



WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

Asesiad Strwythuredig 2019 – Bwrdd Iechyd Prifysgol Bae Abertawe

Blwyddyn archwilio: 2019

Dyddiad cyhoeddi: Rhagfyr 2019

Cyfeirnod y ddogfen: 1654A2019-20



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

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

Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg. Ni fydd gohebu yn Gymraeg yn arwain at oedi. We welcome correspondence and telephone calls in Welsh and English. Corresponding in Welsh will not lead to delay.

Roedd y tîm a gyflawnodd y gwaith yn cynnwys Carol Moseley, Jason Blewitt, Delyth Lewis a Julie Owens.

Cynnwys

Adroddiad cryno

Ynglŷn â'r adroddiad hwn	4
Cefndir	4
Prif gasgliadau	5
Argymhellion	7

Adroddiad manwl

Cynllunio strategol: Gyda chyfeiriad strategol clir, ffocws ar weithio mewn partneriaeth a threfniadau cynllunio ac adrodd sy'n aeddfedu, mae'r Bwrdd Iechyd yn dechrau rhoi ei gynllun gwasanaethau clinigol ar waith	9
---	---

Trawsnewid a dylunio sefydliadol: Mae rhaglen drawsnewid uchelgeisiol yn helpu'r Bwrdd Iechyd i ail-lunio'r modd y mae'n gweithredu ac yn ei drefnu'i hun i gyflawni ei amcanion strategol ond ceir tensiwn rhwng trawsnewid a gwella perfformiad	13
--	----

Cyllid a pherfformiad: Mae'r Bwrdd Iechyd yn canolbwyntio ar gyflawni mwy o werth ac effeithlonrwydd, er nad yw camau gweithredu wedi sicrhau'r gwelliannau y mae eu hangen eto a bod heriau ariannol a heriau o ran perfformiad yn dal i fodoli	17
---	----

Trefniadau llywodraethu: Mae'r Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth weladwy ac yn cryfhau trefniadau llywodraethu ar y cyfan ond mae'n ymwybodol bod rhagor i'w wneud i gryfhau rhai agweddau ar lywodraethu ansawdd	23
---	----

Rheoli'r gweithlu: Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull mwy strategol o reoli'r gweithlu ac, er ei fod yn gweithredu i fynd i'r afael â risgiau o ran y gweithlu, mae'n cydnabod cyfleoedd a heriau pellach	29
---	----

Adroddiad cryno

Ynglŷn â'r adroddiad hwn

- 1 Mae'r adroddiad hwn yn nodi canfyddiadau gwaith asesu strwythuredig yr Archwilydd Cyffredinol ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Bae Abertawe yn 2019. Fe wnaed y gwaith i helpu i ateb gofyniad statudol yr Archwilydd Cyffredinol, dan adran 61 o Ddeddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2014, i fod wedi'i argyhoeddi bod cyrff y GIG wedi gwneud trefniadau priodol i sicrhau darbodaeth, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd o ran defnyddio adnoddau.
- 2 Mae ein gwaith asesu strwythuredig ar gyfer 2019 wedi cynnwys cyfweiliadau gyda swyddogion ac Aelodau Annibynnol, arsylwadau yng nghyfarfodydd pwyllgorau ac adolygiadau o ddogfennau perthnasol, perfformiad a data ariannol.
- 3 Mae ffocws allweddol asesu strwythuredig ar y trefniadau corfforaethol i sicrhau bod adnoddau'n cael eu defnyddio'n effeithlon, yn effeithiol ac yn ddarbodus. Eleni, rhoddodd archwilwyr sylw penodol i gyllid a pherfformiad y Bwrdd Iechyd yng nghyd-destun camau gwella perfformiad byr-dymor a datblygu cynlluniau newid a thrawsnewid strategol hirdymor i sicrhau cynaliadwyedd gwasanaethau yn y dyfodol. Fe wnaethom hefyd ystyried y cynnydd a wnaed i roi argymhellion archwilio blaenorol ar waith hefyd ac effeithiolrwydd y trefniadau llywodraethu ar y cyfan. Mae'r adroddiad yn grwpio ein canfyddiadau dan bum thema:
 - Cynllunio strategol;
 - Trawsnewid a dylunio sefydliadol;
 - Cyllid a pherfformiad;
 - Trefniadau llywodraethu; a
 - Rheoli'r gweithlu.

Cefndir

- 4 Mae'r Bwrdd Iechyd yn dal i fod â statws ymyriad a dargedir dan Fframwaith Uwchgyfeirio ac Ymyrryd GIG Cymru. Roedd uwchgyfeirio yn 2016 yn adlewyrchu heriau arwyddocaol o ran sefyllfa ariannol y sefydliad, ei allu i gynhyrchu Cynllun Tymor Canolog Integredig tair blynedd y gellid ei gymeradwyo a phryderon ynghylch agweddau penodol ar berfformiad¹.
- 5 Yn 2018, canfuom fod y Bwrdd Iechyd yn cryfhau trefniadau llywodraethu a chynllunio strategol, ond ei fod yn cydnabod yr angen i gryfhau trefniadau llywodraethu ansawdd ac i ddylunio model gweithredu cydlynol ar gyfer y sefydliad. Roedd angen ffocws parhaus ar reoli risgiau o ran y gweithlu a gwella perfformiad ac effeithlonrwydd hefyd, ond roedd arwyddion cadarnhaol bod adnoddau'n cael eu rheoli'n fwy strategol ac o ddull seiliedig-ar-werthoedd a oedd yn esblygu.

¹ Roedd meysydd perfformiad yn cynnwys: gofal heb ei drefnu, amseroedd rhwng atgyfeirio a thriniaeth, canser, strôc, a heintiau sy'n gysylltiedig â gofal iechyd.

Roedd hyn mewn cyferbyniad i freuder y sefydliad a nodwyd yn ein [hadolygiad yn 2017](#).

- 6 Ar ddiwedd 2018-19, nododd y Bwrdd Iechyd Ddiffyg Ariannol o £9.9 miliwn. Er bod hyn yn welliant amlwg o'i gymharu â'r diffyg o £32 miliwn yn 2017-18, mae'n dal yn wir ei fod wedi ychwanegu at y diffyg cronol tair blynedd o £82 miliwn ar ddiwedd mis Mawrth 2019. Roedd y Bwrdd Iechyd wedi datblygu strategaeth sefydliadol a chynllun gwasanaethau clinigol ond nid oedd yn gallu cynhyrchu Cynllun Tymor Canolig Integredig y gellid ei gymeradwyo ar gyfer 2019-2022. Mae'n dal i weithio yn ôl cynllun blynyddol ac mae ganddo ffocws ar gyrraedd targedau allweddol Llywodraeth Cymru a dylunio proses i drawsnewid gwasanaethau mewn modd cynaliadwy. Fodd bynnag, er gwaethaf gwelliannau mewn rhai mesurau, mae perfformiad yn dal i fod yn her, yn enwedig i ofal heb ei drefnu.
- 7 Roedd paratoi ar gyfer trosglwyddo'r cyfrifoldeb am ofal iechyd poblogaeth Pen-y-bont ar Ogwr i Fwrdd Iechyd Prifysgol Cwm Taf a rheoli'r broses drosglwyddo honno yn galw am ffocws sylweddol ac fe aeth â chryn dipyn o gapasiti sefydliadol. Digwyddodd y newid ar 1 Ebrill 2019, gan arwain at ôl troed daearyddol diwygiedig ac enw newydd: Bwrdd Iechyd Prifysgol Bae Abertawe.
- 8 Mae'r adroddiad hwn yn darparu sylwebaeth ar agweddau allweddol ar gynnydd a materion sydd wedi codi ers ein hasesiad strwythuredig diwethaf. Dylid ei ddarllen ynghyd ag ystyriaeth i'n [hadolygiad yn 2018](#) ar gyfer Bwrdd Iechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg gynt².

Prif gasgliadau

- 9 Ein casgliad ar y cyfan o asesiad strwythuredig 2019 yw bod gweledigaeth strategol glir ac arweinyddiaeth agored ac ymgysylltiol wedi pennu cyfeiriad cadarnhaol ar gyfer y sefydliad. Mae'r Bwrdd Iechyd bellach yn ei drefnu ei hun i gyflawni ei amcanion trwy raglen drawsnewid uchelgeisiol. Fodd bynnag, cyfyngwyd ar y cynnydd tuag at gyflawni'r uchelgais, i ryw raddau, gan y capasiti y oedd ei angen i gyflawni'r newid i ffin Pen-y-bont ar Ogwr. Ceir dull systematig o aeddfedu trefniadau llywodraethu a chryfhau agweddau pwysig ar lywodraethu ansawdd. Mae cynnydd yn cael ei wneud o ran mynd i'r afael â materion y gweithlu hefyd er gwaethaf adnoddau cyfyngedig o ran adnoddau dynol. Mae camau gweithredu i wella'r sefyllfa ariannol a pherfformiad yn amlwg hefyd, gyda ffocws ar ddatblygu arbedion effeithlonrwydd a dulliau seiliedig-ar-werthoedd. Fodd bynnag, nid yw hyn wedi sicrhau'r gwelliant mewn perfformiad y mae ei angen eto a cheir risg gynyddol y bydd y Bwrdd Iechyd yn methu â mantoli'r cyfrifon ariannol. Yr her i'r Bwrdd Iechyd yw taro cydbwysedd o ran tensiwn presennol rhwng gwella perfformiad ar unwaith a thrawsnewid gwasanaethau ar gyfer cynaliadwyedd hirdymor. Caiff ein canfyddiadau allweddol eu crynhoi isod.

² Arferai Bwrdd Iechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg gynt wasanaethu ardaloedd Abertawe, Castell-nedd Port Talbot a Phen-y-bont ar Ogwr.

- 10 Gyda chyfeiriad strategol clir, ffocws ar weithio mewn partneriaeth a threfniadau cynllunio ac adrodd sy'n aeddfedu, mae'r Bwrdd Iechyd yn dechrau rhoi ei gynllun gwasanaethau clinigol ar waith. Er ei fod yn gweithio yn ôl cynllun blynyddol mae'r Bwrdd Iechyd yn amcanu at gynhyrchu Cynllun Tymor Canolig Integredig y gellir ei gymeradwyo ar gyfer 2020-2023. Mae'r drefn i fonitro'r modd y cyflawnir y cynllun blynyddol bellach yn gyson ag amcanion sefydliadol ond bydd angen datblygu'r drefn i adrodd ar lwybrau critigol y cynllun gwasanaethau clinigol.
- 11 Mae rhaglen drawsnewid uchelgeisiol yn helpu'r Bwrdd Iechyd i ail-lunio'r modd y mae'n gweithredu ac yn ei drefnu'i hun i gyflawni ei amcanion strategol. Mae gan y Bwrdd Iechyd nodau ac uchelgais clir ar gyfer trawsnewid a chyda'r broses o drosglwyddo gwasanaethau Pen-y-bont ar Ogwr bellach wedi'i chwblhau, mae'n datblygu model gweithredu a strwythurau newydd ar gyfer gwell ymateb system gyfan. Gyda Bwrdd Trawsnewid a rhaglenni wedi'u sefydlu, mae capasiti'n cael ei drefnu i roi cymorth i reoli rhaglenni, newid, a gwella gwasanaethau. Mae graddfa'r gwaith ailddylunio a gwella'n gryn her ac mae'r angen i wella perfformiad ar unwaith yn creu tensiwn rhwng trawsnewid a gwella perfformiad.
- 12 Mae'r Bwrdd Iechyd yn canolbwyntio ar gyflawni mwy o werth ac effeithlonrwydd, er nad yw camau gweithredu wedi sicrhau'r gwelliannau y mae eu hangen eto a bod heriau ariannol a heriau o ran perfformiad yn dal i fodoli. Mae perfformiad ariannol wedi gwella dros y tair blynedd ddiwethaf ac mae'r Bwrdd Iechyd yn amcanu at fantoli'r cyfrifon ariannol. Fodd bynnag, gyda sefyllfa sy'n gwaethgu yn ystod y flwyddyn, mae'n annhebygol y cyflawnir hynny yn 2019-20. Mae rheolaethau a stiwardiaeth ariannol y Bwrdd yn dda ac mae'n datblygu ffocws ar werth ac effeithlonrwydd i gyflawni gwelliannau cynaliadwy o ran ei sefyllfa ariannol a pherfformiad. Ond yn sgîl colli staff cyllid, nid yw'r datblygiadau bwriadedig mewn costio, pennu cyllidebau a llywio arbedion effeithlonrwydd cynaliadwy wedi symud yn eu blaenau'n ddigon cyflym. Hefyd, nid yw perfformiad gwasanaethau cystal ag y mae angen iddo fod er gwaethaf trosolwg a chraffu da, ac mae gofal heb ei drefnu'n gryn her. Mae model gweithredu newydd y Bwrdd Iechyd a'i fframwaith rheoli perfformiad arfaethedig yn gamau cadarnhaol o ran gwella trefniadau rheoli perfformiad.
- 13 Mae'r Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth weladwy ac yn cryfhau trefniadau llywodraethu ar y cyfan ond mae'n ymwybodol bod rhagor i'w wneud i gryfhau rhai agweddau ar lywodraethu ansawdd. Ceir craffu effeithiol gyda sylw'n cael ei roi i wella trefniadau llywodraethu ac arweinyddiaeth yn barhaus. Mae'r dull o reoli risg yn aeddfedu hefyd, ond nid yw Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd wedi cael ei roi ar waith eto. Mae cynlluniau ar y gweill i fynd i'r afael â'r gwendid sy'n dal i fodoli mewn trefniadau llywodraethu ansawdd a sicrhau bod archwilio clinigol yn cyfrannu'n llawn at y system sicrwydd.
- 14 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull mwy strategol o reoli'r gweithlu ac, er ei fod yn gweithredu i fynd i'r afael â risgiau o ran y gweithlu, mae'n cydnabod cyfleoedd a heriau pellach. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu fframwaith y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol gyda ffocws clir ar ddatblygu gwerthoedd sefydliadol, ymgysylltiad a llesiant staff. Fodd bynnag, mae capasiti adnoddau dynol yn

gyfyngedig a cheir dibyniaeth ar gyllid byrdymor. Mae cyfraddau hyfforddiant gorfodol wedi gwella, ac mae dwy ran o dair o'r staff wedi cael arfarniad. Mae camau i wella effeithlonrwydd a chynhyrchiant y gweithlu'n cael eu cymryd, gyda dull rhagweithiol o ddenu staff. Ond mae heriau o ran recriwtio a chadw, lefelau salwch uchel a gwariant cynyddol ar staff asiantaeth yn gryn her o hyd.

