



WALES AUDIT OFFICE  
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Archwilydd Cyffredinol Cymru  
Auditor General for Wales

# Asesiad Strwythuredig 2018 - Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Blwyddyn archwilio: 2018

Dyddiad cyhoeddi: Tachwedd 2018

Cyfeirnod y ddogfen: 932A2018-19

Lluniwyd y ddogfen hon yn rhan o'r gwaith 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 partion perthnasol. Mewn perthynas â'r ddogfen hon, mae Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru yn drydydd partion perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynglŷn â datgelu neu ailddefnyddio'r ddogfen hon i Swyddfa Archwilio Cymru yn [swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru](mailto:swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru).

Roedd y tîm a gyflawnodd y gwaith yn cynnwys Andrew Doughton, Simon Monkhouse ac Andrew Strong, o dan gyfarwyddyd Dave Thomas.

# Cynnwys

Er bod y Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei drefniadau llywodraethu a rheoli, mae datblygu cynlluniau tymor canolig sydd yn gynaliadwy'n ariannol a gwella meysydd perfformiad â blaenoriaeth yn parhau i achosi anhawster iddo.

## Asesiad strwythuredig

Ynglŷn â'r adroddiad hwn	4
Y Cefndir	4
Y Prif Gasgliad	5
Llywodraethu:	
Mae'r Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei drefniadau llywodraethu a rheoli, ond mae angen iddo ganolbwyntio ar y nodau strategol allweddol er mwyn goresgyn heriau sylweddol.	6
Cynllunio Strategol:	
Er bod trefniadau cynllunio strategol yn datblygu, mae'r cynlluniau hynny yn dal heb esgor ar Gynllun Tymor Canolig Integredig y gellir ei gymeradwyo, ac ni fu ymagwedd y Bwrdd Iechyd at fonitro cyflawniad y cynlluniau sydd ganddo eisoes yn ddigon cryf	10
Trefniadau ehangach sy'n cefnogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau:	
Mae rheoli ei weithlu, ei gyllid a'i asedau ffisegol yn parhau i fod yn her sylweddol i'r Bwrdd Iechyd, ac mae angen iddo ddatblygu dull mwy trawsnewidiol o wella perfformiad ac effeithlonrwydd gwasanaethau	13
Argymhellion	20
Atodiadau	
Atodiad 1 – cynnydd wrth weithredu argymhellion blaenorol	21

# Asesiad strwythuredig

## Ynglŷn â'r adroddiad hwn

- 1 Mae'r adroddiad hwn yn nodi canfyddiadau gwaith asesiad strwythuredig 2018 yr Archwilydd Cyffredinol ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr (y Bwrdd Iechyd). Cyflawnwyd y gwaith er mwyn cynorthwyo i fodloni gofyniad statudol yr Archwilydd Cyffredinol, o dan adran 61 o Ddeddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2014, sef bod yn fodlon bod cyrff y GIG wedi gwneud trefniadau priodol i sicrhau darbodusrwydd, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd wrth ddefnyddio adnoddau.
- 2 Roedd ein gwaith ar asesiad strwythuredig 2018 yn cynnwys cyfweiliadau â swyddogion ac Aelodau Annibynnol, arsylwi cyfarfodydd y bwrdd a'i bwyllgorau, ac adolygu dogfennau, perfformiad a data ariannol perthnasol. Cynhaliom hefyd arolwg o aelodau bwrdd ar draws yr holl fyrddau iechyd ac ymddiriedolaethau'r GIG. O'r 22 o aelodau bwrdd y Bwrdd Iechyd a gafodd wahoddiad i gymryd rhan, cafwyd ymateb gan wyth ohonynt. Gan fod cyfradd ymateb yr arolwg yn gyfyngedig, rydym wedi defnyddio'r canlyniadau ochr yn ochr â'n cyfweiliadau a'n harsylwadau yn sail ar gyfer ein gwerthusiad, yn hytrach na seilio canfyddiadau'r adroddiad ar ymatebion yr arolwg yn unig.
- 3 Mae gwaith asesu strwythuredig eleni yn dilyn themâu tebyg i waith blyneddoddedd cynt, er inni ehangu'r cwmpas i gynnwys sylwebaeth ar drefniadau'n gysylltiedig â chaffael, rheoli asedau a gwella effeithlonrwydd a chynhyrchiant. Mae'r adroddiad yn rhannu ein canfyddiadau o dan dair thema - trefniadau llywodraethu'r Bwrdd Iechyd, ei ymagwedd at gynllunio'n strategol a'r trefniadau ehangach sy'n cefnogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau. I gloi'r adroddiad, nodir ein hargymhellion.
- 4 Mae **Atodiad 1** yn crynhoi'r camau gweithredu a gymerwyd i ymateb i argymhellion asesiad strwythuredig y flwyddyn gynt.

## Y Cefndir

- 5 Mae'r Bwrdd Iechyd ar hyn o bryd yn destun mesurau arbennig o dan Fframwaith Uwchgyfeirio ac Ymyrryd GIG Cymru. Yn rhan o drefniadau'r mesurau arbennig, disgwylir i'r Bwrdd Iechyd sicrhau gwelliannau ym maes arwain a llywodraethu, cynllunio strategol a chynllunio gwasanaethau, iechyd meddwl a gofal sylfaenol, gan gynnwys gwasanaethau y tu allan i oriau. Mae hyn yn adlewyrchu heriau parhaus mewn sawl maes allweddol, gan gynnwys ei allu i greu Cynllun Tymor Canolig Integredig (CTCI) sy'n gytbwys yn ariannol ac yn gymeradwy, natur fregus gwasanaethau gofal sylfaenol ac iechyd meddwl, a phryderon ynghylch agweddau penodol ar ei berfformiad.
- 6 Adroddodd y Bwrdd Iechyd ddiffyg ariannol o £38 miliwn ar ddiwedd 2017-18. Cyrhaeddodd diffyg cronus cynyddol o'r naill flwyddyn i'r nesaf £88 miliwn ar ddiwedd mis Mawrth 2018. Nid oedd y Bwrdd Iechyd yn gallu creu CTCI yr oedd Gweinidogion Cymru yn gallu ei gymeradwyo yn 2017-18, ac ar hyn o bryd y mae'n gweithio'n unol â chynllun gweithredu blwyddyn o hyd. Nid yw'r Bwrdd Iechyd yn cyrraedd targedau allweddol a osodwyd gan Lywodraeth Cymru ar gyfer yr amser a dreulir mewn Adrannau Damweiniau ac Achosion Brys, nac ychwaith yn cyrraedd targedau atgyfeirio i driniaeth, er bod ymdrechion i gyrraedd y targed olaf yn gwella. Ceir hefyd ôl-groniad cynyddol a sylweddol o apwyntiadau dilynol i gleifion allanol. Ar y llaw arall, rydym wedi gweld arwyddion o welliant o ran cyfraddau haint yn gysylltiedig â gofal iechyd, ac mae'r ffocws ar ansawdd yn cryfhau. Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd adeiladu ar hyn.

- 7 Derbyniodd y Bwrdd lechyd hefyd adroddiadau oddi wrth HASCAS<sup>1</sup> (Mai 2018) ac Ockenden<sup>2</sup> (Gorffennaf 2018) ar ansawdd gofal a threfniadau llywodraethu Ward lechyd Meddwl Tawel Fan. Yn ddiweddar, sefydlodd y Bwrdd lechyd Grŵp Gwella er mwyn ymateb i'r 15 o argymhellion yn adroddiad HASCAS a'r 14 o argymhellion yn Adolygiad Llywodraethu Ockenden. Nid ydym wedi cynnwys sylwadau ynghylch effeithiolrwydd y grwpiau hynny yn yr adroddiad hwn gan nad yw eu gwaith ond megis dechrau.
- 8 Dros y 12 mis diwethaf, cafwyd rhywfaint o newid mewn swyddi ar lefel y Bwrdd, o ran aelodau gweithredol ac Aelodau Annibynnol. Cwblhaodd y Cadeirydd blaenorol ei gyfnod yn y swydd, felly ceir bellach Gadeirydd newydd. Cafodd rôl y prif swyddog gweithredol ei dileu, ac aildosbarthwyd y cyfrifoldebau hynny ymhlith tîm y weithrediaeth. Mae'r Bwrdd hefyd wedi ailgyflwyno swydd Cyfarwyddwr Gweithredol Gofal Sylfaenol a Chymunedol, a ddylai fod o gymorth i ysgogi gwelliannau strategol yn y maes pwysig hwn.
- 9 Roedd yr asesiad strwythuredig a gynhaliwyd gennym yn 2017 yn cydnabod bod y Bwrdd lechyd yn wynebu heriau sylweddol a pharhaus o ran cyllid a pherfformiad. Nodwyd hefyd fod y Bwrdd lechyd yn parhau i ddatblygu ei drefniadau corfforaethol ar gyfer llywodraethu, rheoli ariannol, datblygu strategaeth a chynllunio'r gweithlu. Fodd bynnag, nodwyd na fu'r trefniadau hynny'n ddigonol er mwyn galluogi'r Bwrdd lechyd i gyrraedd y sefyllfa yr oedd angen iddo fod ynddi o ran cyllid a pherfformiad.
- 10 Mae'r adroddiad hwn yn rhoi sylwebaeth ar agweddau allweddol ar gynnydd a materion sydd wedi codi ers ein hadolygiad asesu strwythuredig diwethaf. Gan hynny, dylid rhoi ystyriaeth i'n [hadolygiad blaenorol](#).

## Y Prif Gasgliad

- 11 Ein prif gasgliad yw **bod datblygu cynlluniau tymor canolig sydd yn gynaliadwy'n ariannol a gwella meysydd perfformiad â blaenoriaeth yn parhau i achosi anhawster i'r Bwrdd lechyd, er ei fod yn cryfhau ei drefniadau llywodraethu a rheoli.**
- 12 Disgrifir sawl ffactor sy'n cyfrannu at y sefyllfa ariannol a pherfformiad drwy gydol yr adroddiad hwn. Ni all y Bwrdd lechyd newid ei sefyllfa'n sylweddol hen gyflwyno newidiadau i agweddau allweddol ar wasanaethau; tynnu ei fuddsoddiad yn ôl o ystadau nad ydynt yn addas i'r diben nac yn cynnig gwerth da am arian cyhoeddus a chryfhau'r modd y mae'n gweithio â phartneriaid i ddatblygu gwasanaethau cymunedol ac ataliol.
- 13 Rhoddir ystyriaeth fanylach yn yr adrannau canlynol i'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad cyffredinol. Mae'r Bwrdd lechyd wedi gwneud cynnydd yn erbyn argymhellion blaenorol, ond mae angen iddo gyflawni gwaith pellach mewn sawl maes er mwyn ymateb yn llawn iddynt. Amlygir hyn drwy gydol yr adroddiad gan drawsgyfeirio i grynodeb o gynnydd cyffredinol yn erbyn argymhellion yn [Atodiad 1](#).

<sup>1</sup>Dolen gyswllt i adroddiad y Gwasanaeth Cyngori lechyd a Gofal Cymdeithasol ar y gofal a'r driniaeth ar ward Tawel Fan: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/861/document/324118>

<sup>2</sup>Dolen gyswllt i adroddiad Ockenden ar y trefniadau llywodraethu yn gysylltiedig â Tawel Fan: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/861/tudalen/75259/>

## Llywodraethu

- 14 Fel yn y blynyddoedd cynt, archwiliwyd trefniadau llywodraethu'r Bwrdd Iechyd yn rhan o'n hasesiad strwythuredig. Rydym yn cynnig sylwadau ar y modd y mae'r Bwrdd a'i is-bwyllgorau yn cynnal eu busnes, a'r graddau y mae strwythurau trefniadol yn cefnogi trefniadau llywodraethu da ac atebolrwydd clir. Buom hefyd yn edrych ar yr wybodaeth y mae'r Bwrdd a'i bwyllgorau yn ei derbyn i'w helpu i oruchwylio a herio perfformiad a monitro cyflawniad amcanion y sefydliad. Rydym wedi defnyddio canlyniadau ein harolwg o aelodau'r Bwrdd er mwyn helpu i ddeall enghreifftiau lle mae pethau'n gweithio'n dda, ac enghreifftiau lle gellid cryfhau'r trefniadau.
- 15 Gwelsom fod y **Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei drefniadau llywodraethu a rheoli, ond bod angen iddo ganolbwyntio ar y nodau strategol allweddol er mwyn goresgyn heriau sylweddol.**

