Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

Asesiad Strwythuredig 2017 – **Bwrdd Iechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg**

Blwyddyn archwilio: 2017

Dyddiad cyhoeddi: Mawrth 2018

Cyfeirnod y ddogfen: 462A2018-19

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

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

Y tîm a gyflawnodd y gwaith oedd Jason Blewitt, Katrina Febry, Melanie Williams, Carol Moseley, Geraint Norman a David Thomas.

Cynnwys

Adroddiad cryno

Cyflwyniad a chefndir 4

Canfyddiadau allweddol 5

Argymhellion 13

Adroddiad manwl

Cynllunio a rheoli ariannol – Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i fod mewn sefyllfa ariannol heriol iawn ond mae'r camau gweithredu sydd eu hangen i fynd i'r afael â'r problemau yn cael eu cydnabod ac mae tystiolaeth bod gwelliannau yn cael eu gwneud 19

Llywodraethu a sicrwydd – Bu heriau sylweddol oherwydd trefniadau arwain trosiannol a throsiant ymhlith aelodau'r bwrdd dros y flwyddyn ddiwethaf. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd bellach mewn sefyllfa fwy sefydlog i gymryd camau gweithredu allweddol, megis datblygu strategaeth tymor hwy, ymgorffori trefniadau llywodraethu newydd ac atgyfnerthu agweddau ar reoli perfformiad 31

Ffactorau eraill sy'n galluogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau – Mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol ond mae'n wynebu nifer o heriau o ran y gweithlu, rheoli asedau a TGCh a'r gallu i reoli rhaglenni 54

Atodiadau

Atodiad 1 – ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2017 61

Adroddiad cryno

Cyflwyniad a chefndir

1 Mae’r gwaith a wnawn fel rhan o’r asesiad strwythuredig yn helpu i lywio barn yr Archwilydd Cyffredinol ar drefniadau Bwrdd Iechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg (y Bwrdd Iechyd) i sicrhau defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o’i adnoddau. Canfu ein gwaith yn 2016 fod ‘trefniadau sy’n cynnal llywodraethiant da yn bodoli i raddau helaeth ac yn parhau i gael eu cryfhau, ond nid yw’r sefyllfa ariannol yn gynaliadwy ac mae capasiti’r sefydliad, cysylltiadau rhwng rhaglenni a chynnal cyflymdra newid yn heriau’.

2 Fel mewn blynyddoedd blaenorol, mae’r gwaith a wnaed gennym fel rhan o’r asesiad strwythuredig ar gyfer 2017 wedi adolygu agweddau ar drefniadau llywodraethu corfforaethol a rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd ac, yn benodol, y cynnydd a wnaed i ymdrin ag argymhellion y flwyddyn flaenorol. Er mwyn cydnabod y pwysau ariannol cynyddol a wynebir gan lawer o gyrff y GIG a’r her o gyflawni’r dyletswyddau i fantoli’r gyllideb a amlinellwyd yn Neddf Cyllid GIG Cymru (Cymru) 2014, rydym hefyd wedi adolygu trefniadau’r Bwrdd Iechyd i gynllunio a chyflawni arbedion ariannol.

3 Rydym hefyd wedi defnyddio gwaith asesiad strwythuredig eleni i gasglu tystiolaeth i wneud sylwadau ar sail Cymru gyfan, ynglŷn â’r ffordd mae cyrff perthnasol yn y sector cyhoeddus yn gweithio tuag at fodloni gofynion Deddf Llesiant Cenedlaethau’r Dyfodol (Cymru) 2015. Cyflwynir adroddiad ar wahân yn cynnwys y sylwadau hyn ddechrau 2018.

4 Mae’r canfyddiadau a nodir yn yr adroddiad hwn yn seiliedig ar gyfweliadau, arsylwadau yn ystod cyfarfodydd y bwrdd, cyfarfodydd pwyllgorau a chyfarfodydd grwpiau rheoli, ynghyd ag adolygiadau o ddata perfformiad a chyllid a dogfennau perthnasol.

5 O ran cyd-destun, gwnaeth Llywodraeth Cymru ddwysáu statws y Bwrdd Iechyd i ymyriad wedi’i dargedu ym mis Medi 2016 oherwydd sefyllfa ariannol a pherfformiad y Bwrdd Iechyd. Yn ystod 2017, sefydlodd y Bwrdd Iechyd Raglen Adfer a Chynaliadwyedd er mwyn canolbwyntio ar wella’r sefyllfa ariannol, ochr yn ochr â chynnal ansawdd a diogelwch a gwella perfformiad sefydliadol. Hefyd, comisiynodd y Bwrdd Iechyd PwC i gynnal adolygiad lefel uchel i nodi cyfleoedd effeithlonrwydd costau ac mae hefyd wedi bod yn ymateb i ganfyddiadau adolygiad llywodraethu ariannol Deloitte a gomisiynwyd gan Lywodraeth Cymru.

6 Mae’r Bwrdd Iechyd wedi wynebu trosiant mawr ymhlith Aelodau’r Bwrdd gyda nifer o swyddogion gweithredol interim a threfniadau trosiannol ar waith yn ystod 2017 a bydd ganddo Fwrdd newydd fwy neu lai ar gyfer 2018. Yn ystod y cyfnod hwn, mae’r Bwrdd Iechyd hefyd wedi dechrau newid sylfaenol yn ei fframweithiau comisiynu a chyflawni ac wedi nodi cynigion i ymgorffori strwythur diwygiedig newydd ar gyfer pwyllgorau’r Bwrdd yn 2018.

7 Cyfyngedig yw gallu’r Bwrdd Iechyd i gynllunio ac yn ogystal â datblygu ei Gynllun Gweithredu Blynyddol ar gyfer 2018-19 a datblygu strategaeth glinigol gyfredol,

mae angen i'r Bwrdd Iechyd ystyried nifer o bartneriaethau rhanbarthol pwysig, gan gynnwys ARCH[1], y Fargen Ddinesig a gwaith cynllunio rhanbarthol â Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda. Mae hefyd yn cymryd rhan mewn ymgynghoriadau ar newidiadau eraill i wasanaethau rhanbarthol, gan gynnwys y rhwydwaith trawma mawr, llawdriniaeth ar y thoracs, a throsglwyddo gwasanaethau o bosibl ar gyfer poblogaeth Pen-y-bont ar Ogwr. Er mwyn cydnabod maint yr her a wynebir gan swyddogaeth gynllunio'r Bwrdd Iechyd, mae Llywodraeth Cymru wedi cytuno i gefnogi gallu cynllunio ychwanegol.

8 Erys rhai problemau a nodwyd mewn asesiadau strwythuredig blaenorol o hyd, er enghraifft, gallu ac adnoddau yn effeithio ar gyflymder newid, ad-drefnu a chymhlethdod rhaglenni a nodwyd yn 2014. Mae risgiau a heriau eraill sy'n gyson â'n gwaith blaenorol yn cynnwys:

- Cyflawni yn erbyn cynlluniau sydd â ffocws ar ganlyniad yn hytrach na phroses a chamau gweithredu
- Cydgysylltu a blaenoriaethu rhaglenni a mentrau
- Cyflwyno newid ar gyflymder rhesymol a chyson
- Cynllunio'r gweithlu
- Byw o fewn y terfyn adnoddau
- Diwylliant a gallu ar y rheng flaen, atebolrwydd ac arweinyddiaeth a pherchenogaeth newid

Canfyddiadau allweddol

9 Mae eleni wedi bod yn flwyddyn eithriadol o anodd i'r Bwrdd Iechyd o ystyried natur fregus y Bwrdd, ochr yn ochr â'r angen i ymateb i'r problemau a arweiniodd at ymyriad wedi'i dargedu. Ar adeg llunio'r adroddiad hwn ar yr asesiad strwythuredig, mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i fod mewn sefyllfa heriol iawn, o ran ei gyllid, a pherfformiad yn erbyn nifer o dargedau cenedlaethol allweddol. Fodd bynnag, yn sgil penodi Prif Weithredwr parhaol newydd a chyflwyno aelodau annibynnol newydd ceir y sefydlogrwydd sydd ei angen yn ddybryd a'r gallu ar lefel y Bwrdd i helpu i sicrhau'r adferiad sydd ei angen.

10 Canfu ein gwaith asesu strwythuredig, er bod y Bwrdd Iechyd wedi parhau i ddatblygu ei drefniadau llywodraethu corfforaethol, rheoli ariannol, datblygu strategaeth a chynllunio'r gweithlu, nad yw'r rhain hyd yn hyn wedi bod yn effeithiol i alluogi'r Bwrdd Iechyd i wella ei sefyllfa'n ddigonol mewn perthynas â'i gyllid a'i berfformiad.

11 Er bod y ffordd y mae'n cyflawni arbedion ariannol yn cryfhau, nid yw'n ddigon eto i adennill ei ddyled gronnus na mantoli'r gyllideb. Mae angen trefniadau rheoli asedau â mwy o ffocws hefyd er mwyn blaenoriaethu cronfeydd cyfalaf cyfyngedig

[1] Cydweithrediad Rhanbarthol ar gyfer Iechyd (ARCH) – model gofal iechyd ar gyfer de-orllewin Cymru

yn well. Ymhlith y blaenoriaethau eraill ar gyfer 2018 mae'r angen ymgorffori strwythurau newydd ar gyfer pwyllgorau'r Bwrdd a'r Bwrdd Cyflawni, cryfhau agweddau ar drefniadau llywodraethu a rheoli perfformiad, a meithrin atebolrwydd a gallu gweithredol rheolwyr.

12 Ceir isod grynodeb o'r canfyddiadau sy'n sail i'r negeseuon allweddol uchod.

Cynllunio a rheoli ariannol

13 Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i fod mewn sefyllfa ariannol heriol iawn ond mae'r camau gweithredu sydd eu hangen i fynd i'r afael â'r problemau yn cael eu cydnabod ac mae tystiolaeth bod gwelliannau yn cael eu gwneud.

Perfformiad ariannol

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau ariannol sylweddol ac er bod arbedion yn helpu i gau'r bwlch o ran adnoddau, maent yn annigonol i fantoli'r gyllideb.

14 Mae gan y Bwrdd Iechyd drefniadau ar waith i bennu ei gyllideb refeniw a'i gyllideb cyfalaf. Mae'r rhain wedi aros yr un fath ag mewn blynyddoedd blaenorol ar y cyfan ond mae pwysau ariannol parhaus wedi golygu, er gwaethaf y trefniadau hyn, nad yw'r Bwrdd Iechyd wedi llwyddo i gytuno ar gynllun ariannol cytbwys ar gyfer y tair blynedd ddiwethaf ac mae'r diffyg cronnus wedi parhau i dyfu.

15 Yn 2016-17, roedd diffyg o £39.3 miliwn gan y Bwrdd Iechyd ar ddiwedd y flwyddyn. Mae'r sefyllfa'n debyg ar gyfer 2017-18 i bob golwg, gyda'r Bwrdd Iechyd yn rhagweld diffyg o £36 miliwn ar adeg ein gwaith maes. Nid yw hon yn sefyllfa gynaliadwy i'r dyfodol a bydd adfer y sefyllfa o ran y diffyg er mwyn mantoli'r gyllideb yn y dyfodol agos yn heriol iawn.

16 Nid oes gan y Bwrdd Iechyd hanes o gyflawni targedau arbedion ariannol a gynlluniwyd ac mae llwyddiant cynlluniau arbedion unigol yn amrywio. Dros y pum mlynedd ddiwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu targedau arbedion uchelgeisiol y mae wedi methu â'u cyflawni ac, yn y rhan fwyaf o flynyddoedd, mae wedi pennu targedau sy'n fwy na'r rhai a gyflawnodd yn ystod y flwyddyn flaenorol. Hefyd, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gweld twf ychwanegol nas cynlluniwyd yng nghostau gwasanaethau, sydd wedi ychwanegu at y diffyg ariannol sylfaenol ac mae hyn yn ei dro yn dylanwadu ar lefel yr arbedion sydd ei hangen.

17 Fel rhan o ofynion Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014 (y Ddeddf), mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd wario o fewn ei ddyraniadau ariannol dros gyfnod ariannol treigl o dair blynedd. Disgwylir y bydd gan y Bwrdd Iechyd ddiffyg o £75.2 miliwn ar gyfer y cyfnod o dair blynedd rhwng 2015 a 2018.

Cynllunio a chyflawni arbedion ariannol

Nid yw'r trefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion wedi bod yn effeithiol nac yn gynaliadwy ond mae'r Bwrdd Iechyd yn cryfhau'r ffordd y mae'n gweithredu ac yn cydnabod bod angen rhoi mwy o ffocws ar drawsnewid gwasanaethau ac effeithlonrwydd.

18 Mae'r ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd yn ymdrin ag arbedion a gwaith cynllunio ariannol yn fwy cyffredinol wedi aros yn ddigyfnewid fwy neu lai ers nifer o flynyddoedd er gwaethaf y duedd tuag i lawr o ran perfformiad ariannol. Bu diffyg cefnogaeth a pherchenogaeth ymhlith deiliaid cyllideb am fod y Bwrdd Iechyd wedi cario cyllidebau blynyddol blaenorol ymlaen o flwyddyn i flwyddyn.

19 Fel y nodwyd gennym mewn blynyddoedd blaenorol, mae angen cysylltu amcanion ariannol, amcanion o ran gwasanaethau ac amcanion sefydliadol yn well. Yn yr un modd, nid yw'r Bwrdd Iechyd yn cyllidebu o ddim, o ran y gyllideb gyfan neu ar gyfer rhannau ar wahân, ac mae'r cysylltiadau rhwng y gyllideb, amcanion a chynlluniau eraill yn aneglur. Heb hyn, mae'r gallu i nodi meysydd effeithlon ac aneffeithlon a meincnodi yn erbyn arfer da yn anodd.

20 Mae'n gadarnhaol bod y Bwrdd Iechyd, ar gyfer 2018-19, yn bwriadu cynnwys cynlluniau arbedion yn safle 'cyfanswm terfynol' cyllidebau yn hytrach na rheoli cynlluniau arbedion ar wahân i'w gilydd. Mae'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd a sefydlwyd ym mis Ionawr 2017 hefyd yn gam cadarnhaol, ond mae maint yr her yn sylweddol ac mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen dibynnu'n llai ar arbedion anghylchol a dibynnu'n fwy ar drawsnewid gwasanaethau ac effeithlonrwydd.

Monitro arbedion ariannol

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwella ei drefniadau ar gyfer monitro arbedion, cyflwyno adroddiadau arnynt a chraffu arnynt.

21 Mewn blynyddoedd blaenorol, nid yw'r Bwrdd wedi cael gwybodaeth ddigon mawl i'w helpu i graffu'n effeithiol a herio arbedion ariannol, ond yn fwy diweddar cafwyd gwelliannau yn y wybodaeth a ddarperir ac mae'r gwaith craffu wedi gwella.

22 Mae gwaith craffu a monitro'r ffordd y cyflawnir cynlluniau arbedion ar lefel weithredol wedi bod yn wan mewn blynyddoedd blaenorol, ond mae camau yn cael eu cymryd i atgyfnerthu'r trefniadau. Y mater allweddol i'r Bwrdd Iechyd yw sefydlu ffordd fwy integredig o gyflwyno adroddiadau ar gyllid ochr yn ochr â pherfformiad gwasanaethau.

Llywodraethu a sicrwydd

23 Wrth adolygu trefniadau llywodraethu corfforaethol a sicrwydd bwrdd y Bwrdd Iechyd canfuom y bu heriau sylweddol oherwydd trefniadau arweinyddiaeth trosiannol a throsiant ymhlith aelodau'r Bwrdd dros y flwyddyn ddiwethaf. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd bellach mewn sefyllfa fwy sefydlog i gymryd camau

gweithredu allweddol, megis datblygu strategaeth tymor hwy, ymgorffori trefniadau llywodraethu newydd ac atgyfnerthu agweddau ar reoli perfformiad.

Effeithiolrwydd y Bwrdd, sicrwydd a strwythurau llywodraethu'r Bwrdd

Yn sgil cyfnod o aelodaeth ansefydlog ar y Bwrdd, mae'r Bwrdd yn ymwybodol bod angen iddo ddatblygu ei Fwrdd newydd, adolygu strwythurau ei bwyllgorau a chryfhau trefniadau llywodraethu cyffredinol yn gyflym

24 Mae trosiant ymhlith yr aelodau annibynnol a swyddogion gweithredol wedi achosi ansefydlogrwydd yn ystod 2017 ond cydnabyddir y risgiau a'r cyfleoedd i ddatblygu'r Bwrdd newydd a chryfhau ei drefniadau llywodraethu. Mae'r Bwrdd yn ymwybodol bod nifer yr Aelodau Annibynnol newydd a Chyfarwyddwyr Gweithredol mewn swyddi interim yn parhau i achosi risg ac mae hyn wedi cael ei ychwanegu at y gofrestr risg gorfforaethol.

25 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi comisiynu rhaglen ddatblygu i'r Bwrdd ar gyfer y Bwrdd newydd, er mwyn canolbwyntio ar ymddygiadau'r Bwrdd, arweinyddiaeth gorfforaethol, tîm cydlynus a sicrhau her effeithiol. Bydd angen hefyd i'r Bwrdd Iechyd gyfuno'r camau gweithredu ar faterion i wella trefniadau corfforaethol a nodwyd mewn adolygiadau blaenorol.

26 Llwyddwyd i gynnal cyfarfodydd pwyllgor â chworwm er gwaethaf natur fregus aelodaeth y Bwrdd, ac mae cyflwyno Pwyllgor Perfformiad a Chyllid wedi bod yn gam cadarnhaol. Fodd bynnag, nid yw rhai pwyllgorau wedi bod yn hollol effeithiol, yn enwedig y Pwyllgor Gweithlu a Datblygu Sefydliadol, ac mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n ystyried cynigion i ddiwygio strwythur ac aelodaeth bresennol ei bwyllgorau.

27 Sefydlwyd Fforwm Ansawdd a Diogelwch a arweinir gan swyddogion gweithredol sy'n atebol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch a gwnaed gwaith i fapio a symleiddio'r grwpiau rheoli sy'n rhoi sicrwydd ar Ansawdd a Diogelwch. Mae hyn wedi symleiddio llinellau adrodd ond mae angen gwneud rhagor o waith.

