychau data Ewropeaidd. Gall hyn effeithio ar Gyrff Iechyd sy'n cymryd rhan mewn astudiaethau ymchwil byd-eang;
 - gall cosbau am fynd yn groes i'r polisi gyrraedd terfyn uchaf o 4% o'r trosiant, neu €20 miliwn (pa un bynnag sydd fwyaf);
 - newidiadau o ran hawliau gan gynnwys hawliau i gael gweld data, yr hawl i anghofio data, dileu data a gwella eglurder y broses gydsynio; a
 - lleihau'r terfynau amser a ganiateir wrth ymateb i geisiadau gan wrthrych data i 30 diwrnod.
- 128 Mae'r Bwrdd Iechyd, o dan arweiniad yr Uwch Swyddog Risg Gwybodaeth, sy'n rhan o rôl Ysgrifennydd y Bwrdd, wedi cydnabod y newidiadau deddfwriaethol yn gynnar ac wedi rhoi rhaglen drawsnewid ar waith i asesu parodrwydd a rhoi'r gofynion newydd ar waith o dan y Rheoliadau. Er y gwnaed rhywfaint o gynnydd, mae nifer o weithgareddau yn mynd rhagddynt o hyd. Mae'r rhain yn cynnwys datblygu a chwblhau Cofrestr Asedau Gwybodaeth, Asesiadau o'r Effaith ar Breifatrwydd ar gyfer llifoedd gwybodaeth a phrosesu rhwydwaith o berchenogion asedau gwybodaeth a'i ddatblygu ymhellach. Yn unol â'r Rheoliadau, mae Caldicott yn un o elfennau allweddol yr agenda Llywodraethu Gwybodaeth a Chyfrinachedd yng Nghymru. Mae'n darparu cyfres o argymhellion ac egwyddorion i

¹² [Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol yr UE](#)

sefydliadau sy'n gweithio ym maes lechyd a Gofal Cymdeithasol er mwyn helpu i sicrhau y caiff gwybodaeth y gellir adnabod unigolyn ohoni ei diogelu'n ddigonol¹³. Mae ein gwaith eleni wedi nodi bod y Bwrdd lechyd wedi cwblhau hunanasesiad Cyfrinachedd Gwybodaeth Caldicott ym mis Ebrill 2017 ac, ar hyn o bryd, noda lefel gydymffurfiaeth o 88%. Nodwyd gennym hefyd fod gan y Bwrdd lechyd nifer o gamau gwella ar waith yn 2017-18, mewn perthynas â Caldicott a hefyd o ran llywodraethu gwybodaeth. Mae'r rhain yn cynnwys:

- datblygu a gweithredu canllawiau a hyfforddiant i staff ar ddefnyddio asesiadau o'r effaith ar ddiogelu data a gwella cydymffurfiaeth â hyfforddiant llywodraethu gwybodaeth a ddarperir i staff;
- datblygu cofrestr asedau gwybodaeth er mwyn bodloni gofynion y Rheoliadau;
- mapio llifoedd gwybodaeth a threfniadau ar gyfer rhannu gwybodaeth â thrydydd partïon;
- adolygu'r strategaeth llywodraethu gwybodaeth a'r polisi rheoli cofnodion; a
- chyflwyno'r pecyn cymorth llywodraethu gwybodaeth i feddygfeydd ym maes gofal sylfaenol.

129 Yn ogystal â'r gweithgaredd cydymffurfiaeth hwn, mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau ei fod yn ymateb i geisiadau gan wrthrych gwybodaeth mewn perthynas â'r Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth a'r Ddeddf Diogelu Data. Roedd perfformiad y Bwrdd lechyd yn 2016-17 ar gyfer ymateb i geisiadau am wybodaeth o fewn y terfyn amser gofynnol fel y'i cofnodwyd yn yr adroddiad Llywodraethu Gwybodaeth Blynyddol ym mis Ebrill 2017 fel a ganlyn:

- 70% mewn perthynas â cheisiadau o dan y Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth, yn erbyn gofyniad o 100%; a
- 75% mewn perthynas â cheisiadau gan wrthrych gwybodaeth o dan y Ddeddf Diogelu Data, yn erbyn gofyniad o 100%.

130 Yn gyffredinol, mae'r Bwrdd lechyd yn dangos ei fod yn gweithredu mewn modd rhagweithiol wrth baratoi ar gyfer y ddeddfwriaeth diogelu data newydd. Fodd bynnag, mae angen iddo hefyd sicrhau ei fod yn gwella amseroldeb ymatebion i geisiadau i gael gweld gwybodaeth statudol. Mae'n bosibl y bydd angen i'r Bwrdd lechyd barhau i adolygu adnoddau ei dîm llywodraethu gwybodaeth dros y cyfnod o 6 i 12 mis nesaf er mwyn sicrhau eu bod yn addas i fodloni'r gofynion hyn.

¹³ [Llywodraethu Gwybodaeth a Caldicott](#)

Er bod y Bwrdd Iechyd yn gwneud ymdrechion i wella ei ddefnydd o adnoddau, nid yw'r newidiadau gofynnol yn llwyddo i ymateb ar gyflymder priodol i'r pwysau cynyddol ar wasanaethau'r Bwrdd Iechyd

Ceir rhaglen ymgysylltu glir mewn perthynas â'r cyfeiriad strategol, ond nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi ystyried eto sut y bydd yn ymgysylltu â'r cyhoedd ar newidiadau i wasanaethau wrth i gynlluniau ddechrau ffurfio

- 131 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r trefniadau sydd ar waith i ymgysylltu'n effeithiol â rhanddeiliaid a gweithio gyda phartneriaid. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.
- 132 Fel rhan o'r gwaith diweddar, gwnaethom nodi bod dull y Bwrdd Iechyd o ymgysylltu â'r cyhoedd bellach yn fwy cynhwysfawr na'r hyn a welsom yn y gorffennol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu rhaglen ymgysylltu glir gan anelu at sicrhau cynrychiolaeth eang o blith grwpiau cymunedol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi mabwysiadu canllawiau cenedlaethol ac wedi datblygu dull gweithredu systematig ar gyfer pennu'r mathau o ymgysylltu sydd eu hangen. Mae hyn yn cynnwys rhaglen gynhwysfawr a pharhaus o weithgareddau ymgysylltu wedi'u trefnu naill ai gan y Bwrdd Iechyd neu drwy fynd i ddigwyddiadau a gynhelir gan bartneriaid eraill neu ddigwyddiadau cymunedol. Mae'r rhain yn canolbwyntio ar y cyfeiriad strategol sy'n dod i'r amlwg fel rhan o Byw'n Iach Aros yn Iach, yn ogystal â chael adborth cyffredinol ar wasanaethau'r Bwrdd Iechyd. Hyd yn hyn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi mynd i dros 80 o ddigwyddiadau, gan gynnwys:
- sesiynau agored i aelodau o staff ar y safleoedd aciwt ac ar rai safleoedd cymunedol er mwyn helpu i glywed eu safbwyntiau a thrafod cyfeiriad strategol y Bwrdd;
 - ymgysylltu â fforymau partneriaeth fel y Grŵp Cyfeirio i Rhanddeiliaid a'r Byrddau Gwasanaeth Cyhoeddus er mwyn helpu i sicrhau cydymffurfiaeth strategol â chynlluniau corfforaethol a chynlluniau partneriaeth y sefydliad;
 - trafodaeth ag amrywiaeth o grwpiau cymunedol ar y cyfeiriad strategol; a
 - thargedu grwpiau sy'n cynrychioli pobl sy'n rhannu nodweddion gwarchoddedig, fel y'u diffinnir yn Neddff Cydraddoldeb 2010.
- 133 Ynghyd â'r gwaith ymgysylltu cyffredinol, mae'r Bwrdd Iechyd yn cynllunio gweithgarwch ymgysylltu wedi'i dargedu pan fo'n ystyried gwneud newidiadau penodol. Nid yw'r Bwrdd Iechyd yn ymgynghori'n ffurfiol ar newidiadau mawr i wasanaethau fel rhan o'i waith o baratoi i gyhoeddi ei strategaeth Byw'n Iach Aros yn Iach na'i Gynllun Tymor Canolig Integredig. Er nad oes unrhyw ofyniad i ymgynghori ar y strategaeth na'r Cynllun Tymor Canolig Integredig, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau bod y trefniadau priodol ar waith ganddo i ymgysylltu â'r cyhoedd a rhanddeiliaid allweddol eraill ar unrhyw gynlluniau i ad-drefnu gwasanaethau iechyd yng Ngogledd Cymru ac, os bydd angen, i ymgynghori arnynt.