## Gweinyddu busnes yn effeithiol

- 16 Buom yn edrych ar y modd y mae'r Bwrdd yn ei drefnu ei hun er mwyn helpu i weinyddu busnes yn effeithiol. **Gwelsom fod gan y Bwrdd Iechyd drefniadau da i gefnogi effeithiolrwydd y bwrdd a'i bwyllgorau, ei fod yn dangos arwyddion diweddar o graffu cryfach, a'i fod yn gweithio i ddatblygu ffocws cryf ar lai o flaenoriaethau, ond blaenoriaethau allweddol.**
- 17 Mae trefniadau llywodraethu cadarn yn hollbwysig er mwyn rhoi cyfeiriad strategol, herio effeithiolrwydd darpariaeth a sicrhau bod camau unioni yn cael eu gweithredu i ddatrys problemau os ydynt yn codi. Mae gan y Bwrdd a'i bwyllgorau ymagwedd 'cylch busnes' dda, sydd yn sicrhau ymdriniaeth ag agweddau allweddol ar yr agenda. Mae'r trefniadau ar gyfer gweinyddu cyfarfod y Bwrdd yn dda ar y cyfan, a phan fydd penderfyniadau'n cael eu gwneud gellir gweld hynny'n glir, ac mae'r penderfyniadau hynny wedi'u cofnodi. Ceir llif dda o sicrwydd a risg rhwng y pwyllgorau a'r Bwrdd. Mae hyn yn cynnwys mecanwaith ffurfiol i uwchgyfeirio sicrwydd, risg a phroblemau, a bydd digon o amser yn cael ei neilltuo'n rheolaidd yng nghyfarfodydd y Bwrdd i gadeiryddion pwyllgorau allu cyflwyno materion sy'n codi.
- 18 Mae'r Bwrdd wedi cytuno ar dair rhaglen strategol: gofal ar gyfer anghenion iechyd mwy difrifol (gwasanaethau aciwt), gofal yn nes at adref, ac anghydraddoldeb iechyd a gwella iechyd. Er bod ffocws da ar wasanaethau aciwt, a bod y ffocws ar ofal yn y gymuned ac agweddau ar ofal sylfaenol yn gwella, nid yw'n glir bod lleihau anghydraddoldeb iechyd a gwella iechyd yn cael blaenoriaeth gyfartal gan y Bwrdd. Bydd gwella iechyd y boblogaeth yn ffactor o bwys fydd yn dylanwadu ar y galw am ofal iechyd yn y tymor hir. Nodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn fod llawer o amcanion, nodau, blaenoriaethau a chamau â blaenoriaeth wedi'u disgrifio mewn strategaethau a chynlluniau. Mae'r Bwrdd yn cydnabod bod angen canolbwyntio ar lai o flaenoriaethau sylfaenol. Mae tîm y weithrediaeth wedi bwrw ymlaen â hyn ar y cyd â'r Bwrdd ehangach, ac wedi cyhoeddi'r blaenoriaethau yng nghyfarfod y Bwrdd ym mis Hydref.
- 19 Bu ansawdd gwaith craffu ar lefel y bwrdd yn weddol amrywiol yn ystod y flwyddyn, ond yn ddiweddar gwelwyd mwy o ffocws a her yn y gwaith hwnnw o fewn y Bwrdd ac ar draws y pwyllgorau. Bu gwaith craffu a herio o fewn pwyllgorau yn dda ar y cyfan, ac mae'r gwaith hwnnw wedi gwella dros y misoedd diwethaf. Fodd bynnag, dros y 12 mis diwethaf, gwelsom nad yw pwyllgorau wedi bod yn gyson wrth herio'r rhai sy'n gyfrifol am gyflawni. Yn hytrach na hynny, canolbwyntiwyd ar alluogwyr corfforaethol fel timau cyllid canolog, perfformiad canolog a chynllunio canolog. Rydym bellach wedi dechrau gweld pwyllgorau'n mabwysiadu safbwynt cadarnach, yn galw i mewn y rhai sy'n gyfrifol am gyflawni yng nghyswllt cyllid, perfformiad a chamau'r cynllun, gweithredu, a'u galw yn ôl os nad ydynt wedi rhoi'r sicrwydd angenrheidiol ynghylch cynnydd. Dros amser, dylai hyn gryfhau'r atebolrwydd am welliant.
- 20 Bu amryw o newidiadau i aelodaeth y bwrdd dros y 12 mis diwethaf. Rydym wedi gweld herio ac atebolrwydd cryfach, a ffocws gwell i lunio'r blaenoriaethau craidd ers dyfodiad y Cadeirydd newydd ddechrau mis Medi. Fodd bynnag, yn sgil y newidiadau i aelodaeth y bwrdd, nid oes ganddo Aelod Annibynnol sy'n arbenigo mewn cyllid

bellach. Oherwydd hyn, mae'r Bwrdd yn ystyried comisiynu cefnogaeth wedi'i chynllunio'n arbennig i gyflenwi'r sgiliau ariannol. Dylai hyn fod o gymorth i gryfhau'r arbenigedd ariannol annibynnol. Dylai hefyd fod o gymorth i gefnogi a herio cynaliadwyedd ariannol gwasanaethau, er enghraifft.

- 21 Deallwn fod Aelodau Annibynnol newydd wedi cwblhau cwrs ymsefydlu cychwynnol, ac y byddant yn cymryd rhan yn fuan yn y rhaglen ymsefydlu genedlaethol. Yn ddiweddar, cyhoeddodd y Bwrdd lechyd wahoddiad i dendro am raglen datblygu'r bwrdd yn 2019. Mae gofynion y rhaglen arfaethedig yn glir, ond oherwydd prinder tendrau bu'n rhaid ailasesu'r opsiynau.
- 22 Gan fod cynifer o aelodau'r bwrdd wedi newid, mae nifer y rhawdiau ac ymweliadau gan aelodau bwrdd â wardiau wedi gostwng dros y chwe mis diwethaf. Dywedwyd wrthym fod y rhaglen hon wedi ailgychwyn ym mis Tachwedd i gefnogi'r broses o gynefino aelodau newydd annibynnol, ond hefyd, yn bwysig, i wrando ar staff, arsylwi gwasanaethau, deall pwysau ac ystyried ansawdd gwasanaethau.
- 23 Rydym wedi herio mynychder cyfarfodydd yn y gorffennol. Ym mis Medi 2018, cytunodd y Bwrdd i leihau mynychder cyfarfodydd y bwrdd a rhai o gyfarfodydd y pwyllgorau. Y mae wedi adolygu a newid cylch gorchwyl ei Bwyllgor Cyllid a Pherfformiad ([Argymhelliad 8, 2017](#)), ac wedi creu Pwyllgor Llywodraethu Gwybodaeth a Gwybodeg. Dylai hyn fod o gymorth i gydbwysu llwyth gwaith y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad, a thrwy leihau nifer y cyfarfodydd Bwrdd a chyfarfodydd rhai pwyllgorau, dylid cael lle i ganolbwyntio ar gyflawni blaenoriaethau a chael mwy o effaith.

#### Rheoli risgiau i gyflawni blaenoriaethau strategol

- 24 Buom yn edrych ar ymagwedd y Bwrdd at roi sicrwydd iddo ei hun fod risgiau i gyflawni blaenoriaethau wedi'u rheoli'n dda. Gwelsom fod gwaith yn **parhau i ddatblygu fframwaith sicrwydd y bwrdd a phrosesau rheoli risg ategol; ceir bellach fframwaith sicrwydd deddfwriaethol cynhwysfawr i danategu hyn.**
- 25 Mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau i ddatblygu ei fap sicrwydd ar gyfer y bwrdd. Mae'r gwaith hwn wedi parhau ers cryn amser, er bod y Bwrdd lechyd bellach yn creu cysylltiadau mwy rhesymegol rhwng amcanion presennol a ffynonellau sicrwydd. Mae'r modd y caiff rhai o'r amcanion hynny eu disgrifio ar hyn o bryd yn ei gwneud hi'n anodd nodi'r sicrwydd sydd ei angen. At ei gilydd, mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau i wneud cynnydd, ond mae'r ffaith na cheir CTCL ac ynddo amcanion clir wedi arafu gwaith i fapio sicrwydd ([Argymhelliad 2, 2016](#)). Yn sail i Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd, mae'r Bwrdd lechyd bellach wedi creu Fframwaith Sicrwydd Deddfwriaeth. Dyma ddatblygiad cadarnhaol, sydd hefyd yn cynnwys adolygiad cynhwysfawr o'r holl ofynion deddfwriaethol ac is-ddeddfwriaethol (dros 600 o Ddeddfau a mesurau). Mae'r Bwrdd lechyd wedi pennu'r agweddau sydd yn berthnasol i bob is-adran ac yn ceisio sicrwydd gan yr is-adrannau ynghylch yr agweddau hynny.
- 26 At ei gilydd, mae'r trefniadau rheoli risg strategol yn addas i'r diben. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd lechyd wedi gohirio adolygu'r strategaeth rheoli risg er mwyn sicrhau bod rolau a chyfrifoldebau'n gyson â'r Cynllun Cadw a Dirprwyo sy'n cael ei ddiweddarau ym mis Tachwedd 2018. Mae rheoli risg yn rhan greiddiol o weithrediad y Bwrdd, ac mae'r bwrdd yn gwneud trefniadau priodol i ddirprwyo atebolrwydd dros oruchwylio risgiau corfforaethol i'r pwyllgorau perthnasol. Bydd y pwyllgorau wedyn yn mynd ati'n weithredol i adolygu'r risgiau hynny ac i grynhoi'r risgiau, y sicrwydd a geir a digonolrwydd y sicrwydd hwnnw yn eu hadroddiadau pwyllgor blynyddol. Mae'r Bwrdd lechyd yn cydnabod bod angen iddo ganolbwyntio mwy ar yr awydd am risg, ac mae'n cynnal sesiwn datblygu ar hyn ym mis Rhagfyr. Dylid nodi bod adolygu gweithrediad trefniadau rheoli risg o fewn is-adrannau a thimau y tu hwnt i gwmpas ein gwaith asesu strwythuredig.

## Ymwreiddio system sicrwydd cadarn

- 27 Buom hefyd yn archwilio a oes gan y Bwrdd Iechyd system effeithiol ar gyfer rheolaeth fewnol i gefnogi sicrwydd y bwrdd. **Er bod rheolaethau mewnol ffurfiol ar waith, gwelsom fod angen sicrhau atebolrwydd cryfach dros gyflawni cynlluniau ariannol, perfformiad a newid gwasanaeth o fewn is-adrannau.**
- 28 Yn ein gwaith, nodwyd bod Rheolau Sefydlog yn gyfredol, ond y bydd y Cynllun Cadw a Dirprwyo yn cael ei adolygu ym mis Tachwedd 2018 i adlewyrchu newidiadau mewn atebolrwydd ar lefel y weithrediaeth. Mae'r Cyfarwyddiadau Ariannol Sefydlog yn dilyn model 2016 Cymru gyfan, a byddant yn cael eu diweddarau'n unol â gwaith cenedlaethol parhaus.
- 29 Cyflawnwyd gwaith da ar y Gofrestr Buddiannau, Rhoddion a Lletygarwch, lle cryfhawyd rheolaeth rheolwyr ac ymwreiddiwyd y defnydd o system electronig i gofnodi a monitro datganiadau. Mae hyn wedi arwain at gydymffurfiaeth well o gymharu â 12 mis yn ôl. Mae'r Pwyllgor Archwilio wedi adolygu'r Gofrestr Buddiannau a'r Datganiadau Rhoddion a Lletygarwch ac yn parhau i ganolbwyntio ar y rhain ac ar bolisiâu cysylltiedig, yn enwedig lle adroddwyd eithriadau.
- 30 Buom yn ystyried gwaith Archwilio Mewnol, y gwasanaeth Atal Twyll Lleol a'r tîm Dilysu ar ôl Talu<sup>3</sup>. Gwelsom raglen waith wedi'i ffocysu'n dda ar gyfer pob agwedd, gyda digon o adnoddau ar gyfer cyflawni, a dulliau effeithiol o adrodd am sicrwydd neu bryderon. Buom hefyd yn ystyried y cynnydd a wnaed wrth ymdrin â'n hargymhelliad ynghylch archwilio clinigol. Fodd bynnag, mae ein gwaith yn dangos nad yw'r ymagwedd at gynllunio archwiliadau clinigol lleol wedi gwella rhyw lawer, ac mae'r trefniadau adrodd sicrwydd sy'n deillio o hynny yn gyfyngedig. Ceir llawer o gyfle o hyd i ddefnyddio archwiliadau lleol i roi sicrwydd allweddol ynghylch y nodau a risgiau ansawdd a gaiff flaenoriaeth o fewn y Bwrdd Iechyd (**Argymhelliad 9, 2017**).
- 31 Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i gryfhau ei drefniadau llywodraethu ansawdd. Mae dangosfwrdd ansawdd niwed y Bwrdd Iechyd bellach yn rhoi mwy o sylw i agweddau penodol ar niwed posibl, ac yn ei gwneud hi'n bosibl triongli rhwng dangosyddion er mwyn deall patrymau a thueddiadau posibl. Mae'r Bwrdd Iechyd ar ganol cyflwyno byrddau gwynt ar lefel ward i ddarparu gwybodaeth o ansawdd i staff a chleifion yn gysylltiedig â pherfformiad wardiau. O'n cyfweiliadau, gwelir bod grwpiau ansawdd a diogelwch gweithredol yn gwella, a bod y llif o risgiau, problemau a sicrwydd o'r grwpiau hyn i'r Grŵp Ansawdd a Diogelwch lefel uwch, ac yna i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch, yn gwella. Mae prosesau a threfniadau **Gweithio i Wella ar gyfer ymateb i gwynion** yn gwella'n araf, ond mae angen gwneud mwy o sicrhau ymateb prydlon, ac i sicrhau bod gwersi'n cael eu dysgu a gweithredu yn sgil hynny ar draws gwasanaethau a safleoedd gweithredol (**Argymhellion 4 a 5, 2016**). Dyma faes sy'n bodoli ers tro, yr ydym wedi bod yn pryderu yn ei gylch ers 2016, ac mae angen sicrhau mwy o welliant. Mae perfformiad yn erbyn llawer o ddangosyddion ansawdd y Bwrdd Iechyd yr un peth yn fras â'r perfformiad a gafwyd 12 mis yn ôl. Serch hynny, gwelwyd rhai gwelliannau i gyfraddau heintiau yn gysylltiedig â gofal iechyd, ac mae angen cynnal ac adeiladu ar hynny o hyn allan. Buom yn cymharu'r data diweddaraf sydd ar gael ar ansawdd (Awst 2018) â'r un cyfnod y llynedd. Gan gydnabod bod yr achosion yn amrywio drwy gydol y flwyddyn, cafwyd gwelliant mewn cyfraddau C.Difficile a chyfraddau MRSA, ac yn nifer yr achosion o MRSA ac MSSA a adroddir o fewn y mis. Fodd bynnag, mae mynychder briwiau pwyso a geir yn sgil gofal iechyd wedi cynyddu rhyw fymryn, ac mae angen canolbwyntio mwy ar hyn.
- 32 Buom yn adolygu'r trefniadau rheoli perfformiad. Er od ymagwedd glir, resymegol a ffurfiol wedi'i sefydlu ar gyfer rheoli perfformiad, nid yw hynny wedi arwain at y gwelliannau sydd eu hangen o ran perfformiad. Gwelsom wrth arsylwi cyfarfodydd y Bwrdd a'r pwyllgorau, a chlywsom yn aml mewn cyfweiliadau, am gyfleoedd i gryfhau atebolrwydd perfformiad, ac i ganolbwyntio mwy ar amseroldeb ac effaith camau unioni yn dilyn perfformiad gwael. Buom hefyd yn ystyried ehangder yr wybodaeth am berfformiad a ddarperir i'r Bwrdd a'r pwyllgorau.