28 Araf fu'r broses o ddatblygu Fframwaith Sicrwydd Bwrdd ond gydag aelodaeth newydd y Bwrdd a'r newidiadau arfaethedig i'r strwythurau llywodraethu, mae bellach yn cael ei ddatblygu fel blaenoriaeth. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod manteision mapio risgiau a sicrwydd ac mae'n awyddus i ddatblygu'r gwaith ochr yn ochr â datblygu ei Fwrdd newydd yn ehangach. Yn y cyfamser, mae'r system bresennol o sicrwydd yn parhau i weithredu.

Cynllunio strategol

Tra'n gweithio yn unol â Cynllun Gweithredu Blynyddol, mae'r Bwrdd Iechyd yn ailddatblygu ei strategaeth glinigol i lywio ei waith cynllunio mwy trawsnewidiol yn y tymor hwy, ond cyfyngedig yw ei allu i gynllunio

29 Nid oes gan y Bwrdd Iechyd Gynllun Tymor Canolig Integredig ac mae'n gweithio yn unol â Chynllun Gweithredu Blynyddol. Llywiwyd y gwaith o ddatblygu cynllun 2018-19 gan egwyddorion cynllunio allweddol, gyda ffocws cynharach ar

weithgarwch, cyllid a gofynion perfformiad ar gyfer 2018, ac ymgysylltu mwy trylwyr gan y Bwrdd. Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd ystyried y ffordd y mae gwaith adrodd a chraffu ar lefel y pwyllgorau yn gyson â gwaith y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd a'r cynnig i adfer y Pwyllgor Strategaeth.

30 Bu ffocws angenrheidiol ar ymateb i ymyriadau wedi'u targedu, ond mae hyn wedi arwain at ddull byrdymor o ymdrin â gwaith strategaeth a chynllunio. Nid yw'r strategaeth glinigol, a ddatblygwyd yn 2013, yn gyfredol mwyach ac mae ansicrwydd ar hyn o bryd ynglŷn â chyllid rhaglen ARCH. Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol bod angen iddo bennu'r cyfeiriad a'r weledigaeth yn y tymor hwy i'r sefydliad ac mae wrthi'n datblygu strategaeth glinigol newydd.

31 Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithredu mewn amgylchedd strategol cymhleth, gyda nifer o raglenni strategol mawr ac ymgyngoriadau ynglŷn â newidiadau i wasanaethau i'w rheoli a rhoi cyfrif amdanynt. Cyfyngedig yw gallu'r Bwrdd Iechyd i gynllunio ac mae'n ystyried comisiynu cymorth i gefnogi'r galw a gwaith cynllunio gallu ac adnoddau a meithrin sgiliau cynllunio gweithredol ac arbenigedd.

Strwythur y sefydliad

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rheoli effaith newidiadau mawr ymhlith y swyddogion gweithredol yn 2017 ac mae'n cydnabod bod datblygu'r tîm gweithredol newydd, meithrin sgiliau arwain a gallu, ac ymgorffori trefniadau bwrdd rhaglen newydd yn flaenoriaethau ar gyfer 2018

32 Mae swyddogion gweithredol wedi dangos ymrwymiad i barhau i arwain yn ystod cyfnod o newidiadau mawr ymhlith y swyddogion gweithredol, ac mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod sefydlu ei dîm arwain newydd yn flaenoriaeth ar gyfer 2018. Mae'r aelodaeth weithredol ddiwygiedig yn gyfle i ddatblygu cydweithio agosach fel un tîm arwain, ac i sicrhau cydbwysedd o fewn portffolios gweithredol.

33 Mae strwythur yr Uned Gyflawni wedi'i sefydlu bellach ac mae rhai enghreifftiau o gydweithio da rhwng unedau. Fodd bynnag, mae tystiolaeth hefyd sy'n awgrymu nad yw gweithio traws-system rhwng timau rheoli unedau wedi'i ymgorffori'n llawn ac nad yw'n gyson. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn cymryd camau i feithrin dull gweithredu uwch dîm arwain rhwng timau rheoli unedau a'r Weithrediaeth, er mwyn datblygu barn gyfun a chorfforaethol ar y ffordd y darperir gwasanaethau ar draws y Bwrdd Iechyd cyfan a chyfrifoldebau rheoli unedau.

34 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi diddymu ei Fwrdd Comisiynu a'i Fwrdd Cyflawni yn ddiweddar ac mae tri Bwrdd Rhaglen newydd sy'n ymgorffori gwaith cynllunio a gwella wrthi'n cael eu sefydlu. Bydd comisiynu ac egwyddorion sy'n seiliedig ar werth yn rhan annatod o waith cynllunio'r Byrddau Rhaglen newydd. Mae'n rhy gynnar i asesu effeithiolrwydd y Byrddau Rhaglen newydd, ac nid yw'r gwaith o fapio'r rhaglenni newid strategol a reolwyd gan y Byrddau Comisiynu wedi cael ei gwblhau eto.

Rheoli risg a pherfformiad

Mae gwaith rheoli risg yn aeddfedu ond ym maes rheoli perfformiad byddai'n fuddiol pe bai proses adrodd fwy integredig a ffocws cryfach ar atebolrwydd a chanlyniadau

35 Mae'r Bwrdd Iechyd yn diweddaru ei strategaeth rheoli risg ac yn cymryd camau i sicrhau dull gweithredu mwy aeddfed eto. Cynhaliwyd gweithdy i aelodau'r Bwrdd yn ddiweddar i ystyried y ffordd y mae'n rheoli risg ar hyn o bryd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu cyflwyno cofrestrau risg ar gyfer portffolios gweithredol a gwella templed y gofrestr risg gorfforaethol, drwy broses gliriach o neilltuo a chraffu ar risgiau penodol gan bwyllgorau unigol. Bydd y gwaith yn mynd rhagddo ochr yn ochr â datblygu Fframwaith Sicrwydd Bwrdd y Bwrdd Iechyd.

36 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi canolbwyntio ar faterion yn ymwneud â pherfformiad a gyfrannodd at ei ddwysáu i statws 'ymyriad wedi'i dargedu' ac er bod Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd wedi arwain gwaith pwysig, mae angen mwy o berchenogaeth ymhlith yr Unedau Cyflawni. Mae trefniadau rheoli perfformiad ar waith ond nid yw'r fframwaith wedi'i ddogfennu yn gyfredol mwyach, efallai nad yw nifer y cyfarfodydd sy'n ymwneud â pherfformiad yn gynaliadwy ac mae angen ffocws cryfach ar ganlyniadau. Yn dilyn cyflwyno Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd, mae'r gwaith craffu wedi cael ei atgyfnerthu ond gellid gwella agweddau ar gyflwyno adroddiadau a gallai proses adrodd fwy integredig ddiwallu anghenion y Bwrdd Iechyd yn well.

Llywodraethu gwybodaeth

Mae trefniadau llywodraethu gwybodaeth yn helpu i sicrhau cydymffurfiaeth â'r ddeddfwriaeth gyfredol, ond bydd cydymffurfio â'r rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd yn heriol o fewn yr adnoddau presennol

37 Mae Bwrdd Llywodraethu Gwybodaeth yn gyfrifol am holl wybodaeth y Bwrdd Iechyd ac mae'n rhoi sicrwydd i'r Pwyllgor Archwilio ynglŷn ag effeithiolrwydd trefniadau llywodraethu gwybodaeth. Nododd archwiliad gan Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth yn 2016 nifer o feysydd ar gyfer gwella, y mae llawer ohonynt yn berthnasol i allu'r Bwrdd Iechyd i gydymffurfio â'r rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd a ddaw i rym ym mis Mai 2018.

38 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn gwneud cynnydd da o ran mynd i'r afael â'r materion a nodwyd gan Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth. Fodd bynnag, mae cryn dipyn o waith i'w wneud o hyd er mwyn cydymffurfio â gofynion y Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol, gan gynnwys cwblhau Cofrestr Asedau Gwybodaeth y Bwrdd Iechyd a gwneud cynnydd sylweddol eto i sicrhau bod pob aelod o staff wedi cael hyfforddiant ym maes llywodraethu gwybodaeth. Mae'r risg na fydd y Bwrdd Iechyd yn cydymffurfio erbyn mis Mai 2018 wedi cael ei hychwanegu i'r Gofrestr Risg Gorfforaethol yn ddiweddar; yn bennaf oherwydd y cosbau ariannol sylweddol pe bai tor-rheoliad. Mae'n annhebygol y bydd y Bwrdd Iechyd yn gallu

sicrhau cydymffurfiaeth a pharhau i gydymffurfio o fewn yr adnoddau presennol, a cheisir adnoddau ychwanegol.

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

39 Wrth adolygu trefniadau’r Bwrdd Iechyd ar gyfer rheoli rhaglenni newid, y gweithlu ac asedau, ac ymgysylltu â rhanddeiliaid, canfuom fod y Bwrdd Iechyd wedi parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol ond mae’n wynebu nifer o heriau o ran y gweithlu, rheoli asedau a TGCh a’r gallu i reoli rhaglenni.

Rheoli newid strategol

Cafodd Swyddfa Rheoli Rhaglenni ei sefydlu ac mae gwaith datblygu sefydliadol pwysig yn mynd rhagddo, ond cyfyngedig yw’r gallu i reoli rhaglenni ac mae angen adolygu rhaglenni newid strategol

40 Mae’r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu Swyddfa Rheoli Rhaglenni i gefnogi ei Raglen Adfer a Chynaliadwyedd. Fodd bynnag, o fewn ei hadnoddau cyfyngedig, nid yw ei rôl yn y dyfodol o ran cefnogi rhaglenni newid strategol ehangach yn glir. Ymgynghorir â nifer o newidiadau rhanbarthol mawr ar hyn o bryd ac mae’n debygol y bydd angen cymorth rheoli rhaglen arnynt. Hefyd, bydd angen i’r Bwrdd Iechyd adolygu portffolio rhaglenni newid strategol **Newid er Gwell**, a oruchwyliwyd gan Fyrddau Comisiynu gynt a’u hailfapio yn unol â’r Byrddau Cyflawni newydd.

41 Mae’r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod datblygu’r gweithlu a datblygu sefydliadol yn hanfodol er mwyn gwella gwasanaethau yn gynaliadwy. Mae nifer o raglenni yn cael eu cynnal i gefnogi arweinwyr a gwella gwasanaethau. Maent yn cael eu rheoli ar wahân ar hyn o bryd ac mae’r Bwrdd Iechyd yn mynd ati i’w dwyn ynghyd a mireinio cwmpas y rhaglen datblygu sefydliadol.

Rheoli’r gweithlu

Mae’r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu nifer o heriau o ran y gweithlu ac mae angen iddo gryfhau ei waith ar gynllunio’r gweithlu a’i drefniadau craffu

42 Mae’r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol bod gwaith cynllunio’r gweithlu yn wendid, sydd wedi’i lesteirio gan y ffaith nad oes strategaeth glinigol gyfredol. Mae hefyd yn rheoli rhai heriau sylweddol mewn perthynas â’r gweithlu, o ran recriwtio a throsiant ymhlith y staff, er ei fod wedi cael rhywfaint o lwyddiant i leihau’r costau sy’n gysylltiedig â defnyddio staff asiantaeth.

43 Mae’r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd yn cynnwys nifer o ffrydiau gwaith sy’n ymwneud â’r gweithlu sy’n effeithio ar gyllid a pherfformiad, gan gynnwys lleihau absenoldeb oherwydd salwch a gwell trefniadau rhestri dyletswydd, ac mae’r Cyfarwyddwr Meddygol wedi ychwanegu rhaglen i weithredu ar ganlyniadau’r

Arolwg o Staff Meddygol. Mae cydymffurfiaeth y Bwrdd Iechyd ag arfarniadau a hyfforddiant statudol/gorfodol yn parhau'n isel.

Rheoli asedau

Nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi diffinio ei strategaethau rheoli asedau eto ac mae'n wynebu penderfyniadau anodd o ran blaenoriaethu adnoddau gyda gallu TGCh cyfyngedig i gefnogi gwaith moderneiddio

44 Mae'r Bwrdd Iechyd yn rheoli tua £600 miliwn o asedau, gan gynnwys tir ac adeiladau, offer a chyfarpar, cerbydau, cyfarpar TGCh a fflyd. Fodd bynnag, ar ddiwedd 2016-17, roedd y Bwrdd Iechyd yn wynebu ôl-groniad o waith cynnal a chadw gwerth £60 miliwn ac roedd offer a chyfarpar gwerth £75 miliwn wedi mynd y tu hwnt i'w hoes economaidd. Nid oes gan y Bwrdd Iechyd strategaeth rheoli asedau i'w helpu i flaenoriaethu o fewn yr adnoddau cyfalaf cyfyngedig iawn.

45 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu rhaglen gyfalaf gymeradwy ar gyfer 2017-18 a gwell trefniadau i'w rheoli ac mae wedi sefydlu Grŵp Buddiannau Buddsoddi newydd i adolygu ceisiadau cyfalaf a refeniw. Fodd bynnag, mae ansawdd achosion busnes yn amrywio ac mae angen i'r Bwrdd Iechyd wella'r ffordd y mae'n blaenoriaethu ar adeg o gyllid cyfyngedig a symud i ddull gweithredu sy'n llai dibynnol ar wariant blynyddol.

46 Mae'r strategaeth TGCh yn ddatblygedig iawn ac mae'r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol iawn o'r arbedion effeithlonrwydd y gellir eu sicrhau drwy ddefnyddio technoleg. Fodd bynnag, cyllid cyfalaf sy'n pennu pa mor gyflym y gellir gweithredu'r strategaeth ddigidol, ac mae'r adnoddau TGCh mewnol yn golygu bod yn rhaid i brosiectau gael eu blaenoriaethu o fewn yr adnoddau sydd ar gael. Mae hyn yn achosi heriau yn y tymor hwy ar gyfer TGCh sy'n cefnogi gwaith moderneiddio

Ymgysylltu â rhanddeiliaid

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol, ond mae cymhlethdod gwaith partneriaeth a newidiadau i wasanaethau yn rhoi cryn bwysau ar allu sefydliadol

47 Mae hanes da o ymgysylltu cadarnhaol rhwng y Bwrdd Iechyd a rhanddeiliaid ynghyd ag adroddiadau rheolaidd i'r Bwrdd gan y Fforwm Partneriaeth a'r Grŵp Cyfeirio Rhanddeiliaid. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymgysylltu â'r boblogaeth a grwpiau gwasanaeth er mwyn datblygu: Siarter i Blant a Phobl Ifanc; Siarter i Bobl Hŷn; a Fframwaith Strategol ar gyfer Iechyd Meddwl Oedolion.

48 Er mwyn cefnogi'r broses o ymgysylltu ynglŷn â newidiadau i wasanaethau sy'n gofyn am ymgynghori â'r Cyngor Iechyd Cymuned (CIC) neu'r cyhoedd yn fwy cyffredinol, mae'r Bwrdd Iechyd wedi cytuno ar Fframwaith Ymgynghori ac Ymgysylltu â'r CIC. Mae'r fframwaith wedi cael ei gymhwyso'n ddiweddar at newidiadau i wasanaethau sy'n deillio o waith cynllunio blynyddol y Bwrdd Iechyd a'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd.

49 Fodd bynnag, mae'r gweithgareddau hyn yn mynd rhagddynt ochr yn ochr â rhai trefniadau gwaith partneriaeth cymhleth ac ymgyngoriadau rhanbarthol ar gynigion ar gyfer newidiadau mawr, sy'n rhoi cryn bwysau ar allu sefydliadol.

Argymhellion

50 Nodir yr argymhellion sy'n deillio o asesiad strwythuredig 2017 yn Arddangosyn 1. Bydd hefyd angen i'r Bwrdd Iechyd barhau i ganolbwyntio ar weithredu unrhyw argymhellion blaenorol nas cwblhawyd yn llawn eto[2].

51 Cynhwysir ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd yn nodi sut mae'n bwriadu ymateb i'r argymhellion hyn ei gynnwys yn Atodiad 1.

Arddangosyn 1: Argymhellion 2017

Argymhellion 2017
Cynllunio a chyflawni arbedion ariannol
A1 Canfuom fod y ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd yn ymdrin ag arbedion a gwaith cynllunio ariannol ehangach wedi aros yn ddigyfnewid fwy neu lai ers nifer o flynyddoedd er gwaethaf y duedd tuag i lawr o ran perfformiad ariannol. Er mwyn meithrin dull mwy cynaliadwy o reoli arbedion, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Pennu targedau arbedion realistig. b. Gwneud gwell defnydd o ddata meincnodi a gwybodaeth fewnol am berfformiad er mwyn nodi aneffeithlonrwydd (ac effeithlonrwydd) yn well i'w fwydo i mewn i'r gwaith cynllunio arbedion. c. Cysylltu cyllidebau ariannol â gweithgarwch drwy gyllidebu o ddim er mwyn nodi meysydd effeithlon ac aneffeithlon a meincnodi'n effeithiol yn erbyn arfer da. ch. Sicrhau na chaiff cynlluniau arbedion eu cynllunio ar wahân ond eu bod wedi'u cysylltu â rhaglenni gwaith ehangach neu newidiadau mewn gweithgarwch. d. Proffilio arbedion yn ddigonol yn ystod y flwyddyn fel na fydd gwaith cyflawni yn digwydd yn ystod chwe mis olaf y flwyddyn yn bennaf. dd. Lleihau dibyniaeth ar arbedion trafodol byrdymor o blaid arbedion hirdymor a thrawsnewidiol sydd â'r nod o leihau pwysau ar gyllidebau yn y dyfodol. Er enghraifft, drwy sicrhau bod arbedion sy'n ymwneud â chyflog yn gysylltiedig â newid hirdymor i wasanaethau.

[2] Disgrifir y cynnydd a wnaed i fynd i'r afael ag argymhellion blaenorol a'u statws presennol yn Arddangosyddion 7 i 13, ac mae wedi'i gynnwys yn yr adran ar 'ganfyddiadau manwl' o'r adroddiad hwn.