Argymhellion

- 15 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd da ar y cyfan o ran mynd i'r afael â'n hargymhellion blaenorol. Mae un ar ddeg allan o 16 wedi'u rhoi ar waith er bod rhagor i'w wneud i wreiddio rhai camau gweithredu. Ar gyfer argymhellion sydd ar y gweill, caiff pedwar eu disodli gan argymhellion 2019 sy'n adlewyrchu'r cyd-destun gweithredu presennol. Mae un argymhelliad a wnaed yn 2017 yn dal heb gael ei roi ar waith.
- 16 Caiff argymhellion³ sy'n deillio o'r archwiliad hwn eu nodi yn **Arddangosyn 1**. Byddwn yn gosod ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i'r rhain ar ein gwefan ynghyd â'n hadroddiad terfynol unwaith y byddant wedi cael eu hystyried gan y Pwyllgor Archwilio.

Arddangosyn 1: Argymhellion 2019

Argymhellion	
Cynllunio strategol	
A1	Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu cynlluniau ystadau ac asedau i danategu'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol a bydd angen iddo sicrhau bod gofynion o ran asedau ac ystadau'n cael eu diffinio'n glir a'u hadlewyrchu yn y cynllun cyfalaf hirdymor.
A2	Mae'r broses o roi'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol ar waith yn symud yn ei blaen ond nid yw eto'n glir sut y bwriedir adrodd ar gyflawni. Dylai'r Bwrdd Iechyd bennu fframwaith adrodd ar y Cynllun Gwasanaethau Clinigol i gefnogi proses effeithiol i fonitro a chraffu ar y modd y rhoddir y Cynllun Gwasanaethau Clinigol ar waith.
Rhaglen Drawsnewid	
A3	Mae'r rhaglen drawsnewid wedi cael ei sefydlu ac mae saernïaeth y rhaglen wedi cael ei dylunio. Yn awr mae angen sicrhau dealltwriaeth sefydliadol am yr agenda newid a thrawsnewid, a bod y portffolios yn gwbl gyson â'i gilydd. Dylai'r Bwrdd Iechyd: <ol style="list-style-type: none">a. datblygu strategaeth cyfathrebu ac ymgysylltu; a

³ Rydym yn amlygu nifer o gyfleoedd ar gyfer gwella yn yr adroddiad ond nid ydym wedi gwneud argymhellion archwilio lle ceir tystiolaeth o gamau gweithredu arfaethedig gan y Bwrdd Iechyd.

Argymhellion

- b. profi'r rhyng-gysylltiadau rhwng y Cynllun Gwasanaethau Clinigol a rhaglenni sy'n galluogi.

Cyllid a Pherfformiad

- A4 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynnwys arbedion cynaliadwy ac effeithlonrwydd yn ei gynlluniau, ond mae'r rhain wedi tangyflawni dros y ddwy flynedd ddiwethaf. Dylai'r Bwrdd Iechyd asesu'r rhesymau dros dangyflawni i sicrhau bod cynlluniau realistig yn cael eu pennu a'u cyflawni yn 2020-21.
- A5 Defnyddir ystod o ymarferion meincnodi ar gyfer gwaith cynllunio, gwella gwasanaethau ac effeithlonrwydd, ond mae cyfle i estyn yr wybodaeth a ddefnyddir mewn perthynas â chostau. Dylai'r Bwrdd Iechyd fwrw ymlaen â'i waith i ddatblygu a defnyddio prosesau costio fel eu bod yn darparu gwybodaeth ar gyfer cynllunio a rheolaeth ariannol.

Adroddiad manwl

Cynllunio strategol

- 17 Mae ein gwaith yn ystyried sut y mae'r Bwrdd wedi pennu'r cyfeiriad strategol a'r amcanion ar gyfer y sefydliad, a pha mor dda y mae'n cynllunio i gyflawni'r rhain. Fe wnaethom hefyd archwilio'r trefniadau ar gyfer monitro'r modd y cyflawnir yr amcanion a'r cynnydd a wnaed o ran rhoi ein hargymhellion blaenorol ar waith.
- 18 Canfuom fel a ganlyn: **Gyda chyfeiriad strategol clir, ffocws ar weithio mewn partneriaeth a threfniadau cynllunio ac adrodd sy'n aeddfedu, mae'r Bwrdd lechyd yn dechrau rhoi ei gynllun gwasanaethau clinigol ar waith.**

Pennu'r cyfeiriad strategol

Mae'r Bwrdd wedi pennu ei weledigaeth strategol ar gyfer y sefydliad a'r gwasanaethau clinigol y mae'n eu darparu, gyda chydabyddiaeth glir i bwysigrwydd gweithio mewn partneriaeth.

- 19 Yn ystod 2018, fe wnaeth y Bwrdd lechyd waith â ffocws pendant i bennu cyfeiriad strategol y sefydliad. Fe wnaeth aelodau'r Bwrdd bennu'r nodau ac amcanion gan gael eu goleuo gan iechyd y boblogaeth a chan gydnabod: egwyddorion gofal iechyd seiliedig ar werthoedd; deddfwriaeth allweddol (megis Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol a'r Ddeddf Gwasanaethau Cymdeithasol a Llesiant); yr Adolygiad Seneddol o lechyd a Gofal Cymdeithasol; a Cymru Iachach⁴.
- 20 Cafodd gwaith cynllunio manwl ei danategu gan ymarferion i fodelu'r galw/capaciti ac fe wnaeth ystyried y ddarpariaeth o ran gwasanaethau ar lefel ranbarthol, gan gynnwys trosglwyddo Ysbyty Tywysoges Cymru a gwasanaethau gofal iechyd eraill poblogaeth Pen-y-bont ar Ogwr i Fwrdd lechyd Prifysgol Cwm Taf ym mis Ebrill 2019. Er bod yr amgylchedd cynllunio'n gymhleth a bod angen cryn dipyn o gapasiti i baratoi ar gyfer newid ffin Pen-y-bont ar Ogwr, cafodd y weledigaeth ar gyfer y sefydliad a'i wasanaethau clinigol ei datblygu a'i mynegi trwy:
 - strategaeth ddeng mlynedd: lechyd Gwell, Gofal Gwell, Bywydau Gwell (y strategaeth), a gymeradwywyd gan y Bwrdd ym mis Tachwedd 2018, a honno'n nodi'r uchelgais, nodau ac amcanion galluogol hirdymor; a
 - Chynllun Gwasanaethau Clinigol a gymeradwywyd gan y Bwrdd ym mis Ionawr 2019, sy'n nodi lliw a llun gwasanaethau clinigol a'r newidiadau y mae eu hangen dros bum mlynedd.
- 21 Cafodd y gwaith ailddylunio gwasanaethau y llynedd ar gyfer y Cynllun Gwasanaethau Clinigol ei arwain yn glinigol gyda staff a phartneriaid yn chwarae rhan, er bod angen rhagor o waith i sicrhau ymgysylltiad clinigol llawn â'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol. Ers hynny, mae'r Bwrdd lechyd wedi mapio'r llwybrau clinigol ar gyfer rhoi'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol ar waith ar draws pob un o'r pum mlynedd ac mae'n nodi ymgysylltiad clinigol cynyddol â datblygu'r cynlluniau

⁴ [Cymru Iachach: ein Cynllun ar gyfer lechyd a Gofal Cymdeithasol, Llywodraeth Cymru, 2018](#)

ategol. Mae'r Gyfarwyddiaeth Strategaeth wedi ailgysoni capasiti cynllunio â blaenoriaethau'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol ac mae gwaith yn mynd rhagddo i ddatblygu achos busnes a chynlluniau cyflawni, sicrhau bod holl elfennau'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol yn cael eu costio'n llawn a'i gwneud yn bosibl asesu'r manteision.

- 22 Mae trefniadau da ar gyfer gweithio mewn partneriaeth gyda Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda yn parhau, gyda threfniadau cynllunio rhanbarthol wedi hen ennill eu plwyf trwy ARCH⁵ a'r Cydbwyllgor Cynllunio a Chyflawni Rhanbarthol. Mae'r byrddau iechyd wrthi ar hyn o bryd yn datblygu cynllun gwasanaethau clinigol rhanbarthol, gan adeiladu ar waith i gysoni eu priod gynlluniau gwasanaethau clinigol yn 2018. Yn gynyddol, mae'r cydweithio rhanbarthol rhwng y ddau fwrdd iechyd yn dod yn fusnes fel arfer. O ran gwasanaethau trydyddol, mae'r Bwrdd Iechyd yn cydweithio'n agos gyda Bwrdd Iechyd Prifysgol Caerdydd a'r Fro, gyda memorandwm cyd-ddealltwriaeth yn ei le.
- 23 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod pwysigrwydd partneriaethau ac ymgysylltu â rhanddeiliaid ehangach. Mae penodi Pennaeth Staff fel rhan o gymorth ymyrryd wedi'i dargedu ym mis Hydref 2018 wedi galluogi'r Bwrdd Iechyd i ganolbwyntio ar ddatblygu dull mwy systematig a chyson o feithrin perthnasoedd â phartneriaid a rhanddeiliaid. O ganlyniad, mae'r sefydliad mewn sefyllfa well i ddatblygu rhyngweithiadau mwy strategol a chynhyrchiol. Mae gwaith yn cynnwys:
- mapio rhanddeiliaid, rhyngweithiadau presennol a'r amryw fannau cyffwrdd ar gyfer meysydd gwasanaeth;
 - sefydlu grŵp awdurdodau lleol, cyfarfodydd prif weithredwyr chwarterol, a phresenoldeb mewn cyfarfodydd craffu i helpu i aeddfedu partneriaethau â phartneriaid sy'n awdurdodau lleol; a
 - sicrhau bod swyddogion gweithredol arweiniol yn cael eu neilltuo i bob partneriaeth allweddol gyda'r Gyfarwyddwr Strategaeth yn rheoli'r tîm partneriaeth corfforaethol ac yn arwain ar bartneriaethau sy'n hollbwysig i gynllunio, bod eraill yn cael eu cysoni â phortffolios gweithredol ar gyfer cydweddiad swyddogaethol a pharhad perthnasoedd.

Datblygu cynlluniau strategol

Mae trefniadau cynllunio'r Bwrdd Iechyd wedi aeddfedu ac, er ei fod yn gweithio yn ôl cynllun blynyddol, mae'n amcanu at gynhyrchu Cynllun Tymor Canolig Integredig y gellir ei gymeradwyo ar gyfer 2020-2023.

- 24 Mae Deddf (Cyllid) GIG Cymru 2014 yn gosod dyletswydd statudol ar y Bwrdd Iechyd i gynhyrchu Cynllun Tymor Canolig Integredig. Am y tair blynedd ddiwethaf, nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi gallu cynhyrchu Cynllun Tymor Canolig Integredig sy'n fantoledig ac fe gytunodd gyda Llywodraeth Cymru y byddai'n gweithio yn ôl cynlluniau gweithredu blynyddol, sydd wedi bod yn cael eu hategu gan gynlluniau

⁵ ARCH: [Cydweithrediad Rhanbarthol ar gyfer Iechyd](#)

gweithlu, ariannol, TG a chyfalaf blynyddol. Yn ystod 2018 bu'r Bwrdd Iechyd yn uchelgeisiol yn ceisio datblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig ochr yn ochr â datblygu'r strategaeth ddeng mlynedd a Chynllun Gwasanaethau Clinigol pum mlynedd. Fe wnaeth ansicrwydd ynghylch goblygiadau ariannol y newid yn ffin Pen-y-bont ar Ogwr gymhlethu'r broses gynllunio ac nid oedd y Bwrdd Iechyd yn gallu datblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig y gellid ei gymeradwyo ar gyfer 2019-2022 fel a fwriadwyd.