Er bod y broses cynllunio strategol wedi mynd rhagddi'n dda, bydd angen i'r Bwrdd lechyd ddatblygu strategaeth a chynlluniau sy'n gytbwys yn ariannol ac yn darparu digon o eglurder ar newidiadau i'w wasanaethau

- 134 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o ddull cynllunio strategol y Bwrdd lechyd. Rydym hefyd wedi ystyried y cynnydd a wnaed wrth ymdrin â'r argymhelliad yn 2016. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.
- 135 Mae'n ofynnol i bob Corff lechyd ddatblygu cynllun tymor canolig integredig. Fodd bynnag, hysbyswyd y Bwrdd lechyd gan Lywodraeth Cymru nad oedd disgwyl iddo baratoi cynllun tymor canolig integredig ar gyfer y cyfnod 2017-2020. Yn lle hynny, gofynnodd Llywodraeth Cymru i'r Bwrdd lechyd ddatblygu cynllun y gellid ei gymeradwyo erbyn dechrau 2018 ar gyfer y cyfnod 2018-2021.
- 136 Ers ein Hasesiad Strwythuredig yn 2016, mae'r Bwrdd lechyd wedi datblygu dull cynllunio cyffredinol a oedd yn cynnwys gofyniad i ddatblygu'r canlynol:
- y strategaeth Byw'n Iach Aros yn Iach;
 - cynllun gweithredu blynyddol ar gyfer y cyfnod 2017-18; a
 - chynllun tymor canolig integredig ar gyfer y cyfnod 2018-2021.
- 137 Fel rhan o'r trosolwg diweddar ar drefniadau llywodraethu¹⁴ a gynhaliwyd ar y cyd gan Arolygiaeth Gofal lechyd Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, codwyd pryder gennym am y diffyg eglurder mewn perthynas â datblygu'r strategaeth a'r cynlluniau ym mis Ebrill mewn perthynas â rhan olaf 2017. Ers hynny, mae'r Bwrdd lechyd wedi datblygu amrywiaeth o gamau gweithredu clir ar gyfer gweddill blwyddyn galendr 2017, ac wedi adrodd ar gynnydd mewn perthynas â'r camau hynny i'r Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth.
- 138 Mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau i ddatblygu ei strategaeth Byw'n Iach Aros yn Iach. Mae'r Bwrdd lechyd yn ymgysylltu â'r pedwar Bwrdd Gwasanaeth Cyhoeddus yng Ngogledd Cymru a chyfrannodd at y gwaith o ddatblygu asesiadau llesiant, asesiad o boblogaeth Gogledd Cymru ac asesiad anghenion lleol y Bwrdd lechyd ei hun. Yn ogystal â'r gwaith hwn, mae'r Bwrdd lechyd yn parhau â thri maes dull gweithredu'r strategaeth Byw'n Iach Aros yn Iach; sef gwella iechyd a lleihau anghydraddoldebau, gofal yn nes at adref a gofal aciwt. Nododd ein cyfweiliadau fod y Bwrdd lechyd yn dechrau rhoi dull gweithredu ar waith sy'n canolbwyntio ar ganlyniadau. Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn gweithio gyda'r Consortïwm Rhyngwladol ar gyfer Mesur Canlyniadau Iechyd (ICHOM)¹⁵ bellach gan ganolbwyntio'n benodol ar Gyflyrau Anadlol ac Offthalmoleg. Mae'r ffocws ar ganlyniadau yn gam cynyddol gadarnhaol. Dylai'r gwaith hwn helpu'r Bwrdd lechyd i gysoni canlyniadau sy'n canolbwyntio ar gleifion, canlyniadau'r boblogaeth ac o bosibl ganlyniadau ac amcanion ehangach fel rhan o Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015¹⁶.
- 139 Mae'r Bwrdd lechyd wedi nodi'r camau gweithredu pellach sydd eu hangen er mwyn datblygu ei Gynllun Tymor Canolig Integredig ar gyfer 2018-2021 o fis Hydref 2017 ymlaen. Mae hyn yn cynnwys cwblhau fersiynau terfynol o'r bwriadau comisiynu, datblygu cynlluniau'r grwpiau trawsnewid gwasanaethau ac amcanion allweddol i'w cyflawni ar gyfer 2018-19. Comisiynodd y Bwrdd lechyd

¹⁴ [Trosolwg ar Drefniadau Llywodraethu](#)

¹⁵ [Y Consortïwm Rhyngwladol ar gyfer Mesur Canlyniadau Iechyd](#)

¹⁶ [Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol \(Cymru\) 2015](#)

gwmni ymgynghori yn gynharach yn ystod y flwyddyn i ymgymryd â gwaith modelu gwasanaeth a galw. Cwblhaodd y cwmni ymgynghori ei waith ym mis Hydref 2017. Defnyddir allbynnau'r gwaith hwn i hysbysu'r Bwrdd Iechyd ac i helpu i lywio gwaith ei grwpiau trawsnewid gwasanaethau. Mae'r grwpiau hyn yn canolbwyntio ar y meysydd canlynol:

- gwella iechyd
- gofal sylfaenol
- gofal wedi'i gynllunio
- gofal heb ei drefnu
- gwasanaethau plant
- gwasanaethau cymunedol
- iechyd meddwl

140 Er bod hyn yn rhoi sicrwydd o ran y cynnydd a wnaed hyd yn hyn, ymddengys nad oes gan y grwpiau trawsnewid gwasanaethau lawer o amser i lunio eu cynlluniau erbyn diwedd mis Rhagfyr 2017 fel rhan o'r gwaith ehangach i ddatblygu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Clywsom hefyd yn ystod cyfweiliadau fod y grwpiau trawsnewid gwasanaethau unigol wedi aeddfedu i wahanol raddau. Gall rhai ohonynt, megis y grŵp gofal wedi'i gynllunio a'r grŵp gofal heb ei drefnu, ei chael hi'n anodd, o ystyried y pwysau uniongyrchol ar wasanaethau sy'n eu hwynebu.

141 Cafodd y Bwrdd ei gynllun gweithredu blynyddol ar gyfer 2017-18 ar 18 Mai 2017 a'i fabwysiadu. Mae'r cynllun yn cynnwys asesiad rhesymol o'r heriau o ran iechyd y boblogaeth; gan gynnwys y rheini sy'n achosi'r bygythiad mwyaf i fywyd neu sy'n creu'r risg fwyaf o salwch. Mae'r cyflyrau difrifol hynny yn helpu i lywio'r rhan fwyaf o gynnwys y cynllun gweithredu blynyddol a rhoi ffocws iddo. Er ei bod yn gadarnhaol bod dadansoddiad clir o anghenion y boblogaeth, mae'r cynllun yn cynnwys nifer sylweddol o gamau gweithredu; roedd angen cwblhau 309 o'u plith erbyn diwedd yr ail chwarter. At hynny, mae llawer o'r camau hyn yn dasgau rheoli sylfaenol, yn fesurau perfformiad yn hytrach na chamau gweithredu, nid ydynt yn ddigon penodol nac wedi'u trefnu'n effeithiol i raglenni ac nid yw'n hawdd eu mesur o safbwynt canlyniadau iechyd neu'r effaith ar iechyd. Fodd bynnag, i'r gwrthwyneb, rydym yn ymwybodol bod nifer o fentrau a phrosiectau a gaiff eu harwain gan wasanaethau ar wahanol gamau datblygu, gan gynnwys fasnwlaid, offthalmoleg, orthopaedig, strôc a SuRNICC sydd wedi'u cydgysylltu'n well o amgylch rhaglenni gwaith.

142 Yn gyffredinol, gwnaed cynnydd gyda'r strategaeth a'r cynllunio tymor canolig integredig. Fodd bynnag, mae'n amlwg o'r dull ar gyfer y cynllun gweithredu blynyddol cyfredol, yng nghyd-destun y Cynllun Tymor Canolig Integredig, y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol:

- integreiddio arbedion ariannol a chostau yn well i'r cynllun (fel y nodwyd yn gynharach yn yr adroddiad hwn); a
- nodi rhaglenni gwaith a darparu digon o eglurder i allu cyflawni newidiadau a chamau trawsnewid ar y cyflymder gofynnol.

143 Yn 2016, gwnaed yr argymhelliad canlynol gennym mewn perthynas â chynllunio strategol. Mae [Arddangosyn 12](#) yn disgrifio'r cynnydd a wnaed. Fel y nodwyd, mae'r argymhelliad hwn yn mynd rhagddo o hyd, ac o ystyried ei fod yn ymwneud o hyd â'r materion sylfaenol sy'n gysylltiedig â chynllunio strategol, nid ydym yn bwriadu gwneud unrhyw argymhellion pellach ar hyn o bryd.