Argymhellion 2017
Monitro arbedion ariannol A2 Canfuom fod y Bwrdd Iechyd wedi gwella ei drefniadau ar gyfer monitro arbedion, cyflwyno adroddiadau arnynt a chraffu arnynt. Fodd bynnag, er mwyn cryfhau'r trefniadau ymhellach, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Gwella'r berchenogaeth o gyllidebau a chynlluniau arbedion ymhlith deiliaid cyllideb drwy arweinyddiaeth gorfforaethol gryfach a gwella'r berthynas rhwng unedau cyflawni a'r ganolfan gorfforaethol. b. Sicrhau bod cyfarfodydd Adfer Ariannol o fewn Unedau Cyflawni yn rhoi sylw mwy penodol i'r camau gweithredu sydd eu hangen a'u bod yn ddigon hir i roi sylw da i faterion. c. Gwella'r ffordd y creffir ar arbedion yn weithredol drwy annog uwch bartneriaid busnes cyllid i fod yn fwy rhagweithiol o ran dwyn Unedau Cyflawni i gyfrif mewn perthynas â rheoli cyllidebau, a datblygu cynlluniau arbedion a'u cyflawni. ch. Safoni'r gwaith o fonitro perfformiad ariannol Unedau Cyflawni o ran dull gweithredu ac adrodd, sy'n anghyson ar hyn o bryd.
Adolygu a chryfhau trefniadau llywodraethu A3 Bu nifer o adolygiadau ac adroddiadau ar faterion sy'n ymwneud â llywodraethu yn ystod y blynyddoedd diwethaf (yn benodol i'r Bwrdd Iechyd ac yn fwy cyffredinol), sy'n cynnig gwersi ac sydd wedi arwain at lawer o gynlluniau gweithredu. Mae Llywodraeth Cymru wedi cynnig y dylai'r Bwrdd Iechyd gynnal adolygiad mwy cyffredinol o lywodraethu. Wrth baratoi, dylai'r Bwrdd Iechyd dynnu ynghyd y negeseuon o bob adolygiad diweddar o lywodraethu a datblygu cynllun gweithredu cyfun i fynd i'r afael â'r materion a godwyd gan yr adolygiadau, ac er mwyn helpu i nodi p'un a fyddai unrhyw adolygiad pellach o lywodraethu yn werthfawr. Dylai'r broses o gyfuno cynlluniau gweithredu gynnwys y canfyddiadau a'r argymhellion o'r asesiad strwythuredig hwn, adolygiad Uned Cyflawni Llywodraeth Cymru o reoli digwyddiadau difrifol, a chanfyddiadau ac argymhellion adolygiad Deloitte o lywodraethu ariannol.
Cynllun Dirprwyo A4 Dylai'r Bwrdd Iechyd ddatblygu trefniadau ei gynllun dirprwyo ymhellach drwy gytuno ar gynllun dirprwyo er mwyn cymeradwyo prosiectau cyfalaf.

Argymhellion 2017
Strwythurau Llywodraethu A5 Gydag aelodaeth lawn y bwrdd yn ei lle ar gyfer 2018, mae'r Bwrdd Iechyd yn diwygio strwythur ac aelodaeth ei bwyllgorau. Wrth wneud hyn, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: 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. c. Fel rhan o'r broses o ddatblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, penderfynu a oes angen symleiddio strwythurau llywodraethu a llinellau adrodd ymhellach.
Trefniadau llywodraethu Ansawdd a Diogelwch A6 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 Iechyd sicrhau'r canlynol: a. Mae pob grŵp rheoli, y mae'n ofynnol iddo gyflwyno adroddiad i'r Fforwm, yn gwneud hynny'n rheolaidd er mwyn osgoi bylchau mewn sicrwydd. b. Mae adroddiadau sicrwydd gan y Fforwm i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn bodloni gofynion y pwyllgor o ran cyflawni ei rôl graffu. 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. ch. 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.
Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol A7 Mae materion sy'n ymwneud â'r gweithlu yn risg gorfforaethol uchel; dylai'r Bwrdd Iechyd gryfhau Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol a sicrwydd Bwrdd drwy'r canlynol: a. Sicrhau bod cyfarfodydd pwyllgor yn cael eu cynnal yn ôl y bwriad. b. Sicrhau bod mwy o ffocws ar risgiau strategol, yn hytrach na materion gweithredol. c. Gwella amseroldeb data y cyflwynir adroddiadau arnynt i'r Pwyllgor, gan sicrhau bod y Bwrdd hefyd yn cael cyfle priodol i weld gwybodaeth am berfformiad. ch. Gwella prosesau gweinyddu ac adrodd drwy sicrhau y darperir dyddiadau cwblhau a chyfrifoldebau am gamau gweithredu a bod adroddiadau yn tynnu sylw at risgiau'n fwy effeithiol.

Argymhellion 2017
Strategaeth glinigol A8 Mae gwaith i ddiwygio strategaeth glinigol y Bwrdd Iechyd yn mynd rhagddo, gan gydnabod y newidiadau i'r dirwedd o fewn y Bwrdd Iechyd a thu hwnt ers i'r strategaeth Newid er Gwell gael ei datblygu yn 2013. Mae angen bellach i'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Llunio amserlen glir ar gyfer cwblhau'r broses o ddatblygu ei strategaeth glinigol ddiwygiedig. b. Sicrhau bod y strategaeth glinigol sy'n cael ei datblygu yn gyson â chynlluniau strategol a rhaglenni newid eraill yn y Bwrdd Iechyd. c. Sicrhau bod y strategaeth glinigol yn cael ei hategu gan strategaethau a chynlluniau mewn meysydd allweddol, megis y gweithlu, ystadau a rheoli asedau.
Byrddau Rhaglen Newydd A9 Mae trefniadau ar gyfer Byrddau Rhaglen Newydd yn cael eu rhoi ar waith yn y Bwrdd Iechyd. Fel rhan o'r newid sefydliadol hwn mae angen i'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Sicrhau nad yw'r Byrddau Rhaglen newydd yn canolbwyntio ar feysydd o ymyriad wedi'i dargedu ym maes gofal eilaidd yn unig, a'u bod yn rhoi digon o sylw i feysydd gwasanaeth a gwelliannau eraill. b. Ailfapio rhaglenni newid strategol Newid er Gwell a oruchwyliwyd gan y Byrddau Comisiynu gynt a phennu sut maent yn gyson â'r Byrddau Rhaglen newydd. 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. ch. Egluro llinellau adrodd ar gyfer y Byrddau Rhaglen newydd a'r berthynas â'r Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio a'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid.
Rheoli risg A10 Wrth fwrw ymlaen â'i gynlluniau i wella trefniadau rheoli risg, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau'r canlynol: a. Mae'n nodi risgiau i gyflawni amcanion yn fwy clir ar y gofrestr risg gorfforaethol, yn hytrach na rhestru materion megis 'gofal heb ei drefnu' ac 'iechyd y cyhoedd'. b. Mae'n adolygu'n feirniadol nifer y risgiau ar y gofrestr risg gorfforaethol, gan fod gormod ar gyfer craffu priodol ar y cyd. c. Mae'n ailfapio risgiau yn unol â phwyllgorau er mwyn adlewyrchu strwythur newydd y pwyllgorau ch. Mae pob pwyllgor yn rhoi trosolwg o'r risgiau sydd wedi'u neilltuo iddo ac yn craffu arnynt.

Argymhellion 2017	
Rheoli perfformiad	
A11	Wrth ddatblygu ei Raglen Adfer a Chynaliadwyedd, mae angen i’r Bwrdd Iechyd sicrhau ei fod yn hwyluso mwy o berchenogaeth o gamau gwella perfformiad ymhlith yr Unedau Cyflawni.
A12	Mae sefydlu Pwyllgor Perfformiad a Chyllid wedi bod yn ddatblygiad cadarnhaol. Er bod gwaith y Pwyllgor hyd yma wedi canolbwyntio o anghenraid ar yr heriau penodol sy’n gysylltiedig â statws ymyriad wedi’i dargedu y Bwrdd Iechyd, mae angen i’r Pwyllgor sicrhau nad yw’r dull gweithredu hwn yn arwain at graffu annigonol ar berfformiad ehangach y Bwrdd Iechyd.
A13	Fel rhan o’r broses o ddiwedddaru’r Fframwaith Rheoli Perfformiad, dylai’r Bwrdd Iechyd adolygu ei ddangosfwrdd perfformiad fel bod mwy o ffocws ar dargedau, taflwybrau a chanlyniadau.
A14	Yn gyffredinol, mae’r adroddiad ar berfformiad i’r Bwrdd yn rhoi digon o wybdaeth i gefnogi gwaith craffu. Fodd bynnag, gellid cryfhau’r fformat presennol ymhellach drwy’r canlynol: a. Ei gwneud hi’n haws cadarnhau perfformiad yn erbyn targed. b. Rhoi mwy o eglurder ynglŷn â’r cyfnod tuedd dan sylw. c. Cysylltu camau gweithredu a nodwyd, canlyniadau a therfynau amser ar gyfer gwella yn well. ch. Mwy o adroddiadau ar berfformiad gwasanaethau a gomisiynwyd, gwasanaethau gofal sylfaenol a gwasanaethau a ddarperir gan bartneriaid.
A15	Wrth fwrw ymlaen â’r gwaith arfaethedig i ddatblygu dull mwy integredig o ddarparu gwybodaeth reoli, mae angen i’r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Egluro atebolrwydd swyddogion gweithredol am wybodaeth am berfformiad a rheoli. b. Egluro ble mae gwybodaeth fusnes a’r berthynas rhyngddi a gwybodeg.
Llywodraethu gwybodaeth	
A16	Mae’r Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau i roi mwy o hyfforddiant ar lywodraethu gwybodaeth i staff ac aelodau annibynnol fel ei gilydd, ond cafwyd cydymffurfiaeth o 52% ym mis Rhagfyr 2017. Felly, mae angen i’r Bwrdd Iechyd gymryd camau i wella cyfraddau cydymffurfio â llywodraethu gwybodaeth.
Rheoli newid strategol a’r Swyddfa Rheoli Rhaglenni	
A17	Gan gydnabod bod y Swyddfa Rheoli Rhaglenni yn canolbwyntio ar gefnogi’r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd ar hyn o bryd, dylai’r Bwrdd Iechyd ystyried trefniadau rheoli rhaglenni sydd yn yr arfaeth a rôl y swyddfa yn y dyfodol o ran cefnogi cynlluniau strategol ehangach a rhaglenni newid.

Argymhellion 2017
Dysgu a datblygu A18 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: a. Cymryd camau i wella cyfraddau hyfforddiant gorfodol er mwyn cyflawni targed y Bwrdd Iechyd, sef 85%. b. Mynd i'r afael â phroblemau gyda'r Cofnod Staff Electronig i'w gwneud yn bosibl i gydymffurfiaeth gael ei chofnodi'n gywir. c. Sicrhau bod y Pwyllgor Llywodraethu Hyfforddiant Gorfodol yn cyfarfod. Sefydlwyd y pwyllgor ym mis Hydref 2016 i fonitro'r fframwaith hyfforddiant gorfodol, ond nid yw wedi cyfarfod hyd yma.

Adroddiad manwl

Cynllunio a rheoli ariannol – Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i fod mewn sefyllfa ariannol heriol iawn ond mae'r camau gweithredu sydd eu hangen i fynd i'r afael â'r problemau yn cael eu cydnabod ac mae tystiolaeth bod gwelliannau yn cael eu gwneud

52 Yn ogystal â rhoi sylwadau ar sefyllfa ariannol gyffredinol y Bwrdd Iechyd, mae ein gwaith mewn perthynas â'r asesiad strwythuredig yn 2017 wedi ystyried y camau gweithredu y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu cymryd i fantoli'r gyllideb a chreu cynaliadwyedd ariannol yn y tymor hwy. Rydym wedi asesu'r trefniadau corfforaethol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ariannol yng nghyd-destun sefyllfa ariannol gyffredinol y sefydliad. Nid ydym wedi ystyried y dulliau manwl o gynllunio a chyflawni cynlluniau arbedion unigol. Fodd bynnag, rydym wedi ystyried y dull gweithredu ym maes rheoli meddyginiaethau er mwyn llywio ein barn gyffredinol ar effeithiolrwydd dull y sefydliad o gynllunio a chyflawni arbedion. Rydym hefyd wedi adolygu'r cynnydd a wnaed i fynd i'r afael â'r argymhellion yn yr asesiad strwythuredig blaenorol ynghylch rheoli ariannol. Nodir ein canfyddiadau isod.

Perfformiad ariannol – Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau ariannol sylweddol ac er bod arbedion yn helpu i gau'r bwlch adnoddau, maent yn annigonol i fantoli'r gyllideb

Yn ystod y blynyddoedd diwethaf, nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi pennu cynlluniau ariannol wedi'u mantoli ac yn 2016-17, methodd ag adennill costau.

53 Bob blwyddyn, mae Llywodraeth Cymru yn dyrannu refeniw i'r Bwrdd Iechyd er mwyn darparu'r adnoddau i'r Bwrdd Iechyd dalu am wasanaethau gofal iechyd a ddarperir ar gyfer ei boblogaeth breswyl. Cyfeirir at y dyraniad hwn fel y Terfyn Adnoddau Refeniw. Mae'r cynnydd blynyddol yn nyfarniad y Terfyn Adnoddau Refeniw yn helpu i ymdrin â chostau chwyddiannol gofal iechyd, sy'n cynnwys twf mewn cyflogau a chostau meddyginiaethau, a'r galw cynyddol am wasanaethau. Fel rhan o ofynion Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014, mae dyletswydd ar y Bwrdd Iechyd i fantoli'r gyllideb dros gyfnod ariannol treigl o dair blynedd, h.y. gwario o fewn ei ddyletswydd ariannol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn rhagamcanu ei wariant arfaethedig, ac yn ei nodi yn erbyn y dyraniad ariannol a ffrydiau incwm eraill. Lle mae bwlch adnoddau rhwng y dyraniad ariannol a'r gwariant arfaethedig, mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael â'r bwlch drwy nodi arbedion a mesurau rheoli costau.

54 Mae gan y Bwrdd Iechyd drefniadau ar waith i bennu ei gyllideb refeniw a'i gyllideb cyfalaf. Mae'r rhain wedi aros yr un fath ag mewn blynyddoedd blaenorol ar y cyfan ond mae pwysau ariannol parhaus wedi golygu, er gwaethaf y trefniadau hyn, nad yw'r Bwrdd Iechyd wedi llwyddo i gytuno ar gynllun ariannol cytbwys ar gyfer y tair blynedd ddiwethaf ac mae'r diffyg cronnus wedi parhau i dyfu.

55 Mae Arddangosyn 2 yn dangos perfformiad ariannol dros y chwe blwyddyn ariannol ddiwethaf. Er bod yr arbedion a gyflawnwyd wedi cyfrannu at gau'r bwlch cyllido, nid yw'r arbedion hyn wedi bod yn ddigonol, nac yn ôl y bwriad, ac mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn dibynnu ar fesurau untro, enillion

cyfrifyddu yn ystod y flwyddyn a chyllid anghylchol ychwanegol sylweddol gan Lywodraeth Cymru. Drwy'r mesurau ychwanegol llwyddodd y Bwrdd Iechyd i fantoli'r gyllideb yn 2014-15 a 2015-16, ond nid oeddent yn ddigon yn 2016-17 ac roedd gan y Bwrdd Iechyd ddiffyg o £39.3 miliwn erbyn diwedd y flwyddyn. Mae'r sefyllfa yn edrych yn debyg ar gyfer 2017-18 ac mae'r Bwrdd Iechyd yn rhagamcanu diffyg o £36 miliwn. Nid yw hon yn sefyllfa gynaliadwy i'r dyfodol a bydd adfer y sefyllfa o ran y diffyg er mwyn mantoli'r gyllideb yn y dyfodol agos yn heriol iawn.

Arddangosyn 2: crynodeb o berfformiad ariannol ar gyfer y cyfnodau 2012-13 a 2017-18 (rhagamcan hyd at fis chwech)

	Bwlch Cyllido £miliwn	Arbedion gwirioneddol £miliwn	Arbedion nas nodwyd[3] £miliwn	Arian ychwanegol £miliwn	Enillion cyfrifyddu/ Cronfeydd wrth gefn £miliwn	Incwm net Symudiadau ffafriol £miliwn	Pwysau costau ychwanegol £miliwn	Sefyllfa ar ddiwedd y flwyddyn £miliwn
2012-13	38.6	-21.4		-11.5	-5.7			
2013-14	56.5	-26.8		-22.4	-6.0	-8.3	6.9	-0.9
2014-15	59.5	-18.7		-26.1	-6.5	-10.0	1.7	-0.1
2015-16	66.7	-16.1	-2.5	-43.0	-40.7		35.4	-0.9
2016-17	101.6	-25.0		-33.0		-5.7	1.5	39.3
2017-18	81.9	-19.9	-4.9	-20.9		-0.2		36.3

Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro'r Bwrdd Iechyd i Lywodraeth Cymru

56 Fel rhan o ofynion Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014, mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd wario o fewn ei ddyraniadau ariannol dros gyfnod ariannol treigl o dair blynedd. Gan na lwyddodd y Bwrdd Iechyd i fantoli'r gyllideb yn 2016-17, a methodd â chyflawni ei ddyletswydd ariannol statudol i fantoli'r gyllideb dros gyfnod treigl o dair blynedd (yn dechrau 1 Ebrill 2014 ac yn dod i ben 31 Mawrth 2017), gosodwyd adroddiad o sylwedd ar y cyfrifon gan Archwilydd Cyffredinol Cymru.