- 25 Bu angen gwneud diwygiadau yn ystod y flwyddyn i gynlluniau a thafllwybrau gofal heb ei drefnu a gofal wedi'i gynllunio yng nghynllun gweithredu blynyddol 2019-20 i ystyried pwysau ar wasanaethau a brofwyd yn hanner cyntaf 2019-20, ac i ddiweddar'u'r cynllun ariannol yn dilyn cwblhau proses ddyfarnu ynghylch y diffyg o £7 miliwn ar gyfer y gwasanaethau ym Mhen-y-bont ar Ogwr a oedd yn cael eu trosglwyddo. Mae canlyniad y broses ddyfarnu, a gyhoeddwyd ym mis Awst 2019, yn rhoi mwy o sicrwydd ar gyfer blaengynllunio ariannol.
- 26 Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi ar hyn o bryd yn datblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig ar gyfer 2020-2023. Mae'r Bwrdd wedi ystyried yr amserlen a'r trefniadau cynllunio. Ymddengys fod y gwaith cynllunio ar y trywydd cywir i'r Bwrdd ystyried Cynllun Tymor Canolig Integredig drafft ym mis Rhagfyr cyn cael cymeradwyaeth y Bwrdd⁶ a'i gyflwyno i Lywodraeth Cymru ym mis Ionawr 2020. Bydd cymeradwyaeth gan Lywodraeth Cymru i'r Cynllun Tymor Canolig Integredig yn ddibynnol ar pa un a yw'r cynllun tair blynedd yn fantoledig yn ariannol ac yn hyfyw o ran y perfformiad gofynnol.
- 27 Mae'r broses o baratoi'r cynllun tymor canolig integredig yn aeddfedu. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn canolbwyntio ar ddatblygu cynlluniau system gyfan sy'n cwmpasu meysydd gwasanaeth allweddol⁷, sy'n cwmpasu blaenoriaethau'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol ac sy'n rhoi mwy o bwyslais ar wella iechyd y boblogaeth. Mae'r cynlluniau system gyfan a chanllawiau ategol yn tanategu datblygiad cynlluniau cyflawni Unedau, sy'n cynnwys meysydd trawsbynciol megis gwasanaethau sylfaenol a chymunedol a gweithio mewn partneriaeth. Mae camau i asesu'r goblygiadau ariannol ac ar gyfer y gweithlu, rhyngddibyniaethau, a chysondeb cynlluniau Unedau yn eu lle. Cyflwynwyd yr arfer o groesgyfeirio camau gweithredu mewn cynlluniau cyflawni a risgiau gweithredol hefyd i sicrhau cysylltiad gwell rhwng cynllunio a lliniaru risg.
- 28 Mae cynllun ariannol tymor hwy gyda mwy o ffocws ar gynaliadwyedd a thrawsnewid yn dod i'r amlwg gyda'r manylion yn cael eu datblygu yn ystod ein gwaith maes. Mae'r gwaith hwn yn cael ei oleuo gan gymorth ariannol allanol a sicrhawyd gan Lywodraeth Cymru. Mae cynllunio'r gweithlu o gymorth i ddatblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig ond ar gyfer yr hirdymor, bydd angen mwy o

⁶ Bydd cymeradwyaeth i'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol Rhanbarthol yn cael ei rhoi trwy'r ddau Fwrdd ochr yn ochr â chymeradwyaeth i'r Cynllun Tymor Canolig Integredig.

⁷ Gofal Heb Ei Drefnu; Gofal Wedi'i Gynllunio; Canser; Strôc; Plant a Phobl Ifanc; Gwasanaethau Mamolaeth; Iechyd Meddwl ac Anableddau Dysgu

gyflymder wrth ganlyn arni â phroses well i ailddylunio'r gweithlu mewn modd cydgyssylltiedig ar draws grwpiau proffesiynol. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn ymwybodol bod angen i gynlluniau ategol, strategaethau galluogol, a chynllunio cyfalaf tymor hwy gael eu cysoni'n briodol â'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ac ategu'r strategaeth sefydliadol a'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol. Mae gofynion digidol yn cael eu cynnwys yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig, ac mae cynlluniau asedau/ystadau yn cael eu datblygu ochr yn ochr â chynlluniau cyflawni'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol. Bydd yn bwysig bod cynlluniau asedau a chyfalaf yn mynd i'r afael â lefel arwyddocaol o waith cynnal a chadw sydd wedi ôl-gronni ac offer sydd wedi cyrraedd diwedd eu hoes hefyd.

Monitro'r modd y cyflawnir y cynllun strategol

Mae'r drefn i fonitro'r modd y cyflawnir y cynllun blynyddol bellach yn gyson ag amcanion sefydliadol ond bydd angen datblygu'r drefn i adrodd ar lwybrau critigol y cynllun gwasanaethau clinigol

- 29 Mae'r Bwrdd Iechyd yn monitro'r broses o gyflawni ei gynllun blynyddol yn chwarterol trwy adolygiadau o berfformiad gweithredol, craffu gan ei Bwyllgor Perfformiad a Chyllid a chyflwyno adolygiadau diweddaru i'r Bwrdd. Mae adroddiadau'n mapio'r modd y cyflawnir camau gweithredu a cherrig milltir chwarterol gan ddefnyddio asesiad Coch/Ambr/Gwyrdd a drefnir yn ôl amcanion galluogol strategol.
- 30 Mae adroddiadau'n gwneud sylwadau ar unrhyw feysydd nad ydynt ar y trywydd iawn, camau cywirol neu gerrig milltir diwygiedig ac yn cael eu hystyried ochr yn ochr â'r prif adroddiad ar berfformiad y Bwrdd Iechyd sy'n rhoi sylw i ddangosyddion perfformiad allweddol. Yn chwarter 2, roedd 82 o 101 o gamau gweithredu â cherrig milltir disgwylidiedig naill ai wedi'u cwblhau (51) neu'n rhai y rhagwelid y byddent ar y trywydd iawn erbyn mis Rhagfyr (31). Roedd deuddeg oddi ar y trywydd iawn; ac ni chafodd saith eu hasesu am bod angen eglurhad o garreg filltir neu am na fu diweddariad, sy'n sefyllfa y mae angen i'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael â hi.
- 31 Caiff yr amcan 'Deilliannau o Ansawdd Da o Ofal o Ansawdd Da' ei asesu ymhellach yn ôl maes gwasanaeth, gan gynnwys ansawdd, diogelwch a phrofiad cleifion. Mae'r meysydd gwasanaeth yn cyfateb fwy neu lai i'r cynlluniau system gyfan sy'n cael eu datblygu ar gyfer y Cynllun Tymor Canolig Integredig, a ddylai fod o gymorth gyda monitro yn y dyfodol. Fodd bynnag, nid yw'n glir eto sut y bydd y broses o gyflawni llwybrau critigol y Cynllun Gwasanaethau Clinigol yn cael ei monitro a sut y byddir yn adrodd arni wrth i gynlluniau cyflawni manwl gael eu cymeradwyo.

Argymhellion blaenorol

- 32 Mae **Arddangosyn 2** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed yn erbyn ein hargymhellion blaenorol mewn perthynas â strategaeth.

Arddangosyn 2: cynnydd gyda'n hargymhellion blaenorol ynghylch strategaeth

Argymhellion blaenorol	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A8 2017: Wrth ddatblygu ei strategaeth glinigol mae angen i'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol:</p> <p>b. sicrhau bod y strategaeth glinigol sy'n cael ei datblygu yn gyson â chynlluniau strategol a rhaglenni newid eraill yn y Bwrdd lechyd; and</p> <p>c. Sicrhau bod y strategaeth glinigol yn cael ei hategu gan strategaethau a chynlluniau mewn meysydd allweddol, megis y gweithlu, ystadau a rheoli asedau.</p>	<p>b. Wedi'i gwblhau. Mae rhaglenni newid a strategaethau a oedd eisoes yn bodoli wedi'u cysoni dan y Cynllun Gwasanaethau Clinigol a'r rhaglen drawsnewid.</p> <p>c. Wedi'i gau – disodlwyd gan A1 2019 Mae cynlluniau'r gweithlu, cyfalaf, asedau ac ystadau yn cael eu llywio trwy gynlluniau cyflawni manwl y Cynllun Gwasanaethau Clinigol ond nid ydynt yn eu lle'n llawn eto.</p>
<p>A5 2018: Dylai'r Bwrdd lechyd ddatblygu strategaeth ystadau, yn gysylltiedig â'r cynllun gwasanaethau clinigol a'r CTCL, a'i hadlewyrchu yn y cynllun cyfalaf.</p>	<p>Wedi'i gau – disodlwyd gan A1 2019 (Gweler A8c 2017 uchod).</p>

Trawsnewid a dyluniad sefydliadol

- 33 Fe wnaethom ystyried trefniadau'r Bwrdd lechyd i gefnogi trawsnewid a pha un a yw strwythurau'n hyrwyddo trefniadau gweithio system gyfan yn well. Fe wnaethom hefyd adolygu'r cynnydd a wnaed o ran rhoi argymhellion blaenorol ar waith.
- 34 Canfuom fod **rhaglen drawsnewid uchelgeisiol yn helpu'r Bwrdd lechyd i ail-lunio'r modd y mae'n gweithredu ac yn ei drefnu'i hun i gyflawni ei amcanion strategol ond ceir tensiwn rhwng trawsnewid a gwella perfformiad.**

Nodau trawsnewid

Mae gan y Bwrdd lechyd nodau ac uchelgais clir ar gyfer trawsnewid a chyda'r broses o drosglwyddo gwasanaethau Pen-y-bont ar Ogwr bellach wedi'i chwblhau, mae'n gwneud cynnydd o ran rhoi cynlluniau ar waith

- 35 Mewn blynyddoedd blaenorol fe wnaethom amlygu nifer o faterion a oedd yn rhwystr i drefniadau gweithio system gyfan gan gynnwys:
- ffyrdd gwahanol o wneud pethau ar draws unedau ac angen i egluro sut y mae unedau'n rhannu atebolrwydd am berfformiad system gyfan ac yn uniaethu â swyddogaethau corfforaethol;
 - cymhlethdod a datgysylltiad parhaus rhwng rhaglenni a ffrydiau gwaith; a
 - rhywfaint o bryder ynghylch capasiti rheolwyr i fod yn bresennol mewn cyfarfodydd ar draws rhaglenni lluosog, gyda'r rhai ar gyfer rheoli perfformiad ar ben hynny.
- 36 Roedd y Bwrdd lechyd yn cydnabod yr heriau ac ym mis Medi 2018, fe benododd Gyfarwyddwr Trawsnewid a ariennir â chymorth Ymyriad a dargedir. Mae'r rôl hon

wedi darparu arweinyddiaeth o ran datblygu rhaglen drawsnewid, 'Addas i'r Dyfodol', i ddatblygu sefydliad sydd wedi'i gysylltu'n well ac sy'n fwy ystwyth gydag:

- un model gweithredu ar gyfer sut y mae'r sefydliad yn cynnal busnes;
- atebolrwydd a rhyngwynebau clir, ac ymatebion system gyfan gwell; a
- saernïaeth rhaglenni, llinellau adrodd a seilwaith rheoli newid diffiniedig.

37 Erbyn mis Rhagfyr 2018, roedd egwyddorion y rhaglen drawsnewid wedi cael eu cytuno. Fodd bynnag, cyfyngwyd ar allu'r Bwrdd lechyd i fwrw ymlaen â'i uchelgeisiau trawsnewid gan y capasiti yr oedd ei angen i gyflawni'r newid yn ffin Pen-y-bont ar Ogwr erbyn mis Ebrill 2019. Yn dilyn hynny, mae'r Bwrdd lechyd wedi cynyddu'r cyflymder ac mae'n gwneud cynnydd o ran rhoi ei gynlluniau ar waith.

Strwythurau a chapasiti

Mae'r Bwrdd lechyd yn trefnu ei hun ar gyfer gwell ymateb system gyfan gyda model gweithredu newydd a newidiadau strwythurol

38 Mae model gweithredu newydd y Bwrdd lechyd yn seiliedig ar bedwar maes allweddol: pobl, dylunio, systemau a phartneriaethau a phroses. Sefydlu trefniadau rheoli newydd ar gyfer y Bwrdd fu'r ffocws hyd yma, gyda'r dull o ran uwch arweinwyr yn nodwedd allweddol. Mae uwch dîm arwain (UDA) o swyddogion gweithredol a chyfarwyddwyr unedau a sefydlwyd y llynedd wedi aeddfedu. Mae'r aelodaeth bellach yn cynnwys holl aelodau'r driwriaeth weithredol gyda chynlluniau ar gyfer system bydis i gryfhau cysylltiadau rhwng y tîm gweithredol a'r unedau. Dywedodd cyfarwyddwyr unedau wrthym fod dull yr UDA yn dileu seilos, yn creu mwy o atebolrwydd system gyfan ac yn cael ei werthfawrogi.

39 I adlewyrchu'r strategaeth sefydliadol a'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol, a newidiadau a wnaed yn angenrheidiol gan y newid i ffin Pen-y-bont ar Ogwr, mae'r Bwrdd lechyd yn diwygio'i strwythur sefydliadol. Roedd ymatebion ymgysylltu'n cael eu hystyried yn ystod ein gwaith maes yn dilyn gweithdai UDA a thrafodaethau gyda'r uwch arweinwyr, gydag ymgynghori ffurfiol yn yr arfaeth ar gyfer y cyfnod rhwng mis Tachwedd 2019 a mis Ionawr 2020. Fodd bynnag, ymddengys fod cefnogaeth i newid o fodel â phum uned i fodel â phedwar grŵp. Nid proses ailwampio sylfaenol a allai ddadsefydlogi'r sefydliad yw'r bwriad. Y nodau yw:

- mynd i'r afael â materion ar ôl trosglwyddo gwasanaethau Pen-y-bont ar Ogwr lle'r oedd gwasanaethau ar draws y Bwrdd lechyd yn cael eu rheoli'n flaenorol gan Uned Tywysoges Cymru;
- dod â gwasanaethau dan un strwythur rheoli lle nad felly yr oedd hi'n flaenorol ac mae mamolaeth yn enghraifft o faes lle mae hyn eisoes wedi digwydd;
- lleihau dyblygu ac amrywiad ar draws strwythurau; a

- hybu arweinyddiaeth systemau, dileu seilos mewn ysbytai, atebolrwydd cyfarwyddwyr grŵp am faterion system gyfan a datblygu arweinwyr systemau clinigol.

40 Mae'r Bwrdd Iechyd yn elwa o gyfraniad y Cyfarwyddwr Trawsnewid a'r Pennaeth Staff fel a nodwyd eisoes, gyda chynlluniau i gydgyssylltu rhai swyddogaethau corfforaethol a phortffolios gweithredol yn well (e.e. cyfathrebu ac ymgysylltu, a rheoli risg). Mae buddsoddi'n digwydd mewn meysydd pwysig, gyda swydd Dirprwy Swyddog Gweithredu i gryfhau capasiti ac arweinyddiaeth system. Mae ystyriaeth ar wahân yn cael ei rhoi i fuddsoddi yn swyddogaeth y gweithlu (a drafodir yn nes ymlaen). Mae newidiadau a buddsoddi'n digwydd gan gydnabod yr heriau a achosir gan ostyngiad o 28% mewn cyllid a chostau sy'n cael eu cadw ar ôl trosglwyddo gwasanaethau Pen-y-bont ar Ogwr.