<sup>3</sup>Dolen gyswllt i ragor o wybodaeth am ddilysu ar ôl talu: <http://www.primarycareservices.wales.nhs.uk/ppv>



Rydym yn cytuno ag asesiad y Bwrdd ei hun fod ffurf adroddiadau ar berfformiad yn ei gwneud hi'n anodd canolbwyntio ar y blaenoriaethau. Mae'r Bwrdd lechyd bellach ar ganol adolygu ei drefniadau a'i adroddiadau rheoli perfformiad ar gyfer y Bwrdd a'r pwyllgorau. Bu'r Bwrdd llawn yn adolygu'r trefniadau a oedd yn cael eu datblygu yn ystod ei ddiwrnod datblygu ym mis Hydref 2018. Nodir hefyd fod y tîm perfformiad wedi symud i bortffolio'r Cyfarwyddwr Cynllunio a Pherfformiad newydd. Bu'r Bwrdd llawn yn adolygu'r trefniadau a oedd yn cael eu datblygu mewn gweithdy ym mis Hydref 2018. Dylai'r symudiad hwn alluogi ffocws cryfach sy'n cyfuno gwaith cynllunio gwasanaethau a'i effaith ar berfformiad gweithredol. Ceir disgrifiad pellach o berfformiad yn erbyn rhai dangosyddion cenedlaethol penodol yn yr adroddiad.

- 33 Mae'r Bwrdd lechyd bellach wedi ymwreiddio ei broses ar gyfer olrhain argymhellion Archwilio Mewnol ac Archwilio Allanol ac ar gyfer adrodd ar gamau gweithredu gerbron y Pwyllgor Archwilio. Mae ei system fonitro yn ei gwneud hi'n bosibl adrodd ar gynnydd yn erbyn terfynau amser targed. Os nad yw'r cynnydd yn ddigonol, bydd y system yn anfon nodynnau atgoffa awtomatig at swyddogion. Mae'r ymagwedd hon yn gwella'r ddealltwriaeth o gynnydd yn erbyn argymhellion, ac wedi galluogi'r Pwyllgor Archwilio i herio uwch reolwyr os nad yw'r cynnydd yn ddigonol. Efallai y bydd cyfle i ddefnyddio'r system hon i gydgyssylltu'r camau mewn ymateb i arolygiadau ac adolygiadau allanol eraill, fel adroddiadau Arolygiaeth Gofal lechyd Cymru a'r Ombwdsmon. Byddai gwneud hynny o gymorth i gyflawni argymhelliad 10 yn adolygiad diweddar Ockenden o Tawel Fan, a gallai roi sicrwydd ychwanegol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch.
- 34 Mae trefniadau llywodraethu gwybodaeth yn cael eu cryfhau ymhellach, gyda'r Bwrdd lechyd yn mabwysiadu ymagwedd ragweithiol at baratoi am ofynion y Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol (RhDDC) ac ymateb i'r gofynion hynny. Fodd bynnag, mae angen gwneud mwy o waith i gwblhau'r cofrestrau asedau gwybodaeth yn llawn, gwella cyfraddau hyfforddi staff a diweddarau'r polisïau a'r gweithdrefnau gofynnol er mwyn sicrhau cydymffurfiaeth lwyf. Gellir gwella cyfradd gydymffurfio gyfredol y staff â'r rhaglen hyfforddi genedlaethol orfodol ar lywodraethu gwybodaeth o 79% tuag at y gyfradd gydymffurfio darged o 95%. Gofynnodd y Bwrdd lechyd i Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth (SCG) gynnal adolygiad o'i drefniadau ar gyfer diogelu data. Rhoddodd yr adolygiad hwn sicrwydd rhesymol ynghylch llywodraethu ac atebolrwydd yng nghyswllt trefniadau diogelu data a rheoli cofnodion. Fodd bynnag, adroddodd SCG fod prinder sicrwydd ynghylch mynediad at ddata personol, ac mae gwaith ar y gweill i ymdrin a'r argymhellion hynny.
- 35 Mae'r Bwrdd lechyd wedi cynnal asesiad seiberddiogelwch allanol, lle nodwyd camau ar gyfer gwella. Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn ymateb i'r argymhellion hyn, ac wrth wneud hynny, yn diweddarau patsys diogelwch, ac yn cyflwyno meddalwedd a chaledwedd newydd yn lle rhai sydd heb eu cynnal. Mae'r trefniadau a'r adnoddau ar gyfer seiberddiogelwch yn cael eu cryfhau drwy sefydlu tîm arbenigol i roi hwb i gynlluniau cydnerthedd ac ymateb i ddigwyddiadau. Mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau bod ei gynlluniau adfer ar ôl trychineb TGCh yn cael eu diweddarau i gyd-fynd â newidiadau diweddar i'r seilwaith TGCh.

#### Sicrhau bod y dyluniad trefniadol yn cefnogi llywodraethu effeithiol.

- 36 Buom yn edrych ar y modd y mae'r Bwrdd lechyd yn ei drefnu ei hun i gyflawni amcanion strategol ar y cyd gan sicrhau llinellau atebolrwydd clir ar gyfer cyflawni ar yr un pryd. Gwelsom fod bylchau **yn y capasiti rheoli wedi cyfyngu ar faint a chyflymder y gwelliannau, yn enwedig mewn gofal eilaidd, ond mae'r newidiadau i'r rolau gweithredol a'r llinellau atebolrwydd yn golygu bod cyfrifoldebau wedi'u rhannu'n well ar draws tîm y weithrediaeth.**
- 37 Nid yw'r Bwrdd lechyd wedi cyflwyno unrhyw newidiadau sylweddol i'w strwythur gweithredol cyffredinol ers ein hadolygiad diwethaf. Fodd bynnag, cafwyd newidiadau i linellau atebolrwydd ar lefel y weithrediaeth, gan gynnwys:
- dileu rôl y Prif Swyddog Gweithredu, ac ailddosbarthu'r cyfrifoldebau hynny ymhlith tîm y weithrediaeth;

- **ailsefydlu** rôl y Cyfarwyddwr Gweithredol Gofal Sylfaenol a Chymunedol
  - cadw'r cyfrifoldeb dros yr is-adran gofal eilaidd gyda'r Cyfarwyddwr Gweithredol Nyrsio; a
  - symud y tîm perfformiad o dan y **Cyfarwyddwr Cynllunio a Pherfformiad sydd newydd ei benodi**.
- 38 Dylai'r trefniadau diwygiedig hyn fod o gymorth i rannu cyfrifoldebau'n well ymhlith y Cyfarwyddwyr Gweithredol. Dylai'r Bwrdd lechyd barhau i adolygu'r trefniadau hyn er mwyn sicrhau'r cyfraniad gorau gan swyddogion gweithredol, ar y cyd ac fel unigolion.
- 39 Yn ein gwaith mewn blynyddoedd blaenorol, cyfeiriwyd at bryderon ynghylch capasiti o fewn gwasanaethau a'r gallu i sicrhau gwelliannau a newid gwasanaethau. Gyda'r gefnogaeth ariannol gan Lywodraeth Cymru, mae'r Bwrdd lechyd yn cryfhau'r capasiti rheoli yn ei Is-adran Gofal Eilaidd (**Argymhelliad 10c, 2017**). Yn ogystal â rheolwyr gweithredol yn seiliedig ar arbenigedd, mae triawd clinigol, nyrsio a rheoli wedi cael ei ychwanegu, i ganolbwyntio ar fynediad mewn argyfwng a gofal brys. Dylai'r trefniadau hynny fod o gymorth i gryfhau'r ymgysylltiad clinigol y ceir angen mawr amdano, er bod yr ymgysylltiad hwnnw'n parhau i fod yn her (ceir mwy o wybodaeth am drefniadau ymgysylltu clinigol yn **Atodiad 1, Argymhelliad 10e, 2017**). Ar y cyfan, dylai'r swyddi rheoli newydd greu strwythur cyson ar draws y safleoedd ysbyty aciwt, a bydd y Bwrdd yn mynd ati i recriwtio unigolion i'r swyddi dros dymor yr hydref. Dylai hyn fod o gymorth i sicrhau'r capasiti a'r gallu sydd ei angen i ysgogi trefniadau rhagweithiol i reoli a gwella gwasanaethau.

## Cynllunio strategol

- 40 Wrth ein gwaith, buom yn archwilio'r modd y mae'r Bwrdd yn ymgysylltu â phartneriaid ac yn pennu cyfeiriad strategol y sefydliad. Buom yn asesu'r graddau y mae'r Bwrdd lechyd yn cynllunio'r broses o gyflawni ei amcanion, ei gyllid, ei weithlu a'i adnoddau eraill. Buom yn ystyried y graddau y mae'r cynlluniau yn gydgyssylltiedig, yn fewnol ac yn allanol, ac yn ystyried a yw'r cynlluniau hynny'n realistig ac yn cynnwys terfynau amser. Yn olaf, roeddem am wybod a oedd y Bwrdd lechyd yn monitro cynnydd y cynlluniau hyn yn effeithiol. **Er bod trefniadau cynllunio strategol yn datblygu, gwelsom fod y cynlluniau hynny yn dal heb esgor ar Gynllun Tymor Canolig Integredig y gellir ei gymeradwyo, ac na fu ymagwedd y Bwrdd lechyd at fonitro cyflawniad y cynlluniau sydd ganddo eisoes yn ddigon cryf.**

## Pennu'r cyfeiriad strategol

- 41 Buom yn edrych ar y modd y mae'r Bwrdd n mynd ati i bennu ei flaenoriaethau ar ôl ymgysylltu â rhanddeiliaid allweddol, ac a yw amcanion cytunedig wedi'u diffinio'n glir mewn cynlluniau strategol. **Gwelsom fod ymagwedd ymgysylltu'r Bwrdd lechyd yn parhau i ddatblygu a chyfrannu at y gwaith o ddatblygu strategaethau, ond bod angen mwy o eglurder ynghylch ffurf gwasanaethau.**
- 42 Mae gan y Bwrdd lechyd ymagwedd gynhwysfawr at ymgysylltu, lle gofynnir am adborth ynghylch nodau a blaenoriaethau strategol, ac ynghylch ffurf gwasanaethau. Mae'r Bwrdd lechyd wedi parhau â'i ymagwedd ar gyfer ymgysylltu â'r cyhoedd<sup>4</sup>, gan alluogi'r cyhoedd i gyflwyno eu barn, gwirfoddoli, ymuno â grŵp ac ymateb i arolygon penodol. Er enghraifft, mae'r Bwrdd lechyd yn gofyn am adborth ynghylch gwasanaethau cleifion allanol ar hyn o bryd. Nodir pedwar nod ar gyfer ymgysylltu â'r cyhoedd yn strategaeth ymgysylltu'r Bwrdd lechyd ar gyfer 2017-2019. Mae'r rhain yn canolbwyntio ar ennyn hyder y cyhoedd yn y Bwrdd lechyd, ac ar ysgogi mwy o ymglymiad ymhlith y cyhoedd a chleifion. Mae'r gwaith hwn yn gyson ag un o ofynion gwella'r mesurau arbennig, ac mae'r ymagwedd yn adlewyrchu'r Egwyddorion Ymgysylltu Cenedlaethol a luniwyd gan Cyfranogaeth Cymru. Mae'r Bwrdd lechyd wedi cytuno i ymgysylltu ar raddfa gwasanaeth unigol, ardal leol, ac ar raddfa gogledd

<sup>4</sup> Gwefan ymgysylltu BIP Betsi Cadwaladr: <https://www.pbccymrydrhan.co.uk/>

Cymru. Y nod yw canolbwyntio ar y rhan fwyaf perthnasol o'r boblogaeth wrth ymdrechu, trafod a datblygu gwasanaethau, a chynnwys rhanddeiliaid allweddol.

- 43 Cytunodd y Bwrdd Iechyd ar ei strategaeth "Byw'n Iach, Aros yn Iach"<sup>5</sup> ym mis Mawrth 2018. Mae'n nodi dadl resymegol dros newid, yn tynnu sylw at amcanion llesiant y Bwrdd Iechyd ac yn cydnabod bod angen i'r Bwrdd Iechyd ganolbwyntio mwy ar ganlyniadau. Mae'r strategaeth yn cyfeirio at dair prif raglen:
- Gwella Iechyd ac Anghydraddoldeb Iechyd
  - Gofal yn Nes at Adref
  - Gofal ar gyfer anghenion iechyd mwy difrifol (mewn gwasanaethau cyffredinol ar safleoedd aciwt).
- 44 Drwy nifer o sesiynau datblygu, mae'r Bwrdd wedi cytuno ar ei amcanion corfforaethol, ac wedi asesu'r amcanion a chydabod eu bod yn cyd-fynd, yn rhannol, â'r nodau llesiant. Mae'r strategaeth yn esbonio'r bwriadau lefel uchel ar gyfer cyfeiriad gwasanaethau, ond nid yw'n cynnwys manylion am ffurf gwasanaethau. Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau mwy o eglurder wrth ddatblygu CTCI 2019-2022.
- 45 Un o'r heriau parhaus o flaen y Bwrdd Iechyd yw alinio strategaeth y sefydliad â strategaethau sefydliadau partner, ar raddfa'r Bwrdd Iechyd, ac ar raddfa is-ranbarthol. Mae ein harsylwadau o'r Bwrdd a'r pwyllgorau, a'n canfyddiadau o gyfweiliadau yn dangos bod y Bwrdd Iechyd yn rhoi mwy o bwyslais ar waith partneriaeth ac ar feithrin perthnasoedd â phartneriaid allweddol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei gynrychiolaeth mewn fforymau partneriaeth a hefyd wedi penodi ail Aelod Annibynnol ar gyfer y trydydd sector.