Nid oes gan y Bwrdd Iechyd hanes o gyflawni ei dargedau'n llawn ar gyfer arbedion ariannol a nodwyd ac roedd llwyddiant cynlluniau arbedion unigol yn 2016-17 yn amrywio

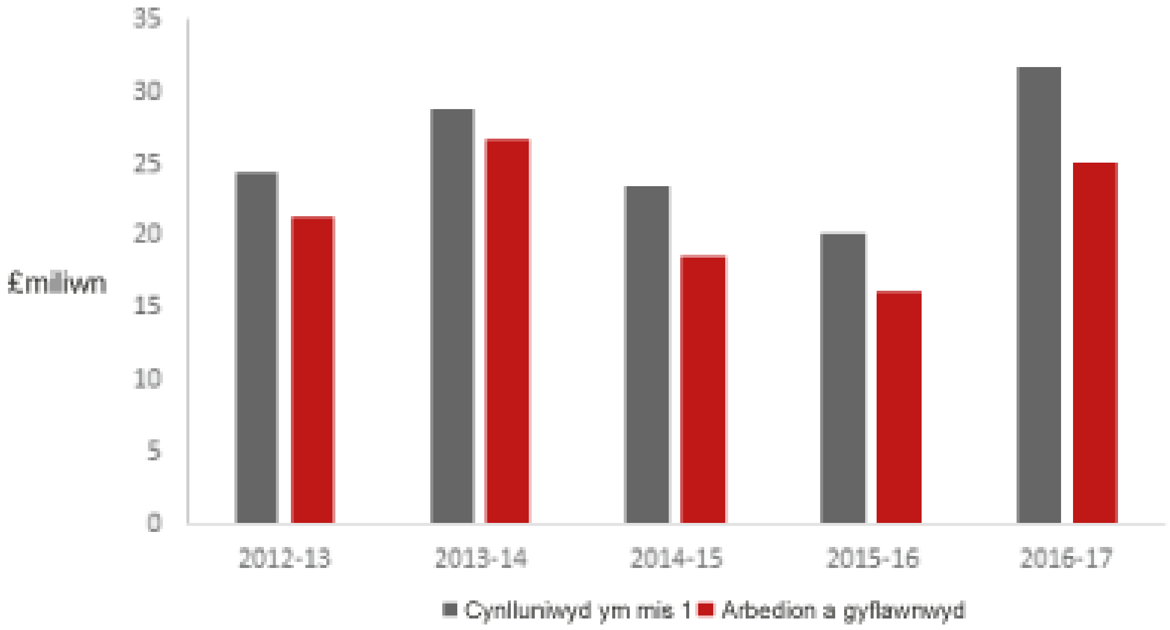
57 Dros y pum mlynedd ddiwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu targedau arbedion uchelgeisiol ond nid yw wedi cyflawni unrhyw un o'i dargedau arbedion blynyddol yn llawn ac, yn y rhan fwyaf o flynyddoedd, mae wedi pennu targedau sy'n fwy na'r hyn a gyflawnwyd yn y flwyddyn flaenorol. Dros y cyfnod rhwng mis Ebrill 2012 a mis Mawrth 2017, mae'r Bwrdd Iechyd wedi cyflawni arbedion gwerth tua £108 miliwn yn erbyn cyfanswm targed o £128.6 miliwn, sef diffyg o £20.6 miliwn (Arddangosyn 3).

[3] Cynlluniau arbedion nas nodwyd yw'r rhai nad oes ganddynt gynlluniau a nodwyd ar ddechrau'r flwyddyn.

Yn ychwanegol at hyn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gweld twf ychwanegol nas cynlluniwyd yng nghostau gwasanaethau, sydd wedi ychwanegu at y diffyg ariannol sylfaenol ac sydd, yn ei dro, yn dylanwadu ar lefel yr arbedion sydd ei hangen.

Arddangosyn 3: crynodeb o berfformiad yn erbyn cynlluniau arbedion 2012-13 i 2016-17

Dengys y siart y perfformiad yn erbyn targedau arbedion arfaethedig blynyddol ar gyfer 2012-13 a 2016-17



Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro'r Bwrdd Iechyd i Lywodraeth Cymru

58 Ar ddechrau 2016-17, roedd gan y Bwrdd Iechyd gyfanswm bwlch adnoddau o £101.6 miliwn. Er mwyn helpu i fynd i'r afael â'r bwlch cyllido, cynyddodd y Bwrdd Iechyd ei gynllun arbedion cychwynnol o £22.6 miliwn i £31.7 miliwn yn ystod y flwyddyn, bron ddwywaith yr arbedion a gyflawnwyd yn 2015-16. Cyflawnodd y Bwrdd Iechyd arbedion gwerth £25 miliwn, sef 79% o'i darged o £31.7 miliwn. Mae'r lefel hon o arbedion a gyflawnwyd (h.y. tua 80% o'r targed) yn adlewyrchu'r perfformiad o ran arbedion ers 2014-15, ond roedd perfformiad yn ystod blynyddoedd blaenorol wedi bod yn uwch, sef 90%.

59 Er mwyn cyflawni cynllun arbedion 2016-17, nododd y Bwrdd Iechyd 238 o gynlluniau arbedion gwariant. Mae Arddangosyn 4 yn crynhoi perfformiad y cynlluniau hyn, wedi'u grwpio yn ôl math o gynllun neu gategori o arbediad, a dangosir gorgyflawni neu dangyflawni fel yr amrywiant canrannol rhwng arbedion arfaethedig ac arbedion gwirioneddol a gyflawnwyd. Bu cryn amrywiad o ran llwyddo i gyflawni cynlluniau arbedion yn 2016-17, mewn categorïau o gynllun a'r cynlluniau arbedion unigol. Mae graddfa'r achosion o orgyflawni a thangyflawni yn awgrymu y gallai'r Bwrdd Iechyd wella ei drefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ymhellach. At hynny, oherwydd twf yng nghostau

gwasanaethau yn ystod y flwyddyn, roedd effaith net y perfformiad yn erbyn cynlluniau arbedion a'r cynnydd mewn costau yn golygu bod y diffyg ariannol sylfaenol wedi tyfu.

Arddangosyn 4: crynodeb o berfformiad yn erbyn cynlluniau arbedion 2016-17, wedi'u grwpio yn ôl math o gynllun

	Arbedion arfaethedig £	Arbedion gwirioneddol £	Y gwahaniaeth rhwng arbedion arfaethedig a gwirioneddol £	Y gwahaniaeth fel % o'r cynllun
Gofal Nyrsio Parhaus a Gofal Nyrsio a Ariennir	3,578,000	4,059,000	481,000	13%
Gwasanaethau a gomisiynwyd	1,191,000	945,000	-246,000	-21%
Rheoli Meddyginiaethau	1,875,000	18,695,000	-6,000	-3%
Costau nad ydynt yn ymwneud â chyflogau	5,360,000	4,425,000	-935,000	-17%
Cyflog	18,020,000	12,460,000	-5,559,000	-31%
Gofal Sylfaenol	1,682,000	1,281,000	-401,000	-24%
Cyfanswm	**31,706,000**	**25,040,000**	**-6,666,000**	**-21%**

Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro'r Bwrdd Iechyd i Lywodraeth Cymru

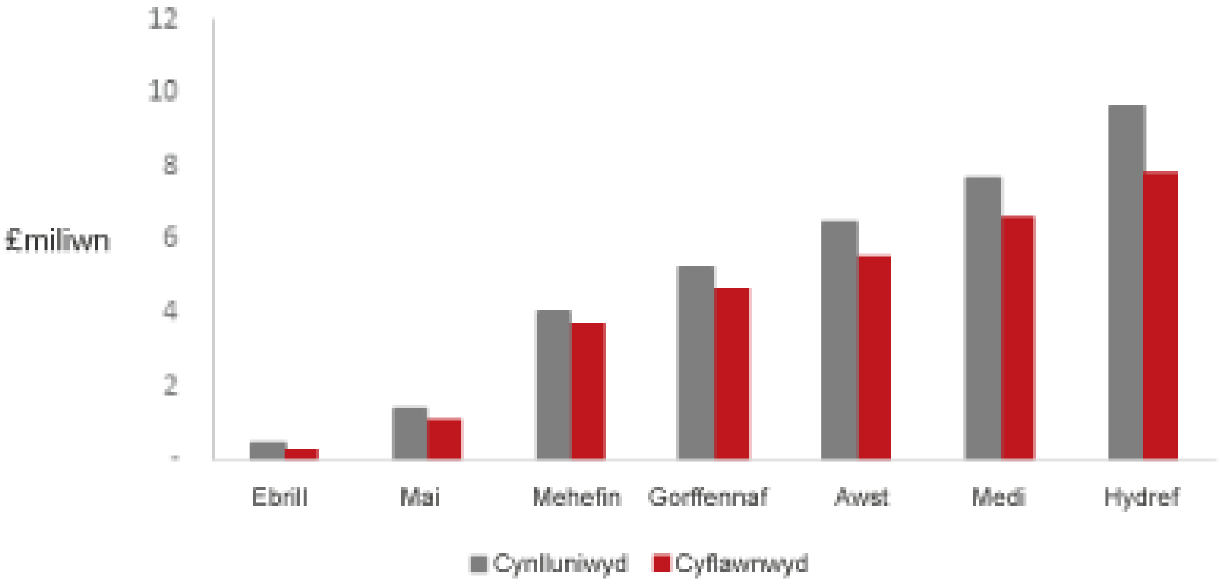
Nid yw cynlluniau arbedion y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2017-18 yn cau'r bwlch adnoddau cyfan ac er bod y Bwrdd Iechyd yn rhoi mesurau adfer ariannol ychwanegol ar waith, mae'r sefyllfa yn heriol iawn

60 Yn 2017-18, roedd gan y Bwrdd Iechyd gyfanswm bwlch adnoddau o £81.9 miliwn. Er mwyn helpu i fynd i'r afael â'r bwlch, nododd tua 300 o gynlluniau arbedion gwerth £19.9 miliwn i gyd ar ddechrau'r flwyddyn, £5 miliwn arall o arbedion nas nodwyd a £20.9 miliwn o gyllid ychwanegol gan Lywodraeth Cymru, a oedd yn gadael diffyg arfaethedig o £36 miliwn.

61 Erbyn diwedd mis Hydref (mis saith), roedd yr arbedion a nodwyd gan y Bwrdd Iechyd wedi cynyddu i £25 miliwn ond roedd y ffigur a gyflawnwyd mewn gwirionedd £1.7 miliwn yn llai na'r targed arfaethedig (Arddangosyn 5). Roedd lefel yr arbedion nas nodwyd wedi cynyddu £2.4 miliwn yn ystod y flwyddyn i £7.4 miliwn, ond mae'r Bwrdd Iechyd bellach wedi nodi cynlluniau i fynd i'r afael â'r gofyniad hwn i gyflawni arbedion.

Arddangosyn 5: crynodeb o arbedion a gyflawnwyd yn 2017-18 yn erbyn y targed arfaethedig yn ôl mis

Dengys y siart swm yr arbedion a gyflawnwyd yn 2017-18 yn erbyn y targed arfaethedig yn ôl mis



Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro'r Bwrdd Iechyd i Lywodraeth Cymru

62 Erbyn diwedd mis Hydref 2017, roedd cynlluniau arbedion gwerth £17.7 miliwn gan y Bwrdd Iechyd wedi'u dynodi'n rhai Gwyrdd a Melyn[4]. Roedd hyn yn llai na'r mis blaenorol, oherwydd llai o hyder mewn arbedion o ganlyniad i leihau absenoldeb oherwydd salwch. Cynyddodd cynlluniau coch i £7.4 miliwn, gan fod y Bwrdd Iechyd bellach yn troi ei gynllun gweithredu adfer ariannol ac arbedion nas nodwyd yn flaenorol yn arbedion wedi'u holrhain, ond nid yw'r cynlluniau cyflawni wedi'u datblygu'n llawn eto. Mae'r camau adfer wedi cynyddu lefel yr arbedion i'w cyflawni drwy ffrydiau gwaith ailgynllunio'r gweithlu ac adnoddau, ond mae'n debygol y bydd yn anodd cyflawni'r rhain yn llawn yn y pum mis o'r flwyddyn ariannol sy'n weddill.

63 Cafwyd gorwariant o £2.6 miliwn yn ystod y mis ar ddiwedd mis Hydref 2017, gyda gorwariant cronnus o £22.4 miliwn. Roedd hyn £1.4 miliwn yn uwch na'r £21 miliwn a ragwelwyd ar gyfer y flwyddyn hyd yma. Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n rhoi mesurau adfer ariannol ychwanegol ar waith. Mae'n beth cadarnhaol bod y Bwrdd Iechyd yn ymwybodol o'r prif feysydd sy'n achos pryder a nodwyd gennym yn ystod ein gwaith ar arbedion ariannol, ac mae'n rhoi prosesau ar waith i gryfhau'r trefniadau er mwyn helpu i unioni ei ddiffyg arfaethedig o £36 miliwn erbyn diwedd y flwyddyn. Fodd bynnag, yn ôl rhagamcan refeniw'r Bwrdd Iechyd, bydd diffyg o £41.8 miliwn. Bydd unrhyw orwariant pellach dros y gyfradd redeg o £3 miliwn y mis[5] a/neu lithriant o ran cyflawni arbedion yn creu risg sylweddol na fydd y Bwrdd Iechyd yn cyflawni ei ddiffyg rhagamcanedig nad yw'n fwy na £36 miliwn ar gyfer 2017-18.

[4] Mae'r Bwrdd Iechyd yn defnyddio system traffig goleuadau (Coch, Melyn a Gwyrdd) i asesu lefel y risg sy'n gysylltiedig â chyflawni ei gynlluniau arbedion.

[5] 'Y gyfradd redeg' yw'r broses o allosod y sefyllfa ariannol bresennol er mwyn rhoi amcanestyniad blynyddol.

64 Fel rhan o ofynion Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014 (y Ddeddf), mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd wario o fewn ei ddyraniadau ariannol dros gyfnod ariannol treigl o dair blynedd. Fel y nodwyd yn flaenorol, mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu ffyrdd o gyflawni arbedion ond nid yw'r rhain yn ymdrin â'r bwlch adnoddau cyfan.

65 Er bod y ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd yn ymdrin â chynllunio arbedion yn helpu i reoli'r twf cyffredinol yn ei wariant, nid yw'n lleihau ei ddiffyg arfaethedig o fewn blwyddyn benodol na'r diffyg cronnus dros gyfnod treigl o dair blynedd. Disgwylir y bydd gan y Bwrdd Iechyd ddiffyg o £75.2 miliwn ar gyfer y cyfnod o dair blynedd rhwng 2015 a 2018.

66 Bydd natur dreigl y gofynion a nodir yn y Ddeddf yn golygu y bydd y Bwrdd Iechyd yn annhebygol iawn o adfer ei sefyllfa gronnus dros dair blynedd, hyd yn oed pe bai'n datblygu ac yn cyflawni cynlluniau arbedion ychwanegol yn ystod y flwyddyn gyfredol i reoli gwariant o fewn ei ddyraniad. Yn seiliedig ar daflwybr perfformiad ariannol hyd yma, bydd mantoli'r gyllideb yn y dyfodol agos yn hynod heriol. Er mwyn bodloni gofynion y Ddeddf heb effeithio ar fynediad at wasanaethau, credwn y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd ddangos lleihad yn y diffyg arfaethedig dros nifer o flynyddoedd. Bydd angen i hyn gael ei gyflawni drwy lai o ddibyniaeth ar fesurau torri costau a mwy o bwyslais ar greu modelau gwasanaeth cynaliadwy drwy nifer o feysydd, gan gynnwys:

- cysylltu cyllidebau ariannol â gweithgarwch drwy gyllidebu o ddim er mwyn nodi meysydd effeithlon ac aneffeithlon a meincnodi'n effeithiol yn erbyn arfer da;
- gofal iechyd yn seiliedig ar werth[6];
- mynd i'r afael ag amrywiadau direswm mewn llwybrau atgyfeirio a llwybrau clinigol;
- herio addasrwydd modelau gofal presennol at y diben;
- sylw sylweddol a pharhaus i wella cynhyrchiant; a
- chanolbwyntio ar atal, ond gan sicrhau bod gweithgarwch atal yn cyflawni'r canlyniadau ariannol a'r canlyniadau ansawdd gofynnol.

67 Dylai'r dulliau gweithredu a nodir uchod helpu i fynd i'r afael ag effaith twf cynyddol, a hefyd ganolbwyntio ar ganlyniadau iechyd ar yr un pryd. Fodd bynnag, rydym yn cydnabod bod arbedion effeithlonrwydd trafodol o hyd, a phe bai'r rhain yn cael eu cyflawni, gallai hynny wneud gwahaniaeth mawr i sefyllfa ariannol gyffredinol y Bwrdd Iechyd.

Cynllunio a chyflawni arbedion ariannol – Nid yw'r trefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion wedi bod yn effeithiol nac yn gynaliadwy ond mae'r Bwrdd Iechyd yn cryfhau'r ffordd y mae'n gweithredu ac yn cydnabod bod angen rhoi mwy o ffocws ar drawsnewid gwasanaethau ac effeithlonrwydd

68 Mae'n rhaid i'r holl Fyrddau Iechyd ac Ymddiriedolaethau yng Nghymru nodi arbedion er mwyn gallu anelu at wario o fewn eu dyraniad refeniw. I lawer o gyrff, mae pwysau cost cynyddol yn ei gwneud hi'n gynyddol anodd pennu cyllideb gytbwys, hyd yn oed gyda chynnydd blynyddol yn y cyllid a ddyrennir. Mae dulliau traddodiadol o gyflawni arbedion ledled Cymru wedi canolbwyntio ar fesurau rheoli costau, arbedion caffael, rhewi ymgyrchoedd recriwtio a newidiadau o ran cymysgedd sgiliau neu gymysgedd graddau staff. Unwaith y rhoddir y dulliau gweithredu hyn ar waith, bydd yn ofynnol i gyrff iechyd feddwl yn wahanol, gan na fydd mesurau cwtogi costau mor effeithiol. Mae'r adran hon o'r

[6] Conffederasiwn y GIG – **Value Based Healthcare**

adroddiad yn ystyried y trefniadau corfforaethol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion. Nid ydym wedi adolygu cynllun, atebolrwydd, risgiau na pherfformiad cynlluniau arbedion unigol.

Mae arweinyddiaeth gorfforaethol a'r ffordd y nodwyd arbedion wedi bod yn aneffeithiol yn ystod y blynyddoedd diwethaf a bydd angen dull gweithredu trawsnewidiol a mwy strategol fel mater o frys o hyn ymlaen er mwyn nodi a llunio cynlluniau arbedion i ateb yr her ariannol

69 Mae'r ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd yn ymdrin ag arbedion a gwaith cynllunio ariannol yn fwy cyffredinol wedi aros yn ddigyfnewid fwy neu lai ers nifer o flynyddoedd er gwaethaf y duedd tuag i lawr o ran perfformiad ariannol. Fel y nodwyd yn flaenorol, yn aml, mae cynlluniau arbedion wedi cyflawni mwy o arbedion na'r hyn a gyflawnwyd mewn blynyddoedd blaenorol, ac nid ydynt wedi cyflawni'r arbedion arfaethedig.