Rhaglen drawsnewid

Gyda Bwrdd Trawsnewid a rhaglenni wedi'u sefydlu, mae'r Bwrdd Iechyd yn ail-drefnu'r modd y mae'n gweithredu i roi cymorth i newid, gwella gwasanaethau a chyflawni amcanion strategol.

41 Yn dilyn gwaith cynnar yn 2018, mae'r Bwrdd Iechyd bellach yn trefnu sut i gyflawni ei raglen drawsnewid. Mae'r cysyniadau a'r trefniadau wedi cael eu cyflwyno yn sesiynau datblygu'r bwrdd, a'r amcan allweddol oedd trawsnewid gwasanaethau clinigol trwy gyflawni'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol, gan gyflawni cynaliadwyedd ariannol a gwella perfformiad. Mae'r blociau adeiladu tanategol yn cynnwys:

- cysoni'r holl rhaglenni newid strategol yn un portffolio trawsnewid;
- cryfhau strwythurau ac arweinyddiaeth system;
- trefnu adnoddau rheoli rhaglenni a safoni methodoleg gyda'r canlynol:
 - ffurfio Swyddfa Rheoli Rhaglenni ym mis Gorffennaf 2019;
 - model achos busnes a thechnegau/templedi/offer sy'n deillio o PRINCE 2;
 - adnodd newid ehangach gan gynnwys gwella ansawdd a gofal iechyd seiliedig ar werthoedd; a
 - thîm rheoli newid integredig, gan ddatblygu 'Ffordd y Bae' ac arfogi staff â'r offer/sgiliau ar gyfer newid a gwelliant cynaliadwy.

42 Mae Bwrdd Rhaglen Trawsnewid wedi'i sefydlu a hwnnw'n atebol trwy'r Tîm Gweithredol i'r Bwrdd. Mae'r saerniaeth a'r grwpiau sy'n cefnogi trefniadau llywodraethu portffolios (sicrhau ansawdd a manteision buddsoddi) wedi'u diffinio. Mae'r rhaglenni'n cynnwys:

- y broses o gyflawni'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol wedi'i threfnu dan dair ffrwd gyda grwpiau ailddylunio clinigol yn datblygu modelau, safonau a llwybrau gofal;
- rhaglenni galluogol (e.e. digidol, y gweithlu; a

- rhaglenni gwella'n gysylltiedig â meysydd lle ceir ymyriad a dargedir.
- 43 Bydd cryn dipyn o'r gwaith i gyflawni'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol yn digwydd trwy brosesau cyflawni Bwrdd Partneriaeth Rhanbarthol Gorllewin Morgannwg. Mae angen craffu'n well ar drefniadau llywodraethu a pherfformiad y bartneriaeth yn gyffredinol, y mae'r Cadeirydd yn ei geisio trwy ffocws cryfach ar lefel y Bwrdd. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn gwybod bod angen newid cyflymach i ofal cymunedol/sylfaenol er bod ein hadroddiad ar ofal sylfaenol (Ionawr 2019) wedi canfod bod pwysau adfer ariannol a gofal eilaidd yn mynd â ffocws oddi wrth gynllunio gofal sylfaenol. Fodd bynnag, gyda cheisiadau llwyddiannus i'r gronfa drawsnewid, mae gwasanaethau 'o'r ystyby i'r cartref' a datblygiad clystyrau gofal sylfaenol yn mynd rhagddynt gyda'r ddwy raglen yn rhan o bortffolio'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol.
- 44 Mae saernïaeth rhaglenni, yn seiliedig ar bortffolios, yn llawer cliriach na threfniadau rhaglenni blaenorol ond yn dal yn gymhleth. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen iddo ddatblygu cynllun cyfathrebu ac ymgysylltu i brofi trefniadau wrth i raglenni ymwreiddio, yn enwedig cysylltiedigrwydd rhwng rhaglenni galluogi a rhaglenni'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol.

Trawsnewid a gwella perfformiad

Er y cynllunnir ar gyfer trawsnewid, mae graddfa'r gwaith aiddylunio a gwella'n grynn her ac mae'r angen i wella perfformiad ar unwaith yn creu peth tensiwn

- 45 Mae'r portffolio trawsnewid wedi'i fwradiu'n bennaf i gyflawni rhaglenni'r Cynllun Gwasanaethau Clinigol ond o anghenraid mae pum bwrdd rhaglen â ffocws ar gyflawni wedi cael eu cadw. Mae'r rhain yn canolbwyntio ar welliannau ar unwaith mewn meysydd lle ceir ymyriad a dargedir ac i gyflawni'r cynllun blynyddol. Felly mae'r portffolio'n rhychwantu trawsnewid yn y dyfodol a gwella perfformiad yn y presennol.
- 46 Mae tîm cymorth cyflawni wedi cael ei greu i gyflymu'r broses o gyflawni gwelliant ariannol a gwelliant mewn perfformiad a datblygu cyflenwad o welliannau cynaliadwy mewn effeithlonrwydd. Mae'r tîm amlddisgyblaethol yn gweithio ochr yn ochr â'r tîm trawsnewid a chymorth allanol. Mae'n canolbwyntio ar ddatrys problemau a dadflocio unrhyw faterion o ran systemau. Mae'r Swyddfa Rheoli Rhaglenni hefyd yn rhoi cymorth i wella perfformiad sy'n cyfyngu ar ei gallu presennol i gefnogi rhaglenni newid strategol y Cynllun Gwasanaethau Clinigol.
- 47 Yn amlwg, mae cyflawni sefyllfa ariannol a pherfformiad sy'n gynaliadwy yn flaenoriaeth sefydliadol ond ar hyn o bryd ceir peth tensiwn rhwng yr angen hwn yn y presennol a thrawsnewid mwy hirdymor. Ceir her hefyd o ran cynnal y cyflymder o ystyried maint y gwaith aiddylunio, cynllunio a gwella.

Argymhellion blaenorol

- 48 Mae **Arddangosyn 3** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed o ran rhoi ein hargymhellion blaenorol mewn perthynas â rheoli rhaglenni a newid ar waith.

Arddangosyn 3: cynnydd gyda'n hargymhellion blaenorol ynghylch rheoli rhaglenni

Argymhellion blaenorol	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A9 2017: Mae trefniadau ar gyfer Byrddau Rhaglen Newydd yn cael eu rhoi ar waith yn y Bwrdd lechyd. Fel rhan o'r newid sefydliadol hwn mae angen i'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol:</p> <p>a. [wedi'i gau yn 2018].</p> <p>b. aillfapio rhaglenni newid strategol Newid er Gwell a oruchwyliwyd gan y Byrddau Comisiynu gynt a phennu sut maent yn gyson â'r Byrddau Rhaglen newydd.</p> <p>c. sicrhau bod y trefniadau newydd a'r rhyngwynebau rhwng y Byrddau Rhaglen a strwythurau unedau cyflawni yn glir ac yn cael eu deall yn well na'r trefniadau blaenorol.</p> <p>d. [wedi'i gau yn 2018].</p>	<p>Wedi'i gwblhau. Wedi'i gysoni dan y Rhaglen Drawsnewid.</p>
<p>A17 2017: Dylai'r Bwrdd lechyd ystyried trefniadau rheoli rhaglenni sydd yn yr arfaeth a rôl y swyddfa yn y dyfodol o ran cefnogi cynlluniau strategol ehangach a rhaglenni newid.</p>	<p>Wedi'i gwblhau. Mae Swyddfa Rheoli Rhaglenni wedi'i sefydlu. Bydd y Bwrdd Trawsnewid yn gwneud gwaith pellach i adolygu capasiti a gallu ym mis Ionawr 2020.</p>

Cyllid a Pherfformiad

- 49 Fe wnaethom ystyried y camau gweithredu y mae'r Bwrdd lechyd yn eu cymryd i fantoli'r cyfrifon ariannol, gwella perfformiad ac effeithlonrwydd, a chreu cynaliadwyedd ariannol mwy hirdymor. Fe wnaethom hefyd adolygu'r cynnydd a wnaed o ran rhoi ein hargymhellion ar waith.
- 50 Canfuom fod y **Bwrdd lechyd yn canolbwyntio ar gyflawni mwy o werth ac effeithlonrwydd, er nad yw camau gweithredu wedi sicrhau'r gwelliannau y mae eu hangen eto a bod heriau ariannol a heriau o ran perfformiad yn dal i fodoli.**

Rheoli'r sefyllfa ariannol

Mae stiwardiaeth ariannol dda wedi helpu'r Bwrdd Iechyd i wella'i berfformiad ariannol dros y blynyddoedd diwethaf, ond mae mantoli'r cyfrifon a chynnal y sefyllfa honno'n dibynnu ar gyflymu'r broses o ddatblygu agweddau pwysig ar reolaeth ariannol.

- 51 **Perfformiad ariannol** – Mae perfformiad ariannol wedi gwella dros y tair blynedd ddiwethaf ac mae'r Bwrdd Iechyd yn amcanu at fantoli'r cyfrifon ond mae'n annhebygol y bydd yn cyflawni hynny yn 2019-20.
- 52 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi lleihau ei ddiffyg ariannol o un flwyddyn i'r llall ers 2016-17 ond mae gwario y tu hwnt i'w foddion wedi arwain at ddiffyg cronol o £82 miliwn (Arddangosyn 4). O ganlyniad, mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau i fetu â chyflawni ei ddyletswydd ariannol gyntaf dan Ddeddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014.

Arddangosyn 4: diffyg ariannol dros y pum mlynedd ariannol ddiwethaf

	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18	2018-19	Diffyg cronol 2014-19
Diffyg ariannol	0	0	£39m	£32m	£9.9m	£82m

Ffynhonnell: Dadansoddiad Swyddfa Archwilio Cymru

- 53 Mae cyflawni arbedion ac effeithlonrwydd ariannol yn allweddol i wella'r sefyllfa ariannol. Rydym wedi nodi mewn adroddiadau blaenorol na fu gan y Bwrdd Iechyd hanes da o ran cyflawni cynlluniau arbedion. Roedd cynlluniau'n rhy uchelgeisiol, yn ddibynol ar arbedion a oedd yn gysylltiedig â chyflogau, y methodd â'u cyflawni'n llawn, ac yn ddibynol ar arbedion anghylchol. Ni wnaeth cynlluniau mwy cynaliadwy a nodwyd yn 2018-19 gyflawni o fewn y flwyddyn.
- 54 Roedd Cynllun Blynyddol 2019-20 yn nodi gofyniad i gyflawni arbedion o £22 miliwn. Roedd cynlluniau arbedion ar gyfer £16.9 miliwn yn eu lle ar ddechrau'r flwyddyn, a'r rheiny'n cynnwys arbedion lleol, cyfyngu ar gostau, a chyfleoedd gwerth uchel cynaliadwy. Fodd bynnag, ym mis 7, roedd gan y Bwrdd Iechyd orwariant o £8.7 miliwn, yn bennaf oherwydd:
- cynnydd mewn gwariant a gorwariant yn y gyllideb, yn enwedig mewn perthynas â gofal heb ei drefnu;
 - bod arbedion gofynnol heb gael eu hadnabod yn llawn a bod tangyflawniad o £0.6 miliwn o ran cynlluniau a gadarnhawyd; ac
 - annarbodion maint corfforaethol a rheolaeth glinigol yn gysylltiedig â Throsglwyddo Gwasanaethau Pen-y-bont ar Ogwr
- 55 Mae'r Bwrdd Iechyd yn ceisio unioni'r diffyg trwy gamau lliniaru, arbedion lleol ychwanegol a chynlluniau adfer ariannol, gan gynyddu'r arbedion a ragwelir i £20.4 miliwn. Efallai y bydd angen camau lliniaru pellach ar gyfer annarbodion Pen-y-

bont ar Ogwr (£5.4 miliwn) tra bo canlyniad adolygiad diwydrwydd dyladwy yn yr arfaeth, a phwysau gweithredol yn ystod y flwyddyn.