#### Datblygu cynlluniau

- 46 Buom yn ystyried ymagwedd y Bwrdd Iechyd at ddatblygu ei gynlluniau blynyddol a thymor canolig, ac yn ystyried a yw'r ymagwedd honno'n seiliedig ar ddadansoddiadau priodol o gostau, adnoddau ac arbedion posibl. **Er bod y Bwrdd Iechyd wedi cryfhau ei ymagwedd cynllunio, gwelsom nad yw eto wedi llwyddo i greu CTCI cymeradwy; mae'n uchelgais ganddo i wneud hynny ar gyfer cylch 2019-2022 y CTCI, ond bydd hynny'n gryn her.**
- 47 Drwy gydol 2017, roedd gan y Bwrdd Iechyd ymagwedd glir a chytunedig at gynllunio, a oedd o gymorth i gydgyssylltu gweithgarwch datblygu cynlluniau. Bu'r ymagwedd hon o gymorth i roi ffocws i waith cynllunio, ond ni arweiniodd at sicrhau cymeradwyaeth Llywodraeth Cymru ar gyfer drafft y CTCI yn 2018. Yn absenoldeb CTCI cymeradwy, mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn gweithio'n unol â chynllun gweithredu blynyddol (**Argymhelliad 6, 2016**). Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu cynllun tair blynedd sydd dangos sut y bydd gwasanaethau yn newid dros gyfnod hwy, yn lle CTCI. Er i'r Bwrdd gymeradwyo'r cynllun tair blynedd ym mis Mawrth 2018, ni chymeradwyodd y cynllun gweithredu blynyddol hyd fis Gorffennaf 2018, gan olygu ei bod hi'n gryn her cyflawni'r cynllun hwnnw o fewn blwyddyn ariannol 2018-19. Wrth adolygu'r cynllun tair blynedd a'r cynllun gweithredu blynyddol, ein hargraff gyffredinol oedd fod y cynlluniau hynny'n cynnwys gormod o amcanion, blaenoriaethau a chamau a oedd yn golygu ei bod hi'n anodd cynllunio i'w cyflawni. Mae'r cynllun yn nodi arbedion yn glir, ac yn nodi'n glir pa agweddau sy'n cael eu hariannu a'u tanariannu (**Argymhelliad 4 a 7, 2017**). Mae'r eglurder hwn ynghylch ariannu yn ddefnyddiol, ond nid yw'r cynllun yn dangos y goblygiadau i'r Bwrdd Iechyd os bydd ffrydiau gwaith heb eu hariannu, er enghraifft, ambell fenter yn gysylltiedig â gwella iechyd ac anghydraddoldeb iechyd.
- 48 Mae'r Bwrdd Iechyd yn dal heb strategaeth glinigol gytunedig ar hyn o bryd. Mae'r strategaeth 10 mlynedd Byw'n Iach, Aros yn Iach yn darparu fframwaith lefel uchel, ond nid yw'n cynnwys digon o fanylion am y modelau clinigol

<sup>5</sup> 'Byw yn Iach, Aros yn Iach': <https://www.pbccymrydrhan.co.uk/ein-cynlluniau>

a ffafrir yn y dyfodol. Serch hynny, ceir nifer cynyddol o gynlluniau clinigol ar gyfer gwasanaethau unigol, sydd ar wahanol gamau yn eu datblygiad. Mae'r rhain yn cynnwys:

- y Ganolfan Gofal Dwys Newyddenedigol Is-ranbarthol, sydd bellach wedi'i weithredu;
- canoli gwasanaethau fasgwlaidd;
- datblygu cynllun orthopaedeg a chynlluniau offthalmoleg;
- cynigion am wasanaethau strôc hyperaciwt; a'r
- bwriad i gyflwyno llawfeddygaeth robotig ar gyfer gwasanaethau wroleg.

Er bod y gwaith yn mynd rhagddo, mae'n bwysig creu mwy o eglurder ynghylch modelau gwasanaethau arbenigol yn y dyfodol. Mae angen yr eglurder hwn er mwyn cynllunio'r gweithlu meddygol ac anfeddygol, yr ystadau aciwt a chymunedol a'r gofynion o ran technoleg a chyfarpar meddygol yn effeithiol. Cyfeiriwyd yn gyntaf at yr angen i gytuno ar strategaeth glinigol ar frys er mwyn cefnogi darpariaeth gwasanaethau sy'n gynaliadwy'n glinigol ac yn ariannol yn ein hadolygiad o drefniadau llywodraethu a gynhaliwyd ar y cyd ag Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru yn 2013. Mae'r Bwrdd Iechyd yn anelu i gynnwys mwy o fanylion am fodelau clinigol yn rhan o broses y CTCI ar gyfer 2019-2022.

- 49 Dywedodd uwch reolwyr fod digon o adnoddau canolog ar gael i gefnogi'r gwaith o ddatblygu'r CTCI. Fodd bynnag, roedd canfyddiadau ein cyfweiliadau'n amlygu cyfleoedd i fabwysiadu model partner busnes, sy'n debyg i'r model a ddefnyddiwyd gan yr adran gyllid. Mae'r model cynllunio presennol wedi'i ddatganoli ac mae angen ymgysylltiad a pherchnogaeth ar raddfa'r is-adran a'r gyfarwyddiaeth. Llwyddwyd i wneud hyn i raddau rhesymol mewn rhai is-adrannau. Fodd bynnag, roedd hyn yn fwy problematig mewn achosion lle cafwyd newidiadau i swyddi rheoli allweddol, lle bu gwasanaethau o dan bwysau sylweddol a pharhaus, neu lle bu cryn alw amdanynt, fel gofal eilaidd.
- 50 Mae'r Bwrdd Iechyd bellach yn dechrau proses datblygu'r CTCI ar gyfer y cyfnod 2019-2022, gan adeiladu ar y dadansoddiadau presennol o'r boblogaeth ac o'r galw am wasanaethau. Mae'n glir i bydd creu CTCI y gall Gweinidogion Cymru ei gymeradwyo erbyn y dyddiad terfyn gofynnol, yn gryn her i'r Bwrdd Iechyd. Mae ein gwaith eleni yn dangos bod angen ffocws gwell ar gyfres lai o flaenoriaethau craidd, rhannu'r blaenoriaethau hynny'n well i raglenni newid gwasanaethau cyflawnadwy, a disgrifiad cliriach o fodelau gwasanaeth a cherrig milltir rhaglenni yn y dyfodol. Ar ben hynny, mae'r diffyg ariannol sy'n bodoli ers tro yn debygol o fod yn risg sylweddol fydd yn atal cymeradwyo CTCI.
- 51 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cael rhywfaint o gyllid ychwanegol i gefnogi ei swyddogaeth drawsnewid (**Argymhelliad 10b, 2017**). Darparwyd y cyllid hwn ar sail cyfnod penodol o ddwy flynedd. Mae'r Cyfarwyddwr Trawsnewid, a benodwyd ym mis Ebrill 2018, bellach ar ganol datblygu'r swyddogaeth drawsnewid, a fydd yn cynnwys y swyddfa rheoli rhaglenni gyfredol, y tîm gwella a rhywfaint o gapasiti ychwanegol dros dro os oes angen. Mae'r swyddogaeth drawsnewid ar hyn o bryd yn canolbwyntio ar adennill arian, ond yn ein barn ni bydd angen canolbwyntio i ddechrau ar drawsnewid er mwyn galluogi modelau gwasanaeth cynaliadwy.

### Monitro cyflawniad y cynllun strategol

- 52 Yn olaf, buom yn ystyried a yw'r cynnydd wrth weithredu cynlluniau cyfredol, a'r rhaglenni newid strategol sy'n eu cefnogi, yn cael eu monitro'n effeithiol. **Gwelsom nad yw'r trefniadau i fonitro cyflawniad y cynllun gweithredu blynyddol wedi llwyddo i sicrhau bod y cynllun hwnnw'n cael ei gyflawni'n effeithiol.**
- 53 Yn rhan o'n hadolygiad, buom yn ystyried lefel y craffu a'r her yn gysylltiedig â chyflawniad y Cynllun Gweithredu Blynyddol, yn ogystal â chynnwys y cynlluniau a gyflwynir gerbron y Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth a'r Bwrdd. Hyd yn ddiweddar, roedd y tîm cynllunio canolog yn cyflwyno cynnydd yn erbyn cynlluniau, a'r Pwyllgor Strategaeth, Partneriaethau ac Iechyd y Boblogaeth yn dwyn y tîm hwnnw i gyfrif. Ni fu

hyn yn ddigonol er mwyn sicrhau bod cynlluniau'n cael eu cyflawni'n effeithiol. O'r 615 o gamau gweithredu yng nghynllun gweithredu blynyddol 2017-18, dim ond 56% ohonynt a gafodd eu cyflawni, ac ar ddiwedd chwarter 1 yn 2018-19, dim ond 51% o'r 110 o gamau ar gyfer chwarter 1 oedd wedi'u cyflawni. Mae hyn yn dystiolaeth glir nad yw'r dulliau presennol o fonitro ac o sicrhau atebolrwydd yn ysgogi cyflawni cynlluniau cytunedig yn effeithiol. Gwelsom rhywfaint o welliant yn ddiweddar wrth i'r pwyllgor amlygu pryderon clir ynghylch cyflymder cynnydd, a dwyn rheolwyr is-adrannol i gyfrif ynghylch eu cyfrifoldebau dros gyflawni'r cynllun. Fodd bynnag, mae'r ffaith na cheir dull ffurfiol o olrhain cyflawniad y cynllun ar lefel y Bwrdd yn destun pryder. Mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau ei fod yn rhoi lle creiddiol i oruchwylio ei gynllun cyffredinol ar gyfer cyflenwi gwasanaethau gwell a chynaliadwy a gwella iechyd y boblogaeth.

- 54 Gwelsom hefyd nad yw cynnwys adroddiadau cynnydd y Cynllun Gweithredu Blynyddol yn galluogi monitro effeithiol. Mae'r adroddiadau ar gynnydd y cynllun yn faith, a'u cynnwys yn ei gwneud hi'n anodd canfod beth yw effaith diffyg cyflawniad yng nghynllun y llynedd ar gynllun y flwyddyn gyffredol, ar gyflymder newid, neu a yw'r manteision a fwriadwyd wedi'u gwireddu (*Argymhelliad 10f, 2017*). Mae'r tîm cynllunio yn annog ffocws cryfach ar ansawdd achosion busnes. Efallai y bydd hyn yn rhoi darlun cliriach o'r canlyniadau a ddymunir ac, yn sgil hynny, yn galluogi trefniadau gwell i fonitro cynnydd yn erbyn canlyniadau a manteision busnes disgwylidig.

## Trefniadau ehangach sy'n cefnogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau

- 55 I raddau helaeth, mae defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau yn dibynnu ar drefniadau'r sefydliad ar gyfer rheoli ei weithlu, ei gyllid ac asedau ffisegol eraill. Yn yr adran hon, rydym yn cyflwyno sylwadau ar y trefniadau hynny ac ar y camau y mae'r Bwrdd iechyd yn eu cymryd i gynyddu effeithlonrwydd a chynhyrchiant hyd yr eithaf. Rydym hefyd yn archwilio a oes gan y Bwrdd lechyd drefniadau da ar gyfer prynu nwyddau a gwasanaethau.
- 56 Gwelsom fod y Bwrdd lechyd **yn parhau i brofi heriau sylweddol wrth reoli ei weithlu, ei gyllid a'i asedau ffisegol, a bod angen iddo ddatblygu ymagwedd fwy trawsnewidiol er mwyn gwella perfformiad ac effeithlonrwydd gwasanaethau.**

### Rheoli'r gweithlu

- 57 Y gweithlu yw ased mwyaf y Bwrdd lechyd, yn bennaf gan fod cyflogau i gyfrif am gyfran sylweddol o'i wariant. Mae'n bwysig sicrhau bod y gweithlu yn gynhyrchiol ac wedi'i reoli'n dda, gan fod staff yn hollbwysig er mwyn darparu gwasanaethau o ddydd i ddydd, ac er mwyn sicrhau arbedion effeithlonrwydd a gwella ansawdd. Drwy ein gwaith, gwelsom fod **arweinyddiaeth weithredol newydd ac ymrwymiad i ddatblygu strategaeth ar gyfer y gweithlu erbyn diwedd 2018 yn creu cyfle i ymdrin â nifer o broblemau heriol sy'n gysylltiedig â'r gweithlu ar hyn o bryd.**

58 Yn y tabl canlynol, dangosir perfformiad y Bwrdd Iechyd yng nghyswllt rhai mesuriadau allweddol, o gymharu â chyfartaledd Cymru.