70 Yn hanesyddol, mae'r Bwrdd Iechyd wedi trosglwyddo cyllidebau blynyddol blaenorol o flwyddyn i flwyddyn (gyda chynnydd ar gyfer pwysau costau). Yna, mae'r tîm cyllid corfforaethol yn penderfynu ar ganran targed arbedion gyffredinol. Yna, caiff y gofyniad i gyflawni arbedion ei ddatganoli i Unedau Cyflawni gweithredol y Bwrdd Iechyd yn gyffredinol, heb unrhyw ystyriaeth o'r llwyddiant i gyflawni arbedion yn flaenorol na chyswllt penodol â rhaglenni gwaith neu newidiadau mewn gweithgarwch. Mae'n ofynnol i'r Unedau Cyflawni nodi, cynllunio a chyflwyno cynlluniau penodol er mwyn cyflawni'r targed ar gyfer arbedion. Mae'r dull gweithredu hwn wedi arwain at raniadau rhwng y tîm cyllid corfforaethol a'r Unedau Cyflawni, ac wedi arwain at ddiffyg perchenogaeth dros gyflawni cynlluniau arbedion. Mae hyn wedi golygu diffyg cefnogaeth gan bob aelod o staff, yn enwedig ar y lefel isaf, i'r heriau ariannol a wynebir gan y sefydliad.

71 Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithredu yn unol â Chynllun Gweithredu Blynyddol ar hyn o bryd ac mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithio yn unol â strategaeth glinigol a ddatblygwyd yn 2013 nad yw'n gyfredol mwyach (fel y'i trafodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn). O ganlyniad, mae gan y Bwrdd ffocws clir ar ddatblygu cynlluniau arbedion ar sail flynyddol, ond nid oes gwaith cynllunio arbedion yn y tymor hwy. Mae ein hadolygiad hefyd yn nodi bod y rhan fwyaf o'r arbedion yn cael eu cyflawni yn ystod chwe mis olaf y flwyddyn ariannol. Credwn fod y dulliau gweithredu hyn yn arwain at y canlynol:

- methiant i fabwysiadu cynlluniau a fydd yn cyflawni arbedion effeithlonrwydd yn yr hirdymor;
- diffyg pwyslais ar arbedion effeithlonrwydd cynaliadwy drwy foderneiddio gwasanaethau;
- mabwysiadu cynlluniau yr ystyrir na ellir eu cyflawni yn ystod y flwyddyn ac sydd felly yn cael eu diystyru; a
- cholli cyfle i nodi arbedion cylchol.

72 Felly, arweiniodd y dull o gynllunio arbedion yn 2017-18, ac yn ystod blynyddoedd blaenorol, at nifer fawr o gynlluniau arbed a oedd yn tueddu i ganolbwyntio ar reoli costau yn ystod y flwyddyn ac arbedion trafodol. Mae nifer y cynlluniau wedi cynyddu o 237 yn 2016-17 i 283 yn 2017-18. Oherwydd y nifer fawr o gynlluniau mae eu rheoli'n lleol ac yn ganolog yn heriol. Nododd ein hadolygiad nifer o gynlluniau gwerth isel, a chodwyd pryderon yn ystod cyfweliadau bod lefel y gwaith papur prosiect a oedd ei hangen ar gyfer y rhain yn anghymesur â'r math o gynllun ac mewn rhai achosion, roedd lefel y gwaith papur yn golygu bod rhai aelodau o staff yn amharod i weithredu ar rai syniadau, yn enwedig y rhai gwerth isel.

73 Mae'n bwysig bod graddau'r aneffeithlonrwydd yn y sefydliad yn hysbys. Mewn blynyddoedd blaenorol, rydym wedi gwneud sylwadau ynglŷn â'r graddau y mae amcanion cyllid, amcanion

gwasanaethau ac amcanion y sefydliad yn gysylltiedig â'i gilydd, fel bod effaith lawn penderfyniadau'n hysbys. Rydym hefyd wedi nodi nad yw'r Bwrdd Iechyd yn cyllidebu o ddim, o ran y gyllideb gyfan neu ar gyfer rhannau ar wahân, a bod y cysylltiadau rhwng y gyllideb, amcanion a chynlluniau eraill yn aneglur. Heb hyn, mae'r gallu i nodi meysydd effeithlon ac aneffeithlon a meincnodi yn erbyn arfer da yn anodd.

74 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymgymryd â rhywfaint o waith dadansoddi gan ddefnyddio meincnodi er mwyn hysbysu'r tîm cyllid a deiliaid cyllideb am y potensial o ran arbedion ac effeithlonrwydd er mwyn helpu i roi ffocws i waith cynllunio arbedion. Fodd bynnag, nid yw'n amlwg p'un a yw'r wybodaeth hon neu unrhyw adolygiad o berfformiad yn y gorffennol yn erbyn cyllidebau arbedion wedi cael ei defnyddio i lywio'r ffordd y dyrennir targedau ar gyfer arbedion ar lefel weithredol, oherwydd y ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymhwyso targedau arbedion llinell syth at Unedau Cyflawni yn ystod y blynyddoedd diwethaf.

75 Wrth lunio cynlluniau arbedion, mae'n bwysig ystyried y cydbwysedd rhwng cynlluniau arbedion cylchol ac anghylchol ac effaith y cynlluniau hynny. Dylai mwy o ffocws ar gynlluniau cylchol olygu y bydd llai o bwysau ar y gyllideb yn ystod y blynyddoedd dilynol. Canfuom, o'r holl arbedion a nodwyd yn 2016-17, fod 20% ohonynt yn rhai anghylchol (Arddangosyn 6). Mae hyn yn codi pryderon na chaiff arbedion eu hystyried yn ddigonol wrth ail-ddylunio gwasanaethau er mwyn sicrhau eu bod yn ariannol gynaliadwy yn y dyfodol.

Arddangosyn 6: canran yr arbedion a wireddwyd sy'n anghylchol

Blwyddyn	Arbedion cylchol (£'m)	Arbedion anghylchol (£'m)	Cyfanswm yr arbedion (£'m)	Canran yr arbedion nad ydynt yn rhai anghylchol
2012-13	20.054	1.378	21.432	6.4
2013-14	16.007	10.775	26.782	40.4
2014-15	14.882	3.832	18.654	20.5
2015-16	11.945	4.143	16.088	25.7
2016-17	20.013	5.026	25.039	20.1

Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro'r Bwrdd Iechyd i Lywodraeth Cymru

76 Mae elfen fawr o'r cynlluniau arbedion yn 2016-17 a 2017-18 yn ymwneud â chyflog. Yn 2016-17, o'r £31.7 miliwn o arbedion roedd eu hangen, roedd £18 miliwn yn ymwneud â chyflog a chyflawnwyd £12.4 miliwn. Yn 2017-18, mae £8.3 miliwn o'r £17.7 miliwn o arbedion sydd eu hangen yn ymwneud â chyflog. Ym mis Medi 2017, roedd y Bwrdd Iechyd £1 filiwn yn is na'i darged cyffredinol ar gyfer arbedion. Mae angen i arbedion effeithlonrwydd sy'n ymwneud â chyflog gael eu cysylltu â newidiadau i wasanaethau yn y tymor hwy. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod bod yr arbedion hyd yma wedi bod yn rhai trafodol ar y cyfan a bod angen newidiadau mwy trawsnewidiol er mwyn cyflawni mwy o arbedion effeithlonrwydd yn y dyfodol. Bydd angen arweinyddiaeth gorfforaethol glir er mwyn sicrhau newid diwylliannol o ran rheoli ariannol, gan gynnwys mwy o gefnogaeth ymhlith y staff, gwell perchenogaeth a dull gweithredu mwy cydgysylltiedig.

Er bod arwyddion bod y Bwrdd Iechyd yn dechrau cryfhau'r ffordd y mae'n cynllunio ac yn cyflawni arbedion, nid yw cynlluniau wedi cael eu hintegreiddio mewn cynlluniau gweithredol eto

77 Ym mis Ionawr 2017, cytunodd y Bwrdd Iechyd y byddai rhaglen newid fawr, yn dwyn y teitl y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd, yn cael ei sefydlu er mwyn sbarduno'r gwaith o gynllunio, gweithredu a monitro'r camau gweithredu sydd eu hangen i fynd i'r afael â materion ariannol a materion sy'n ymwneud â pherfformiad a arweiniodd at ymyriad wedi'i dargedu. Ym mis Chwefror 2017, penodwyd Cyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd. Ym mis Mai 2017, penodwyd Cyfarwyddwr Cyllid newydd. Bwriedir newid y broses o gynllunio arbedion ar gyfer 2018-19, oherwydd y penodiadau newydd.

78 O dan y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd, mae amrywiol ffrydiau gwaith wedi cael eu sefydlu, y mae gan bob un swyddog gweithredol arweiniol sy'n gyfrifol am ei chyflawni. Mae'n rhaid i bob ffrwd waith nodi a gweithredu cyfleoedd i wneud defnydd gwell o adnoddau, drwy ystyried meysydd lle ceir gwastraff, dyblygu, oedi, aneffeithlonrwydd a niwed i gleifion. Mae cynlluniau arbedion bellach yn cael eu cymeradwyo gan Unedau Cyflawni ac yna gan y Cyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd. Fodd bynnag, mae'r tîm sydd yn ei le i gefnogi'r Cyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd yn gyfyngedig o ystyried maint yr her, ac ymddengys bod cyflymder gweithredu'r broses o sefydlu'r Swyddfa Rheoli Rhaglenni newydd yn broblem. Gallai hon chwarae rhan fwy rhagweithiol i gefnogi unedau cyflawni pan fydd wedi'i sefydlu'n llawn.

79 Ar gyfer 2018-19, er mwyn cydnabod y problemau gyda'r ffordd roedd y gyllideb yn cael ei phennu'n flaenorol, mae'r Cyfarwyddwr Cyllid newydd yn gwneud newidiadau i ddileu'r gofynion i gyflawni arbedion yng nghyllidebau sylfaenol unedau fel eu bod yn rheoli sefyllfa 'cyfanswm terfynol' eu cyllideb yn hytrach na sefyllfa lle mae cyllidebau Unedau Cyflawni ac arbedion yn cael eu rheoli ar wahân i'w gilydd.

80 Ers nifer o flynyddoedd, mae gan Lywodraeth Cymru gynllun Buddsoddi i Arbed[7]. Yn ystod y blynyddoedd diwethaf, prin iawn y mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud defnydd o gyllid buddsoddi i arbed Llywodraeth Cymru (er enghraifft, cafodd £255,000 ar gyfer Cynllun Absenoldeb oherwydd Salwch yn 2017-18). At hynny, nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi defnyddio unrhyw fentrau Buddsoddi i Arbed mewnol. Gellid defnyddio cynlluniau Buddsoddi i Arbed yn ehangach er mwyn helpu i ysgogi'r gwelliannau sydd eu hangen, megis buddsoddiadau mewn technoleg sy'n arwain at arbedion y gellid eu troi'n arian parod. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu Grŵp Buddsoddiadau a Buddiannau yn 2017-18 gyda'r bwriad o weithredu ar hyn.

81 Roedd y Bwrdd Iechyd yn gallu tynnu sylw at nifer o enghreifftiau o ddysgu ar y cyd â chyrff allanol a grwpiau cenedlaethol. Fodd bynnag, nododd ein cyfweliadau â staff fod angen gwella prosesau dysgu ar y cyd yn fewnol. Mae'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd wedi galluogi ychydig o ddysgu ar y cyd ond ymddengys bod dysgu ar y cyd o fewn y sefydliad naill ai yn cael ei arwain gan y Rhaglen hon neu gan staff cyllid corfforaethol yn hytrach na bod yn broses wedi'i hymgorffori. Yr hyn sy'n achos pryder yw bod amharodrwydd rhwng rhai Unedau Cyflawni i gydweithio i rannu syniadau, dysgu ac arferion gwaith. Mae hyn yn golygu nad yw syniadau da yn cael eu rhannu na'u cyflwyno drwy'r sefydliad cyfan.

[7] **Cynllun Buddsoddi i Arbed Llywodraeth Cymru**

Monitro arbedion ariannol – Mae’r Bwrdd Iechyd wedi gwella ei drefniadau ar gyfer monitro arbedion, cyflwyno adroddiadau arnynt a chraffu arnynt

Mewn blynyddoedd blaenorol, nid yw’r Bwrdd wedi cael gwybodaeth ddigon manwl i’w helpu i graffu ar arbedion ariannol yn effeithiol a’u herio, ond bu gwelliannau yn y wybodaeth a ddarperir i wella gwaith craffu

82 Mae gan y Bwrdd Iechyd drefniadau monitro ac adrodd ariannol gydag adroddiadau rheolaidd i’r Bwrdd ar berfformiad, ond nodwyd yn flaenorol gennym fod gwendidau yn yr adroddiadau ariannol i’r Bwrdd yn ein Hasesiad Strwythuredig yn 2016. Nid oedd adroddiadau’r Bwrdd Cyllid yn agored nac yn dryloyw, ac o ganlyniad, cyfyngedig oedd y gwaith craffu ar lefel Bwrdd.

83 Yn 2016-17, roedd gwaith monitro perfformiad gan y Bwrdd Iechyd yn erbyn arbedion yn anghyson; er bod y bwlch cyllido yn ddigyfnewid, newidiodd targedau ar gyfer arbedion ran o’r ffordd drwy’r flwyddyn. Golygai’r newid nad oedd ffigur cyson ar gyfer cyflwyno adroddiadau yn ei erbyn ac y gellir olrhain perfformiad yn ei erbyn. Mae hyn yn ei gwneud yn anodd iawn monitro a herio’r sefyllfa o’i chymharu â’r hyn a bennwyd yn gychwynnol ac a gymeradwywyd fel rhan o’r gyllideb ar ddechrau’r flwyddyn.

84 Sefydlwyd Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd ym mis Mehefin 2017 ac mae bellach yn cyfarfod o leiaf bob deufis a fydd yn ei gwneud yn bosibl i graffu’n fanylach ar gyllid a chynlluniau arbedion. Yn sgil penodi’r Cyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd, mae Bwrdd Adfer a Chynaliadwyedd ar waith bellach. Dylai’r camau hyn helpu i gryfhau’r gwaith o graffu ar gynlluniau ariannol a chynlluniau arbedion a fu ar goll yn flaenorol.

85 Yn sgil penodi’r Cyfarwyddwr Cyllid newydd, cafodd adroddiadau ariannol i’r Bwrdd eu gwella ym mis Gorffennaf 2017 ac maent bellach yn cynnwys llawer mwy o fanylion ac eglurder er mwyn galluogi gwaith craffu effeithiol. Fodd bynnag, nid yw adroddiadau ariannol nac adroddiadau ar berfformiad i’r Bwrdd (a’i bwyllgorau) wedi’u hintegreiddio o hyd, sy’n ei gwneud yn anodd asesu effaith penderfyniadau ariannol ar berfformiad ac fel arall. Mae angen triongli data ar berfformiad, data ar y gweithlu a data ariannol yn fwy er mwyn rhoi barn gyflawn ar effaith a risgiau penderfyniadau.

86 Rydym hefyd wedi ystyried y dulliau asesu risg a ddefnyddir gan y Bwrdd Iechyd i bennu graddau’r risg ar gyfer cynlluniau arbedion a’r tebygolrwydd y cânt eu cyflawni. Tan yn ddiweddar, bu dull gweithredu’r Bwrdd Iechyd yn amrywiol, ac nid oedd asesiadau risg yn rhoi barn gadarn ar ble mae’r risgiau o fewn cynlluniau arbedion. O ddechrau 2017, mae’r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull cadarnach o asesu risg, sydd wrthi’n cael ei fabwysiadu ond bydd yn cymryd amser i’w ymgorffori drwy’r Bwrdd Iechyd cyfan.

87 O ystyried y cydbwysedd rhwng cost, amseroldeb ac ansawdd gwasanaethau, mae’n bwysig hefyd fod y Bwrdd yn deall unrhyw risgiau y gall cynlluniau arbedion eu hachosi i berfformiad neu ansawdd gwasanaeth. Prin iawn yw’r dystiolaeth a welsom o wybodaeth yn cael ei chyflwyno’n effeithiol i’r pwyllgor neu’r Bwrdd am effaith cynlluniau arbedion ar berfformiad neu ansawdd. Fodd bynnag, rydym yn ymwybodol bod dadansoddiad o’r effaith ar ansawdd yn rhan o’r dull o gynllunio arbedion.

Mae gwaith craffu gweithredol a monitro cynlluniau arbedion wedi bod yn wan mewn blynyddoedd blaenorol, ond mae camau yn cael eu cymryd i gryfhau'r trefniadau

88 Ar hyn o bryd, caiff targedau arbedion eu gosod ar sail llinell syth ar gyfer yr Unedau Cyflawni sydd wedyn yn datblygu cynlluniau arbedion i geisio cyflawni'r targedau angenrheidiol hyn. Yn aml, mae cyfanswm cyfunol y cynlluniau arbedion a ddatblygir gan yr Unedau Cyflawni yn llai na'r targed arbedion angenrheidiol, ac ni chyflawnir yn erbyn y cynlluniau arbedion. Mae cynlluniau arbedion bellach yn cael eu cymeradwyo gan Unedau Cyflawni ac yna gan y Cyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd. Yn 2017, mae'r gwaith o graffu ar gynlluniau arbedion wedi cynyddu ac mae hyn wedi bod yn gam cadarnhaol. Fodd bynnag, mae angen i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd a'r Bwrdd chwarae rôl i sicrhau bod cynlluniau arbedion yn realistig a chraffu ar effeithiau andwyol posibl.