- 56 Os na fydd amodau o ran perfformiad yn cael eu bodloni, efallai na fydd y Bwrdd lechyd yn cael £10 miliwn o gyllid anghylchol gan Lywodraeth Cymru, a gall £6.5 miliwn o arian gofal wedi'i gynllunio gael ei adfachu. Mae'r Bwrdd lechyd wedi bod yn rhagweld y bydd yn mantoli'r cyfrifon yn 2019-20 ond mae'n ymddangos yn annhebygol y bydd yn cyflawni'r sefyllfa hon. Mae'n debygol y bydd angen i'r Bwrdd gytuno ar gyfanswm diffyg dan reolaeth gyda Llywodraeth Cymru.
- 57 **Rheoli ariannol a rheolaethau ariannol – Mae rheolaethau a stiwardiaeth ariannol y Bwrdd lechyd yn dda, ond yn sgîl colli staff cyllid, nid yw datblygiadau bwriadedig mewn costio, pennu cyllidebau a llywio arbedion effeithlonrwydd cynaliadwy wedi digwydd yn ddigon cyflym.**
- 58 Mae ein gwaith ar gyfrifon blynyddol wedi nodi'n gyson bod gan y Bwrdd lechyd drefniadau cyllidebol, rheoli ariannol a rheolaethau ariannol digonol. Fodd bynnag, roedd gorwariant y Bwrdd lechyd yn awgrymu atebolrwydd ariannol annigonol mewn blynyddoedd blaenorol, er gwaethaf y rheolaethau a oedd yn eu lle. Y llynedd fe wnaethom nodi gwelliannau mewn stiwardiaeth ariannol a pherchnogaeth weithredol ar gyllidebau.
- 59 Mae'r trefniadau hyn wedi parhau, er na chafodd llythyrau atebolrwydd eu rhoi i ddeiliaid cyllidebau yn 2019 o ystyried trafodaethau parhaus ynglŷn ag effeithiau ariannol trosglwyddo gwasanaethau Pen-y-bont ar Ogwr o ganlyniad i newid y ffin⁸. Roedd cyfarwyddwyr unedau y siaradom ni gyda hwy yn glir ynglŷn â'u cyfrifoldebau ariannol. Ceir trefn safonedig ar gyfer adrodd ar gyllidebau, proses i dracio arbedion, dull partner busnes cyllid sefydledig, a chyfarfodydd adfer ariannol rheolaidd. Mae gan bob uned, a swyddogaeth gorfforaethol, gyfanswm diffyg dan reolaeth i'w gyrraedd ar gyfer adfer sefyllfa ariannol y Bwrdd lechyd yn ystod y flwyddyn. Mae ymyriadau'r Tîm Cymorth Cyflawni wedi'u bwriadu i ddarparu mwy o afael a rheolaeth ar gyflawni'r cynllun yn ystod y flwyddyn.
- 60 Mae'r Bwrdd lechyd wedi mabwysiadu Polisi 'Dim Archeb Dalu Dim Tâl' Cymru Gyfan⁹ sy'n helpu i reoli gwariant heblaw cyflogau ond mae wedi cydnabod bod angen cryfhau trefniadau caffael, yn enwedig ar gyfer gweithredoedd tendrau sengl a gweithredoedd dyfynbrisiau sengl. Mae lefelau wedi cynyddu ac mae'r Pennaeth Caffael wrthi ar hyn o bryd yn adolygu'r rhesymau ac yn sicrhau her effeithiol cyn cymeradwyo a bod cynllunio cadarn yn lleihau nifer y gweithredoedd tendrau sengl a'r gweithredoedd dyfynbrisiau sengl i'r eithaf.
- 61 Y llynedd, fe nododd y Bwrdd lechyd fwriad i ddatblygu cyllidebu, modelu costau a meincnodi cwbl gynhwysfawr. Fodd bynnag, mae'r gwaith mewn perthynas â newid ffin Pen-y-bont ar Ogwr a cholli staff profiadol wedi rhoi'r Bwrdd lechyd dan

⁸ Mae'n cynnwys: Proses ddyfarnu Llywodraeth Cymru ynghylch diffyg Pen-y-bont ar Ogwr ac adolygiad diwydrwydd dyladwy PWC o ddarbedion/annarbodion.

⁹ Mae'r polisi wedi'i fwriadu i gefnogi'r broses prynu i dalu trwy wrthod talu i gyflenwyr pan nad oes archeb brynu.

bwysau ac ychydig o gynnydd a wnaed. Mae adolygiad gan y Sefydliad Siartredig Cyllid Cyhoeddus a Chyfrifyddiaeth o'r swyddogaeth gyllid a rheolaeth ariannol yn cael ei gwblhau ar hyn o bryd.

- 62 Er mwyn i'r Bwrdd lechyd fantoli'r cyfrifon, mae angen cryfhau dealltwriaeth am y ffactorau sy'n rheoli costau ac ymatebion iddynt. Mae rhai ffactorau sy'n rheoli costau'n deillio o aneffeithlonrwydd y modd y darperir gwasanaethau, sy'n hysbys i'r Bwrdd lechyd. Mae Llywodraeth Cymru wedi rhoi comisiwn i KPMG i adolygu sefyllfa ariannol y Bwrdd lechyd, gan gynnwys y ffactorau sy'n rheoli costau a chyfleoedd ar gyfer effeithlonrwydd. Mae'r Tîm Cymorth Cyflawni yn gweithio ochr yn ochr â KPMG i ddatblygu cyflenwad o gyfleoedd ar gyfer arbedion a gwelliannau o ran effeithlonrwydd yn y dyfodol a fydd yn gynaliadwy.

Gwella perfformiad

Er gwaethaf trosolwg a chraffu, nid yw perfformiad cystal ag y mae angen iddo fod, ac mae gofal heb ei drefnu'n achosi heriau anodd, ond mae model gweithredu newydd a fframwaith rheoli perfformiad arfaethedig y Bwrdd lechyd yn gamau cadarnhaol tuag at wella trefniadau rheoli perfformiad.

- 63 **Perfformiad yn erbyn targedau – Mae perfformiad yn is na'r targed ac yn gwaethygu mewn rhai meysydd gyda gofal heb ei drefnu'n dal i fod yn her arwyddocaol.**
- 64 Cyrhaeddodd y Bwrdd lechyd ei darged ar gyfer 2018-19, sef dim mwy na 2,664 o gleifion yn aros am yn hwy na 36 wythnos am driniaeth. Hefyd, bu gostyngiad o 662 yn nifer y cleifion a arhosodd am yn hwy na 52 wythnos yn ystod 2018-19. Fodd bynnag, nid yw'r gwelliant hwn wedi cael ei gynnal. Nid yw perfformiad yn cyd-fynd â'r tafliwybrau yn y cynllun blynyddol gyda niferoedd y cleifion sy'n aros yn cynyddu.
- 65 Ar draws y llwybr gofal heb ei drefnu, mae perfformiad yn erbyn nifer o fesurau'n dynodi bod y Bwrdd lechyd yn ei chael yn anodd ateb y galw a mynd â chleifion drwy'r system yn effeithlon:
- mae nifer y trosglwyddiadau ambiwlans sydd dros awr yn uchel ac yn cynyddu;
 - mae canran y cleifion a gaiff eu gweld mewn adrannau achosion brys yn uchel ac yn cynyddu
 - mae achosion oedi cyn trosglwyddo gofal yn dal i fod yn uchel ac nid ydynt yn gostwng.
- 66 O ran gofal strôc, mae mynediad amserol at staff arbenigol wedi gwella ond mae perfformiad wedi llithro mewn mesurau eraill, gan gynnwys amseroedd sganiau CT a thrombolysis. Mae perfformiad y llwybr ar gyfer canserau tybiedig brys yn uwch na chyfartaledd Cymru tra bo perfformiad y llwybr difrys islaw'r cyfartaledd ac nid yw'r naill na'r llall yn cyd-fynd â phroffiliau cyflawni. Mae'r Bwrdd lechyd yn dal i roi ffocws ar leihau heintiau a ddelir wrth gael gofal iechyd. Cyflawnwyd gostyngiad yn yr haint E.coli ond nid yw nifer yr achosion o glostridiwm difficile wedi gostwng.

Ceir cyfleoedd hefyd i wella effeithlonrwydd gwasanaethau gan gynnwys apwyntiadau cleifion allanol a gollwyd a defnyddio theatrau.

- 67 **Rheoli a chraffu ar berfformiad – Mae trefniadau sydd wedi'u sefydlu'n cefnogi gweithgarwch trosolwg a chraffu ar berfformiad ond yng nghyd-destun model gweithredu newydd, mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu rhoi fframwaith rheoli perfformiad diwygiedig ar waith ar gyfer 2020-21.**
- 68 Mae perfformiad gweithredol yn cael ei adolygu gan y tîm gweithredol yn chwarterol, gan roi sylw i berfformiad, cyllid ac ansawdd. Cynhelir ystod o gyfarfodydd wythnosol hefyd, lle mae arweinyddion gweithredol yn tracio perfformiad yn erbyn cynlluniau, yn cytuno ar gamau gweithredu, ac yn rhoi cymorth lle y bo angen. Mae perfformiad hefyd yn cael ei adolygu mewn byrddau adolygu gwasanaethau ac yn y grŵp rheolaeth ariannol. Mae'n ddealladwy bod angen i'r Bwrdd Iechyd ddal gafael a chynnal trosolwg yn ystod cyfnod o wella perfformiad. Fodd bynnag, fel a nodwyd y llynedd, mae nifer ac amllder cyfarfodydd yn mynd â chryn dipyn o gapasiti rheolwyr ac nid ydynt yn gynaliadwy yn yr hirdymor. Mae Bwrdd Iechyd yn bwriadu rhesymoli cyfarfodydd a sut y defnyddir amser rheolwyr i ddatblygu'r model gweithredu.
- 69 Y llynedd fe wnaethom nodi nad oedd y Bwrdd Iechyd wedi diweddarau ei fframwaith rheoli perfformiad ers 2015. Mae gwaith i ailddylunio'r fframwaith bellach yn mynd rhagddo bellach fel rhan o fodel gweithredu'r sefydliad, gan adlewyrchu strwythurau rheoli newydd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen i drefniadau diwygiedig wneud llinellau atebolrwydd yn fwy eglur, helpu i gymhell perfformiad ac adlewyrchu'r ymreolaeth a enillwyd gan unedau cyflawni yn berthynol i'w perfformiad. Cafodd cynigion i ddatblygu Fframwaith Rheoli Perfformiad newydd i'w roi ar waith yn 2020-21 eu cyflwyno i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid yn ddiweddar.
- 70 Mae'r Pwyllgor yn darparu gweithgarwch craffu da, gan ddefnyddio'r adroddiad integredig ar berfformiad ac adroddiadau sy'n mynd at wraidd y mater mewn meysydd perfformiad penodol i oleuo'i waith. Mae'r adroddiad integredig ar berfformiad yn helpu i gymharu perfformiad â byrddau iechyd eraill a thargedau cenedlaethol ac mae'n dangos perfformiad dros amser. Mae ansawdd adroddiadau ariannol yn dda. Mae'r Bwrdd hefyd yn cael adroddiadau rheolaidd ochr yn ochr â diweddariadau ysgrifenedig gan y Pwyllgor.
- 71 Mae'r newid i ffin Pen-y-bont ar Ogwr wedi arwain at nifer o gytundebau lefel gwasanaeth ar gyfer gwasanaethau nad oeddent yn gallu trosglwyddo ym mis Ebrill 2019. Mae tîm gweithredol ar y cyd yn darparu trosolwg ac yn rhoi blaenoriaeth i gynlluniau dadgyfuno gwasanaethau. Mae timau corfforaethol a thimau unedau'n rheoli'r broses o gyflawni contractau o ddydd i ddydd. Mae hyn wedi creu galw ychwanegol a sylweddol i reolwyr. Mae'n rhy gynnar i asesu'r trefniadau hyn, ond rydym yn nodi mai ychydig o weithgarwch sy'n digwydd o ran adrodd wrth y Bwrdd a'r Pwyllgor ar gyflawni'r contractau.

Effeithlonrwydd a chynhyrchiant

Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu ffocws ar werth ac effeithlonrwydd i gyflawni gwelliannau cynaliadwy yn y sefyllfa ariannol ac mewn perfformiad

- 72 Mae rhaglenni gwella gwasanaethau'r Bwrdd Iechyd wedi'u cysoni â meysydd lle ceir ymyriad a dargedir. Mae byrddau rhaglenni'n goruchwyllo gwaith i ddatblygu cynlluniau i gyflawn taflywbrau a champau adfer yn y cynllun blynyddol, gan fabwysiadu golwg system gyfan. Mae'r Tîm Cymorth Cyflawni hefyd yn cynorthwyo unedau i gael gafael ar gyflawni safbwynt ariannol a pherfformiad gyda ffocws system gyfan, yn enwedig ar ofal heb eu drefnu.
- 73 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu rhaglen cyfleoedd gwerth uchel i lywio'r broses o foderneiddio gwasanaethau a gwella effeithlonrwydd. Maent wedi'u trefnu dan bum maes: y gweithlu; iechyd y boblogaeth; meddyginiaethau; caffael; ac aildylunio gwasanaethau (gwasanaethau llawfeddygol; theatrau; cleifion allanol; ac o'r ysbyty i'r cartref). Mae nifer o gynlluniau cyfleoedd gwerth uchel yn nodi effeithlonrwydd ariannol ond nid ydynt yn cyflawni'r arbedion o fewn y flwyddyn a ragwelwyd. Fe wnaethom nodi sefyllfa debyg y llynedd ar gyfer rhaglenni adfer a chynaliadwyedd blaenorol. Mae angen i'r Bwrdd Iechyd ddeall a yw tangyflawni'n adlewyrchu amser aros annigonol, cyflymder annigonol neu dybiaethau rhy optimistaidd.
- 74 Mae dull Gofal Iechyd Seiliedig ar Werthoedd yn un o egwyddorion tanategol cynlluniau strategol y Bwrdd Iechyd. Sefydlwyd rhaglen gwerth ac effeithlonrwydd ar gyfer 2019-20 i lywio defnydd y Bwrdd Iechyd o Fframwaith Effeithlonrwydd GIG Cymru. Mae hefyd yn darparu arweinyddiaeth mewn perthynas â datblygu rhaglen waith Gofal Iechyd Seiliedig ar Werthoedd y Bwrdd Iechyd y rhoddwyd estyniad arni trwy arian ychwanegol gan Lywodraeth Cymru. Mae'r tîm Gofal Iechyd Seiliedig ar Werthoedd yn ymwneud â meysydd blaenoriaeth a amlygwyd yn y Fframwaith Effeithlonrwydd cenedlaethol a thybiaethau effeithlonrwydd y Cynllun Gwasanaethau Clinigol, yn enwedig mewn perthynas â lleihau amrywiad. Mae'r Bwrdd Iechyd yn croesawu adolygiad KPMG o ran ei fod yn helpu i adnabod cyfleoedd ehangach ar gyfer effeithlonrwydd mewn gwasanaethau ac i ddatblygu cyflenwad o gynlluniau trawsnewidiol, mwy cynaliadwy.