**Dangosyn 1: perfformiad yn erbyn mesuriadau allweddol y gweithlu, Gorffennaf 2018<sup>6</sup>**

Mesuriadau'r gweithlu	Bwrdd Iechyd	Cyfartaledd Cymru
Absenoldeb oherwydd salwch	4.9%	5.3%
Trosiant	8.7% <sup>7</sup>	6.9%
Swydd Wag	2.7%	2.6%
Arfarniadau	66%	67%
Hyfforddiant statudol a gorfodol	85%	73%

Ffynhonnell: Dangosfwrdd Gweithlu GIG Cymru, Addysg a Gwella Iechyd Cymru

- 59 Yn **Nangosyn 1** gwelir bod perfformiad y Bwrdd Iechyd yn well na'r cyfartaledd o ran absenoldeb salwch a hyfforddiant statudol, ond mae trosiant heb ei gynllunio ymhlith y staff yn broblem. Mae hyn yn destun pryder neilltuoel yn achos staff meddygol a deintyddol lle ceir trosiant o fwy na 10%, ac mae recriwtio a chadw staff yn parhau i fod yn gryn her ar draws rhai arbenigeddau aciwt, gofal sylfaenol a nyrsio. Ar hyn o bryd, mae hyn yn golygu defnydd helaeth o staff dros dro, ac er bod y defnydd hwnnw'n lleihau, mae'n parhau i fod yn gryn her i'r Bwrdd Iechyd.
- 60 Mae'r adnoddau i gefnogi recriwtio wedi gwella rhyw fymryn (**Argymhelliad 11b, 2017**), gyda rhai swyddogion recriwtio dros dro ychwanegol yn cael eu cyflogi hyd fis Rhagfyr 2018. Rydym yn deall bod hyn wedi dechrau helpu i gydgyssylltu ymdrechion a chreu cynigion gwell a mwy atyniadol i ddarpar ymgeiswyr ar gyfer swyddi sy'n anodd eu llenwi, fel cyfleoedd hyfforddi neu ymchwil, neu gyfle i brofi cymysgedd amrywiol o achosion clinigol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau â'i ymagwedd recriwtio Hyfforddi Gweithio Byw.<sup>8</sup> er mwyn helpu i ddenu staff i Ogledd Cymru. Yn ogystal â hynny, mae mentrau'r Prosiect Chwilio<sup>9</sup>, a chamu i mewn i waith yn parhau i alluogi lleoliadau profiad gwaith. Sawl gwaith, bydd hyn yn arwain at recriwtio ymgeiswyr i swyddi a fyddai fel arall wedi'i chael hi'n anodd manteisio ar y cyfleoedd hyn. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu proses gadw newydd sy'n cynnwys cyfweiliadau â staff ar ôl iddynt roi gwybod am eu bwriad i adael. Gallai'r ymagwedd hon olygu bod rhai o'r aelodau hynny o staff yn cael eu cadw, a dylai ei gwneud hi'n bosibl dysgu gwersi a'u gweithredu er mwyn helpu i leihau'r gyfradd drosiant.
- 61 Mae sicrhau lleoliadau hyfforddiant ar gyfer gweithwyr meddygol a gweithwyr iechyd eraill proffesiynol yng Ngogledd Cymru yn parhau i fod yn her. Mae hyn wedi creu llif annigonol o ddarpar ymgeiswyr drwy'r llwybrau hyfforddi ffurfiol, sydd wedyn yn golygu prinder ymgeiswyr ar gyfer swyddi sylweddol parhaol. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd ddatblygu datrysiadau ar gyfer y tymor byr, y tymor canolig a'r tymor hir a chydweithio'n strategol

<sup>6</sup> Salwch: cyfartaledd treigl dros 12 mis ym mis Gorffennaf 2018; Trosiant (ac eithrio staff meddygol a deintyddol): cyfnod o 12 mis o fis Gorffennaf 2017 hyd fis Mehefin 2018; Swydd Wag: hysbysebwyd yn ystod mis Gorffennaf 2018; Arfarnu: y 12 mis blaenorol; Hyfforddiant statudol a gorfodol: ym mis Gorffennaf 2018

<sup>7</sup> Mae'r ffigur trosiant staff hwn yn cynnwys hyfforddeion meddygol a deintyddol. Mae data'r Bwrdd Iechyd ar gyfer mis Gorffennaf 2018 yn dangos cyfradd drosiant o 8.1% ac eithrio hyfforddeion meddygol a deintyddol.

<sup>8</sup> Hyfforddi gweithio byw: <https://www.hyfforddigweithiobywgogledd.cymru/?force=2>

<sup>9</sup> Prosiect SEARCH: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/861/newyddion/49549/>

- ag Addysg a Gwella Iechyd Cymru, a phartneriaid allweddol yn ne Cymru, oddi mewn i ranbarth gogledd Cymru a gogledd orllewin Lloegr ([Argymhelliad 11a, 2017](#)).
- 62 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi trefniadau ar waith i fodloni gofynion Deddf Staff Nyrsio (Cymru) 2016, ond ceir heriau parhaus o ran sicrhau lefelau digonol o staff nyrsio, oherwydd prinder y staff sydd ar gael a chynnydd yn y galw am wasanaethau. Fodd bynnag, mae'r Ddeddf wedi creu safon cadarnhaol y mae uwch reolwyr nyrsio yn ei defnyddio i flaenoriaethu ansawdd gofal.
- 63 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynnal arolwg a dadansoddiad o anghenion hyfforddi ar lefel uwch reolwyr/rheolwyr canol. Mae'r dadansoddiad yn nodi'r 20 o anghenion pwysicaf (yn ôl eu trefn) yn ogystal â'r dulliau ar gyfer datblygu/darparu hyfforddiant. Mae'r rhain yn cynnwys y fframwaith Balch o Arwain, gan gynnwys dosbarthiadau meistr i uwch arweinwyr, gweithdai modiwlaid, setiau dysgu gweithredol, hyfforddi a mentora, noddwyr cohortau gweithredol ac adolygiadau yn dilyn rhaglenni ([Argymhelliad 12, 2017](#)). Mae'r anghenion hyfforddi wedi'u trosi'n rhaglen waith i'w chyflenwi mewn cydweithrediad â darparwyr y sector preifat a sefydliadau addysg fel Coleg Cambria a rhaglenni a gydgyssylltir yn lleol yng Nghanolfan Busnes Conwy.
- 64 Mae ein gwaith yn dangos bod y broses o gynllunio swyddi meddygon ymgynghorol yn mynd rhagddi'n rhesymol dda ar draws y sefydliad, a bod trefniadau cefnogi canolog wedi galluogi gwelliant o 40% i 61% mewn naw mis, er bod rhai safleoedd yn perfformio'n well nag eraill. Mae mwy o waith i'w wneud er mwyn:
- ymdrin â'r amrywio mewn cyfraddau cydymffurfio ac er mwyn cryfhau cydymffurfiaeth yn gyffredinol (80% neu'n uwch); a
  - defnyddio'r broses o gynllunio swyddi meddygon ymgynghorol ar lefel tîm i'w gwneud hi'n bosibl i foderneiddio ac effeithlonni gwasanaethau.
- 65 Mae gwaith i ddatblygu trefniadau ymgysylltu â staff yn parhau, ac mae gwobr fisol Seren Betsi a seremoni wobrwyo flynyddol y staff <sup>10</sup> ymhlith llwyddiannau'r Bwrdd Iechyd. Roedd strategaeth ymgysylltu â staff 2016-2018 yn canolbwyntio ar amryw o feysydd, gan gynnwys ymgysylltu â staff, datblygu arweinyddiaeth Balch o Arwain, a chymryd rhan mewn ymarferion 'darganfod, dadlau a darparu' a ddatblygwyd yn lleol. Yn ogystal â'r arolwg deuflynyddol o staff y GIG, mae'r Bwrdd Iechyd yn dechrau cynnal arolygon staff chwarterol yn yr hydref ar sail dreigl yng ngwahanol rannau o'r sefydliad ([Argymhelliad 5, 2016](#)). Dengys arolwg staff y GIG o 2018 y cafwyd gwelliant parhaus yn 2018 o gymharu ag arolygon staff y GIG yn 2013 a 2016. Mae'r gwelliannau'n cynnwys mesuriad ar gyfer ymgysylltu'n gyffredinol â'r staff, eiriol ac argymell staff a'r gallu i gyfrannu at welliannau yn y gwaith. Ceir rhai meysydd y mae angen i'r Bwrdd Iechyd ganolbwyntio arnynt hefyd, gan gynnwys straen yn gysylltiedig â gwaith, cleifion sy'n bwlio ac yn aflonyddu, a'r angen i'r Weithrediaeth gyfleu gweledigaeth glir. Mae'r bwrdd Iechyd wedi pennu amserlen glir er mwyn datblygu cynlluniau gwella dros y tri mis nesaf.
- 66 Mae adran y gweithlu newydd benodi Cyfarwyddwr Gweithredol ar gyfer y Gweithlu a DT, i ddisodli'r trefniadau rheoli dros dro. Yn sgil y penodiad ceir bellach fwy o eglurder ynghylch swyddogaeth a strwythur timau'r gweithlu, y modd y maent yn gweithredu ac yn cydweithio, ac ynghylch blaenoriaethau'r adran. Dylai'r strwythur newydd gyfuno ymagweddau i ddatblygu a rheoli'r gweithlu dros dro. Nid oes strategaeth ar waith ar gyfer y gweithlu ar hyn o bryd, ond mae'r adran yn gweithio i baratoi'r strategaeth honno erbyn mis Rhagfyr 2018, yn sail ar gyfer CTCI 2019-2022. Rydym yn deall y bydd y strategaeth wedi'i chefnogi gan adolygiad o'r sefydliad a gwaith i fodlu'r gweithlu a chynllunio gwasanaethau lle bo modd ([Argymhelliad 10d, 2017](#)).

<sup>10</sup> Seren Betsi: <http://www.wales.nhs.uk/sitesplus/861/tudalen/92963/>

## Rheoli'r cyllid

- 67 Buom yn ystyried rheoli ariannol a chyllidebau, rheolaethau ariannol, a chefnogaeth a phrosesau gweithredol. Er bod agweddau ar lywodraethu a rheoli ariannol yn gwella, gwelsom fod y Bwrdd lechyd yn rhagamcanu diffyg sylweddol ar ddiwedd y flwyddyn, a'i fod yn dal ymhell o allu sicrhau cydbwysedd ariannol.
- 68 Mae sefyllfa ariannol y Bwrdd lechyd yn parhau i fod her sylweddol a hirdymor. Ar gyfer y flwyddyn 2017-18, adroddodd y Bwrdd lechyd ddiffyg o £38.8 miliwn yn erbyn y terfyn adnoddau refeniw, ac ar gyfer 2018-19 mae'n rhagamcanu diffyg o £35 miliwn ar ôl ystyried y £45 miliwn sydd wedi'i gynllunio mewn arbedion a thrwy effeithlonni. Heb CTCI a chanddo fodelau clir ar gyfer gwasanaethau a'r gweithlu, nid oes gan y Bwrdd lechyd strategaeth ariannol ar hyn o bryd, ac nid yw ei gynlluniau ariannol yn edrych yn ddigon pell i'r dyfodol i ganolbwyntio ar arbedion effeithlonrwydd cylchol neu arbed arian drwy drawsnewid gwasanaethau. Heb gynllun ariannol dichonadwy ar gyfer y tair blynedd nesaf, mae'n annhebygol y bydd CTCI ar gyfer 2019-2022 yn gymeradwy.
- 69 Nodwyd yn gyson yn ein gwaith ar gyfrifon blynyddol fod gan y Bwrdd lechyd drefniadau digonol ar gyfer rheolaeth ariannol yng nghyswllt y gyllideb. Mae'r rheolaethau wedi'u dylunio i sicrhau bod llinellau cyfrifoldeb a ddirprwyir dros y gyllideb yn glir, i sicrhau cywirdeb adroddiadau ariannol gweithredol, ysgogi cydymffurfio â'r safonau a'r ddeddfwriaeth ariannol ofynnol. Fodd bynnag, nid ydym eto'n sicr bod atebolrwydd ariannol digonol wedi'i sefydlu ac, er gwaethaf y trefniadau rheolaeth sydd ar waith, mae'r Bwrdd lechyd yn parhau i orwario yn erbyn ei ddyraniad.
- 70 Dros y 12 mis diwethaf, mae'r tîm cyllid wedi parhau i gefnogi deiliaid cyllideb drwy bartneriaid busnes ariannol, hyfforddiant a gwybodaeth ariannol. Yn ogystal â hyn, mae'r tîm cyllid, ochr yn ochr â'r swyddfa rheoli rhaglenni a'r swyddogaeth drawsnewid sydd newydd ei datblygu wedi mabwysiadu ymagwedd wella er mwyn helpu i gryfhau trefniadau arbed ariannol ([Argymhelliad 3, 2017](#)). Cafwyd cynlluniau arbed cliriach yn 2018-19 na'r hyn a gafwyd yn y blynyddoedd cynt, ond mae twf mewn costau heb eu cynllunio a ysgogir gan y galw am becynnau gofal heb ei drefnu a gofal iechyd meddwl yn parhau i fod yn her. Mae'r twf hwn yn rhoi mwy o bwysau ar gynlluniau arbed sy'n anelu i adfer y sefyllfa ariannol. Cynhelir asesiadau effaith ansawdd ar yr holl gynlluniau arbed, a gaiff eu cymeradwyo gan swyddogion gweithredol clinigol ([Argymhelliad 5, 2017](#)). Deallwn fod asesiadau effaith yn cael eu cyflwyno i sylw'r Pwyllgor Ansawdd Diogelwch a Phrofiad os canfyddir pryder ynghylch ansawdd drwy'r broses, ond nid ydym wedi cyflawni gwaith penodol er mwyn asesu cadernid y trefniadau hyn.
- 71 Mae'r Bwrdd lechyd wedi cryfhau ei ddefnydd o'i system rheoli prosiectau, sydd o gymorth i olrhain a rheoli cynlluniau arbed. Mae hyn wedi helpu i ryddhau capasiti'r Swyddfa Rheoli Rhaglenni i ddechrau canolbwyntio ar fwy o arbedion effeithlonrwydd, a ddylai ddod yn amlycach yn y flwyddyn ariannol nesaf. Fodd bynnag, mae ymagweddau arbed cyfredol yn dal i ddibynnu ar gynlluniau sy'n canolbwyntio ar y cyfnod o 12 mis, ac wedi'u pwysoli tuag at ran olaf y flwyddyn. ([Argymhelliad 1, 2017](#)). Mae angen i'r Bwrdd lechyd ganolbwyntio mwy ar arbedion cylchol a chynhyrchiant clinigol, a hynny'n gynharach. Cynigir sylwadau pellach ar hyn yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn.
- 72 Mae'r adroddiadau ariannol gerbron y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad wedi gwella, ac yn cynnwys gwybodaeth sy'n amlygu pryderon yn well. Mae adroddiad trawsnewid y Pwyllgor yn dechrau ehangu'r ffocws a'r bwriadau y tu hwnt i reolaeth fyrdymor ar gostau, a thuag at arbedion effeithlonrwydd. Mae'r trefniadau trawsnewid yn cynnwys monitro is-adrannol a chyfarfodydd atebolrwydd wythnosol a phrosesau uwchgyfeirio. Dros y misoedd nesaf, dylai'r Bwrdd lechyd fyfyrto ar effeithlonrwydd y trefniadau hyn, er mwyn sicrhau eu bod yn cael effaith ([Argymhelliad 6, 2017](#)).
- 73 Mae trefniadau caffael y Bwrdd lechyd wedi'u datganoli i raddau helaeth i Bartneriaeth Cydwasanaethau GIG Cymru. Ceir Strategaeth Gaffael i Gymru gyfan, ac mae honno wedi'i seilio ar gynllun busnes Cymru gyfan. Ceir cytundeb lefel gwasanaeth cyffredinol rhwng y Bartneriaeth Cydwasanaethau a'r Bwrdd lechyd, ond deallwn nad yw'r Bwrdd lechyd yn gwneud defnydd rhagweithiol o'r cytundeb hwnnw i reoli'r berthynas 'gontractiol'. Deallwn