Arddangosyn 12: cynnydd ar argymhelliad cynllunio strategol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>Strategaeth a Chynllunio</p> <p>A6 Mae'n rhaid i'r Bwrdd lechyd barhau i ganolbwyntio ar ddatblygu ei strategaeth a chynlluniau i sicrhau ei fod yn cyrraedd ei derfynau amser heriol ei hun.</p>	<p>Fel y nodwyd uchod, mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau i ganolbwyntio ar ddatblygu ei brosesau ar gyfer datblygu cynlluniau a strategaeth yn unol â'i amserlen. Yr her nawr yw sicrhau bod digon o eglurder o fewn y cynllun a'r strategaeth i ddarparu llwyfan ar gyfer newidiadau effeithiol a phrydlon.</p> <p>Y dyddiad targed gwreiddiol oedd mis Tachwedd 2017. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd, yn unol ag amserlen y Bwrdd lechyd ar gyfer datblygu cynlluniau</p>

Mae trefniadau rheoli newid yn datblygu, ond bydd angen i'r Bwrdd lechyd eu hadolygu'n rheolaidd er mwyn sicrhau cyflymder ac effeithiolrwydd wrth roi'r rhaglen ar waith

- 144 Bu gallu ac adnoddau i reoli newid yn faes anodd i'r Bwrdd lechyd ers amser, ac rydym wedi nodi ers 2014 fod angen atgyfnerthu ei drefniadau. Rydym wedi gweld rhai newidiadau ers 2014, ac er bod yr adnodd newid cyffredinol wedi cynyddu, mae hefyd wedi dod yn fwy cymhleth, gyda meysydd ffocws gwahanol.
- 145 Mae'r Bwrdd lechyd yn ei chael hi'n adnodd mantoli'r gyllideb a chydbwysio agweddau ar berfformiad nawr, ond mae'r dyfodol yn debygol o fod yn fwy heriol byth. Mae data'r Bwrdd lechyd ei hun yn nodi twf tebygol yn y boblogaeth hŷn yn yr hirdymor. Noda hefyd dwf posibl yn nifer yr achosion o Ganser, Diabetes, cyflyrau'r galon, Strôc a nam ar y golwg. Ar yr un pryd, nid yw rhagolygon ariannol tymor canolig y Bwrdd lechyd yn nodi y bydd incwm ariannol yn cynyddu mewn modd cymesur. Mae hyn yn cynnig dadl gymhellol dros drawsnewid gwasanaethau a sicrhau y caiff newidiadau eu rhoi ar waith yn ddigon cyflym. I'r perwyl hwn, rydym wedi ystyried gallu rheoli newid a ffocws y grwpiau presennol, er ein bod yn cydnabod y gall fod strwythurau newid ar waith hefyd ar lefel is-adrannol. Disgrifir y swyddogaeth a'r gallu hwn yn [Arddangosyn 13](#).

Arddangosyn 13: rhaglen gorfforaethol a gallu i newid

Grŵp	Rôl	Maes ffocws cyffredinol
Grŵp Monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen	Mae'r grŵp hwn yn cynnwys cynrychiolwyr o'r tîm gweithredol, yr adran gyllid a'r swyddfa rheoli prosiectau. Mae'r grŵp yn goruchwylio gwaith y Grwpiau Adolygu Rhaglen, y sefyllfa gyffredinol o ran arbedion ariannol a'r risgiau sylweddol mwyaf i gyflawni cynlluniau arbedion.	Arbedion ariannol

Grŵp	Rôl	Maes ffocws cyffredinol
Tîm Swyddfa Rheoli'r Rhaglen	Cafodd yr adnodd hwn ei gyfyngu i dri aelod o staff dros y 12-18 mis diwethaf. O ganlyniad, penderfynodd ddatblygu a chanolbwyntio ar fonitro a phorthgadw'r nifer fawr o gynlluniau arbedion. Tra bod y gweithgarwch hwn wedi defnyddio cryn dipyn o adnoddau'r tîm yn y gorffennol, mae systemau newydd bellach ar waith sy'n helpu i weinyddu'r prosesau ac i gyflwyno adroddiadau ar gynnydd. O ganlyniad, mae'r tîm yn bwriadu hwyluso ymdrechion i fabwysiadu arferion proffesiynol ar gyfer rheoli prosiectau a rhaglenni yn y dyfodol.	Arbedion ariannol
Tîm gwella gwasanaethau	Mae tua 15 aelod o staff yn rhan o'r tîm hwn. Dosbarthwyd y tîm hwn ar sail weithredol a bu'n cefnogi gwelliannau graddol er ein bod ar ddeall, mewn rhai achosion, ei fod wedi gorfod cefnogi materion gweithredol. Noda cynigion cyffredol y bydd y grŵp yn uno â thîm Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, ond nid yw'n glir a fydd hyn yn arwain at adnoddau ychwanegol i gyflawni newidiadau trawsnewidiol.	Gwelliant parhaus
Grwpiau Adolygu Rhaglenni	Sefydlwyd y grwpiau yn 2016 i oruchwylio'r broses o gynllunio a chyflawni casgliad o gynlluniau arbedion. Caiff y grwpiau hyn eu harwain gan y tîm gweithredol ac maent yn cynnwys Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, yr adran gyllid a rheolwyr gweithredol. Mae'r Grwpiau Adolygu Rhaglenni yn atebol i grŵp monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen.	Arbedion ariannol
Grwpiau Trawsnewid Gwasanaethau	Sefydlwyd y grwpiau hyn yn 2015-16. Maent yn canolbwyntio ar ddatblygu cynlluniau is-adrannol a llywio trefniadau ar gyfer dylunio gwasanaethau fel rhan o'r broses o ddatblygu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Nid yw graddau'r gallu i reoli newid o fewn y grwpiau hyn yn glir.	Newid gwasanaethau
Cwmnïau ymgynghori	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi'r gorau i ddefnyddio ymgynghorwyr i oruchwylio a llywio'r trefniadau corfforaethol ar gyfer rheoli newid. Cyflogwyd cwmni ymgynghori er mwyn helpu i fodelu'r gallu a'r galw. Cwblhawyd y gwaith hwn yn ystod hydref 2017. Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n ceisio penodi cwmni ymgynghori arall i lywio newidiadau penodol i wasanaethau gofal heb ei drefnu. Mae hyn yn dangos diffyg parhaus mewn arbenigedd a gallu i reoli newid.	Arbedion ariannol Datblygu strategaeth Newid a gwella gwasanaethau

146 Nid yw'n amlwg o hyd sut mae Swyddfa Rheoli'r Rhaglen a'r Grwpiau Adolygu Rhaglen, sy'n canolbwyntio ar weddnewid ariannol, yn cydweithio na'n gweithio ochr yn ochr â grwpiau trawsnewid gwasanaethau'r Bwrdd Iechyd. Rydym ar ddeall ar hyn o bryd nad yw'r grwpiau trawsnewid gwasanaethau yn atebol i Swyddfa Rheoli'r Rhaglen na grŵp monitro'r Swyddfa honno. Nid yw'n glir ychwaith p'un a yw'r grwpiau yn dyblygu swyddogaethau, yn gorgyffwrdd neu'n sicrhau nad yw gweithgareddau un grŵp yn peryglu effeithiolrwydd grwpiau eraill. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau na fydd ei ddull gweithredu ar gyfer ysgogi newid yn dod yn dameidiog. Felly, byddai o fudd iddo nodi cynllun a dyluniad yr holl strwythurau newid yn glir.

- 147 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod bod angen iddo atgyfnerthu ei allu a'i adnoddau arwain er mwyn cydgyssylltu trefniadau gweddnewid a thrawsnewid. Yn ystod y 12 mis diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi ceisio recriwtio Cyfarwyddwr Gweddnewid a Chyfarwyddwr Trawsnewid ar wahanol adegau ond ni lwyddodd i benodi unigolyn i'r naill swydd na'r llall. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau gallu digonol i arwain newid; bydd hyn yn bwysicach fyth unwaith y caiff y Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r strategaeth Byw'n Iach Aros yn lach eu datblygu.
- 148 Yn 2015, gwnaethom yr argymhelliad canlynol mewn perthynas â gallu i reoli newid. Pan gyflwynwyd ein hadroddiad ar gynnydd yn 2016, nid oedd y Bwrdd Iechyd wedi ymdrin â'r argymhelliad hwn yn llawn. Mae [Arddangosyn 14](#) yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 14: cynnydd ar argymhellid rheoli newid 2015

argymhelliad	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>Capasiti a gallu i reoli newid</p> <p>A6 Dylai'r Bwrdd Iechyd symud i ffwrdd oddi wrth orddibyniaeth ar ymgynghorwyr allanol drwy greu/nodi capasiti a gallu mewnol penodedig i gefnogi'r canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • rheoli newid; a • thrawsnewid gwasanaethau. 	<p>Fel y nodwyd yn y sylwadau uchod, mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau o ran capasiti a gallu i reoli newid, y mae angen cymorth allanol ychwanegol ar eu cyfer.</p> <p>Er bod gwaith yn parhau i atgyfnerthu adnoddau mewnol, nid yw'r cynnydd yn ddigonol i roi sicrwydd y caiff newidiadau cymhleth i systemau cyfan ym mhob rhan o'r sefydliad eu rheoli'n llwyddiannus.</p> <p>Argymhelliad a wnaed yn 2015, ni phennwyd dyddiad targed. Mae camau gweithredu yn mynd rhagddynt o hyd</p>

Er bod agweddau ar drefniadau rheoli'r gweithlu yn gymharol effeithiol ac yn gosod naws gadarnhaol, erys rhai problemau sylweddol o hyd, gan gynnwys dibyniaeth ar weithlu dros dro, heriau o ran recriwtio a lefelau isel o ymgysylltu clinigol

- 149 Fel rhan o'r gwaith eleni, rydym wedi ystyried trefniadau'r gweithlu, gan gynnwys agweddau ar berfformiad y gweithlu, mentrau penodol sy'n mynd rhagddynt neu a gynlluniwyd a risgiau a heriau.
- 150 Mae mesurau perfformiad y gweithlu y cyflwynwyd adroddiad arnynt i'r Bwrdd yn dangos bod meysydd megis absenoldeb oherwydd salwch, er nad ydynt yn cyrraedd y targed cenedlaethol, yn rheolaidd ymhlith y ddau ffwrdd iechyd â'r perfformiad gorau yng Nghymru. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu trefniadau er mwyn helpu i ddadansoddi patrymau absenoldeb oherwydd salwch a helpu i addasu ei ddull gweithredu ar gyfer rheoli achosion o absenoldeb oherwydd salwch.
- 151 Mae arfarniadau staff meddygol uwchlaw'r targed gyda 98.5% ohonynt wedi'u cwblhau, ac rydym ar ddeall bod trefniadau ailddilysu meddygol yn gweithio'n dda. Fodd bynnag, mae cyfraddau arfarnu ac Adolygu Datblygiad Personol ar gyfer staff anfeddygol yn isel ac ymddengys fod mwy o broblem ym maes ystadau a gofal eilaidd.