Argymhellion blaenorol

- 75 Mae **Arddangosyn 5** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed o ran rhoi ein hargymhellion blaenorol ynghylch perfformiad ac effeithlonrwydd ar waith.

Arddangosyn 5: cynnydd gyda'n hargymhellion blaenorol ynghylch perfformiad ac effeithlonrwydd

Argymhellion blaenorol	Disgrifiad o'r cynnydd
A1 2017: Datblygu dull mwy cynaliadwy o ddylunio/rheoli arbedion (wedi'i roi ar waith yn rhannol yn 2018).	Wedi'i gau – disodlwyd gan A4 2019. Mae gwaith wedi mynd rhagddo ond bydd angen i'r Bwrdd lechyd weithredu ar ganlyniadau adolygiad ariannol KPMG.
A15 2017: Mae angen i'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol: b. egluro ble mae gwybodaeth fusnes a'r berthynas rhyngddi a gwybodeg.	Wedi'i gwblhau – Mae digidol fel ffactor galluogi allweddol a datblygu cudd-ymchwil wedi'i rhwydweithio'n well yn rhan o'r rhaglen drawsnewid.
A11 2017: Mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau ei fod yn hwyluso mwy o berchenogaeth o gamau gwella perfformiad ymhlith yr Unedau Cyflawni.	Wedi'i gwblhau – Mae'r egwyddor yn cael ei chyflawni gan drefniadau'r UDA, model gweithredu newydd a'r ffocws ar atebolrwydd wrth ddatblygu strwythurau newydd a fframwaith rheoli perfformiad. Fodd bynnag, bydd angen i'r trefniadau newydd ymwreiddio.
A1 2018: Dylai'r Bwrdd lechyd sefydlu cynllun gweithredu i sicrhau bod data'r Fenter Twyll Genedlaethol a dderbynnir ganddo ym mis Ionawr 2019 yn cael eu rhoi yn nhrefn blaenoriaeth, a bod ymchwiliad prydlon yn cael ei gynnal iddynt lle bo angen.	Wedi'i gwblhau. Dylid cynnal ffocws parhaus ar adolygiadau cynnar
A4 2018: Dylai'r Bwrdd lechyd ehangu ei ddefnydd o ddata meincnodi (fel CHKS) a'i adroddiadau arnynt, er mwyn lleihau unrhyw achosion o amrywio dieisiau a goleuo gwaith i wella gwasanaethau ac effeithlonrwydd.	Wedi'i gau – disodlwyd gan A5 2019. Defnyddir amrywiaeth o ddata meincnodi ar gyfer gwaith cynllunio strategol, trawsnewid, gwella gwasanaethau ac effeithlonrwydd. Mae Offeryn Amrywio Clinigol wedi cael ei ddatblygu hefyd. Bydd angen parhau i estyn yr ystod o fertigau meincnodi a'r defnydd ohonynt yn enwedig mewn perthynas â modelu costau.

Trefniadau llywodraethu

- 76 Fe wnaethom archwilio trefniadau llywodraethu'r Bwrdd lechyd a'r ffordd y mae'r Bwrdd a'i is-bwyllgorau'n cynnal eu busnes. Fe wnaethom hefyd adolygu'r cynnydd o ran rhoi ein hargymhellion ar waith.
- 77 Canfuom fod y **Bwrdd yn dangos arweinyddiaeth weladwy ac yn cryfhau trefniadau llywodraethu ar y cyfan ond mae'n ymwybodol bod rhagor i'w wneud i gryfhau rhai agweddau ar lywodraethu ansawdd.**

Cynnal busnes yn effeithiol

Ceir her a chraffu effeithiol gyda sylw i fynd ati'n barhaus i wella effeithiolrwydd y Bwrdd a phwyllgorau, gwelededd y Bwrdd a ffocws ar ansawdd, a phrofiad cleifion a staff.

- 78 Ar ôl trosiant helaeth yn 2017, mae'r Bwrdd newydd wedi cael budd o raglen datblygu'r bwrdd a ariannwyd gan Gronfa'r Brenin. Digwyddodd hyn yn ystod cyfnod o bwysau gweithredol uchel, newid i'r ffin a chadeiryddiaeth interim newydd ers mis Mehefin 2019. Camodd aelodau annibynnol profiadol i rolau'r Cadeirydd ac Is-gadeirydd Interim gan ddarparu parhad ond fe arweiniodd hynny at fwllch dros dro mewn aelodaeth annibynnol nes i benodiadau parhaol gael eu gwneud yn 2020. Nododd ein harsylwadau ni fod y Bwrdd yn uchelgeisiol ac yn agored, a bod ymwybyddiaeth dda o faterion a'r hyn y mae ei angen i symud y sefydliad yn ei flaen.
- 79 Mae hunanasesiad y Bwrdd o'i effeithiolrwydd a'i aeddfedrwydd yn dangos ymgysylltiad a ffocws ar wella. Roedd aelodau'n cytuno bod gan y Bwrdd y capasiti a gallu arwain angenrheidiol, ond byddai rhai aelodau annibynnol yn croesawu mwy o gymorth ac arweiniad i gyflawni eu rôl. Mae'r Cadeirydd Interim yn canlyn arni â newidiadau i'r modd y mae'r Bwrdd yn gweithredu ac yn parhau i'w ddatblygu ei hun a'i aelodau. Mae'r cynlluniau'n cynnwys:
- ailbennu ffurf agendâu'r Bwrdd er mwyn rhoi mwy o ffocws ar strategaeth, partneriaethau a gofal y tu allan i'r ysbty;
 - mireinio'r defnydd o sesiynau datblygu'r bwrdd ar gyfer ystyriaethau strategol a datblygu aelodau'r bwrdd
 - ehangu'r Grŵp Cadeiryddion i gynnwys yr holl aelodau annibynnol a thrafodaethau uniongyrchol gyda'r Prif Weithredwr.
- 80 Fe arsylwon ni ar drafod agored ac adeiladol, gyda herio a chraffu da gan aelodau annibynnol mewn cyfarfodydd. Mae gan y Bwrdd a'r pwyllgorau amodau gorchwyl, cynlluniau gwaith a logiau o gamau gweithredu. Mae materion yn cael eu hatgyfeirio'n briodol rhwng pwyllgorau, a chynhelir adolygiadau sy'n mynd at wraidd y mater pan fo meysydd yn achosi pryder. Mae pwyllgorau'n herio gwybodaeth ac yn gofyn am sicrwydd ychwanegol pan na yw cynnwys neu fformat papurau'n ddigon clir o ran risg, sicrwydd, ansawdd, neu brofiad cleifion. Defnyddir asesiadau o'r effaith ar ansawdd i adolygu pob newid i wasanaethau a'r holl gynlluniau gwella costau gyda'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn cael adroddiadau sicrwydd. Ein harsylwadau ar bwyllgorau allweddol yw:
- **Archwilio:** aeddfed, yn dda am ddwyn i gyfrif, yn canolbwyntio ar risgiau a sicrwydd; hunanwerthusiad wedi'i gwblhau ym mis Hydref; yn hyrwyddo'r arfer o reoli risg a Fframwaith Sicrwydd newydd y Bwrdd; ac yn monitro Rhaglen Gwaith Llywodraethu'r Bwrdd.
 - **Ansawdd a Diogelwch:** gweithrediad wedi aeddfedu, strwythur agendâu wedi'i ddiwygio a'r Cadeirydd yn rhagweithiol o ran ceisio arfer da a dysgu oddi wrth eraill; digwyddiad gwella ansawdd yn ddiweddar i bennu

blaenoriaethau a'r gofynion o ran gwybodaeth; hunanwerthusiad wedi'i ohirio oherwydd newidiadau i'r aelodaeth; ac amllder cyfarfodydd yn cael ei adolygu gan ystyried a yw amseriad busnes a llifoedd sicrwydd yn golygu y byddai o fudd newid i gyfarfodydd misol.

- **Y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol:** mwy o ffocws gydag aeddfedrwydd cynyddol; cwestiynu da gan Bwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol, yn ysgogi syniadau a thrafodaeth; trosolwg dda ar gynllun rheoli risg y gweithlu; agenda ar draws y flwyddyn yn adlewyrchu ystyriaeth strategol er bod agenda mis Medi wedi golygu bod angen ffocws mwy gweithredol; ac mae fforwm y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol sy'n goruchwyllo'r broses o reoli'r gweithlu gweithredol yn dechrau goleuo gwaith a sicrwydd y Pwyllgor.
- **Perfformiad a Chyllid:** gweithrediad aeddfed; ffocws ar feysydd lle ceir ymyriad a dargedir gyda chwmpas ehangach i graffu ar faterion sy'n ymwneud â chyflawni cynlluniau strategol a'r system gyfan; a rhagor i'w wneud i ddatblygu trosolwg ar gyfer gwasanaethau sylfaenol, cymunedol, a gomisiynir ac a ddarperir gan bartneriaid.

- 81 Mae adroddiad integredig y Bwrdd ar berfformiad wedi esblygu i gynnwys iechyd y cyhoedd, iechyd meddwl a gofal sylfaenol. Mae gwybodaeth yn amserol gyda chydbwysedd rhwng naratif a graffeg ond mae sicrhau bod modd dirnad yr wybodaeth yn her barhaus. Mae'r Bwrdd lechyd yn cydnabod, wrth iddo ddatblygu ei fodel gweithredu, y gallai ddefnyddio data wedi'i godio'n well fel cudd-wybodaeth fusnes ac egluro'r berthynas rhwng cudd-wybodaeth fusnes a TGCh. Ar y cyfan, fodd bynnag, mae gwybodaeth yn ddigonol i oleuo prosesau penderfynu.
- 82 Mae ymweliadau a theithiau o amgylch wardiau gan aelodau'r bwrdd yn helpu aelodau i driongli gwybodaeth a deall gwasanaethau a phrofiad staff/cleifion yn well. Nid yw'r rhaglen yn rhy ffurfiol nac wedi'i bwriadu i greu ffrwd ffurfiol o sicrwydd ond mae'n ei gwneud yn bosibl amlygu pryderon a dadflocio materion lle y bo angen. Mae hefyd yn helpu'r Bwrdd i gynyddu ei welededd a 'gwrando' ar staff.

Rheoli risgiau i gyflawni blaenoriaethau strategol

Ceir dull o drefnu gwaith rheoli risg sydd wrthi'n aeddfedu, ond mae'r broses o roi Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd ar waith wedi cymryd yn hwy na'r disgwyl.

- 83 Fe wnaethom sylwadau cadarnhaol y llynedd ar waith i ailwampio cofrestrau risg a'r egwyddorion dylunio ar gyfer Cofrestr Risg newydd y Bwrdd lechyd a Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd. Canfuom fod y dyluniad wedi darparu ar gyfer cysoni amcanion strategol, prif risgiau, rheolaethau a sicrwydd yn gydlynol gyda throsolwg gan bwyllgor wedi'i neilltuo. Mae systemau sy'n bodoli wedi bod yn gweithredu yn ystod y broses ddatblygu. Er bod y broses o roi Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd ar waith wedi cymryd yn hwy nag a fwriadwyd, mae'n agos at fod yn barod ac mae Cofrestr Risg y Bwrdd lechyd eisoes yn weithredol.

- 84 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau i fireinio trefniadau yn 2019 sy'n adlewyrchu aeddfedrwydd cynyddol lle mae rheoli risg yn y cwestiwn. Mae risgiau sefydliadol â sgôr uchel wedi cael eu hadolygu i sicrhau eu bod yn adlewyrchu amcanion y Bwrdd Iechyd yn briodol. Mae gan y Grŵp Rheoli Risg rôl hollbwysig o ran goruchwyllo prosesau rheoli risg a thriogli gwybodaeth ar draws cofrestrau risg weithredol. Mae wedi adolygu cofrestrau risg unedau a Chynlluniau Tymor Canolig Integredig i gysoni risg yn fwy â gwaith cynllunio.
- 85 Mae polisi rheoli risg newydd yn nodi egwyddorion a gofynion, gan gynnwys pennu awch am risg/goddefiant risg. Mae'r Bwrdd yn bwriadu ystyried awch am risg ymhellach yn 2020. Mae eu hystyriaethau'n cynnwys ymgorffori awch am risg fel rhan o bob risg ar Gofrestr Risg y Bwrdd Iechyd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cynnig symud y cyfrifoldeb am reoli risg gorfforaethol i'r Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol er mwyn cysylltu risg yn well â Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd gyda Phennaeth Cydymffurfio i gefnogi'r broses o ddatblygu'r fframwaith deddfwriaethol.
- 86 Mae datblygiad Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd yn adlewyrchu egwyddorion dylunio 2018 ac mae wedi bod yn digwydd fesul cam fel ei fod yn cael ei danategu gan waith rheoli risg. Mae'r camau nesaf i gwblhau Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd yn cynnwys triogli gyda risgiau strategol a gweithredol diwedddaredig a chysoni â'r drefn ar gyfer adrodd yn chwarterol ar y cynllun blynyddol. Mae Gweithdrefn Weithredu Safonol a chanllaw i ddefnyddwyr wedi cael eu datblygu i roi cymorth i'w roi ar waith yn gynnar yn 2020. Mae'r gwersi o'r cynllun peilot Sylfaenol a Chymunedol yn gyfle i helpu unedau eraill i ddechongli a chymhwyso'r fframwaith. Mae'r tîm archwilio mewnol yn adolygu'r broses o gwblhau Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd a'i roi ar waith gan ddechrau ym mis Rhagfyr 2019.