fod gan y Bwrdd lechyd berthynas dda o ddydd i ddydd â'r gwasanaeth caffael, sy'n canolbwyntio ar gaffael gweithredol ac ar ostwng costau caffael. Fodd bynnag, gallai fabwysiadu ymagwedd fwy strategol a defnyddio caffael er mwyn helpu i gyflawni amcanion llesiant cenedlaethau'r dyfodol a chanolbwyntio ar asedau sydd yn dod i ddiwedd eu hoes, ac ar sicrhau gwerth cyffredinol gwell yn y tymor hir. I'r perwyl hwn, efallai y bydd angen cymysgedd fwy cyfoethog o sgiliau a mwy o adnoddau o fewn y tîm caffael ac/neu gyfraniad a rôl ychwanegol o fewn yr adran gyllid.

### Gwella perfformiad, effeithlonrwydd a chynhyrchiant

- 74 Buom yn edrych ar yr hyn y mae'r sefydliad yn ei wneud i wella perfformiad, effeithlonrwydd a chynhyrchiant. Canfuom y canlynol: **nid yw'r Bwrdd lechyd yn cyflawni yn erbyn targedau mynediad allweddol ac mae angen gwella cynhyrchiant ac effeithlonrwydd gwasanaethau.**

### Targedau amser aros allweddol

- 75 Mae hi wedi bod yn flwyddyn heriol i'r Bwrdd lechyd, ac **er bod rhai metrigau perfformiad wedi gwella, mae cyrraedd targedau amser aros, yn enwedig o ran yr amser a dreulir mewn adrannau achosion brys, yn parhau i fod yn gryn her.** Nid yw'r Bwrdd lechyd yn llwyddo i gyflawni yn erbyn ei darged amser aros o bedair awr mewn adrannau achosion brys, ac fe gofnododd ddirywiad sylweddol yn erbyn y mesuriad hwnnw dros yr haf. Ym mis Hydref 2018, gwelwyd 70.6% o gleifion o fewn pedair awr wrth edrych ar berfformiad cyfun adrannau achosion brys ac unedau mân anafiadau, ac fe brofwyd y pwysau mwyaf yn Ysbyty Maelor a chanddo berfformiad o 54.1% ac yn Ysbyty Glan Clwyd a chanddo berfformiad o 58.5%. Mae hyn yn dangos maint cyffredinol y galw, a hefyd yn dangos capasiti ac effeithlonrwydd y system ehangach ar gyfer gofal heb ei drefnu, a'r llif cleifion o fewn yr ysbyty.
- 76 Yn nadansoddiad y Bwrdd lechyd ei hun gwelir bod y galw wedi cyrraedd penllanw yn ystod yr haf ar y ddau safle. Deallwn fod yr effaith dymhorol hon yn uwch, i raddau cymesur, na'r hyn a welir ym myrddau ieuchyd eraill mwyaf Cymru. Er bod cyfradd gyffredinol yr ymweliadau ag adrannau achosion brys fymryn yn is yn y gaeaf nag yn yr haf<sup>11</sup>, mae'n debygol y bydd achosion cleifion yn fwy aciwt dros y cyfnod hwnnw. Mae hyn yn awgrymu bod angen i gynlluniau gofal heb ei drefnu ar gyfer yr haf a'r gaeaf fod wedi'u creu'n unol â phatrymau presenoldeb, er enghraifft, trawma neu gyflwyniad meddygol, bregusrwydd, haint, ac amser y galw. Mae'r Bwrdd bellach yn rhoi'r flaenoriaeth fwyaf i ofal heb ei drefnu. Y mae eisoes wedi buddsoddi llawer o adnoddau er mwyn ymdrin â phryderon uniongyrchol ynghylch perfformiad, ac i ailfodelu gwasanaethau er mwyn gwella llif cleifion a gwasanaethau yn y gymuned.
- 77 O ran gofal wedi'i gynllunio, cafwyd gwelliant o gymharu â'r llynedd, gyda gostyngiad bach yn nifer yr achosion a aeth heibio i'r targedau aros o 26 a 36 wythnos rhwng atgyfeirio a thriniaeth. Cafwyd cyllid ychwanegol oddi wrth Lywodraeth Cymru i gefnogi'r gwelliant hwn. Fodd bynnag, ni fu effaith y cyllid hwnnw mor fawr ag a gynlluniwyd, a galli olygu bod rhywfaint o arian yn cael ei adfachu os na chyrrhaeddir targedau perfformiad cytunedig.
- 78 Mae cleifion allanol sy'n disgwyl am apwyntiadau dilynol yn destun pryder cynyddol i'r Bwrdd lechyd. Cafwyd cynnydd yn nifer y cleifion allanol a wynebodd oedi cyn cael apwyntiad dilynol o 70,530 ym mis Awst 2017 i 85,164 ym mis Awst 2018. Problemau wrth weithredu System Gweinyddu Cleifion Cymru (WPAS) sydd yn rhannol gyfrifol am y cynnydd mewn achosion o oedi, ond mae maint y cynnydd hwnnw'n destun pryder. Dros y 12 mis diwethaf, rydym hefyd wedi gweld rhywfaint o ddirywiad ym mherfformiad achosion brys lle amheuir

<sup>11</sup> Ceir hyd i ddata StatsCymru ar weithgarwch gofal heb ei drefnu o fewn y Bwrdd lechyd drwy ddilyn y ddolen ganlynol <https://statscymru.llyw.cymru/v/Elaf>

canser, ond rhywfaint o welliant o ran mynediad at feddygon teulu y tu allan i oriau ac o ran mesuriadau perfformiad strôc.

### Cynhyrchiant ac effeithlonrwydd

- 79 Yn ein gwaith eleni, buom yn ystyried trefniadau effeithlonrwydd a chynhyrchiant y Bwrdd lechyd. Dengys ein canfyddiadau **fod y Bwrdd lechyd yn cymryd rhan yn frwd mewn clybiau ac ymarferion meincnodi, er mwyn canfod agweddau aneffeithlon, ond mae angen iddo ddod yn well am sicrhau gwelliannau effeithlonrwydd a chynhyrchiant**. Cefnogir y gwaith hwn gan ymarfer meincnodi costau a gyflawnir gan dîm costau yn yr adran gyllid, a chan ddadansoddiad perfformiad cynhyrchiant ac effeithlonrwydd gan y timau perfformiad a gwella canolog. Mae gan y Bwrdd lechyd wybodaeth dda am effeithlonrwydd a chynhyrchiant, ac mae'r wybodaeth honno'n gwella. Fodd bynnag, ceir llai o eglurder ynghylch y graddau y mae cudd-wybodaeth yn cael ei defnyddio i dargedu arbedion, newid gwasanaethau, gwella cynhyrchiant a phenderfyniadau clinigol.
- 80 Yn rhan o'n hadolygiad, buom yn ystyried gwybodaeth feincnodi gan y GIG ac yn cymharu'r wybodaeth honno â'r grŵp meincnodi a chyfartaledd Cymru. Ar y cyfan, mae'r wybodaeth honno'n dangos:
- fod cyfraddau achosion dydd yn well na'r cyfartaledd;
  - bod cyfraddau derbyn ar ddiwrnod llawdriniaeth yn well na'r cyfartaledd; ond
  - bod hyd arosiadau cyfartalog yn hwy na'r cyfartaledd.
- 81 Buom hefyd yn ystyried ymagwedd y Bwrdd lechyd at feincnodi cynhyrchiant llawfeddygol. Mae ei offeryn ATOM yn cynnig dull da o gefnogi gwaith cynllunio gwasanaethau ac o ganfod agweddau aneffeithlon. Ceir potensial i'w ddefnyddio'n sail ar gyfer trafodaethau â chlinigwyr ar welliant parhaus. Mae'r offeryn yn rhoi rhagolygon o weithgarwch sesiynau ac o gynlluniau cynhyrchiant yn erbyn 'y gorau yn y dosbarth'. Ar hyn o bryd, mae'r Bwrdd lechyd yn cynllunio llawer o'i sesiynau ar gyfraddau is na'r gorau yn y dosbarth, ac mae'r cynhyrchiant gwirioneddol rhwng 5% a 10% yn llai na'r cynlluniau hynny. Mae hyn yn dangos bod lle i wella o hyd o ran cynhyrchiant yn achos rhai arbenigeddau llawfeddygol.
- 82 Mae'r Bwrdd lechyd yn cydnabod bod angen iddo sicrhau arbedion effeithlonrwydd, ac mae ganddo sawl ffrwd waith i wella effeithlonrwydd a ddylai sicrhau arbedion arian parod ac arbedion eraill. Mae'r rhain yn cynnwys:
- effeithlonrwydd theatrau;
  - gostwng hyd arosiadau, achosion lle bydd ysbytai yn canslo apwyntiadau neu lle na fydd cleifion yn dod i'w hapwyntiad;
  - hyd arosiadau mewn ysbytai cymunedol a gwella'r llif o safleoedd aciwt i'r gymuned;
  - amrywiadau clinigol mewn gofal sylfaenol, canolbwyntio ar atgyfeiriadau amhriodol o ofal sylfaenol;
  - amrywiadau clinigol mewn gofal eilaidd, er nad yw'n ymddangos fel pe bai'r ffrwd waith yn canolbwyntio digon ar gynhyrchiant.
- 83 Ar hyn o bryd, nid yw'r ymagweddau hyn yn creu'r effaith a ddymunir o ran sicrhau arbedion effeithlonrwydd y gellir eu troi'n arian parod. Mae angen i'r Bwrdd lechyd barhau i fynd ar drywydd yr ymagweddau lle ceir y mwyaf o gyfleoedd, a lle bo hynny o gymorth i sicrhau gwasanaethau ariannol gynaliadwy yn y tymor hwy.
- 84 Gellir sicrhau rhai o'r arbedion effeithlonrwydd hyn drwy wella prosesau a chynyddu'r ffocws ar reoli gweithredol. Ond yr hyn fydd yn cynnig y potensial mwyaf am welliant fydd arloesi effeithiol o dan arweinyddiaeth glinigol, penderfyniadau clinigol, cynhyrchiant clinigol a modelau gwasanaeth darbodus sydd yn seiliedig ar werth. Mae Grŵp Llywio Gwerth wedi cael ei greu sy'n cynnwys arweinwyr o dîm y weithrediaeth ac amrywiaeth o aelodau priodol. Mae'r pwyllgor wedi cytuno i ganolbwyntio ar Golonosgopi CT a Diabetes, gan geisio cyflwyno newidiadau sy'n creu canlyniadau gwell ac yn cynyddu gwerth. Dylai'r Bwrdd lechyd wedyn allu defnyddio'r prosiectau enghreifftiol hyn i gefnogi ac annog gwelliannau ([Argymhelliad 2, 2017](#)).

## Defnyddio gwybodeg i gefnogi darpariaeth gwasanaeth

- 85 Buom yn asesu trefniadau'r Bwrdd Iechyd i ddefnyddio technoleg i gefnogi darpariaeth gwasanaeth. Drwy ein gwaith **gwelsom fod ymagwedd strategol dda o fewn y gwasanaeth gwybodeg, ond y bydd angen canolbwytio buddsoddiad yn y maes hwn, a bydd angen goruchwyliaeth gryfach hefyd dros effaith risgiau'n gysylltiedig â'r system genedlaethol ar y Bwrdd Iechyd.**
- 86 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cytuno ar raglen amlinellol strategol pum mlynedd o hyd ar gyfer gwybodeg. Cynhyrwyd a chytunwyd ar y rhaglen hon yn wreiddiol ar ddiwedd 2016. Mae'n cael ei hailddrafftio a'i hailflaenoriaethu ar hyn o bryd yn unol â blaenoriaethau'r Bwrdd Iechyd a'r gyllideb sydd ar gael iddo. Dros y 12 mis diwethaf, mae'r Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad wedi bod yn goruchwyllo gwaith yr adran wybodeg, ond yn fuan bydd yr adran yn cael ei goruchwyllo gan y Pwyllgor Llywodraethu Gwybodaeth a Gwybodeg newydd. Cafod cynnydd yng nghyfanswm yr adnoddau ar gyfer gwybodeg yn 2017-18, ac mae'r ystafelloedd gweinydd newydd ar safleoedd Wrecsam Maelor a Glan Clwyd yn fuddsoddiad cadarnhaol. Fodd bynnag, ceir amryw o risgiau o hyd yn gysylltiedig â storio cofnodion meddygol, ac oedi mewn systemau cenedlaethol. Er enghraifft, cafwyd oedi wrth weithredu System Gwybodaeth Gofal Cymunedol Cymru yn genedlaethol, ac mae hyn yn golygu bod cyfle wedi'i golli, oherwydd y diffyg gwybodaeth ddibynadwy am wasanaethau a chynhyrchiant yn y gymuned.
- 87 Ceir amryw o fentrau lleol a phrosiectau peilot cadarnhaol sy'n defnyddio technoleg er mwyn helpu i wella llif cleifion, a chefnogi cyfarwyddyd digidol a theleofal. Ar hyn o bryd, rydym o'r farn fod yr adran wybodeg yn cael ei rheoli'n dda, ond bod diffyg adnoddau yn cyfyngu ar ei gallu i weithredu ([Argymhellion 10d ac 13, 2017](#)). Gallai hyn gyfyngu ar y graddau y gall TGCh gefnogi newidiadau i wasanaethau drwy alluogi technolegau digidol, a gallai hefyd achosi risgiau o ran cydnerthedd a pharhad busnes gan fod y seilwaith TGCh yn heneiddio.