- 152 Mae'r Bwrdd Iechyd yn mabwysiadu dulliau gweithredu mewn perthynas â'r gweithlu i gefnogi'r gymuned ehangach mewn ffordd sy'n gydnaws â sawl agwedd ar lesiant cenedlaethau'r dyfodol drwy dargedu ffactorau sy'n effeithio ar amddifadedd, symudedd economaidd a chydaddoldeb:
- Mae'r Bwrdd Iechyd wedi dechrau rhaglen 'camu i mewn i waith' sy'n helpu unigolion yn y gymuned a fu'n ddi-waith am gyfnodau estynedig ac sy'n ei chael hi'n anodd dod o hyd i swydd. Er bod a wnelo'r fenter hon â chreu cyfleoedd ar gyfer profiad gwaith, rydym ar ddeall mai lleoliadau di-dâl a gynigir. Mae'n bosibl y bydd y Bwrdd Iechyd am ystyried cynnig tâl ar ôl adolygu'r gwersi a ddysgir o'r cynllun peilot addawol hwn.
 - Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi dechrau rhaglen Prosiect SEARCH. Rhaglen interniaeth naw mis o hyd o'r ysgol i'r gwaith i fyfyrwyr anabl yw'r rhaglen hon a gynhelir yn gyfan gwbl o fewn y Bwrdd Iechyd. Mae hyn yn cynnwys cyfuniad o gyfarwyddiadau yn yr ystafell ddosbarth, ystyried gyrfaoedd a hyfforddiant a chymorth yn y swydd.
- 153 Cefnogodd a chymeradwyodd y Bwrdd y strategaeth ymgysylltu â staff ym mis Ionawr 2017. Mae'r strategaeth yn canolbwyntio ar ddiwylliant, meithrin setiau sgiliau gwella, arwain wardiau, cydnabod staff a meithrin galluoedd arwain ehangach. Mae'r dull gweithredu yn cynnwys y canlynol, ond nid yw'n gyfyngedig iddynt:
- datblygiad sefydliadol gan ddefnyddio methodoleg darganfod, trafod a chyflawni (sef methodoleg y 3D yn Saesneg ('discover, debate and deliver') a datblygu arweinwyr wardiau;
 - seremoni wobrwyo lwyddiannus yn 2016 a gynhelir eto ym mis Tachwedd 2017;
 - cyflwyno gwobr Seren Betsi er mwyn cydnabod staff sy'n mynd gam ymhellach. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwerthuso'r wobwr ar ôl cynnal cynllun peilot cychwynnol, ac mae'n parhau ar sail reolaidd; a
 - datblygu gallu arwain. Fel rhan o'r broses, caffaelwyd gwasanaethau cwmni ymgynghori allanol a ariannwyd gan ddefnyddio cronfeydd elusennol. Dylai'r Bwrdd Iechyd ystyried cynaliadwyedd y dull gweithredu hwn yn y dyfodol ar gyfer y gwaith pwysig hwn.
- 154 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod yn ei Gynllun Gweithredu Blynyddol ar gyfer 2017-18 y bydd angen iddo feithrin gweithlu cadarn drwy ymgysylltu, datblygu a thrawsnewid y gweithlu. Ond dim ond ar gamau gweithredu byrdymor y mae'r amcanion allweddol i'w cyflawni yn y cynllun hwnnw yn canolbwyntio ac nid ydynt yn strategol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu adnodd newydd ar gyfer modelu'r gweithlu er mwyn ei alluogi i ddadansoddi a chynllunio ar gyfer senarios. Nawr, mae angen iddo ystyried sut y bydd yn defnyddio'r adnoddau hyn i gefnogi mentrau trawsnewid. Gall fod angen datblygu systemau ac adnoddau ymhellach, neu ad-drefnu swyddogaeth y gweithlu, yn arbennig mewn perthynas â dylunio'r sefydliad.
- 155 Bu ymgysylltu meddygol yn fater sylweddol i'r Bwrdd Iechyd, ac fe'i nodwyd yn ystod ein cyfweiliadau fel mater y mae angen ymdrin ag ef o hyd. Mae adroddiad 2016 ar batrymau ymgysylltu meddygol o fewn y Byrddau Iechyd yng Nghymru yn nodi lefel ymgysylltu meddygol isel yn y Bwrdd Iechyd, yn enwedig ar radd meddygon ymgynghorol. Nodwyd pryder penodol i'r Bwrdd Iechyd yn yr arolwg o ran y ffaith nad oedd gan staff meddygol wybodaeth i'w helpu i ddeall goblygiadau ariannol y penderfyniadau a wneir ganddynt. Mae hyn yn gydnaws â'r hyn a arsylwyd gennym mewn nifer o gyfarfodydd a nododd gynrychiolaeth feddygol gyfyngedig wrth drafod cyllid y Bwrdd Iechyd. Mae ymgysylltu meddygol yn greiddiol er mwyn sicrhau gwasanaethau diogel, effeithiol ac effeithlon o ran arfer gweithredol effeithlon ac o ran llunio gwasanaethau ar gyfer y dyfodol. Mae hefyd yn allweddol er

mwyn sicrhau gofal iechyd cynhyrchiol a gwerth da am arian. Mae angen cryn ymdrech i ymdrin â'r maes hwn o hyd ac rydym ar ddeall bod y Cyfarwyddwr Meddygol yn arwain gwaith er mwyn helpu i gryfhau gweithgareddau ymgysylltu.

156 Bu dibyniaeth y Bwrdd Iechyd ar staff asiantaeth yn her sylweddol a hirsefydledig. Bu'n broblem ers ffurfio'r Bwrdd Iechyd ac mae wedi gwaethgu gyda chostau staff asiantaeth yn cyrraedd uchafbwynt o £45 miliwn yn 2016-17. Mae'r costau hyn bellach yn lleihau yn 2017-18.

157 Gall newidiadau, gan gynnwys gofynion trethiant IR35, cap Llywodraeth Cymru ar gyfraddau asiantaethau a mwy o reolaethau mewnol helpu i gyfyngu ar gostau neu eu lleihau'n rhannol yn y byrdymor. Ond yn y pen draw, yr her fwyaf sylweddol y mae'r Bwrdd Iechyd yn ei hwynebu mewn perthynas â'r gweithlu yw recriwtio. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi wynebu heriau recriwtio ers blynnyddoedd, ac mae'r ddibyniaeth ar staff asiantaeth i lenwi bylchau sylweddol wedi cynyddu dros amser. Dengys ein canfyddiadau'r canlynol:

- Mae grŵp recriwtio newydd yn mabwysiadu gwahanol ddulliau gweithredu, gan gynnwys amseru ymarferion recriwtio i gyd-fynd ag amseroedd graddio. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi dechrau recriwtio graddedigion ar sail amodol cyn iddynt gofrestru er mwyn ei atal rhag colli darpar ymgeiswyr.
- Lluniwyd gwefan a fideo hyrwyddo newydd er mwyn cyfleu buddiannau gweithio a byw yng Ngogledd Cymru.
- Noda adborth gan staff, er na chafodd ymgyrchoedd recriwtio eu rhewi, ei bod yn anodd cael cymeradwyaeth amserol i recriwtio. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd ochel rhag rhoi mesurau rheoli byrdymor ar waith ar gyfer swyddi gwag wedi'u hanelu at arbed arian ond sydd, mewn gwirionedd, yn arwain at gostau uwch os bydd yn rhaid iddo wedyn ddefnyddio staff asiantaeth costus neu drefnu contractau allanol er mwyn gwella perfformiad.
- Mae recriwtio yn her o hyd ond ymddengys y bu ymarferion yn fwy llwyddiannus mewn meysydd y mae'n arbennig o anodd recriwtio iddynt lle ceir eglurder o ran dylunio gwasanaethau. Nodwyd hyn yn arbennig o fewn modelau trydyddol megis gwasanaethau fasgwlaidd a'r 'cynnig' yn y gwasanaeth trawma yn Adran Achosion Brys Ysbyty Gwynedd. Fodd bynnag, gellid gwneud mwy i ddylunio cynigion i aelodau newydd o staff boed o ran cyfleoedd ffordd o fyw, addysgol, ymchwil neu arfer arloesol.
- Rydym ar ddeall bod dros 500 o swyddi gwag yn aml yn y Bwrdd Iechyd. Er bod systemau gweithredol yn helpu i hwyluso trefniadau recriwtio, mae angen dull gweithredu mwy tactegol. Dylai hyn sicrhau bod y cynigion i ddarpar ymgeiswyr yn golygu bod y Bwrdd Iechyd yn cynnig rhywbeth gwahanol iddynt. Gallai hyn gynnwys datblygu cyfleoedd ymchwil a datblygiad ymhellach, gwella cyfleoedd a chysylltiadau â phrifysgolion neu greu rolau a chyfleoedd datblygu penodol.
- Nid yw hyfforddiant meddygol a hyfforddiant iechyd cysylltiedig wedi'i gydgyssylltu gan bartneriaid allweddol o fewn y GIG a phrifysgolion wedi diwallu anghenion staffio'r Bwrdd Iechyd yn ddigonol, yn enwedig o ran annog unigolion a ddaw ar leoliadau hyfforddiant cychwynnol i ddod yn aelodau o staff a gaiff eu cyflogi'n barhaol yng Ngogledd Cymru.