Gwreiddio system sicrwydd gadarn

Mae agweddau pwysig ar lywodraethu'n dal i fod yn gadarn gyda chynlluniau ar waith i fynd i'r afael â gwendidau sy'n dal i fodoli o ran llywodraethu ansawdd a sicrhau bod archwilio clinigol yn cyfrannu'n llawn at y system sicrwydd

- 87 Mae'r Bwrdd yn adolygu ei Reolau Sefydlog, ei Gyfarwyddiadau Ariannol Sefydlog a'i Gynllun Dirprwyo yn rheolaidd. Mabwysiadwyd Rheolau Sefydlog enghreifftiol newydd Llywodraeth Cymru yn 2019 a bydd angen i drefniadau dirprwyo gael eu diwygio ar ôl newidiadau strwythurol. Mae datganiadau buddiant a lletygarwch yn cael eu monitro gan y Pwyllgor Archwilio gyda threfniadau cyffredinol rhesymol ar gyfer sicrhau uniondeb a phriodoldeb. Mae gan y Bwrdd Iechyd swyddogaeth Archwilio Mewnol gref a rhagweithiol.
- 88 Ym mis Ionawr 2019, cafodd y Bwrdd Iechyd 7,363 o bariadau data'r Fenter Twyll Genedlaethol¹⁰ gyda 674 o bariadau risg uchel a argymhellir a oedd yn ymwneud yn bennaf â'r gyflogres, taliadau i gredydwyr neu gaffael. Erbyn mis Rhagfyr, roedd

¹⁰ Ymarfer paru data bob dwy flynedd yw'r Fenter Twyll Genedlaethol i ganfod twyll a gordaliadau a helpu sefydliadau i gryfhau trefniadau atal twyll a llygredigaeth.

y Bwrdd Iechyd wedi cynnal adolygiad cychwynnol o'r rhan fwyaf o bariadau a argymhellir mewn perthynas â'r gyflogres ac wedi gwneud cynnydd da o ran adolygu pariadau a oedd yn ymwneud â chredydwyd a chaffael. Er ein bod yn fodlon ar y gwaith adolygu hyd yma, a'i fod yn fwy amserol eleni, mae cyfle o hyd i ddechrau adolygiadau ar adeg gynharach yn y dyfodol.

- 89 Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn archwilio effeithiolrwydd trefniadau atal twyll ar draws y sector cyhoeddus yng Nghymru. Bydd ei waith yn cael ei oleuo gan waith maes lleol a fydd yn dechrau ym mis Rhagfyr 2019. Mae tîm atal twyll y Bwrdd Iechyd, sydd hefyd yn gwasanaethu dau sefydliad arall, yn adrodd yn rheolaidd wrth y Pwyllgor Archwilio.
- 90 Mae gan y Bwrdd Iechyd drefniadau sydd wedi hen ymsefydlu i dracio cynnydd yn erbyn argymhellion archwilio mewnol ac allanol. Mae'r Pwyllgor Archwilio'n cael adroddiadau rheolaidd sy'n nodi nifer yr argymhellion a gwblhawyd, sydd ar y trywydd iawn neu sy'n hwyr. Caiff y rhain eu dadansoddi yn ôl portffolio gweithredol a faint o ddiwrnodau'n hwyr yw'r argymhellion sydd heb gael eu rhoi ar waith. Mae'r Pwyllgor yn defnyddio'r wybodaeth hon i ddwyn swyddogion i gyfrif. Mae ein hasesiad o'r cynnydd yn erbyn argymhellion asesiadau strwythuredig blaenorol yn gyson fwy neu lai â'r statws a nodwyd gan reolwyr. Caiff adroddiadau o adolygiadau ac arolygiadau eraill eu cyflwyno i bwyllgorau ond mae'r angen i dracio'r argymhellion hyn yn cael ei gydnabod gyda chynlluniau i fynd i'r afael â'r bwlch hwn.
- 91 Mae Fframwaith Llywodraethu Ansawdd wedi cael ei ddatblygu gyda gwaith yn mynd rhagddo o hyd i egluro is-grwpiau a llinellau adrodd, blaenoriaethau ar gyfer unedau gweithredol a chymhwysu'r fframwaith trwy drefniadau llywodraethu ansawdd lleol. Yn dilyn cymeradwyaeth derfynol i'r fframwaith, bydd cynnydd yn cael ei fonitro gan y grŵp sicrwydd Ansawdd a Diogelwch (y 'Fforwm' gynt).
- 92 Cylch gorchwyl y grŵp sicrwydd Ansawdd a Diogelwch yw sicrhau bod mecanweithiau Ansawdd a Diogelwch yn gweithredu'n effeithiol ac yn gyson, ac uwchgyfeirio materion i'r Tîm Gweithredol a'r Pwyllgor. Mae gweithrediad y grŵp wedi gwella ond mae'n dal i fod yn waith ar y gweill, gydag amodau gorchwyl newydd wrthi'n cael eu datblygu. Gan hynny, nid yw'r grŵp yn gwbl effeithiol eto, er y dylai Pennaeth Ansawdd newydd hwyluso cynnydd cyflymach.
- 93 Mae Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd yn nodi Archwilio Clinigol fel rhan o'r system sicrwydd. Fodd bynnag, er bod cyfranogiad mewn archwiliadau cenedlaethol yn rhesymol, mae cyfranogiad mewn archwiliadau lleol wedi dirywio ac nid yw'n glir ble y mae canlyniadau'n cael sylw. Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n datblygu pedair haen o weithgarwch archwilio i adlewyrchu blaenoriaethau'n well, gan ailddechrau cyfarfodydd Llywodraethu Clinigol hanner diwrnod o fis Ionawr 2020, datblygu polisi archwilio newydd a phennu trefniadau adrodd ar gyfer archwilio clinigol a deilliannau.
- 94 Bydd archwiliad manylach o'r elfennau sy'n tanategu trefniadau llywodraethu ansawdd y Bwrdd Iechyd yn cael ei gynnal yn gynnar yn 2020.

Argymhellion blaenorol

95 Mae **Arddangosyn 6** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed o ran rhoi ein hargymhellion blaenorol ynghylch llywodraethu ar waith.

Arddangosyn 6: cynnydd gydag argymhellion blaenorol ynghylch llywodraethu

Argymhellion blaenorol	Disgrifiad o'r Cynnydd
A2 2018: Er bod gan y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch fynediad at fetrigau ansawdd perthnasol a gwybodaeth am berfformiad, dylai'r Pwyllgor adolygu ei ofynion o ran gwybodaeth, a'r modd y caiff yr wybodaeth ei hadrodd, er mwyn osgoi unrhyw fylchau neu achosion o ail-wneud gwaith.	Wedi'i gwblhau. Yn awr mae angen rhoi'r metrigau wedi'u mireinio y mae'r Pwyllgor wedi'u cytuno ar waith.
A3 2018: Mae'r Bwrdd Llywodraethu Gwybodaeth yn fforwm effeithiol ar gyfer ysgogi'r agenda llywodraethu gwybodaeth, ond mae ei ffocws yn rhy weithredol i gefnogi uchelgais digidol ehangach y Bwrdd lechyd yn llawn. Dylai'r Bwrdd lechyd sicrhau digon o oruchwyliaeth strategol dros ei uchelgais digidol.	Wedi'i gwblhau. Mae'r strategaeth ddigidol yn rhan o'r rhaglen drawsnewid. Mae'r Grŵp Llywodraethu Gwybodaeth (bwrdd gynt) yn canolbwyntio ar lywodraethu gwybodaeth ac mae wedi adolygu ei amodau gorchwyl.
A5 2017: Gydag aelodaeth lawn y bwrdd yn ei lle ar gyfer 2018, mae'r Bwrdd lechyd yn diwygio strwythur ac aelodaeth ei bwyllgorau. Wrth wneud hyn, dylai'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol: <ul style="list-style-type: none"> a. sicrhau eglurder a dealltwriaeth sefydliadol o'r strwythur newydd ac yn benodol, beth yw grŵp rheoli, fforwm partneriaeth neu swyddogaeth graffu, oherwydd mae'r gwaith mapio presennol yn eu grwpio gyda'i gilydd; b. ailasesu unrhyw fylchau neu ddyblygu yn y ffordd y mae'r trefniadau newydd yn gweithredu ar ôl iddynt gael eu cyflwyno; and c. datblygu Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd. 	Wedi'i gwblhau. Fodd bynnag, dylai Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd gael ei roi ar waith heb oedi yn 2020.
A6 2017: Mae'r Fforwm Ansawdd a Diogelwch a arweinir gan swyddogion gweithredol, a ffurfiwyd ym mis Ionawr 2017, wedi canolbwyntio ar gryfhau trefniadau sicrhau ansawdd. Fel rhan o'r gwaith pwysig hwn, mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau'r canlynol: <ul style="list-style-type: none"> a. mae pob grŵp rheoli, y mae'n ofynnol iddo gyflwyno adroddiad i'r Fforwm, yn gwneud 	Ar y gweill. Mae'r cyflymder wedi bod yn araf, ond mae camau gweithredu'n mynd rhagddynt.

Argymhellion blaenorol	Disgrifiad o'r Cynnydd
<p>hynny'n rheolaidd er mwyn osgoi bylchau mewn sicrwydd;</p> <p>b. mae adroddiadau sicrwydd gan y Fforwm i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn bodloni gofynion y pwyllgor o ran cyflawni ei rôl graffu;</p> <p>c. mae'n parhau i adolygu'r is-strwythurau ansawdd a diogelwch er mwyn canfod a fyddai symleiddio'r strwythurau presennol ymhellach yn beth dymunol</p> <p>d. mae eglurder ynglŷn â'r berthynas rhwng y Fforwm Ansawdd a Diogelwch a grwpiau eraill, yn enwedig y Grŵp Sicrwydd a Dysgu a'r Grŵp Llywio Canlyniadau Clinigol.</p>	

Rheoli'r gweithlu

- 96 Fe wnaethom ystyried sut y mae'r Bwrdd Iechyd yn rheoli ei weithlu, yn gwrandao ar staff ac yn mynd i'r afael ag anghenion hyfforddi, datblygu a llesiant. Fe wnaethom hefyd adolygu'r cynnydd o ran rhoi ein hargymhellion blaenorol ar waith.
- 97 Canfuom fod y **Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull mwy strategol o reoli'r gweithlu ac, er ei fod yn gweithredu i fynd i'r afael â risgiau o ran y gweithlu, mae'n cydnabod cyfleoedd a heriau pellach.**

Rheoli'r gweithlu'n strategol

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu fframwaith y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol ac mae'n mynd i'r afael â risgiau o ran y gweithlu, ond cyfyngedig yw'r capasiti ac mae dibyniaeth ar gyllid byrdymor.

- 98 Mae fframwaith y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol, a gymeradwywyd ym mis Ionawr 2019, yn cydnabod 'staff rhagorol' fel ffactor galluogi allweddol ar gyfer cyflawni'r strategaeth sefydliadol a'r cynllun gwasanaethau clinigol. Mae'r fframwaith, a fydd yn cael ei danategu gan gyfres o gynlluniau ategol, yn adlewyrchu pwysigrwydd strategol gweithlu a reolir yn dda.
- 99 Mae Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol yn cael diweddariadau ar roi'r fframwaith ar waith a chamau gweithredu i fynd i'r afael â risgiau o ran y gweithlu. Mae cynnydd yn amlwg gyda gwaith yn parhau mewn meysydd, megis diwylliant sefydliadol, datblygu arweinwyr, llesiant staff a chysylltiadau gweithwyr. Fodd bynnag, ystyrir bod lleihau capasiti o ran y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol ers 2009 trwy raglenni lleihau costau wedi cael effaith anffafriol ar ystod o faterion y gweithlu a pherfformiad. Mae rhai mentrau'n ddibynol ar adnoddau byrdymor gyda chyllid yn dod i ben ym mis Ebrill 2020.

100 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod swyddogaeth y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol yn hollbwysig i lwyddiant sefydliadol ac mae wrthi ar hyn o bryd yn ystyried achos busnes ar gyfer buddsoddiad. Mae peth cynnydd o ran datblygu swyddogaeth y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol yn cael ei wneud tra bo cynigion yn cael eu hystyried. Mae hyn yn cynnwys datblygu'r model partner busnes ac ailgysoni uwch bortffolios a chyfrifoldebau i ddarparu dull cyson a diwallu anghenion gwasanaethau yn well.

Cynhyrchiant ac effeithlonrwydd y gweithlu

Mae camau i wella effeithlonrwydd a chynhyrchiant y gweithlu'n cael eu cymryd gyda dull rhagweithiol o ddenu staff ond mae heriau o ran recriwtio a chadw'n adlewyrchu materion cenedlaethol o ran y gweithlu, mae lefelau salwch yn dal i fod yn uchel ac mae gwariant ar staff asiantaeth yn cynyddu.

101 Mae camau cadarnhaol i leihau absenoldebau oherwydd salwch yn cael eu Cymry ond nid ydynt wedi arwain at welliant eto. Nid yw lefelau salwch, sef 6%, wedi gwella o gwbl ers y llynedd ac maent yn costio tua £24 miliwn y flwyddyn i'r Bwrdd Iechyd. Ceir dealltwriaeth dda am y prif resymau dros salwch gydag iechyd meddwl/straen a phroblemau cyhyrysgerbydol wedi'u nodi fel y prif achosion. Mae gwaith arwyddocaol wedi cael ei gychwyn i gryfhau trefniadau rheoli absenoldeb a gwella iechyd a llesiant, gan gynnwys:

- dadansoddi manau sy'n broblem, adolygiadau sy'n mynd at wraidd y mater, archwiliad presenoldeb;
- hyfforddiant ar Bolisi Rheoli Absenoldeb Cymru Gyfan;
- cynllun gwella Iechyd Galwedigaethol gyda thargedau i leihau amseroedd aros; a
- Mynediad Cyflym – Gwasanaeth Cyngor a Chymorth Llesiant Staff gyda thros 300 o hyrwyddwyr llesiant hyfforddedig a gweithdai llesiant misol sy'n rhoi sylw i ddarfyddiad mislif.