89 Mewn blynyddoedd blaenorol, mae'r problemau diwylliannol ac ymddygiadol a fu'n gysylltiedig â chyflawni cynlluniau arbedion wedi cael eu gwaethygu gan y ffaith nad oedd fframwaith rheoli perfformiad cadarn. Fodd bynnag, yn 2017, mae'r trefniadau i graffu ar berfformiad ariannol yr Unedau Cyflawni a'i fonitro wedi gwella, yn sgil cyflwyno cyfarfodydd Adfer Ariannol â'r Unedau Cyflawni bob pythefnos. Defnyddir y cyfarfodydd i ddwyn yr Unedau Cyflawni i gyfrif am berfformiad ariannol a chynnydd yn erbyn cynlluniau arbedion. Ym mis Hydref 2017, cyflwynodd y Bwrdd Iechyd broses ddwysáu fewnol ar gyfer Unedau Cyflawni, nad ydynt yn perfformio'n unol â'r safon ofynnol ac o ganlyniad, y mae angen craffu'n ychwanegol arnynt – o dan yr amgylchiadau hyn caiff cyfarfodydd Adfer Ariannol eu cynnal bob wythnos.

90 Mae'r cyfarfodydd Adfer Ariannol yn gymharol newydd o hyd ond maent eisoes wedi cyflwyno her ychwanegol yn y system. Fodd bynnag, mae llawer o 'rannu gwybodaeth' o hyd ac mae angen mwy o ffocws ar y materion allweddol a'r camau gweithredu sydd eu hangen. At hynny, mae'r rhan fwyaf o'r cyfarfodydd yn para tua awr, sy'n golygu, o ystyried maint y problemau i'w trafod, fod yr agenda yn dynn.

91 Dros y misoedd diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau cadarnhaol i sefydlu rheolaethau llymach dros wariant. Mae hyn yn cynnwys y Grŵp Buddsoddiadau a Buddiannau, y Panel Swyddi Gwag Gweinyddol a Chlercol a hefyd y Panel Rheoli Ansawdd a Gwerth. Mae'r grwpiau hyn bellach yn ymsefydlu ond maent eisoes wedi cadarnhau bod angen gwella ansawdd a chysondeb achosion busnes drwy'r Bwrdd Iechyd cyfan.

92 Bu diwylliant yn y Bwrdd Iechyd yn hanesyddol lle mai rôl cyllid oedd rhoi gwybodaeth ariannol i ddeiliaid cyllideb ei defnyddio i reoli eu cyllideb. Nid yw'r dull gweithredu hwn wedi cynnig yr her sydd ei hangen i sicrhau bod gwariant yn cael ei reoli. Mae gan bob Uned Gyflawni Uwch Bartner Busnes Cyllid sy'n helpu i gyflawni arbedion ar y cyd â Chyfarwyddwyr Gwasanaeth yr Uned Gyflawni. Mae angen i'r diwylliant newid er mwyn sicrhau bod yr Uwch Bartneriaid Busnes Cyllid yn fwy rhagweithiol o ran dwyn yr Unedau Cyflawni i gyfrif mewn perthynas â rheoli cyllidebau, a datblygu cynlluniau arbedion a'u cyflawni. At hynny, mae angen safoni'r ffordd y caiff perfformiad ariannol Unedau Cyflawni ei fonitro o ran y dull gweithredu ac adroddiadau, sy'n anghyson ar hyn o bryd.

Cynnydd o ran mynd i'r afael ag argymhellion blaenorol a wnaed mewn perthynas â chynllunio a rheoli ariannol – Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd o ran mynd i'r afael â'r argymhellion blaenorol ar reoli ariannol ac mae'n cymryd camau i fynd i'r afael â'r materion sy'n weddill

93 Yn 2016, gwnaed yr argymhelliad canlynol gennym mewn perthynas â rheoli ariannol. Mae Arddangosyn 7 yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 7: cynnydd ar argymhelliad rheoli ariannol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A1a Sicrhau yr ymdrinnir â'r argymhelliad yn Asesiad Strwythuredig 2015 nad ymdriniwyd ag ef. 2015 A1 Egluro'r tybiaethau cynllunio ariannol sy'n sail i'r Cynllun Tymor Canolig Integredig, o ystyried pwysau cost cynyddol, y bylchau cyllido cynyddol a'r risg gyffredinol na chaiff y Cynllun Tymor Canolig Integredig ei fantoli'n ariannol.	**Cynnydd yn mynd rhagddo – mwy i'w wneud** • Roedd gwaith cynllunio ariannol ar gyfer Cynllun Tymor Canolig Integredig 2017-18 yn ddigyfnewid fwy neu lai. • Mae gwaith yn mynd rhagddo bellach. Ar gyfer 2018-19, caiff y broses o gynllunio'r gyllideb ei diwygio i ddileu'r model CGC er mwyn sicrhau bod pob adran ac uned gyflawni yn canolbwyntio ar gyflawni o fewn eu cyllidebau cyffredinol a'u bod yn monitro eu perfformiad yn erbyn cyfanswm terfynol y gyllideb.
2016 A1b Sicrhau yr ymdrinnir â'r argymhelliad yn Asesiad Strwythuredig 2015: 2015 A2 Gwella'r trefniadau ar gyfer cyflwyno adroddiadau ariannol i'r Bwrdd, er mwyn darparu esboniad cliriach o unrhyw newidiadau i'r sefyllfa ariannol, perfformiad mewn perthynas â chynlluniau arbedion a chamau adferol i ymdrin ag unrhyw lithriant.	**Cam gweithredu wedi'i gwblhau – ond yn dibynnu ar welliannau parhaus** • Ym mis Gorffennaf 2017, cafodd yr adroddiadau ariannol i'r Bwrdd eu gwella, gan roi llawer mwy o fanylion a thryloywder o ran y sefyllfa ariannol a chynnydd yn erbyn cynlluniau arbedion.
A2 2016 Datblygu rhaglen gyfalaf ar gyfer 2017-18 sy'n cael ei chymeradwyo'n ffurfiol gan y Bwrdd a'i hategu gan adroddiadau rheolaidd ar berfformiad ariannol ac anariannol, risgiau a chyflawni'r rhaglen gyfalaf yn gyffredinol.	**Camau gweithredu yn mynd rhagddynt** • Cymeradwywyd rhaglen gyfalaf ac mae'r Cyfarwyddwr Cyllid wedi rhoi gwelliannau i'r adroddiadau ariannol i'r Bwrdd ar waith. • Mae'r cynllun cyfalaf yn parhau'n gynllun blynyddol, ond nid oes unrhyw strategaeth rheoli asedau nac ystadau i'r Bwrdd Iechyd cyfan. Hefyd, mae'r ffaith nad oes strategaeth glinigol gyfredol yn llesteirio'r broses o ddatblygu cynllun rheoli asedau cadarn.

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A3a Craffu ariannol: Ystyried sut y gellir craffu'n well ar wybodaeth ariannol ynghyd â darparu gwell gwybodaeth am berfformiad a mwy o sicrwydd i'r Bwrdd ar y sefyllfa ariannol, effaith penderfyniadau ariannol a bod camau rheoli ariannol yn cael eu cymhwyso'n gadarn.	**Camau gweithredu yn mynd rhagddynt** • Ym mis Gorffennaf 2017, cafodd yr adroddiadau ariannol i'r Bwrdd eu gwella, ond parheir i gyflwyno adroddiadau ar ddata ariannol a data ar berfformiad ar wahân. Mae angen integreiddio data ariannol a data ar berfformiad er mwyn llywio'r asesiad o risgiau ac effeithiau sy'n gysylltiedig â phenderfyniadau. • Mae'r Cyfarwyddwr Cyllid yn cydnabod bod angen triongli gwybodaeth am berfformiad a gwybodaeth ariannol ac mae'n paratoi i fynd i'r afael â hyn yn y dyfodol.

Llywodraethu a sicrwydd – Bu heriau sylweddol oherwydd trefniadau arweinyddiaeth trosiannol a throsiant ymhlith aelodau'r Bwrdd yn ystod y flwyddyn ddiwethaf. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd bellach mewn sefyllfa fwy sefydlog i gymryd camau gweithredu allweddol, megis datblygu strategaeth tymor hwy, ymgorffori trefniadau llywodraethu newydd ac atgyfnerthu agweddau ar reoli perfformiad

94 Mae'r gwaith a wnaed gennym yn 2017 fel rhan o'r asesiad strwythuredig wedi archwilio effeithiolrwydd y Bwrdd a'i strwythurau llywodraethu, cynllunio strategol a strwythur sefydliadol y Bwrdd Iechyd, trefniadau rheoli risg a pherfformiad, a llywodraethu gwybodaeth.Rydym hefyd wedi asesu'r cynnydd yn erbyn yr argymhellion a wnaed yn 2016. Nodir ein canfyddiadau isod.

Effeithiolrwydd y Bwrdd a'i bwyllgorau – Mae'r Bwrdd yn ymwybodol bod angen iddo ddatblygu ei Fwrdd newydd, diwygio strwythurau ei bwyllgorau a chryfhau trefniadau llywodraethu cyffredinol ar fyrder

95 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o effeithiolrwydd y bwrdd, ei strwythurau llywodraethu a'i drefniadau sicrwydd. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

Effeithiolrwydd y Bwrdd – Mae trosiant ymhlith yr aelodau annibynnol a'r swyddogion gweithredol wedi creu ansefydlogrwydd yn ystod 2017 ond mae'r risgiau a'r cyfleoedd i dddatblygu'r Bwrdd newydd a chryfhau trefniadau llywodraethu yn cael eu cydnabod

96 Mae'r Bwrdd wedi wynebu heriau mawr i aelodaeth ei Fwrdd yn 2017. Daeth cyfnod saith Aelod Annibynnol o'r Bwrdd, gan gynnwys yr is-gadeirydd, yn eu swydd i ben. Dechreuodd tri swyddog gweithredol newydd yn eu swydd yn ystod y flwyddyn ac mae nifer o drefniadau interim hefyd wedi bod ar waith i gyflenwi ar gyfer rolau gweithredol eraill, gan gynnwys y Prif Weithredwr, y Prif Swyddog

Gweithredu, y Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol ac, o fis Rhagfyr, y Cyfarwyddwr Gwasanaethau Nyrsio a Phrofiad Cleifion. Mae'r lefel hon o drosiant ymhlith aelodau'r Bwrdd mewn blwyddyn yn ddigynsail ac mae ansefydlogrwydd yr aelodaeth o ganlyniad i hynny wedi creu heriau arweinyddiaeth anodd. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd wedi ymdrin â'r heriau hyn yn dda ar y cyfan, ochr yn ochr â pharhau â'i ffocws ar adferiad ariannol a gwella perfformiad o ystyried statws 'ymyriad wedi'i dargedu' y Bwrdd Iechyd.

97 Erbyn mis Rhagfyr 2017, roedd chwe Aelod Annibynnol newydd wedi dechrau yn eu swydd ac roedd un swydd wag a oedd yn gofyn am arbenigedd pwnc y Trydydd Sector wedi cael ei hailhysbysebu. Fodd bynnag, roedd amseriad yr ymadawiadau a'r broses o gymeradwyo penodiadau newydd gan Lywodraeth Cymru yn golygu bod y cyfle i hwyluso cyfnod trosglwyddo wedi'i golli am nifer o swyddi. Dechreuodd Prif Weithredwr a Chyfarwyddwr Llywodraethu newydd yn eu swydd ar ddechrau 2018, ochr yn ochr â recriwtio ar gyfer penodi Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol a Chyfarwyddwr Gwasanaethau Nyrsio a Phrofiad Cleifion parhaol. Bydd hyn yn golygu bod gan y Bwrdd aelodaeth lawn, ond bydd aelod annibynnol arall yn gadael y sefydliad yn ddiweddarach yn 2018. Trafodir newidiadau i'r tîm gweithredol a'i adnoddau ymhellach ym mharagraff 144.

98 Ar ôl rheoli natur fregus aelodaeth y Bwrdd yn ystod y flwyddyn, mae'r Bwrdd yn ymwybodol bod nifer yr Aelodau Annibynnol newydd a nifer y Cyfarwyddwyr Gweithredol mewn swyddi dros dro yn parhau'n risg i drefniadau llywodraethu'r Bwrdd a gwaith effeithiol gan ei bwyllgorau ac mae hyn wedi cael ei ychwanegu at y gofrestr risg gorfforaethol. Bydd rhaglen ymgynefino a datblygu arfaethedig i'r Bwrdd yn helpu i liniaru'r risg ac mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod sefydlu'r Bwrdd newydd yn llawn yn flaenoriaeth ar gyfer 2018. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi comisiynu Cronfa'r Brenin i gefnogi'r gwaith hwn, a fydd yn canolbwyntio ar ymddygiadau effeithiol gan y Bwrdd, arweinyddiaeth gorfforaethol, meithrin cydlyniant a sicrhau her effeithiol. Bydd y rhaglen yn ymestyn i'r Tîm Gweithredol a thimau rheoli tri aelod yr Unedau Cyflawni, yn ogystal â'r Bwrdd ei hun.

99 Bu nifer o adolygiadau ac adroddiadau ar lywodraethu yn ystod y blynyddoedd diwethaf, rhai sy'n benodol i'r Bwrdd Iechyd a rhai mewn sefydliadau eraill sy'n cynnig dysgu ehangach; ac mae'r rhain wedi arwain at lawer o gynlluniau gweithredu. Yn ei gyfarfod y mis Medi, ystyriodd y Bwrdd ymateb y rheolwyr[8] i adolygiad Deloitte o lywodraethu ariannol yn 2017, a gomisiynwyd gan Lywodraeth Cymru. Mae papur ategol y Bwrdd yn amlinellu'r posibilrwydd o adolygiad allanol arall o lywodraethu, gan nodi, fel rhan o statws ymyriad wedi'i dargedu'r Bwrdd Iechyd, fod Llywodraeth Cymru wedi cynnig y dylai'r Bwrdd Iechyd gynnal adolygiad mwy cyffredinol o lywodraethu.

100 Er y gallai adolygiad arall o lywodraethu fod yn ddefnyddiol i'r Bwrdd newydd, mae cyfle amlwg i'r Bwrdd Iechyd fapio'r holl 'ddiagnosiau' diweddar ar lywodraethu, er mwyn llunio barn gyfun ar flaenoriaethau gwella, datblygu cynllun gweithredu wedi'i gydgysylltu i ymdrin â hwy a nodi p'un a ddylid targedu unrhyw adolygiad arall o lywodraethu, a ble. Dylai'r broses o gyfuno cynlluniau gweithredu gynnwys canfyddiadau ac argymhellion yr asesiad strwythuredig hwn, adolygiad presennol yr Uned Gyflawni (Llywodraeth Cymru) o reoli digwyddiadau difrifol a chanfyddiadau ac argymhellion adolygiad Deloitte o lywodraethu ariannol.

101 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cymryd camau i fynd i'r afael ag argymhellion adolygiad Deloitte. Mae'r terfynau amser ar gyfer cwblhau rhai camau gweithredu wedi dibynnu ar recriwtio aelodau bwrdd ac mae hyn wedi arafu newidiadau mewn rhai achosion. Ymhlith y camau gweithredu a gymerwyd mae

[8] **Papur 28 y Bwrdd Iechyd Medi 2017: Adolygiad o Lywodraethu Ariannol**

bwrw ymlaen â'r gwaith o gwmpasu rhaglen ddatblygu'r Bwrdd ag asiantaeth allanol, ystyried gwasanaeth adborth/hyfforddiant i unigolion ag Academi Cymru a datblygu rhaglen i bob aelod o'r Bwrdd ymweld â bwrdd sy'n perfformio'n dda (sector cyhoeddus neu breifat) a rhannu'r gwersi a ddysgwyd.

102 Er gwaethaf yr heriau a fu'n gysylltiedig â'r trosiant ymhlith aelodau'r Bwrdd fel y'u disgrifir uchod, mae'r Bwrdd wedi cyflawni ei ddyletswyddau adrodd statudol ac wedi parhau â'i ymrwymiad i gynnal ei fusnes mewn ffordd dryloyw. Tynnodd adroddiad Deiloitte, a gwblhawyd ar ddiwedd y gwanwyn, sylw at wendidau ym mhrosesau craffu'r Bwrdd gyda dibyniaeth fawr ar nifer fach o Aelodau Annibynnol a'r angen am gyfraniad gweithredol mwy cyfunol y tu hwnt i gyfrifoldebau portffolio unigol. Efallai bod y canfyddiadau hyn yn adlewyrchu natur gyfnewidiol y Bwrdd ar y pryd. Wrth arsylwi ar gyfarfod y Bwrdd ym mis Medi gwelsom fod prosesau craffu a thrafod rhesymol. Fodd bynnag, nodwyd y canlynol gennym:

- gwahanol lefelau o ffocws craffu a her ymhlith aelodau'r Bwrdd, gyda'r cyfarfod yn gyfarfod cyntaf neu'n gyfarfod olaf i nifer o aelodau a oedd yn gadael neu Aelodau Annibynnol newydd.
- agenda uchelgeisiol, ac er bod y rhan fwyaf o'r eitemau wedi cael sylw digonol, brysiwyd drwy rai i ryw raddau ac ni thrafodwyd y ddwy eitem olaf.
- ansawdd amrywiol adroddiadau sicrwydd, er bod y Bwrdd wedi cytuno ar gyfres o egwyddorion arweinio ar gyfer Adroddiadau i'r Bwrdd a'i Bwyllgorau ym mis Gorffennaf 2017. Rhoddodd llawer o adroddiadau fwy o ffocws ar y cefndir a chamau gweithredu rheolwyr, gyda manylion prin am yr amcanion, y canlyniadau a'r risgiau.
- y cyfle i greu cysylltiadau cliriach rhwng yr adroddiadau ar wahân ar berfformiad ariannol, perfformiad gweithredol, y gweithlu ac ansawdd drwy ddull mwy integredig o gyflwyno adroddiadau ar berfformiad i'r Bwrdd, er mwyn llywio'r asesiad o risgiau ac effeithiau sy'n gysylltiedig â phenderfyniadau.

103 Bydd yn bwysig i'r Bwrdd Iechyd achub ar y cyfleodd hyn i wella prosesau craffu a sicrwydd fel rhan o'r broses ehangach o ddatblygu'r Bwrdd newydd, ac ochr yn ochr â datblygu ei Fframwaith Sicrwydd Bwrdd a diwygio strwythurau llywodraethu fel y'i trafodir yn yr adrannau canlynol o'r adroddiad hwn. Mae'r Bwrdd Iechyd yn dangos ymwybyddiaeth dda o'r materion hyn a'r cyfleoedd i wella.