- 158 Fel rhan o'n gwaith, gwnaethom ystyried y gallu cyffredinol ar lefel y tîm gweithredol. Soniwyd yn aml wrthym yn ystod cyfweiliadau fod y tîm gweithredol yn gorfod ymdrin â materion rheoli gweithredol y dylai uwch reolwyr eraill fod yn ymdrin â nhw. Fel y nodwyd yn gynharach yn yr adroddiad, rydym hefyd wedi nodi pryderon sy'n ymwneud â gallu busnes a gallu ariannol amrywiol ar lefel rheolwyr canolig ac uwch reolwyr. Roedd hyn yn ymwneud yn arbennig â chyflawni arbedion a gwario o fewn dyraniadau cyllidebol. Mae'r ddau fater hyn yn awgrymu bod angen i'r sefydliad atgyfnerthu ehangder a dyfnder arbenigedd ei reolwyr. Dylai'r Bwrdd lechyd ailasesu sut mae'n ymdrin â'r mater hwn er mwyn cryfhau gallu rheoli cyffredinol y sefydliad ac er mwyn cefnogi trefniadau cynllunio olyniaeth.
- 159 Mae breguster y strwythur uwch reolwyr yn yr is-adran lechyd Meddwl hefyd yn bryder cynyddol. Dangosodd yr hyn a arsylwyd gennym mewn pwyllgorau ac yng nghyfarfodydd y Bwrdd yn ogystal â nifer o gyfweiliadau fod absenoldeb oherwydd salwch wedi gwanhau'r gallu i arwain yr is-adran hon ar adeg hollbwysig lle mae'n ceisio gweithredu i ymdrin â phryderon sylweddol am wasanaethau iechyd meddwl yng Ngogledd Cymru. Rydym yn ymwybodol y gallai'r ffactorau hyn fod wedi cyfrannu at y gorwariant a fu yn erbyn y gyllideb a chlywsom am enghreifftiau o oedi wrth bennu strwythur rheoli terfynol yr is-adran ac wrth recriwtio i'r strwythur hwnnw.

Yn dilyn gwaith i ailstrwythuro'r adran ystadau, gwelwyd rhywfaint o welliant, ond mae'r Bwrdd lechyd yn ei chael hi'n anodd dyrannu digon o adnoddau i'r adran ystadau ac nid oes ganddo strategaeth gyffredinol i fynd i'r afael â meysydd risg uchel

- 160 Yn ystod 2015, ailstrwythurodd y Bwrdd lechyd rai is-adrannau, a oedd yn cynnwys uno swyddogaethau ystadau a chyfleusterau o fewn un is-adran. Cafodd hyn effaith gadarnhaol gan arwain at ddyrannu cyllid yn well rhwng y swyddogaeth ystadau a'r swyddogaeth cyfleusterau.
- 161 Ar hyn o bryd, mae gan y Bwrdd lechyd bortffolio ystadau gwerth tua £420 miliwn. Mae bron i 60% o'r ystad dros 30 oed. Mae gan y Bwrdd lechyd yr ôl-groniad mwyaf o waith cynnal a chadw yng Nghymru ar sail achosion a addaswyd yn ôl risg, sy'n werth £40.1 miliwn¹⁷ yn 2016-17. Caiff tua £20 miliwn o'r ôl-groniad hwn ei gategoreiddio'n risg uchel. I'r grwthwyneb, £4 miliwn yw'r ôl-groniad cynnal a chadw 'risg uchel' uchaf nesaf ar gyfer corff iechyd yng Nghymru. Dylai ôl-groniad cynnal a chadw'r Bwrdd lechyd ei hun leihau o ganlyniad i waith adeiladu a phrosiectau ailddatblygu newydd a pharhaus, ond bydd yn parhau'n her sylweddol oherwydd proffil oedran ei ystad.
- 162 Mae'r Bwrdd lechyd yn defnyddio system sgorio sy'n cwmpasu nifer o feini prawf er mwyn dyrannu ei gyllid cyfyngedig ar gyfer gwaith cyfalaf. Ceir is-grŵp ar gyfer y rhaglen gyfalaf, sy'n ystyried pob cynllun a gyflwynir i gael cyfalaf dewisol. Mae is-grŵp y rhaglen gyfalaf yn blaenoriaethu cynlluniau yn seiliedig ar nifer o ffactorau, gan gynnwys risg, cydymffurfiaeth statudol, cydbwysedd ariannol a chydnewydd â'r cynllun gweithredol. Er bod y grŵp hwn wedi dyrannu £14.4 miliwn ar gyfer cynlluniau yn 2017-18, cyflwynwyd ceisiadau gwerth cyfanswm o dros £30 miliwn ar gyfer y flwyddyn ariannol.

¹⁷ Ystadau'r GIG, **A risk-based methodology for establishing and managing backlog Gateway reference 4102**, Llyfrfa EM, 2004.

- 163 Dengys data dangosfwrdd ystadau GIG Cymru fod perfformiad ystadau'r Bwrdd lechyd wedi dirywio. Mae hyn yn ymwneud yn arbennig â chyflwr ffisegol a chydymffurfiaeth statudol a diogelwch, dros y cyfnod o 2013-14 i 2015-16. Ni lwyddodd i gyrraedd unrhyw dargedau ystadau cenedlaethol ychwaith yn 2016-17. Efallai mai dyma pam bod cyfran mor uchel o'r gwaith yn waith adweithiol yn hytrach na gwaith wedi'i gynllunio. Ar hyn o bryd, gwaith adweithiol yw 59% o'r gweithgarwch. Nid yw adnoddau cyfalaf y Bwrdd lechyd yn ei alluogi i weithredu'n ddigon cyflym na rheoli'r risgiau sy'n gysylltiedig â'i bortffolio ystadau hyn yn effeithiol.
- 164 Nid oes gan y Bwrdd lechyd strategaeth ystadau ar hyn o bryd. Mae datblygu'r strategaeth honno yn dibynnu ar gymeradwyo strategaeth Byw'n Iach, Aros yn Iach y Bwrdd lechyd. Mae'r is-adran yn rhagweld y bydd yn cyhoeddi strategaeth ystadau erbyn hydref 2018. Fodd bynnag, ar hyn o bryd, mae'r diffyg strategaeth yn ei gwneud hi'n anos i'r Bwrdd lechyd wneud neu flaenoriaethu penderfyniadau ar gyfalaf, megis gwaredu ystad a chymeradwyo prosiectau cyfalaf newydd.

Mae'r Bwrdd lechyd yn gwella ei ddefnydd o dechnoleg, ond gall adnoddau cyfyngedig effeithio ar y graddau y gellir defnyddio technoleg i gynnal effeithlonrwydd gwasanaethau

- 165 Datblygodd y Bwrdd lechyd ei Raglen Amlinellol Strategol ar gyfer Gwybodeg ar gyfer 2017-2020 a chyflwynodd y rhaglen honno i Lywodraeth Cymru. Mae hefyd wedi datblygu Cynllun Gweithredol ar gyfer Gwybodeg ar gyfer 2017-18 sy'n nodi'r amcanion a'r blaenoriaethau ar gyfer y flwyddyn bresennol. Yn hanesyddol, mae adran wybodeg y Bwrdd lechyd wedi wynebu cyfyngiadau ariannol ac, o fewn yr amgylchedd hwn, mae'n ceisio cydbwysu ei hadnoddau a chanolbwyntio ar y canlynol:
- yr agweddau gweithredol o ddydd i ddydd sy'n gysylltiedig â chynnal a chefnogi'r seilwaith technoleg presennol ym mhob rhan o'r Bwrdd lechyd;
 - ymgymryd â gofynion newydd megis cymorth technoleg ar gyfer y meddygfeydd a reolir gan y Bwrdd lechyd ac agweddau TG ar brosiectau cyfalaf newydd; a
 - chefnogi mentrau a datblygiadau newydd sy'n hwyluso ymdrechion i drawsnewid gwasanaethau clinigol, rhoi systemau pwysig ar waith a sicrhau arbedion.
- 166 Nododd ein gwaith ar arbedion fod yr adran wybodeg, er bod angen iddi wneud arbedion yn ei hadran ei hun, yn helpu prosiectau technoleg mewn rhannau eraill o'r sefydliad i greu ffyrdd effeithlon o weithio. Rydym ar ddeall fod cyfyngiadau ariannol yr adran wybodeg ei hun yn cyfyngu ar y graddau y gall alluogi arbedion mewn meysydd eraill. Mae angen i'r Bwrdd lechyd ailystyried sut y mae'n ariannu swyddogaethau y gallent hwy eu hunain greu arbedion effeithlonrwydd ehangach i'r Bwrdd lechyd.
- 167 Mae'r hyn a etifeddodd y Bwrdd lechyd gan ei sefydliadau rhagflaenol, gan gynnwys seilwaith systemau TG oedrannus ac enghreifftiau ar wahân lle mae'r un system neu systemau gwahanol yn cefnogi swyddogaethau tebyg ar draws ei safleoedd, yn parhau. Mae hyn yn golygu bod cefnogi'r systemau yn heriol ac y gall gyfyngu ar y broses o safoni arfer clinigol, llifoedd gwaith effeithlon ar draws safleoedd a chysondeb ac amseroldeb wrth gyflwyno gwybodaeth. Nid yw'r mater hwn yn hawdd i'w ddatrys, a bydd angen dull gweithredu strategol sy'n gydnaws â strategaethau cenedlaethol a strategaeth a chynlluniau corfforaethol y Bwrdd lechyd ei hun.