102 Mae'r cyfuniad o reoli'n well, ymyrryd yn gynharach, a gwaith llesiant yn dynodi golwg gyfannol, ond nid yw'r mesurau hyn wedi arwain at ostyngiadau cynaliadwy eto.

103 Mae data'r Bwrdd Iechyd yn dangos bod 869 o swyddi gwag cyfwerth ag amser llawn ym mis Gorffennaf 2019, ar gyfer swyddi nyrsio (414) neu feddygol (194) yn bennaf a'r rheiny'n adlewyrchu heriau recriwtio cenedlaethol. Defnyddir nifer o ddulliau i ddenu a recriwtio staff, gan gynnwys digwyddiadau recriwtio, recriwtio rhyngwladol, Academi Prentisiaeth, 'tyfu eich talent eich hun' gyda graddau nyrsio rhan-amser a rolau uwch ymarferydd. Er bod yr amser recriwtio ar y cyfan yn cymharu â chyfartaledd Cymru gyfan, mae gwaith i symleiddio prosesau recriwtio'n mynd rhagddo, er enghraifft, osgoi oedi gan reolwyr cyn hysbysebu a dewis rhestr fer.

104 Mae trosiant staff, sef 8%, yn ddigyfnewid i raddau helaeth ers mis Gorffennaf 2018, ac mae'n dal i fod uwchlaw cyfartaledd Cymru gyfan (7.1%). Mae'r gyfradd

yn uwch ar gyfer staff nyrsio (9%) a meddygol/deintyddol (11%). Mae trosiant yn adlewyrchu staff sy'n gadael y GIG ac mae angen i'r Bwrdd lechyd ddeall ai problem ddemograffig ynteu problem o ran cadw staff yw hon. Mae'r Bwrdd lechyd yn dal â'i fryd ar gyflwyno cyfweiliadau ymadael yn dilyn cynllun peilot nyrsio 2018 ac mae'n gobeithio defnyddio cyfleuster cyfweiliad ymadael o fewn y cofnod staff electronig i ddarparu datrysiad digidol yn y dyfodol.

- 105 Mae amrywiaeth o waith ar y gweill i reoli costau amrywiol, ond mae gwariant ar staff asiantaeth yn cynyddu. Ar £26.3 miliwn yn 2018-19, roedd gwariant ar staff asiantaeth yn 3.9% o gyfanswm y bil cyflogau (Cymru 3.8%); ym mis Gorffennaf 2019, roedd yn 4.18%. Yn rhannol mae gwariant yn adlewyrchu swyddi gwag a chyflenwi mewn cyfnodau o salwch, ond hefyd cynnal lefelau staffio i gydymffurfio â Deddf Lefelau Staff Nyrsio (Cymru) 2016 (y Ddeddf).
- 106 Rhoddodd Archwiliad Mewnol yn 2019 sicrwydd rhesymol ynghylch y prosesau ar gyfer cydymffurfio â'r Ddeddf. Cafodd yr asesiad bob dwy flynedd o aciwtedd cleifion a gofynion staffio ei gyflwyno i Bwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol ym mis Hydref. O'r 29 o wardiau meddygol/llawfeddygol y mae'r Ddeddf yn berthnasol iddynt, roedd 21 yn cydymffurfio â'r lefelau staffio gofynnol neu maent wedi diwygio'u cyllidebau i wneud hynny gydag anghenion staffio ar gyfer yr wyth arall yn cael eu hystyried.
- 107 Ochr yn ochr â rhaglenni i ailddylunio'r gweithlu nyrsio a meddygol, mae'r Bwrdd lechyd yn mynd ar drywydd cyfleoedd gwerth uchel i roi cymorth foderneiddio'r gweithlu a chefnogi effeithlonrwydd y gweithlu, gan gynnwys:
- rhoi system locwm ar ddyletswydd ar waith ar gyfer llywodraethu cryfach lle mae penderfyniadau ynghylch locymau meddygol a gwariant arnynt yn y cwestiwn ac adolygiad o gydymffurfiaeth â'r cap ar staff asiantaeth;
 - pecyn e-amserlennu ALLOCATE a safoni sifftiau nyrsio; a
 - dod â'r Banc staff dan reolaeth y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol a hybu gweithio a defnydd banc (er enghraifft, defnyddio cyfraddau cyflogau parhaol a chyflenwi swyddi gwag clerigol).
- 108 Mae'r cynnydd o ran cynllunio swyddi meddygon ymgynghorol wedi bod yn araf yn draddodiadol, er bod y broses o gyflwyno trefn electronig i gynllunio swyddi bellach yn mynd rhagddi. Rydym yn cwblhau adolygiad dilynol o'r Contract Meddygon Ymgynghorol a bydd adroddiad llawnach yn cael ei gyhoeddi fel rhan o'r gwaith hwnnw.

Hyfforddiant a datblygiad

Mae cyfraddau hyfforddiant gorfodol wedi gwella'n sylweddol, ac mae dwy ran o dair o'r staff wedi cael arfarniad, ond nid yw lefelau targed yn cael eu cyrraedd eto, ac mae rhai datblygiadau o ran arweinyddiaeth yn dibynnu ar gyllid byrdymor.

- 109 Mae'r Bwrdd lechyd wedi canolbwyntio ar wella cyfraddau hyfforddiant gorfodol/statudol. Ym mis Awst 2019, cyrhaeddodd cydymffurfiaeth 79.4% o'i gymharu â 60% yn 2018 a'r cyfartaledd Cymru gyfan o 80%. Staff

meddygol/deintyddol sydd â'r gyfradd gydymffurfio isaf, sef 44.65%, er bod hyn yn gynydd o 18.56% o'i gymharu â'r flwyddyn flaenorol. Mae gwaith yn parhau tuag at gyrraedd y targed o 85%. Mae mesurau cymorth yn cynnwys canllawiau e-ddysgu, sesiynau galw heibio a hyfforddiant ychwanegol i grwpiau o staff. Mae Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol yn craffu ar gydymffurfiaeth ac yn cynnal adolygiadau sy'n mynd at wraidd y mater mewn meysydd â chyfraddau isel. Er enghraifft, canfu adolygiad o ystadau/cyfleusterau ystod o heriau ac opsiynau ar gyfer gwella. Mae gan ystadau/cyfleusterau gyfradd arfarniadau isel ac un o'r cyfraddau salwch uchaf hefyd.

- 110 Mae'r Bwrdd Iechyd yn adolygu'r fframwaith hyfforddiant gorfodol gydag arbenigwyr pwnc perthnasol i sicrhau bod y cynnwys yn addas i'w ddiben. Mae'r Pwyllgor Llywodraethu Hyfforddiant Gorfodol yn darparu trosolwg a bydd yn ystyried unrhyw newidiadau i gynnwys y fframwaith cyn cael cymeradwyaeth y Pwyllgor. Mae modiwl hyfforddiant seiberddiogelwch bellach ar y Cofnod Staff Electronig, ond nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi'i wneud yn orfodol. Yn ystod ein gwaith maes, roedd y tîm Archwilio Mewnol yn adolygu mynediad at e-ddysgu a materion cysylltiedig a oedd yn ymwneud â'r Cofnod Staff Electronig. Cyrhaeddodd cyfradd cyflwyno'r Cofnod Staff Electronig 50% ym mis Gorffennaf 2019 o'i gymharu â 36% y llynedd ond hon yw'r gyfradd isaf yng Nghymru o hyd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu trosglwyddo'r cyfrifoldeb am reoli'r Cofnod Staff Electronig o'r swyddogaeth Gyllid i swyddogaeth y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol, ar ôl y penderfyniadau ynghylch buddsoddi a darparu adnoddau sydd yn yr arfaeth.
- 111 Mae arfarniadau o berfformiad ac adolygiadau o ddatblygiad (PADR) ar gyfer unigolion yn flaenoriaeth sefydliadol. Ym mis Gorffennaf 2019, roedd 64% o staff wedi cael arfarniad yn y 12 mis diwethaf, o'i gymharu â 60.4% yn 2018. Roedd rhai meysydd o fewn y gweithlu wedi mynd y tu hwnt i'r targed o 85%. Mae nifer o gamau gweithredu yn mynd rhagddynt:
- hyfforddiant arfarnu wedi'i ddiweddarau, sydd hefyd yn pwysleisio'r angen i gwblhau hyfforddiant gorfodol;
 - prosiect ymchwil i oleuo prosesau a chyfraddau cwblhau arfarniadau yn y dyfodol; a
 - gwaith mewn meysydd â chyfraddau arfarniadau isel, gan gynnwys ystadau/cyfleusterau (cydymffurfiaeth o 43%).
- 112 Mae datblygu arweinwyr yn un o feysydd allweddol Fframwaith y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol, ac mae nifer o fentrau a rhaglenni wedi cael eu cyflwyno, gan gynnwys:
- uwchgynadleddau arweinyddiaeth;
 - buddsoddi mewn arweinyddiaeth glinigol gan gynnwys rhaglen datblygu meddygon ymgynghorol sydd wedi cael ei hail-lansio;
 - rhaglenni arweinyddiaeth sy'n canolbwyntio ar ymddygiadau a newid diwylliannol – 'Pontydd' (Band 8a a throsodd) ac 'Olion Traed' (Bandiau 4-7);
 - Llwybr Rheolwyr Newydd – cam i fyny o Pontydd/Olion Traed;

- Rhaglen Darpar Reolwyr Pobl; a; and
 - strategaeth anogwyr wedi'i diweddarau, mwy o gapasiti mewnol a gweithio gyda Gwell Swyddi, Gwell Dyfodol ar gyfer gwaith anogwr gyrfa 1:1.
- 113 Fodd bynnag, ceir dibyniaeth ar arian buddsoddi i arbed i gyflawni rhai rhaglenni (e.e. Darpar Reolwyr Pobl a datblygu meddygon ymgynghorol), sy'n dod i ben yn 2020.

Ymgysylltiad a llesiant staff

Mae ffocws clir ar ddatblygu gwerthoedd sefydliadol, ymgysylltiad a llesiant staff yn amlwg

- 114 Mae'r ymgyrch #BywEinGwerthoedd gan y Bwrdd Iechyd yn ymateb uniongyrchol i'r arolwg staff ac ymgysylltiad staff ar ddiwedd 2018. Mae'n cynnwys tri maes ar gyfer gwella: gweithleoedd iach a llesiant; arweinwyr penigamp, rheolwyr penigamp; ac arloesi, dysgu a datblygu. Mae rhai o'r datblygiadau llesiant a rhaglenni arweinyddiaeth a drafodwyd eisoes yn deillio o'r fan hon. Mae'r gwaith yn parhau gydag unigolion a thimau'n gwneud addunedau ynglŷn â sut y byddant yn byw gwerthoedd y sefydliad.
- 115 Mae gwelededd y Bwrdd yn cynyddu gyda theithiau o amgylch wardiau, uwchgynadledau arweinwyr, sioeau teithiol gan y tîm gweithredol a hanner diwrnodau mewn meysydd gwasanaeth. Ym mis Mai 2019, fe lanswyd gwasanaeth (Gwarcheidwad) rhyddid i siarad, gan roi llwybr annibynnol i staff ar gyfer codi unrhyw bryderon, gan gynnwys lles staff. Mae gan y gwasanaeth fynediad 24 awr at swyddogion gweithredol sydd ar alwad. Ceir cyfarfodydd misol gyda Chyfarwyddwr y Gweithlu ac yn chwarterol gyda'r Cadeirydd hefyd, sy'n helpu i ddatblygu dealltwriaeth thematig am bryderon a phroblemau staff. Mae'r Senedd Glinigol yn grŵp ymgysylltu pwysig ar gyfer clinigwyr â rôl arwain, gan gynnwys gweithwyr nyrsio a gweithwyr proffesiynol perthynol i iechyd.
- 116 Bu ffocws parhaus ar wella cysylltiadau gweithwyr, a hynny'n cael ei ategu gan waith gydag ACAS. Mae offeryn tracio cysylltiadau gweithwyr yn weithredol, ac mae tri ymchwiliwr cysylltiadau gweithwyr yn helpu i fynd i'r afael ag achosion yn fwy prydlon. Mae dull **'Cyfiawn a Theg' Glannau Mersi** yn cael ei dreialu i greu amgylchedd lle mae staff yn teimlo'u bod yn cael eu cefnogi a'u grymuso i ddysgu pan nad yw pethau'n mynd yn ôl y disgwyl, yn hytrach na theimlo'u bod yn cael eu beio. Gall y dull helpu i fynd i'r afael â nifer y cwynion cyflogaeth gan staff a'i leihau hefyd.

Argymhellion blaenorol

- 117 Mae **Arddangosyn 7** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed o ran rhoi ein hargymhellion blaenorol ynghylch rheoli'r gweithlu ar waith.

Arddangosyn 7: cynnydd gydag argymhellion blaenorol ynghylch rheoli'r gweithlu

Argymhellion blaenorol	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A18 2017: Mae cyfraddau hyfforddiant gorfodol yn isel ac nid ydynt yn cyflawni targed y Bwrdd Iechyd, sef 85%. Felly, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Cymryd camau i wella cyfraddau hyfforddiant gorfodol er mwyn cyflawni targed y Bwrdd Iechyd, sef 85%; ab. Mynd i'r afael â phroblemau gyda'r Cofnod Staff Electronig i'w gwneud yn bosibl i gydymffurfiaeth gael ei chofnodi'n gywir.	<ul style="list-style-type: none">a. Wedi'i gau – yng ngoleuni'r cynnydd a wnaed er bod angen i ymdrechion i gyrraedd y targed o 85% barhau.b. Wedi'i gau – yng ngoleuni'r cynnydd a bydd yn cael ei ddisodli gan unrhyw argymhellion o'r adolygiad Archwilio Mewnol presennol.

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