104 Mae'r cynllun dirprwyo sy'n amlinellu cyfrifoldebau'r Bwrdd a'r cyfrifoldebau sydd wedi'u dirprwyo i'w swyddogion wedi cael ei ddiwygio'n ddiweddar er mwyn cyfrif am drosglwyddo dyletswyddau swyddogion gweithredol yn 2017 a diweddaru'r ddogfen yn unol â'r strwythurau presennol. Mae rhai o'r newidiadau yn ymwneud ag ailgydbwyso portffolios gweithredol oherwydd swyddi dros dro, er enghraifft, trosglwyddo Rheoli Heintiau i'r Cyfarwyddwr Iechyd Cyhoeddus oddi wrth y Cyfarwyddwr Nyrsio a Phrofiad Cleifion a'r Prif Swyddog Gweithredu dros dro. Mae newidiadau eraill yn osgoi gwrthdaro mewn rolau, er enghraifft, gwahanu rolau'r Gwarcheidwad Caldicott a'r Uwch-berchennog Risg Gwybodaeth (SIRO). Bydd angen adolygu'r rheolau sefydlog a'r cynllun dirprwyo eto yn 2018 er mwyn cyfrif am unrhyw benderfyniad arall gan y Prif Weithredwr newydd i ailgydbwyso portffolios gweithredol. Dylid datblygu cynllun dirprwyo hefyd ar gyfer cymeradwyo cynlluniau cyfalaf.

105 Yn 2016, gwnaed yr argymhelliad canlynol gennym mewn perthynas ag effeithiolrwydd y Bwrdd. Mae Arddangosyn 8 yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 8: cynnydd ar argymhelliad a wnaed yn 2016 ynglŷn ag effeithiolrwydd

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
A6 2016 Adolygu'r wefan i sicrhau hygyrchedd, rhwyddineb llywio a bod cynnwys y we (gan gynnwys polisïau a dogfennau cyhoeddedig) yn gyfoes.	**Camau gweithredu yn mynd rhagddynt** • Mae'r Bwrdd yn ymrwymedig i gynnal ei fusnes mewn ffordd dryloyw a chyflwyno adroddiadau cyhoeddus ac mae'n cydymffurfio ar y cyfan â gofynion Llywodraeth Cymru i gyhoeddi gwybodaeth ragnodedig. • Adolygwyd y wefan a'i hygyrchedd yn ystod y 12 mis diwethaf ond mae angen gwella'r gwe-lywio o hyd a sicrhau bod cynnwys y wefan yn gyfredol er mwyn cydymffurfio'n llwyr â WHC/2016/033 – Cyhoeddi gwybodaeth ar wefannau Byrddau Iechyd Lleol ac Ymddiriedolaethau'r GIG. • Er enghraifft: – nid yw'r Fframwaith Ymgynghori ac Ymgysylltu newydd na'r Cynllun Gweithredu Blynyddol terfynol ar gyfer 2017-18 ar gael ar y wefan; ac – mae angen diweddaru rhai polisïau a chynlluniau ar y wefan, er enghraifft, Polisi Cydraddoldeb, Amrywiaeth a Hawliau Dynol 2012-2016.

Strwythurau Llywodraethu – Llwyddwyd i gynnal cyfarfodydd pwyllgor â chworwm er gwaethaf natur fregus aelodaeth y Bwrdd, ac mae cyflwyno Pwyllgor Perfformiad a Chyllid wedi bod yn gam cadarnhaol, ond nid yw rhai pwyllgorau wedi bod yn hollol effeithiol a bwriedir diwygio strwythur y pwyllgorau

106 Mae newidiadau i aelodaeth y Bwrdd a cholli profiad ac arbenigedd Aelodau Annibynnol yn ystod 2017 wedi arwain at ddibyniaeth ar nifer fach o Aelodau Annibynnol. Mae hefyd yn achosi heriau anodd o ran parhad cadeiryddion pwyllgorau, aelodaeth a sicrhau bod gan gyfarfodydd gworwm. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rheoli'r sefyllfa hon mewn ffordd ymarferol, drwy ofyn i swyddogion gweithredol a'r aelodau annibynnol a oedd yn weddill fynychu nifer o gyfarfodydd pwyllgor er mwyn sicrhau bod gan gyfarfodydd gworwm. Er bod angen gwneud hynny, nid yw bob amser wedi arwain at gyfarfodydd effeithiol. Bu rhai bylchau mewn cyfarfodydd a phresenoldeb hefyd yn ystod 2017, ac er mwyn sefydlu'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd, bu angen i'r Cadeirydd ymgymryd â rôl Cadeirydd y pwyllgor hwn ochr yn ochr â chadeirio'r Grŵp Strategaeth a'r Bwrdd Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd.

107 Mae Grŵp Cynghori'r Cadeirydd wedi parhau i oruchwylio trefniadau pwyllgor y Bwrdd yn ystod 2017, gyda rhai newidiadau yn ystod y flwyddyn i rai pwyllgorau a grwpiau ategol. Fodd bynnag, mae trafodaethau Grŵp Cynghori'r Cadeirydd hefyd wedi tynnu sylw at feysydd o orgyffwrdd posibl rhwng pwyllgorau a bylchau posibl yng ngwaith y pwyllgorau. Gydag aelodaeth lawn y bwrdd yn ei lle ar gyfer 2018, mae'r Bwrdd Iechyd yn diwygio strwythur ac aelodaeth pwyllgorau, a chyflwynwyd cynigion i'r

Bwrdd ym mis Rhagfyr 2017. Nododd y cynigion ailfapio'r pwyllgorau, y grwpiau sy'n atebol iddynt, a'u haliniad â thair thema sefydliadol graidd:

- **Pennu'r cyfeiriad strategol**: mae'n cynnwys gwaith partneriaeth yn unol â Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol, a sefydlu Cydbwyllgor ar gyfer gwaith cynllunio rhanbarthol gyda Bwrdd Iechyd Hywel Dda.
- **Gwella a rheoli perfformiad:** mae'n cynnwys y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid a sefydlwyd yn ddiweddar, Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol a'r Bwrdd Adfer a Chynaliadwyedd.
- **Diwylliant a Llywodraethu:** mae'n cynnwys y Pwyllgor Archwilio a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch. Cynigir y dylid sefydlu Pwyllgor Bwrdd ar gyfer iechyd a diogelwch er mwyn i faterion sy'n ymwneud ag amgylchedd gofal gael eu hystyried ar lefel pwyllgor, gan ddisodli'r pwyllgor gweithredol presennol, sy'n atebol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch.

108 Wrth weithredu ar y cynigion ar gyfer trefniadau pwyllgor diwygiedig, bydd yn bwysig bod y Bwrdd Iechyd yn sicrhau rhyngweithredu Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol a'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid yn enwedig, ochr yn ochr â phenderfynu'n derfynol ar gylchoedd gorchwyl ac aelodaeth pwyllgorau o fewn y strwythur llywodraethu diwygiedig. Mae aelodaeth lawn y Bwrdd hefyd yn rhoi cyfle i'r Cadeirydd benodi Cadeiryddion newydd o blith yr Aelodau Annibynnol ar gyfer y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid a'r Pwyllgor Strategaeth, gan ei ryddhau ef o'r rolau hyn ac osgoi unrhyw achos posibl o wrthdaro buddiannau.

109 Yn fwy cyffredinol, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd 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. Bydd yn bwysig hefyd ailasesu unrhyw fylchau neu ddyblygu yn y ffordd y mae'r trefniadau newydd yn gweithredu ar ôl iddynt gael eu cyflwyno, ac ystyried fel rhan o'r broses o ddatblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, p'un a oes angen symleiddio strwythurau llywodraethu a llinellau adrodd ymhellach.

110 O fewn strwythur y pwyllgorau a oedd yn bodoli yn ystod 2017, mae'r pwyllgorau allweddol, sef y Pwyllgor Archwilio a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch, wedi parhau i weithredu'n effeithiol ar y cyfan, o fewn yr heriau a fu'n gysylltiedig ag aelodaeth a ddisgrifir uchod. Nodir isod ein canfyddiadau mewn perthynas â'r pwyllgorau hyn a phwyllgorau eraill yr arsylwyd arnynt fel rhan o'n gwaith maes.

Y Pwyllgor Archwilio

111 Mae'r Pwyllgor Archwilio wedi bod yn bwyllgor sefydledig ac effeithiol yn ystod y blynyddoedd diwethaf. Fodd bynnag, yn ystod rhan gyntaf 2017, Cadeirydd y Pwyllgor fu'n bennaf cyfrifol am graffu effeithiol a chyflymder camau gweithredu rheoli, nad oedd yn sefyllfa gynaliadwy. Fodd bynnag, yn sgil ymadawiadau Aelodau Annibynnol a phenodiadau newydd, mae gan y Pwyllgor Archwilio Gadeirydd ac aelodaeth newydd bellach. Mae Cadeirydd y Pwyllgor, a'r Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol newydd, wrthi'n adolygu'r ffordd y mae'r pwyllgor yn gweithredu, a bwriedir cynnal hunanasesiad o'i effeithiolrwydd yn 2018. Ymhlith y cyfleoedd i wella a gydnabuwyd mae'r canlynol:

- canolbwyntio ar rôl y Pwyllgor i oruchwylio effeithiolrwydd y system sicrwydd;
- ailgydbwyso'r cynllun gwaith a rheoli'r agenda'n well, gydag eglurder ynglŷn â diben yr eitemau a gyflwynir a dull seiliedig ar risg cadarnach o graffu ar faterion a chynnydd
- sicrhau bod fformat a chynnwys y papurau a gyflwynir yn nodi sicrwydd a risgiau'n gliriach; a

- chryfhau agweddau ar reolaethau mewnol, megis cryfhau'r systemau ar gyfer sicrhau datganiadau o fuddiant misol cadarn, a rhoddion a lletygarwch.

112 Mae gan y Bwrdd Iechyd wasanaeth Archwilio Mewnol da ac mae ei gynllun sy'n seiliedig ar risg yn rhoi llif o sicrwydd i gefnogi a llywio gwaith y Pwyllgor. Mae trefniadau i fonitro ymatebion rheolwyr i argymhellion archwilio mewnol ac allanol (Swyddfa Archwilio Cymru) ar waith, ac mae'r Pwyllgor yn cael Adroddiad ar y Gofrestr Archwilio a'r Cynllun Gweithredu sy'n nodi nifer yr argymhellion sydd wedi'u cwblhau, sy'n mynd rhagddynt neu sydd eto i'w cwblhau. Ar ddiwedd mis Rhagfyr 2017, roedd tua 32 (11%) o argymhellion archwilio allanol a 103 (18%) o argymhellion archwilio mewnol eto i'w cwblhau. O ystyried nifer y camau gweithredu sydd eto i'w cwblhau a rhai arwyddion o lithriant wrth fynd i'r afael ag argymhellion, mae adroddiad y Pwyllgor wedi cael ei wella. Mae'n cynnwys y nifer fwyaf o ddiwrnodau lle nad yw argymhelliad wedi cael ei gwblhau ar gyfer pob archwiliad bellach a bydd yn ychwanegu p'un a yw'r rhain yn ymwneud â materion risg uchel at adrodddiadau yn y dyfodol. Bydd hyn yn rhoi gwell gwybodaeth i'r Pwyllgor a'i helpu i dargedu ei waith craffu a dwyn i gyfrif lle mae'r cynnydd, yn enwedig mewn meysydd lle ceir sicrwydd cyfyngedig a risg uchel, yn araf.

Y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch

113 Mae'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch hefyd yn bwyllgor sefydledig, ond fel yn achos y Pwyllgor Archwilio, mae Cadeirydd newydd wedi'i benodi ers yr hydref ac mae'n ailsefydlu ei raglen waith o fewn aelodaeth newydd. Mae'r trefniadau sefydledig lle mae unedau darparu gwasanaethau (unedau) yn cyflwyno adroddiad blynyddol ar y ffordd y maent wedi llywodraethu ansawdd wedi parhau ond mae'r Pwyllgor wedi bod yn rhagweithiol o ran ail-lunio arddull a ffocws y cyflwyniadau hyn er mwyn cael mwy o sicrwydd ynglŷn â risgiau unedau. Gwnaed gwaith hefyd i wella llif sicrwydd i'r Pwyllgor gan is-grwpiau rheoli/pwyllgorau'r Bwrdd Iechyd cyfan.

114 Cyfarfu Fforwm Ansawdd a Diogelwch (y Fforwm) a arweinir gan swyddogion gweithredol am y tro cyntaf ym mis Ionawr 2017, er mwyn cael a rhoi sicrwydd, ac uwchgyfeirio risgiau ansawdd a diogelwch i'r Tîm Gweithredol a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch. Y Cyfarwyddwr Therapïau ac Iechyd yw'r cadeirydd a'r Cyfarwyddwr Meddygol yw'r cyd-gadeirydd. Mae'r Cyfarwyddwr Nyrsio yn aelod o'r Grŵp Sicrwydd a Dysgu ac yn ei gadeirio.

115 Ar adeg ei sefydlu, nodwyd bod tua 23 o grwpiau a arweinir gan reolwyr yn atebol yn uniongyrchol i'r Fforwm, yn ogystal â'r chwe uned darparu gwasanaethau sy'n rhoi sicrwydd ar eu cynnydd yn erbyn y Strategaeth Ansawdd tair blynedd. Mae saith grŵp arall yn atebol i bwyllgorau/grwpiau rheoli eraill, megis y Pwyllgor Atal a Rheoli Heintiau, sy'n atebol yn uniongyrchol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch. Mae 12 grŵp arall, gan gynnwys y Pwyllgor Diogelu a'r Pwyllgor Amddiffyn rhag Ymbelydredd, yn rhoi sicrwydd i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch drwy eu swyddogion gweithredol arweiniol.

116 Canolbwyntiodd gwaith cynnar y Fforwm ar ddilysu'r grwpiau y nodwyd eu bod yn atebol iddo ac ar adolygu eu cylch gorchwyl a'u rôl, er enghraifft, p'un a oeddent yn grŵp strategol, yn grŵp gorchwyl a gorffen neu'n grŵp sicrwydd. Tynnodd sylw hefyd at grwpiau nad oeddent wedi'u nodi neu nad oeddent yn bodoli bellach. Mae'r gwaith hwn wedi bod yn hanfodol ond mae'r amser a gymerodd i gadarnhau rhaglen waith y Fforwm ac adroddiadau sicrwydd rheolaidd gan bob grŵp sy'n atebol iddo wedi bod yn achos rhwystredigaeth i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch. Mae'r gwaith hyd yma wedi canolbwyntio ar gadarnhau a symleiddio 'tirwedd' grwpiau'r Bwrdd Iechyd cyfan sy'n atebol i'r Fforwm,

a hynny'n gwbl briodol, gan feithrin ymgysylltu gweithredol â gwaith y Fforwm, a chael rhywfaint o gysondeb yn y sicrwydd a roddir iddo. Bellach, mae angen sicrhau'r canlynol:

- mae pob grŵp rheoli y mae'n ofynnol iddo gyflwyno adroddiadau i'r Fforwm yn gwneud hynny'n rheolaidd gan nad yw hyn wedi digwydd yn gyson bob amser, gan greu bylchau mewn sicrwydd i'r Fforwm ac oddi wrtho;
- mae'r adroddiadau sicrwydd gan y Fforwm yn bodloni gofynion y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn llawn, gan fod y rhain yn dal i ddatblygu yn ystod 2017;
- mae'r gwaith o fapio grwpiau unedau penodol a ddechreuwyd gan y Fforwm yn 2017 wedi'i gwblhau'n llawn, ac mae'r grwpiau hyn yn rhoi sicrwydd drwy strwythurau llywodraethu ansawdd uned, a lle y bo'n berthnasol, maent wedi'u cysylltu'n briodol â grwpiau'r Bwrdd Iechyd cyfan; ac
- nid yw cyfanswm nifer y grwpiau rheoli na chymhlethdod llinellau adrodd (drwy'r Fforwm, grwpiau 'eraill' a swyddogion gweithredol arweiniol) yn peryglu llif sicrwydd effeithiol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch na gwaith cynllunio ar ei gyfer.

117 Wrth arsylwi ar y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch, nodwyd adroddiadau sicrwydd gan y Fforwm gennym, ac yn y meysydd a gwmpesir gan y grwpiau eraill sy'n atebol yn uniongyrchol i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch neu drwy'r swyddogion gweithredol arweiniol. Fodd bynnag, wrth ddatblygu Fframwaith Sicrwydd Bwrdd y Bwrdd Iechyd yn 2018, bydd cyfle i ystyried symleiddio'r is-strwythurau ansawdd a diogelwch ymhellach; a chael mwy o eglurder ynglŷn â'r berthynas rhwng y Fforwm a grwpiau eraill, yn enwedig y Grŵp Sicrwydd a Dysgu a'r Grŵp Llywio Canlyniadau Clinigol.

Y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid

118 Mae'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd, a gadeirir gan y Cadeirydd, wedi bod yn weithredol ers mis Mehefin 2017. Fe'i crewyd i lenwi bwlch yn y gwaith o graffu ar berfformiad a chyllid, pan gafodd yr hen Bwyllgor Perfformiad ei atal ym mis Mai 2016. Roedd wedi cyfarfod bum gwaith hyd at fis Rhagfyr 2017. Arsylwyd ar drydydd cyfarfod y Pwyllgor ym mis Hydref a gwelsom adroddiadau ariannol tryloyw, trafodaeth agored ac ystyriaeth o risgiau, a gwaith craffu da ar faterion yn gyffredinol. Cynigiwyd yn y cyfarfod hwn y dylid diwygio cylch gorchwyl y Pwyllgor i ryw raddau ond mae'r gwaith o gyflwyno'r diwygiadau hyn a chynllun gwaith y Pwyllgor yn derfynol wedi cael ei ohirio tra'n aros i'r adolygiad ehangach o drefniadau'r pwyllgorau gael ei gwblhau. Fodd bynnag, bydd y Pwyllgor yn mynd i'r afael â'r bwlch blaenorol mewn gwaith craffu ar lefel pwyllgor yn erbyn y Cynllun Gweithredu Blynyddol, neu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig, pan gaiff ei gymeradwyo.