- 168 Rhoddodd y Bwrdd Iechyd System Gweinyddu Cleifion Cymru (WPAS) ar waith ym mis Tachwedd 2016 yn Ysbyty Glan Clwyd. Fodd bynnag, mae nifer o faterion heb eu datrys yn llawn. Mae hyn yn effeithio ar ansawdd ac amseroldeb y wybodaeth a gyflwynir ac yn golygu bod angen gwneud gwaith adfer ychwanegol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi atal unrhyw benderfyniad i gyflwyno System Gweinyddu Cleifion Cymru i safleoedd aciwt eraill hyd nes y caiff y materion yn Ysbyty Glan Clwyd eu datrys yn llawn.
- 169 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ffurfio bwrdd trawsnewid digidol i bennu'r cyfeiriad ar gyfer trefniadau gweithio digidol ym mhob rhan o'r Bwrdd Iechyd, gwella'r trefniadau ar gyfer ymgysylltu â defnyddwyr a gwasanaethau a chytuno ar flaenoriaethau a mentrau TG. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn sefydlu rhwydwaith gwybodeg clinigol er mwyn darparu gwell cyswllt rhwng clinigwyr a'r adran wybodeg.
- 170 Mae prosesau ar waith i nodi ac olrhain materion a risgiau gwybodeg sy'n wynebu'r Bwrdd Iechyd. Mae hyn yn cynnwys:
- y risg o fygythiadau posibl yn deillio o seiber-ymosodiadau. Yn ddiweddar, diweddarodd y Bwrdd Iechyd ei bolisi diogelwch Gwybodaeth a TG a'i gymeradwyo yn 2017. Gall hyn helpu i liniaru rhai o'r risgiau hyn os caiff y polisi ei fabwysiadu'n effeithiol;
 - Ôl-groniad o waith codio clinigol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi darparu adnoddau parhaol a dros dro ychwanegol ar gyfer gweithgareddau codio ac mae'n bwriadu clirio'r ôl-groniad erbyn mis Mehefin 2018;
 - ni chaiff cynlluniau TG ar gyfer Parhad Busnes ac Adfer mewn Trychineb eu datblygu, eu cymeradwyo a'u profi'n gyson ym mhob is-adran;
 - cyflymder ac effeithiolrwydd cynlluniau cenedlaethol parhaus ar gyfer defnyddio'r modiwlau sy'n weddill o'r System Rheoli Gwybodaeth Labordai, system Adrannau Achosion Brys newydd i Gymru a'r System Gwybodaeth Gofal Cymunedol newydd i Gymru;
 - effeithiolrwydd y cymorth a'r ddarpariaeth gan Wasanaeth Gwybodeg GIG Cymru a monitro lefelau gwasanaeth; a
 - phryderon am storio cofnodion meddygol papur yn ddiogel.

Atodiad 1

Ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2017

Arddangosyn 15: ymateb y rheolwyr

Mae'r tabl canlynol yn nodi argymhellion 2017 ac ymateb y rheolwyr.

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Arbedion ariannol A1 Rhoi dull cyflawni arbedion ar waith sy'n seiliedig ar dargedu arbedion at feysydd lle mae gwaith meincnodi yn dangos aneffeithlonrwydd, er mwyn sicrhau cynaliadwyedd tymor hwy.	Sicrhau bod cynlluniau yn ariannol gynaliadwy yn yr hirdymor, ac wedi'u targedu a'u llunio yn seiliedig ar feysydd lle ceir aneffeithlonrwydd.	le	Do	<p>Mae dull gweithredu'r Bwrdd Iechyd mewn perthynas ag arbedion yn seiliedig ar lwybr trawsnewid; o ffocws ar sefydlogi, i wella a thuag at gynaliadwyedd tymor hwy.</p> <p>Defnyddir gweithgareddau meincnodi mewn ffordd weithredol i nodi meysydd i'w gwella, a mireiniwyd y dull gweithredu hwn at ddibenion cynllunio 2018-19. Mae'r dull gweithredu hwn wedi nodi cyfleoedd a fyddai'n galluogi'r Bwrdd Iechyd i fantoli'r gyllideb unwaith eto erbyn trydedd flwyddyn y cyfnod cynllunio nesaf o dair blynedd, os caiff y cyfleoedd hynny eu gweithredu'n llawn.</p> <p>Fel rhan o'r dull gweithredu mewn perthynas â chyflawni newid, mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull gweithredu cyson drwy Adnodd Trawsnewid ac Effeithlonrwydd Betsi (BeTTER - Betsi Transformation and Efficiency Resource).</p>	31 Mawrth 2018	Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
				Fe'i defnyddir yn gyson fel rhan o brosiectau gwella yn y dyfodol. Caiff pob cynllun arbedion ei reoli drwy Grŵp Adolygu Rhaglenni, y caiff pob un ei arwain gan Gyfarwyddwr Gweithredol.		
Arbedion ariannol						
A2 Nodi ble y gellir cyflawni arbedion cynaliadwy a thymor hwy drwy foderneiddio gwasanaethau, a rhoi dulliau gweithredu ar waith megis gofal iechyd yn seiliedig ar werth, gwelliannau i gynhyrchiant a buddsoddi i arbed.	Sicrhau bod dulliau gweithredu mewn perthynas ag arbedion yn gysylltiedig â chynaliadwyedd ariannol tymor hwy gwasanaethau, drwy foderneiddio gwasanaethau.	le	Do	Sefydlwyd Grŵp Llywio Gwerth o dan arweiniad y Cyfarwyddwr Meddygol er mwyn goruchwyllo'r broses o ddatblygu fframwaith yn seiliedig ar werthoedd, a fydd yn helpu i nodi cyfleoedd i drawsnewid, amrywio a safoni ac achub ar y cyfleoedd hynny. Gan adeiladu ar waith Deloitte yn 2013, mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi cyfleoedd ar gyfer arbedion a gwelliannau cynhyrchiant ym mhob rhan o'r sefydliad. Gweler yr ymateb i A1 am ragor o fanylion.	31 Mawrth 2018 31 Mawrth 2018	Cyfarwyddwr Meddygol Gweithredol Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol
Arbedion ariannol						
A3 Sicrhau bod deiliaid cyllidebau yn cael y cymorth arbenigol angenrheidiol gan alluogwyr fel Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, timau'r gweithlu, caffael a gwybodeg	Sicrhau y gall y rheini sy'n wynebu'r heriau mwyaf ddatblygu cynlluniau a chyflawni yn eu herbyn.	le	Do	Bydd y dull cynllunio ar gyfer y flwyddyn nesaf yn creu nifer o Grwpiau Trawsnewid, a fydd yn gyfrifol am gyflawni newid trawsnewidiol ym mhob rhan o'r Bwrdd Iechyd; ynghyd â Grwpiau Galluogi a fydd yn canolbwyntio ar themâu corfforaethol trawsbynciol (megis newid y gweithlu).	31 Mawrth 2018	Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
wrth ddatblygu eu cynlluniau arbedion a'u rhoi ar waith.				Yn ogystal, cynhelir adolygiad o'r Gwasanaethau Corfforaethol gyda'r bwriad o sicrhau bod y cymorth a roddir i'r sefydliad yn briodol.	30 Mehefin 2018	Prif Weithredwr
Arbedion ariannol A4 Sicrhau y caiff rhagdybiaethau arbedion ariannol eu hintegreiddio'n llawn i gynlluniau blynyddol a thymor canolig fel bod arbedion yn rhan o drefniadau ar gyfer moderneiddio gwasanaethau.	Sicrhau bod arbedion effeithlonrwydd yn rhan annatod o brosesau cynllunio gwasanaethau yn hytrach nag ychwanegiad iddynt.	le	Do	Mae'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a ddatblygwyd ar gyfer 2018-21 yn cynnwys cynigion ar gyfer arbedion er mwyn sicrhau bod cyflawni arbedion yn rhan annatod o brosesau cynllunio.	31 Mawrth 2018	Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol
Arbedion ariannol A5 Datblygu dull gweithredu ar gyfer darparu sicrwydd i'r pwyllgor perthnasol lle y gall cynlluniau arbedion effeithio ar ansawdd neu berfformiad gwasanaeth.	Sicrhau bod ymwybyddiaeth lawn o unrhyw ffactor sy'n cael effaith andwyol ar berfformiad neu ansawdd gwasanaeth o ganlyniad i roi cynlluniau ar waith.	le	Do	Caiff y gydberthynas rhwng Grŵp Monitro Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, a gaiff ei gadeirio gan y Prif Swyddog Gweithredol ac sy'n monitro'r effaith ar berfformiad neu ansawdd, a'r pwyllgorau perthnasol ei hadolygu fel rhan o'n cynlluniau ar gyfer y flwyddyn nesaf.	31 Mawrth 2018	Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
<p>Arbedion ariannol</p> <p>A6 Atgyfnerthu'r dull monitro corfforaethol ymhellach er mwyn sicrhau ei fod yn cefnogi ac yn galluogi cynlluniau arbedion sy'n methu, ac yn annog rhaglenni arbedion ac effeithlonrwydd tymor hwy.</p>	<p>Sicrhau'r canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bod trefniadau'r rheolwyr ar gyfer goruchwyllo arbedion yn effeithiol wrth sicrhau bod cynlluniau arbedion yn parhau ar y trywydd cywir ac ymyrryd pan geir tystiolaeth o lithriant; • bod y Grŵp Adfer Ariannol yn glir ynghylch ffocws ei waith a'i ddull gweithredu, ac y gall ddangos ei fod yn cyflawni ei ddiben; a 	Ie	Do	Caiff hyn ei adolygu gan y Cyfarwyddwr Gweddnewid newydd.	31 Mawrth 2018	Y Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol tra'n aros i Gyfarwyddwr Gweddnewid gael ei benodi.