## Rheoli'r ystâd ac asedau eraill ffisegol

- 88 I gloi, buom yn ystyried y modd y caiff yr ystâd a'r asedau ffisegol eu rheoli. Yng nghyd-destun **yr ystâd fawr a'r sylfaen o asedau a etifeddwyd, a'r prinder cyfalaf dewisol, gwelsom fod y Bwrdd Iechyd yn rhesymol dda am weinyddu a chynnal asedau o ddydd i ddydd. Serch hynny, mae angen ymagwedd fwy strategol.**
- 89 Gwelsom nad oes gan y Bwrdd Iechyd strategaeth gyffredinol ar gyfer rheoli asedau neu'r ystâd. Yn lle hynny, mae ganddo gofrestr asedau gynhwysfawr, sy'n nodi'r raddfa ac yn cyfrifo'r gost o gaffael asedau newydd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithredu ymagwedd rheoli risg, a oruchwylir gan grŵp rheoli asedau. Mae'r trefniant hwn o gymorth i ddosbarthu'r dyraniad prin o gyfalaf dewisol yn nhrefn blaenoriaeth ar draws yr ystâd, y seilwaith TGCh, cyfarpar meddygol ac asedau eraill cysylltiedig. Mae'r Bwrdd Iechyd yn hyblyg ac yn ymateb i flaenoriaethau newydd, er enghraifft, lle ceir risgiau brys ac annisgwyl i iechyd a diogelwch, neu lle bo cyfarpar yn torri yn annisgwyl. Deallwn fod rhai agweddau ar fuddsoddiadau a gynlluniwyd yn flaenorol yn cael eu gohirio yn sgil hyn. Gwelsom hefyd:
- linellau atebolrwydd clir ar gyfer rheoli'r ystâd a'r asedau ffisegol;
  - adroddiadau gwell am brosiectau cyfalaf a gwariant yn cael eu cyflwyno gerbron y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad; a
  - gwaith parhaus i ddiweddarau polisiâu a phrosesau corfforaethol ar gyfer rheoli asedau a'r ystâd, ac i sicrhau bod y rheiny'n addas i'r diben.
- 90 Cafwyd nifer o brosiectau cyfalaf graddfa fawr a ariannwyd drwy broses ymgeisio lle cyflwynwyd achosion busnes i Lywodraeth Cymru gael craffu arnynt. Yn ôl ein cyfweiliadau, mae'r gallu i lunio achosion busnes cyfalaf mawr neu gymhleth yn dda ar y cyfan. Fodd bynnag, nid yw'r gallu o fewn is-adrannau i lunio achosion busnes bach i ganolig yn ddigonol, a chanlyniad arferol hynny yw bod ceisiadau'n cael eu gwrthod. Clywsom hefyd nad yw'r dadansoddiadau cyfalaf a referniw i gefnogi achosion busnes bach i ganolig yn ddigon da ar y cyfan. Efallai fod

rhai cynigion yn gadarn, ond nad ydynt yn ddigon trylwyr i lwyddo. Pan fydd hynny'n digwydd, gallai fod yn fuddiol i'r Bwrdd lechyd barhau i'w datblygu (**Argymhelliad 10a, 2017**).

- 91 Mae'r Bwrdd lechyd wedi etifeddu ystâd a sylfaen adnoddau fawr, ac er bod peth o'r rheiny'n gymharol newydd neu wedi'u hadnewyddu'n ddiweddar, ceir ôl-groniad sylweddol o waith cynnal. Mae'r ôl-groniad o waith risg uchel ar yr ystâd yn £49 miliwn ar hyn o bryd. Mewn rhai amgylchiadau, clywsom fod rhai rhannau o'r ystâd bresennol yn annhebygol o gefnogi modelau gwasanaeth newydd a hyrwyddo dulliau effeithlon o weithio, ac y bydd hi'n anodd eu gwella hyd at y safonau amgylcheddol gofynnol. Mae'r Bwrdd lechyd wedi ymrwymo i ddatblygu strategaeth ystadau i gefnogi'r CTCI, a dylai ystyried rhoi'r gorau i fuddsoddi mewn asedau ac ystadau presennol nad ydynt yn cynnig gwerth da am arian cyhoeddus, a chanfod cyfleoedd am gynlluniau cyfalaf mwy sylweddol ochr yn ochr â hynny.

## Argymhellion

- 92 Mae'r meysydd i'w gwella ac i'w datblygu ymhellach a nodwyd yn Asesiad Strwythuredig eleni naill ai wedi'u trafod eisoes mewn argymhellion yng ngwaith Asesu Strwythuredig blynyddoedd cynt, neu'n rhan o weithgarwch gwella parhaus y Bwrdd lechyd. Gan hynny, nid ydym yn bwriadu cynnwys rhestr faith arall o argymhellion yn yr adroddiad hwn. Fodd bynnag, mae'n bwysig i'r Bwrdd lechyd ymdrin â'r argymhellion a wnaed gennym yng ngwaith y blynyddoedd cynt, gyda digon o afael a chyflymder. Rydym wedi cyflwyno un argymhelliad pellach isod yn gysylltiedig â hyn.

### Dangosyn 2: argymhelliad 2018

#### Argymhelliad 2018

- A1 Rydym yn argymhell y dylai'r Bwrdd lechyd osod targed clir ar gyfer gweithredu pob un o'r argymhellion sy'n weddill o'n hasesiadau strwythuredig blaenorol. Dylai'r targedau hyn sicrhau bod yr holl argymhellion sy'n weddill yn cael eu gweithredu erbyn diwedd mis Rhagfyr 2019 ar yr hwyraf. Wrth wneud hynny, dylai'r Bwrdd lechyd roi blaenoriaeth yn arbennig i'r canlynol:
- trefniadau rheoli newid, gan gynnwys gwaith rheoli a monitro rhaglenni;
  - cryfhau atebolrwydd am berfformiad ac atebolrwydd ariannol; a
  - pharhau i weithredu mentrau gwella ansawdd.

# Atodiad 1

## Cynnydd o ran gweithredu argymhellion blaenorol

Dangosyn 3: camau gweithredu mewn ymateb i argymhellion 2017, ac argymhellion blaenorol sy'n weddill

Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2016</b>		
A2 Dylai'r Bwrdd 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.	Mae'r Bwrdd lechyd bellach wedi llunio ei drefniadau sicrwydd bwrdd cyffredinol. Yn ystod 2018, datblygodd swyddogion fap sicrwydd bwrdd yn rhan o fframwaith sicrwydd bwrdd a gyflwynwyd gerbron y Pwyllgor Archwilio. Arafwyd y broses o baratoi'r map hwn, gan nad oes CTCL a chanddo flaenoriaethau clir. Mae angen i'r map sicrwydd bwrdd fod yn gyson â blaenoriaethau allweddol y Bwrdd lechyd yn rhan o gylch cynllunio 2019-2022. Cafwyd gwaith arloesol hefyd i ddatblygu a dechrau gweithredu fframwaith sicrwydd deddfwriaethol.	Ar y gweill
<b>Dysgu gwersi</b>		
A4a Dylai'r Bwrdd lechyd edrych ar gamau pellach i wella arweinyddiaeth glinigol a pherchnogaeth o'r broses Gweithio i Wella, i gefnogi'r gwelliant angenrheidiol yn yr amser ymateb a dysgu o gwynion, digwyddiadau a hawliadau.	Mae'r Bwrdd lechyd wedi gwneud cynnydd da o ran cryfhau trefniadau ac arweinyddiaeth sicrhau ansawdd. Ceir ymagwedd sawl maes at wella ansawdd, a threfniadau cryfach ar gyfer unioni pethau. Mae nifer o fetrigau wedi gwella ers 2016, ac rydym yn ymwybodol bod y ffocws ar ansawdd yr ymateb i gwynion wedi gwella. Rydym hefyd yn ymwybodol bod yr ymagweddau ar gyfer adolygu digwyddiadau difrifol yn wythnosol wedi gwella.	Ar y gweill
A4b Dylai'r Bwrdd lechyd atgyfnerthu ei brosesau ar gyfer adrodd, rhaeadru a gweithredu'r gwersi a ddysgwyd mewn modd systematig.	Mae angen i'r Bwrdd lechyd barhau i gryfhau prosesau gwersi a ddysgwyd, y modd y caiff y gwersi hynny eu dysgu a'u mabwysiadu ar draws safleoedd a thimau, a dangos gwelliant.	Ar y gweill

Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2016</b>		
<p><b>Diwylliant</b></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 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, marwolaethau, rhawdiau arweinyddol, diwrnodiau 'yn ôl i'r llawr' i swyddogion gweithredol ym mis Gorffennaf 2018 a chynnydd gyda'r 'dangosfwrdd ansawdd ar gyfer niwed' fel y crybwyllwyd uchod. Bydd byrddau gwyn ar gyfer wardiau, sy'n cynnwys ystod o fetrigau, yn cael eu gweithredu ym mhob ward yn fuan.</p> <p>Mae'r gwaith o ymgysylltu â'r staff wedi bod yn parhau, a bydd y strategaeth ymgysylltu â staff diweddaraf o 2016 yn cael ei hailwampio er mwyn ymateb i ganlyniadau arolwg staff diweddar y GIG, ac er mwyn bod yn gyson â'r strategaeth sy'n cael ei datblygu ar gyfer y gweithlu. Roedd strategaeth ymgysylltu â staff 2016 canolbwyntio sawl maes, gan gynnwys datblygu arweinyddiaeth Balch o Arwain, a chymryd rhan mewn ymarferion 'darganfod, dadlau a darparu'. Yn ogystal â'r arolwg deuflynyddol o staff y GIG, mae'r Bwrdd lechyd yn dechrau cynnal arolygon staff chwarterol ar sail dreigl yng ngwahanol rannau o'r sefydliad. Er bod mwy i'w wneud, mae'r cynnydd o ran trefniadau yn addawol, a dylid bod modd sicrhau gwaith pellach ar ddiwylliant, ymddygiad ac ansawdd drwy strategaethau perthnasol gwella ansawdd a'r gweithlu.</p>	Cwblhawyd
<p><b>Strategaeth a Chynllunio</b></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>Mae'r Bwrdd lechyd wedi cytuno ar ei strategaeth Byw'n lach, Aros yn lach ac wedi datblygu cynllun tair blynedd.</p> <p>Mae angen gwneud mwy i drosi'r bwriad strategol yn fodelau gwasanaeth sydd wedi'u diffinio'n glir a gefnogir gan raglenni newid a gwella y gellir eu cyflawni. Fodd bynnag, gan fod Llywodraeth Cymru wedi nodi gofyniad i ddatblygu CTCL mewn ymateb i ddeddfwriaeth, mae'r argymhelliad hwn wedi'i gau.</p>	Wedi'i gau

Argymhelliaid	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2017</b>		
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.	Defnyddiwyd data meincnodi i nodi cyfleoedd y Bwrdd am arbedion yn 2018-19. Mae'r cyfleoedd hyn yn cael eu datblygu o dan y rhaglen drawsnewid. Mae mwy o waith i'w wneud er mwyn targedu cynlluniau arbed fel eu bod yn gwella cynhyrchiant ac effeithlonrwydd, yn ogystal â newid i fodolau gwasanaeth rhatach.	Ar y gweill
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.	Mae Grŵp Llywio Gwerth wedi cael ei greu sy'n cynnwys arweinwyr o dîm y weithrediaeth ac amrywiaeth o aelodau priodol. Mae'r grŵp hwn wedi cytuno i ganolbwyntio ar Golonosgopi CT a Diabetes. Mae angen cynnydd er mwyn cyflwyno newidiadau yn y meysydd hyn sy'n gwella canlyniadau ac yn cynnig gwerth gwell. Dylai'r Bwrdd lechyd wedyn allu defnyddio'r rhain fel prosiectau enghreifftiol i gefnogi ac annog gwelliannau.	Ar y gweill
A3 Sicrhau bod deiliaid cyllidebau yn cael y cymorth arbenigol angenrheidiol gan alluogwyr fel Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, timau'r gweithlu, caffael a gwybodeg.	Mae deiliaid cyllideb yn derbyn cefnogaeth gan bartneriaid busnes ariannol, a thrwy hyfforddiant a gwybodaeth ariannol. Bydd adolygiad o'r Gwasanaethau Corfforaethol hefyd yn cael ei gynnal gyda golwg ar sicrhau bod y gefnogaeth a ddarperir i'r sefydliad yn briodol.	Ar y gweill
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.	Mae'r arbedion ariannol a nodwyd ar gyfer 2018-19 wedi'u hadlewyrchu yng nghynllun blynyddol y sefydliad. Mae meysydd gwella fel theatrau, hyd arosiadau a gwelliannau atgyfeirio yn cefnogi darpariaeth gwasanaeth a gofynion perfformiad yn ogystal â gwelliannau ariannol. Wrth ddatblygu'r CTCI, mae'r Bwrdd lechyd wedi nodi y bydd y rhaglen drawsnewid ar gyfer 2019-2022 wedi'i hymwreiddio er mwyn sicrhau bod cyflawniadau ariannol a chyflawniadau gwasanaethau yn gyson â'i gilydd.	Ar y gweill
A5 Datblygu dull gweithredu ar gyfer darparu sicrwydd i'r pwyllgor perthnasol lle y gall cynlluniau arbedion effeithio ar ansawdd neu berfformiad gwasanaeth.	Cynhelir asesiadau effaith ansawdd ar yr holl gynlluniau arbed, a gaiff eu cymeradwyo gan swyddogion gweithredol clinigol. Os ceir pryderon, yn sgil y broses hon, y gallai'r cynlluniau amharu ar ansawdd, bydd y pryderon hynny'n cael eu huwchgwyfeirio i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad, ynghyd ag adroddiadau sicrwydd priodol.	Cwblhawyd

Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2017</b>		
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.	Mae gwaith monitro cynnydd arbedion wedi'i sefydlu ar lefel is-adrannol, a gellir uwchgyfeirio fel bo'r angen. Gweithredir hyn drwy drefnu bod y Cyfarwyddwr Trawsnewid a'r Cyfarwyddwr Cyllid yn mynd ar drywydd materion â'r cyfarwyddwyr is-adrannol, fel rhan o'r trefniadau trawsnewid. Fodd bynnag, ceir angen o hyd i ganolbwyntio ar arbedion effeithlonrwydd tymor hwy a chylchol. Mae angen i'r Bwrdd lechyd gryfhau'r trefniadau hyn.	Ar y gweill
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 d dangos i'r Bwrdd eu bod yn fforddiadwy yn y byrdymor, y tymor canolig a'r hirdymor.	At ei gilydd, mae'r wybodaeth ariannol mewn cynlluniau y mae'r Bwrdd yn cytuno arnynt yn well, a chyfeirio gwell at feysydd allweddol sydd heb eu hariannu o fewn y cynllun. Mae hyn o gymorth i gynghori'r Bwrdd ynghylch fforddiadwyedd wrth iddo benderfynu cymeradwyo neu beidio, a bydd yn hollbwysig yn rhan o broses gymeradwyo 2019-2022. Bydd angen bod yn fwyfwy eglur ynghylch fforddiadwyedd cynlluniau dros y flwyddyn sydd i ddod.	Ar y gweill
A8 Adolygu cylch gwaith y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad gan roi ystyriaeth benodol i ehangder ei gyfrifoldebau presennol.	Mae cylch gorchwyl y Pwyllgor Cyllid a Pherfformiad bellach wedi'i leihau fel bo modd canolbwyntio mwy ar yr agweddau craidd yn gysylltiedig â thrawsnewid a gwella.	Cwblhawyd
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.	Nid yw'r Bwrdd lechyd wedi newid ei ymagwedd ar gyfer cynllunio archwiliadau clinigol i raddau sylweddol, nac wedi cryfhau ei drefniadau adrodd er mwyn rhoi sicrwydd wedi'i dargedu i'r Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad.	Cynnydd cyfyngedig



Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2017</b>		
A10 Cyfuno, atgyfnerthu a sicrhau adnoddau digonol o ran gallu'r sefydliad i alluogi newid.	Gweler elfennau'r argymhelliad (A10a i A10f isod)	
A10a Sicrhau y caiff arbedion ariannol eu cynnwys mewn rhaglenni a chynlluniau ar gyfer newidiadau.	Mae arbedion ariannol wedi'u nodi'n well yn y cynlluniau corfforaethol cyffredinol, ond ar hyn o bryd ymddengys fod angen gwneud mwy o waith i ganfod arbedion yn gyson o fewn rhaglenni, cynlluniau prosiect ac achosion busnes.	Ar y gweill
A10b Atgyfnerthu adnoddau a gallu o fewn rhaglenni newid a gaiff eu rheoli'n ganolog.	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymeradwyo ei ymagwedd at drawsnewid, ac wedi cefnogi buddsoddi mewn adnoddau canolog ychwanegol i ysgogi rhaglenni newid ac arbedion tyngedfennol. Yn rhan o hyn, mae ymagwedd rheoli rhaglenni ffurfiol yn cael ei sefydlu, gan gynnwys adnoddau staff ychwanegol er mwyn creu methodoleg a disgyblaeth gyson. Bydd darpar raglenni gwaith yn cael eu hasesu o'r cychwyn cyntaf o ran capasiti a gallu i'w cyflawni, er mwyn sicrhau eu bod yn cyflawni hyd yr eithaf.	Ar y gweill
A10c Atgyfnerthu gallu ac adnoddau newid mewn is-adrannau.	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod yr angen i wella capasiti a gallu rheolaethol o fewn is-adrannau. Mae adnoddau ychwanegol wedi cael ei sicrhau gan Lywodraeth Cymru er mwyn gwella capasiti yn benodol, yn enwedig mewn gofal eilaidd. Bydd hyn yn ychwanegu capasiti i ganolbwyntio ar raglenni newid allweddol yn ogystal â darpariaeth weithredol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi ei fod wedi cynyddu gwaith i ddatblygu sgiliau cyllid, a deallwn fod hyfforddiant yn dechrau i gefnogi'r gallu i reoli newid yn lleol.	Ar y gweill

Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2017</b>		
<p>A10d Sicrhau bod y gweithlu, gwybodeg ac adnoddau galluogi eraill yn rhan annatod o drefniadau ar gyfer cyflawni newidiadau.</p>	<p>Mae'r Adran Wybodeg wedi bod yn gweithio gyda'r tîm gwella ansawdd i ddatblygu dangosfwrdd niwed ar lefel ward sy'n rhoi gwybodaeth amser real am elfennau lleihau niwed a gwella ansawdd o fewn y Strategaeth Gwella Ansawdd. Mae'r data amser real yn anhepgor er mwyn gwella ansawdd, ac mae'n dechrau cael rhywfaint o effaith.</p> <p>Mae gwasanaethau gwybodeg yn ymgysylltu'n well â gwasanaethau ac mae ganddynt arweinyddiaeth glinigol gryfach er mwyn helpu i lunio cymorth gwybodeg ar gyfer newid gwasanaethau. Dylai cymryd rhan yn natblygiadau'r CTCI ar raddfa rhaglen a phrosiect, ac alinio'r cynllun amlinellol strategol ar gyfer gwybodeg fod yn flaenoriaethau dros y flwyddyn sydd i ddod.</p> <p>Rydym hefyd yn ymwybodol bod tîm y gweithlu yn cymryd mwy o ran mewn gwaith modelu a dylunio gwasanaethau wrth ddatblygu CTCI eleni. Bydd angen i'r gwaith hwn barhau a chyfrannu at strategaeth y gweithlu sy'n cael ei datblygu.</p>	<p>Ar y gweill</p>

Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2017</b>		
<p>A10e Sicrhau bod ymgysylltu ac arweinyddiaeth glinigol yn elfennau annatod o raglenni newid.</p>	<p>Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod bod ganddo ddiffyg arweinyddiaeth glinigol o ran capasiti ac o ran gallu, ac wedi amlinellu sawl ffrwd waith er mwyn gwella'r trefniadau. Y mae wedi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gweithredu i gryfhau strwythurau a llinellau atebolrwydd: <ul style="list-style-type: none"> <li>– penodi Cyfarwyddwr Meddygol Gofal Eilaidd parhaol. O dan y Cyfarwyddwr, mae arweinwyr gwasanaethau clinigol gofal eilaidd wedi cael eu penodi.</li> <li>– mae'r holl rolau cyfarwyddwr clinigol o fewn y gwasanaethau Iechyd Meddwl bellach wedi'u llenwi.</li> <li>– mae gan y Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol a Gwasanaethau Cymunedol brofiad o ysgogi trawsnewid clinigol mewn lleoliadau sylfaenol a chymunedol, ac mae'r holl arweinwyr clwstwr gofal sylfaenol wedi cael eu penodi.</li> </ul> </li> <li>• llunio ac yn cyflawni ei raglen arwain fewnol, ac wedi ehangu'r rhaglen honno i gynnwys pob meddyg. Mae'r Bwrdd Iechyd yn gofyn i Academi Cymru am fwy o gefnogaeth ar ffurf hyfforddiant allanol.</li> <li>• cynnwys ac ymgysylltu â chlinigwyr: <ul style="list-style-type: none"> <li>– ysgogi gwaith i lunio strategaethau ym maes llawfeddygaeth fasgwlaidd, wroleg, offthalmoleg, orthopaedeg a strôc.</li> <li>– wrth ddatblygu'r cynllun 90 diwrnod ar gyfer gofal heb ei drefnu.</li> <li>– wrth gynllunio swyddi, ac mae mwy o waith i'w wneud yn gysylltiedig â hynny.</li> <li>– wrth wella ymgysylltiad i leihau heintiau a geir yn yr ysbyty.</li> </ul> </li> </ul> <p>Mae'r trefniadau newydd hyn yn dangos cydymdrech addawol ar ran y Bwrdd Iechyd, a bydd hi'n cymryd amser i'w datblygu a'u hymwreiddio.</p>	<p>Ar y gweill</p>
<p>A10f Cryfhau atebolrwydd dros gynnydd yn erbyn cynlluniau, gan gynnwys y cynllun gweithredu blynyddol a, phan gaiff ei ddatblygu, y Cynllun Tymor Canolog Integredig.</p>	<p>Ceir angen o hyd i'r Bwrdd Iechyd gryfhau'r atebolrwydd am gyflawni yn erbyn cynlluniau, o ran cynnydd yn erbyn graddfeydd amser, ac o ran gwireddu manteision.</p>	<p>Ar y gweill</p>

Argymhelliad	Camau a gymerwyd mewn ymateb i hynny	Cynnydd
<b>Argymhellion o asesiad strwythuredig 2017</b>		
A11a Gweithio gyda phartneriaid addysgol, partneriaid ymchwil a rhanddeiliaid mewnol i lunio swyddi newydd er mwyn sicrhau bod y swydd yn fwy deniadol fel rhan o'r broses o recriwtio staff clinigol.	Mae gan Dîm y Gweithlu a Datblygu Trefniadol gysylltiadau da â phartneriaid addysgol, ac mae'n parhau i ymgysylltu â hwy o ran anghenion comisiynu, gan weithio'n agos â chydweithwyr ym maes nyrsio a chydweithwyr eraill clinigol. Ceir rhai enghreifftiau da o weithio gyda'r sector prifysgolion, ond mae angen gwneud mwy i gyfnerthu ymdrechion a datblygu ymagwedd mwy cydgysylltiedig a strategol.	Ar y gweill
A11b Cynyddu'r gallu recriwtio tactegol er mwyn helpu i gyflawni A11a.	Cafodd rhywfaint o gapasiti recriwtio dros dro ychwanegol ei neilltuo ac yr oedd yn parhau i gael ei ariannu hyd ddiwedd y flwyddyn galendr. Bydd angen i'r Bwrdd lechyd adolygu'r trefniadau hynny, yn unol ag anghenion recriwtio gweithredol presennol, effeithiolrwydd recriwtio a strategaeth y gweithlu.	Ar y gweill
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.	Mae'r Bwrdd lechyd wedi cynnal arolwg a dadansoddiad o anghenion hyfforddi ar lefel reoli canol/uwch lle rhoddwyd ystyriaeth i anghenion hyfforddi fesul maes a rôl. Mae'r dadansoddiad yn nodi'r 20 o anghenion pwysicaf (yn ôl eu trefn) yn ogystal â'r dulliau ar gyfer datblygu/darparu hyfforddiant. Mae'r fframwaith Balch o Arwain yn cynnwys dosbarthiadau meistr i uwch arweinwyr, gweithdai modiwlaid, setiau dysgu gweithredol, hyfforddi a mentora, noddwyr cohortau gweithredol ac adolygiadau yn dilyn rhaglenni. Mae'r anghenion hyfforddi wedi'u trosi'n rhaglen waith a gynhelir mewn cydweithrediad â darparwyr y sector preifat a sefydliadau addysg fel Coleg Cambria a rhaglenni a gydgysylltir yn lleol yng Nghanolfan Busnes Conwy.	Cwblhawyd
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.	Mae'r Adran Wybodeg wedi datblygu cynllun amlinellol strategol, sydd wedi cael ei gymeradwyo gan y Bwrdd lechyd, gan Dîm y Weithrediaeth a chan Lywodraeth Cymru. Fodd bynnag, er y gallai'r datblygiadau hyn esgor ar ostyngiadau sylweddol mewn costau, ni fu'r buddsoddiad i'w gweithredu ar gael hyd yma. Mae'r Bwrdd lechyd yn mynd ar drywydd hyn gyda Llywodraeth Cymru drwy'r Bwrdd Rheoli Gwybodeg Cenedlaethol a thrwy geisiadau buddsoddi i arbed. Bu'r cais am gyfarwyddyd digidol yn llwyddiannus.  Mae'r fframwaith ar gyfer buddsoddi mwy mewn technoleg wedi'i sefydlu drwy ymgysylltu i gynllunio proses fuddsoddi, ond mae angen gwella'r broses achosion busnes ac ymgysylltiad gwasanaethau â'r broses (ee ymgysylltu drwy'r Grŵp Trawsnewid Digidol) er mwyn pennu buddsoddiad graddfa fawr mewn technoleg.	Ar y gweill



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](mailto:post@archwilio.cymru)

Gwefan: [www.archwilio.cymru](http://www.archwilio.cymru)

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](mailto:info@audit.wales)

Website: [www.audit.wales](http://www.audit.wales)