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
	<ul style="list-style-type: none"> bod trefniadau craffu a herio parhaus ac effeithiol ar waith ar gyfer arbedion fel rhan o waith arferol y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad, wedi'u hategu gan y wybodaeth reoli angenrheidiol. 					
<p>Trefniadau llywodraethu</p> <p>A7 Sicrhau bod cynlluniau a gyflwynir i'r Bwrdd yn cynnwys opsiynau wedi'u costio lle y bo'n berthnasol, ac yn cynnwys digon o wybodaeth i ddangos i'r Bwrdd eu bod yn fforddiadwy yn y byrdymor, y tymor canolig a'r hirdymor.</p>	Sicrhau bod y Bwrdd yn gwneud dewisiadau da sy'n cydbwysu cost, ansawdd a chanlyniadau ac nad ydynt yn gorymrwymo ei adnoddau.	Ie	Do	Bydd cynlluniau yn nodi costau a fforddiadwyedd lle y gellir cyflawni hyn o fewn y rhagdybiaethau sy'n hysbys am adnoddau. Lle y bydd cynigion yn cynnwys costau ychwanegol clir a disgwylidig, megis amseroedd aros orthopaedeg, nodir y bydd llai o angen cynnal trafodaethau â Llywodraeth Cymru am argaeledd adnoddau.	Parhaus	Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
<p>Trefniadau llywodraethu</p> <p>A8 Adolygu cylch gwaith y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad gan roi ystyriaeth benodol i ehangder ei gyfrifoldebau presennol.</p>	<p>Sicrhau y gall y pwyllgor barhau i ymgymryd â gwaith craffu effeithiol o fewn cyd-destun amgylchedd cynyddol heriol.</p>	<p>le</p>	<p>Do</p>	<p>Tra'n cydnabod bod Cylchoedd Gorchwyl y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad yn gymharol eang, mae hyn yn adlewyrchu penderfyniad bwriadol y Bwrdd lechyd i roi trefniadau llywodraethu integredig ar waith er mwyn i berfformiad ariannol a pherfformiad gweithredol gael eu hystyried gyda'i gilydd.</p> <p>O ystyried bod y sefyllfa ariannol yn gwaethygu, mae'r Bwrdd lechyd wedi creu Grŵp Adfer Ariannol i gynnig elfen graffu a herio ychwanegol mewn perthynas â manylion y sefyllfa ariannol a'r cyfeiriad ar gyfer gwella. Mae'r trefniadau hyn yn esblygu, ac nid ystyrir eu bod yn nodwedd barhaol o drefniadau llywodraethu'r Bwrdd lechyd. Felly, byddai diwygio cylch gorchwyl y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad yn sylweddol ar hyn o bryd o bosibl yn dadsefydlogi'r sefyllfa.</p> <p>Caiff cylch gorchwyl y Pwyllgor ei adolygu fel rhan o'r adolygiad blynyddol rheolaidd a'r broses ar gyfer cyflwyno adroddiadau blynyddol gan bwyllgorau yn ystod y gwanwyn. Bryd hynny, gall y Pwyllgor ei ystyried yn seiliedig ar chwe mis cyntaf y Grŵp Adfer Ariannol.</p>	<p>Mai 2018</p>	<p>Ysgrifennydd Dros Dro'r Bwrdd</p>

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
<p>Trefniadau llywodraethu</p> <p>A9 Adeiladu ar raglen archwiliadau clinigol y Bwrdd lechyd er mwyn sicrhau:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei bod yn gydnaws â blaenoriaethau a risgiau'r strategaeth ansawdd; • ei bod yn nodi'r canlyniadau neu'r effaith ar gleifion/ansawdd fel un o ofynion gwaith cynllunio archwiliadau er mwyn ei helpu i ddeall gwerth archwiliadau clinigol; a • ei bod yn llywio gwaith y pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad drwy ddarparu adroddiadau sicrwydd clir â ffocws penodol. 	<p>Sicrhau'r gwerth uchaf posibl a'r sicrwydd gorau posibl o'r adnoddau archwilio clinigol.</p>	<p>le</p>	<p>Do</p>	<p>a) Mae Rhaglen Archwiliadau Clinigol y Bwrdd lechyd ar gyfer 2017-18 yn cynnwys Cydsyniad, Cadw Cofnodion, Cynllunio ar gyfer Rhyddhau Cleifion o'r Ysbyty a Rhoi Gwybod i Feddygon Teulu bod Cleifion wedi'u Rhyddhau o'r Ysbyty o fewn 48 awr. Mae prosiectau ychwanegol Bwrdd lechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr yn cynnwys Thrombosis a Gafwyd yn yr Ysbyty, Ymateb Cyflym i Salwch Aciwt, Archwiliadau o Ansawdd a Diogelwch Wardiau, Dangosfwrdd HARM, Archwiliadau Gwrthficrobaidd, Archwiliadau o Siartiau Presgripsiwn (gan gynnwys gwrthfotigau, O2, gwallau meddyginiaeth, VTE), Rheoli Heintiau a Gostwng Cyfraddau Marwolaeth. Caiff nifer o'r meysydd hyn eu crybwyll yn benodol yn Strategaeth Gwella Ansawdd y Bwrdd lechyd, e.e. Thrombosis a Gafwyd yn yr Ysbyty, Heintiau sy'n Gysylltiedig â Gofal lechyd, Ymateb Cyflym i Salwch Aciwt, Lleihau Wlserau Pwysedd, Gwallau Meddyginiaeth a Gostwng Cyfraddau Marwolaeth neu maent yn cyfrannu at</p>	<p>Parhaus</p>	<p>Cyfarwyddwr Gweithredol Therapiau a Gwyddorau lechyd</p>

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
				<p>flaenoriaethau trawsbynciol ein strategaeth i fod yn Ddiogel, yn Effeithiol ac yn Ofalgar.</p> <p>b) Mae gan y meysydd archwilio clinigol a nodir yn a) uchod ganlyniadau ansawdd i gleifion; a/neu effeithiau ar gleifion; a/neu maent yn sicrhau bod y sefydliad yn cydymffurfio'n gyfreithiol/moesegol, e.e. mae Archwiliadau Cydsyniad yn sicrhau cydymffurfiaeth gyfreithiol/moesegol. Mae cydymffurfio â safonau cadw cofnodion yn cyfrannu at wella diogelwch ac ansawdd gofal i gleifion, yn ategu arfer gorau proffesiynol ac yn hwyluso cydymffurfiaeth o ran llywodraethu gwybodaeth. Mae'r ffurflen a ddefnyddir i gofrestru archwiliadau lleol yn cynnwys adran lle mae'n ofynnol i'r tîm clinigol ddogfennu'r gwelliannau a gaiff eu cyflawni i ofal cleifion drwy'r archwiliad. Mae'r ffurflen hefyd yn gofyn pam bod yr archwiliad yn cael ei gwblhau e.e. DATIX, pryder, risg, NICE neu AWMSG. Mae nifer o feysydd hefyd yn cyfrannu at y Safonau Gofal Iechyd e.e.</p>	Parhaus	Cyfarwyddwr Gweithredol Therapiau a Gwyddorau Iechyd

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
				<p>HAPU (Safon Gofal Iechyd 2.2), Cwmpïadau (Safon Gofal Iechyd 2.3), Meddyginiaeth (Safon Gofal Iechyd 2.6) ac Atal Heintiau (Safon Gofal Iechyd 2.4). Caiff pob Archwiliad Clinigol newydd ei adolygu er mwyn sicrhau ei fod yn cydymffurfio â'r argymhelliad ac er mwyn cynnig canlyniadau ac effeithiau.</p> <p>c) Cyflwynir adroddiadau ar Archwiliadau Clinigol i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad (QSE) drwy'r Grŵp Safonau Ansawdd (QSG) a darperir Adroddiad Blynyddol i'r Cydbwyllgor Archwilio ac Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad. Mae'r Grŵp Safonau Ansawdd wedi dechrau uwchgyfeirio meysydd pryder dethol i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad yn ôl risg e.e. Strôc (Rhagfyr 2017), Adroddiad ar Gyfraddau Marwolaeth (Tachwedd 2017) a Chwmpïadau (Awst 2017). Mae'r Grŵp yn bwriadu gwahodd arweinwyr Archwiliadau Cenedlaethol dethol i annerch mewn cyfarfodydd yn ystod y flwyddyn nesaf. Yn ogystal, mae HQIP a'r Rhaglen Archwiliadau Clinigol a</p>	Parhaus	Cyfarwyddwr Gweithredol Therapïau a Gwyddorau Iechyd/ Cyfarwyddwr Gweithredol Nyrso a Bydwreigiaeth a'r Cyfarwyddwr Meddygol Gweithredol

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
				<p>Chanlyniadau Cleifion Genedlaethol yn datblygu adroddiad Meincnodi Archwiliadau Clinigol Cenedlaethol ar gyfer rhai archwiliadau gan dynnu sylw at y pum dangosydd uchaf ar gyfer pob adroddiad. Nid yw hyn ar gael eto yng Nghymru. Bydd y Grŵp Safonau Ansawdd yn cytuno ar y Cynllun Archwilio Blyneddol Corfforaethol cyn ei gyflwyno i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad.</p>	Mehffin 2018	Cyfarwyddwr Gweithredol Therapiau a Gwyddorau Iechyd

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
<p>A10 Cyfuno, atgyfnerthu a sicrhau adnoddau digonol o ran gallu'r sefydliad i alluogi newid. Yn benodol, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sicrhau y caiff arbedion ariannol eu cynnwys mewn rhaglenni a chynlluniau ar gyfer newidiadau; • atgyfnerthu adnoddau a gallu o fewn rhaglenni newid a gaiff eu rheoli'n ganolog; • atgyfnerthu gallu ac adnoddau newid mewn is-adrannau; • sicrhau bod y gweithlu, gwybodeg ac adnoddau galluogi eraill yn rhan annatod o drefniadau ar gyfer cyflawni newidiadau; 	<p>Sicrhau bod y gallu cyffredinol i newid yn ddigonol ac yn gydnaws er mwyn gallu cyflawni'r newidiadau sy'n ofynnol yn y strategaeth a'r Cynllun Tymor Canolig Integredig yn ddigon cyflym ac yn ddigon effeithiol.</p>	<p>Ie</p>	<p>Do</p>	<p>Caiff y capasiti a'r gallu i reoli newid eu hadolygu. Rhoddir cynllun ar waith erbyn 31 Mawrth 2018, gyda strwythurau a phrosesau ategol yn cael eu rhoi ar waith erbyn 30 Mehefin 2018, gan anelu at gyflawni canlyniadau erbyn 31 Mawrth 2019.</p>	<p>31 Mawrth 2018 30 Mehefin 2018 31 Mawrth 2019</p>	<p>Prif Weithredwr</p>

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
<ul style="list-style-type: none"> sicrhau bod ymgysylltu ac arweinyddiaeth glinigol yn elfennau annatod o raglenni newid; a chryfhau atebolrwydd dros gynnydd yn erbyn cynlluniau, gan gynnwys y cynllun gweithredu blynyddol a, phan gaiff ei ddatblygu, y Cynllun Tymor Canolig Integredig. 						
<p>Rheoli'r gweithlu</p> <p>A11a Gweithio gyda phartneriaid addysgol, partneriaid ymchwil a rhanddeiliaid mewnol i lunio swyddi nweydd er mwyn sicrhau bod y swydd yn fwy deniadol fel rhan o'r broses o recriwtio staff clinigol.</p>	<p>Sicrhau bod y Bwrdd Iechyd yn manteisio i'r eithaf ar botensial recriwtio er mwyn osgoi sefyllfa lle na fydd digon o staff o fewn gwasanaethau neu lle y bydd yn rhaid defnyddio staff asiantaeth costus.</p>	<p>le</p>	<p>Do</p>	<p>Mae gan adran y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol (WOD) gysylltiadau da â phartneriaid addysgol ac mae'n parhau i ymgysylltu â nhw mewn perthynas â'n hanghenion comisiynu, gan weithio'n agos â chydweithwyr nyrsio a chydweithwyr clinigol eraill. Mae'r adran hefyd yn aelod gweithredol o fwrdd gweithlu rhanbarthol Gogledd Cymru ac yn croesawu trefniadau gweithio amlasiantaeth, sy'n anelu at ddiffinio gofynion gweithio ar gyfer y dyfodol ym mhob sector.</p>	<p>Parhaus. Caiff y sefyllfa ei hadolygu ym mis Hydref 2018.</p>	<p>Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol</p>

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A11b Cynyddu'r gallu recriwtio tactegol er mwyn helpu i gyflawni A11a.			Do	Cyflwynir papur trafod i'r Tîm Gweithredol ym mis Ionawr, sy'n anelu at lansio strategaeth denu, recriwtio a chadw newydd. Fodd bynnag, rhaid ystyried hyn o fewn cyd-destun ein cydberthynas barhaus â'n cydweithwyr o fewn y gwasanaethau a rennir a'r angen i fod yn fwy hyblyg gyda'r adnoddau sy'n bodoli eisoes o fewn yr adran.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol
Rheoli'r gweithlu A12 Atgyfnerthu sgiliau rheolwyr canol ac uwch reolwyr er mwyn darparu gallu busnes a gallu ariannol digon eang ac er mwyn cefnogi trefniadau cynllunio olyniaeth.	Sicrhau dyfnder digonol o ran gallu rheolwyr, awdurdod dirprwyedig ac er mwyn ategu gwaith cynllunio olyniaeth.	le	Do	Mae'r Pennaeth Datblygu Sefydliadol yn ymwybodol o'r gofyniad i wella sgiliau rheolwyr canol ac uwch reolwyr a bydd mentrau a ddechreuwyd yn 2017 yn parhau yn ystod 2018 gydag ymrwymiad pellach i ddadansoddi anghenion hyfforddi.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol
Gwybodeg A13 Cynyddu buddsoddiad mewn technoleg lle y bydd hyn yn arwain yn amlwg at fwy o arbedion a fydd yn dychwelyd arian parod neu arbedion trawsnewidiol.	Cynyddu gwerth gwybodeg er mwyn ategu arbedion ehangach o fewn gwasanaethau.	le	Do	Gwnaed buddsoddiad cynyddol yn ystod 2017-18 mewn Gwybodeg mewn meysydd sylfaenol megis codio clinigol a datblygu swyddi allweddol - sef Prif Swyddog Gwybodaeth Feddygol a thri Swyddog Gwybodaeth Feddygol Ardal a fydd yn helpu'r Prif Swyddog Gwybodaeth i flaenoriaethu cynlluniau gwaith. Mae'r Grŵp Trawsnewid Digidol bellach wedi'i sefydlu a chynhaliodd ei gyfarfod	Wedi'i gwblhau	

Argymhelliad	Canlyniad/budd bwriadedig	Blaenoriaeth uchel (ie/na)	Derbyniwyd (do/naddo)	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
				<p>cyntaf ym mis Tachwedd 2017. Dyma fydd y fforwm ar gyfer cytuno ar fuddsoddiadau y dylid rhoi blaenoriaeth iddynt a sicrhau bod arweinwyr gwasanaethau ac arweinwyr clinigol yn rhoi blaenoriaeth i'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r Cynlluniau Amlinellol Strategol.</p> <p>Mae achosion busnes pellach wrthi'n cael eu datblygu ar gyfer prosiectau effeithlonrwydd megis telefeddygaeth, symudedd a chofnodion digidol – gan gynnwys adnoddau ar gyfer dadansoddi busnes, cymorth technegol i ymdopi â gwasanaethau busnes fel arfer sy'n ehangu sy'n dod yn gynyddol gymhleth wrth i dechnoleg a deddfwriaeth esblygu megis technoleg symudol, GDPR, lliniaru seiberddiogelwch. Bydd angen sicrhau cydbwysedd rhwng sicrhau gwasanaethau craidd a phrosiectau newid. Caiff yr achosion busnes hyn eu cyflwyno i'r fforymau lleol a chenedlaethol priodol i'w hystyried a bydd yn broses barhaus fel rhan o'r gwaith cynllunio blynyddol.</p>	<p>Wedi'i gwblhau</p> <p>Mehefin 2018 a bob blwyddyn fel rhan o broses y sefydliad ar gyfer pennu'r gyllideb a chynllunio.</p>	<p>Cyfarwyddwr Meddygol Gweithredol - Evan Moore - (Dylan Williams)</p>

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