119 Er mwyn mynd i'r afael ag achosion posibl o orgyffwrdd yng ngwaith y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid a'r Bwrdd Adfer a Chynaliadwyedd, cynigir y dylai'r Bwrdd Adfer a Chynaliadwyedd ddod yn Fwrdd Rhaglen a arweinir gan swyddogion gweithredol, a fydd yn goruchwylio ffrydiau gwaith ac adroddiadau swyddogion gweithredol i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid.

120 Yn 2016, gwnaed yr argymhellion canlynol gennym mewn perthynas â phwyllgorau ac yn benodol, graffu ar berfformiad a'r broses o gyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig/Cynllun Gweithredu Blynyddol. Mae sefydlu'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid yn mynd i'r afael â'r mater fel y'i crynhoir yn Arddangosyn 9.

Arddangosyn 9: cynnydd ar argymhelliad a wnaed yn 2016 ynglŷn ag effeithiolrwydd

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A3a Yn dilyn atal y Pwyllgor Perfformiad ac yng nghyd-destun newidiadau i'r aelodaeth annibynnol yn 2017, ailasesu trefniadau craffu ar berfformiad ac a ddylai craffu aros yn un o swyddogaethau'r Bwrdd neu gael ei gefnogi gan drefniadau pwyllgor. 2016 A3b Craffu ar y CTCI: adolygu'r trefniadau presennol i sicrhau yr atebir gofyniad Fframwaith Cynllunio'r GIG am 2017-20 ar i is-bwyllgor graffu ar gynnydd a pherfformiad y CTCI yn llawn.	**Cwblhawyd y cam gweithredu** Sefydlwyd y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid ym mis Mehefin 2017. Mae ei gylch gwaith yn cynnwys craffu ar berfformiad, cyllid a'r broses o gyflawni'r Cynllun Gweithredu Blynyddol/Cynllun Tymor Canolig Integredig.

121 Mae gwaith craffu'r Pwyllgor ar berfformiad hyd yma wedi canolbwyntio ar chwe maes yr ymyriad wedi'i dargedu. Er bod hynny'n ddealladwy, mae'r ffocws yn rhy gul. Mae'r Pwyllgor wedi cytuno'n ddiweddar i ehangu'r meysydd a adolygir er mwyn cael darlun mwy cytbwys o berfformiad y Bwrdd Iechyd, tra'n parhau i ganolbwyntio ar chwe maes yr ymyriad wedi'i dargedu. Ar ôl adolygiad â ffocws mawr o'r perfformiad ym maes canser ym mis Hydref, mae'r Pwyllgor wedi cyflwyno sesiwn fanwl ar un o'r chwe maes ym mhob cyfarfod, gan ddechrau gyda gofal wedi'i gynllunio ym mis Rhagfyr 2017.

122 Mae'r Pwyllgor yn gwneud gwaith craffu da ar berfformiad ariannol a'r risgiau cysylltiedig, ochr yn ochr â throsolwg a chraffu ar y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd. Mae'r Bwrdd Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd wedi datblygu o fod yn fwrdd a arweinir gan Aelodau Annibynnol i fod yn fwrdd a arweinir gan swyddogion gweithredol, sy'n atebol i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid.

123 Er ei fod yn gymharol newydd, mae'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid yn ymsefydlu'n dda, gyda lefel dda o drafodaeth, her a chraffu yn amlwg yn y cyfarfod yr arsylwyd arno. Mae'r Pwyllgor yn edrych ar berfformiad mewn ffordd integredig ac yn ogystal â data ar berfformiad a chyllid, mae'n ystyried metrigau allweddol y gweithlu a risgiau. Cynigir y dylid cadw Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol er mwyn sicrhau digon o graffu ar y gweithlu a datblygu sefydliadol yn fwy cyffredinol, ond bydd yn bwysig sicrhau eglurder o ran cylch gwaith y ddau bwyllgor wrth lunio trefniadau pwyllgor diwygiedig a chylchoedd gorchwyl terfynol.

Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol

124 Yn 2016, nodwyd rhai gwelliannau gennym yn y ffordd roedd Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol yn gweithredu ond nid oedd y rhain wedi'u hymgorffori ac roedd angen cryfhau gwybodaeth am y gweithlu, adroddiadau sicrwydd a gwaith craffu cyffredinol ymhellach. Yn 2017, dim ond teirgwaith y cyfarfu'r Pwyllgor, er gwaethaf amserlen i gyfarfod bob deufis a gwelsom fod cydbwysedd gwael rhwng trafod materion gweithredol a chraffu a sicrwydd. O ystyried pwysigrwydd materion sy'n ymwneud â'r gweithlu, sef y risg gorfforaethol fwyaf, mae'n hanfodol bod y Pwyllgor hwn yn cael ei ail-lunio er mwyn cyflawni swyddogaeth craffu a sicrwydd effeithiol.

Y Pwyllgor Strategaeth

125 Cyfarfu'r Pwyllgor Strategaeth, a gadeirir gan y Cadeirydd, ddiwethaf ym mis Mawrth 2017. Roedd trafodaethau cynharach yn y Pwyllgor Strategaeth ac yng Ngrŵp Cynghori'r Cadeirydd wedi arwain at benderfyniad y byddai'n well pe bai'r Pwyllgor (fforwm blaenfeddwl strategol yn hytrach na phwyllgor sicrwydd) yn gweithredu fel grŵp gorchwyl a gorffen ac iddo derfyn amser a fyddai'n atebol yn uniongyrchol i'r Bwrdd. I ryw raddau, roedd hyn wedi rhyddhau rhai adnoddau ar gyfer y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd. Hysbyswyd y Bwrdd o'r newid hwn drwy Adroddiad y Cadeirydd a'r Prif Weithredwr a'r diweddariad i'r Pwyllgor ym mis Ionawr 2017.

126 Ers hynny, mae'r Grŵp Strategaeth wedi cael ei ddefnyddio i roi lle i drafodaeth ehangach ar ddatblygu strategol ac i chwarae rôl fwy canolog wrth ystyried materion strategol cyn i'r Bwrdd eu hystyried. Yn y cyd-destun hwn, efallai y byddai'n fwy priodol pe bai'r Grŵp yn cael ei ailsefydlu fel un o bwyllgorau'r Bwrdd. Yn y cynigion ar gyfer strwythurau pwyllgor diwygiedig a gyflwynwyd i'r Bwrdd ym mis Rhagfyr 2017, argymhellwyd y dylid adfer Pwyllgor Strategaeth ac mae'r cylch gorchwyl diwygiedig a ddrafftiwyd yn nodi y bydd y Pwyllgor newydd yn goruchwylio strategaeth a'r broses o ddatblygu'r Cynllun Gweithredu Blynyddol/Cynllun Tymor Canolig Integredig a chynnydd rhaglenni newid strategol.

Araf fu'r broses o ddatblygu Fframwaith Sicrwydd Bwrdd ond gydag aelodaeth newydd y Bwrdd a'r newidiadau arfaethedig i'r strwythurau llywodraethu, mae wedi cael ei gydnabod bellach ac yn cael ei ddatblygu fel blaenoriaeth.

127 Mae gan y Bwrdd Iechyd system sefydledig o sicrwydd gyda threfniadau ar gyfer ceisio a chael sicrwydd, ond mae'r newidiadau i'r strwythurau llywodraethau a ddisgrifir uchod yn golygu y bydd angen adolygu'r system bresennol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod y dylai hyn ddigwydd yng nghyd-destun datblygu Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd, ochr yn ochr â'i waith ehangach i ddatblygu'r Bwrdd.

128 Oherwydd y problemau sylweddol o ran aelodaeth y Bwrdd yn 2017 bu oedi cyn datblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, yn dilyn y 'sgwrs' gynnar ar fapio risg a sicrwydd mewn digwyddiad datblygu i'r Bwrdd ym mis Ionawr 2017. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd bellach yn bwriadu datblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd fel blaenoriaeth, a disgwylir iddo fod ar waith erbyn mis Ebrill 2018. Bydd ymwneud y Bwrdd â'r gwaith o ddylunio'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd a'i ddeall a'i drefniadau llywodraethu ategol yn hollbwysig, yn enwedig o ystyried nifer yr aelodau bwrdd newydd.

129 Wrth ddatblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, bydd yn bwysig bod y Bwrdd Iechyd yn cyfrif am amcanion strategol a risgiau yn well a defnyddio gwaith mapio risgiau a sicrwydd fel adnoddau i helpu

i greu ei Fframwaith Sicrwydd Bwrdd. Yn gyson â'n canfyddiadau o asesiad strwythuredig 2016, yr ystyriaethau allweddol yw:

- Ymgorffori bygythiadau newydd i amcanion strategol a bygythiadau yn y dyfodol, gan gynnwys gofynion deddfwriaethol.
- Diffinio'r risgiau i amcanion yn fwy penodol.
- Creu ffocws cadarnach ar iechyd y cyhoedd, y gymuned, gofal sylfaenol, iechyd meddwl a phartneriaethau.
- Yn fwy penodol, diffinio'r sicrwydd sydd ei angen y tu hwnt i gategoreiddio 'tair llinell amddiffyn' cyffredinol, a sicrhau y caiff ffynonellau o sicrwydd eu defnyddio yn y ffordd orau bosibl, er enghraifft:
  – archwiliad clinigol: y tu hwnt i'r ymrwymiad clir i raglenni archwiliadau clinigol cenedlaethol sy'n rhoi cyfle i feincnodi, nid yw'n glir sut mae gwaith archwilio lleol yn cyfateb i flaenoriaethau/amcanion strategol; ac
  – adroddiadau rheoleiddio ac adroddiadau allanol eraill: ar wahân i adroddiadau archwilio mewnol ac allanol (Swyddfa Archwilio Cymru) sy'n cael eu cyflwyno i'r Pwyllgor Archwilio a'u holrhain ganddo, nid yw'n glir ble mae adroddiadau pwysig eraill sy'n nodi gwelliannau ac argymhellion yn cael eu cyflwyno na ble maent yn cael eu hystyried, er enghraifft yr Uned Gyflawni. Mae'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn cael adroddiadau Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru, y Cyngor Iechyd Cymuned ac Ombwdsmon y Sector Cyhoeddus, ond nid oes trefniadau ar waith i olrhain argymhellion ar gyfer y rhain.
- Bwrw ymlaen â'r gwaith ar fframwaith ymddygiadau'r Bwrdd a ddatblygwyd ym mis Gorffennaf 2017, er mwyn cryfhau adroddiadau ar sicrwydd ansawdd, gan sicrhau cysondeb o'r ward i'r Bwrdd a pha sicrwydd sy'n cael ei gofnodi a'i gyflwyno ar bob lefel.

130 Mae angen trefniadau cadarn ar gyfer rheoli risg gorfforaethol a rheoli perfformiad hefyd er mwyn ategu systemau sicrwydd effeithiol. Trafodir y rhain yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn.

Cynllunio strategol – Er ei fod yn gweithio yn unol â Chynllun Gweithredu Blynyddol, mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n ailddatblygu ei strategaeth glinigol er mwyn llywio ei waith cynllunio mwy trawsnewidiadol, tymor hwy ond cyfyngedig yw ei allu i gynllunio.

131 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o ddull cynllunio strategol y Bwrdd Iechyd a'r trefniadau sy'n cefnogi'r broses o gyflawni rhaglenni newid strategol sy'n sail i Gynllun Gweithredu Blynyddol 2017-18. Hefyd, rydym wedi adolygu'r cynnydd a wnaed i fynd i'r afael ag argymhellion blaenorol yn ymwneud â chynllunio strategol. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

Cynllun Tymor Canolig Integredig/Cynllun Gweithredu Blynyddol – Nid oes gan y Bwrdd Iechyd Gynllun Tymor Canolig Integredig cymeradwy ac mae'n gweithio yn unol â Chynllun Gweithredu Blynyddol

132 Disgwylir i bob corff iechyd yng Nghymru ddatblygu cynllun tymor canolig integredig tair blynedd, ond ni fu gan y Bwrdd Iechyd Gynllun Tymor Canolig Integredig[9] cymeradwy ers dwy flynedd ac mae wedi gweithio yn unol â Chynllun Gweithredu Blynyddol ar gyfer 2016-17 a 2017-18. Ar adeg ein maes gwaith, roedd y Bwrdd Iechyd yn datblygu ei Gynllun Gweithredu Blynyddol ar gyfer 2018-19, gyda chytundeb y Bwrdd na fyddai'n llunio Cynllun Tymor Canolig Integredig oherwydd sefyllfa adfer a chynaliadwyedd bresennol y Bwrdd Iechyd. Mae'r broses ddatblygu wedi cael ei llywio gan gyfres o egwyddorion cynllunio allweddol y cytunwyd arnynt mewn sesiwn ddatblygu i'r Bwrdd ym mis Awst 2017. Bu ffocws cynharach ar fframweithiau gweithgarwch, ariannol a pherfformiad ar gyfer 2018, ac ymgysylltu mwy trylwyr â'r Bwrdd yn ystod y broses ddatblygu.

133 Mae'r amserlen ddatblygu i gyflwyno Cynllun Gweithredu Blynyddol a gymeradwywyd gan y Bwrdd i Lywodraeth Cymru erbyn 31 Ionawr wedi bod yn dynn mewn blynyddoedd blaenorol, gan greu her i sicrhau bod digon o amser i'r Bwrdd graffu arno cyn iddo gael ei gyflwyno. Yn 2017, ni chraffwyd ar y cynllun tan 30 Ionawr ac roedd agweddau arno yn anghyflawn. Ar gyfer 2018-19, dechreuodd y broses ddatblygu ychydig yn gynt. Adolygodd y Tîm Gweithredol y Cynllun Gweithredu Blynyddol drafft cyn i'r drafft terfynol gael ei gyflwyno i'r Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio yn ei gyfarfod ym mis Ionawr, cyn i'r Bwrdd ei ystyried mewn sesiwn breifat ar 25 Ionawr 2018.

134 Y Cyfarwyddwr Strategaeth yw'r swyddog gweithredol arweiniol ar gyfer datblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig, gyda chymorth Cyfarwyddwr Strategaeth Cynorthwyol, a Phennaeth Datblygu a Gweithredu ar gyfer y Cynllun Tymor Canolig Integredig. Mewn gweithdai cynllunio i unedau gweithredol ym mis Hydref 2017 nodwyd yr egwyddorion allweddol, y gofyniad i gynlluniau lleol gyflawni amcanion y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd a'r ffordd roedd y Bwrdd Iechyd yn bwriadu pennu'r gyllideb. Roedd y fframwaith i Unedau ar gyfer datblygu eu cynlluniau lleol yn fwy rhagnodol eleni, gan ganolbwyntio ar werth ac effeithlonrwydd, a nodi'n glir beth y gellir ei gyflawni o fewn terfyn ariannol cytûn.

135 Y Bwrdd sy'n gyfrifol o hyd am graffu ar y broses o gyflawni Cynllun Gweithredu Blynyddol 2017-18, a chyflwynir adroddiadau ar gynnydd i'r Bwrdd bob chwarter. Defnyddir Cofnod Olrhain manwl i fonitro cynnydd yn erbyn camau gweithredu'r Cynllun Gweithredu Blynyddol a 15 Cynllun Cyflawni Llywodraeth Cymru. Enwebir swyddog arweiniol ar gyfer pob cam gweithredu neu Gynllun Cyflawni, sy'n asesu cynnydd ar sail hunansgorio gan ddefnyddio methodoleg statws Coch Melyn Gwyrdd. Mae angen darllen y cofnod olrhain ar y cyd ag adroddiad perfformiad y Bwrdd Iechyd, sy'n ategu'r asesiadau ehangach o newidiadau i wasanaethau a wneir yn y Cofnod Olrhain.

136 Yn y dyfodol, ac ar yr amod y cytunir ar y newidiadau arfaethedig i bwyllgorau ac y cymeradwyir y cylchoedd gorchwyl drafft yn derfynol, cynigir mai'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd fydd yn gyfrifol am drosolwg ar lefel is-bwyllgor o'r broses o gyflawni'r Cynllun Gweithredu Blynyddol/Cynllun Tymor Canolig Integredig a pherfformiad, ac mai Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio wedi'i adfer fydd yn goruchwylio'r broses o ddatblygu'r cynllun a'r rhaglenni newid strategol a fydd yn sail iddo. Bydd yn bwysig bod y Bwrdd Iechyd yn ystyried sut mae adroddiadau a gwaith craffu ar lefel pwyllgor yn cael

[9] Mae gwaith asesu strwythuredig yn canolbwyntio ar y broses a'r trefniadau ar gyfer gwaith cynllunio strategol. Nid yw'n asesu ansawdd na chadernid Cynlluniau Tymor Canolig Integredig, sy'n waith a wneir gan Lywodraeth Cymru.

eu cysoni â chylchoedd gwaith y ddau bwyllgor, yn enwedig o ran gwaith monitro cydgysylltiedig o weithredu newid strategol (y Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio) a pherfformiad cyffredinol a'r broses o gyflawni'r Cynllun Gweithredu Blynyddol/Cynllun Tymor Canolig Integredig (y Pwyllgor Perfformiad a Chyllid).

137 Yn 2016, gwnaed yr argymhellion canlynol gennym mewn perthynas â chynllunio strategol. Mae Arddangosyn 10 yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 10: cynnydd ar argymhellion cynllunio strategol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A3b Craffu ar CTCI: adolygu'r trefniadau presennol i sicrhau yr atebir gofyniad Fframwaith Cynllunio'r GIG am 2017-20 ar i is-bwyllgor graffu ar gynnydd a pherfformiad y CTCI yn llawn.	**Cam gweithredu wedi'i gwblhau, yn amodol ar gymeradwyo'r cylchoedd gorchwyl drafft yn derfynol.** • Mae'r Bwrdd wedi cadw cyfrifoldeb am graffu ar y broses o ddatblygu a chyflawni'r Cynllun Gweithredu Blynyddol/Cynllun Tymor Canolig Integredig yn ystod 2017, a bydd yn cael adroddiadau ar gynnydd bob chwarter. • Bydd Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd a sefydlwyd yn 2017 yn craffu ar gynnydd a pherfformiad y Cynllun Gweithredu Blynyddol/Cynllun Tymor Canolig Integredig ar lefel is-bwyllgor bwrdd yn y dyfodol. • Disgwylir i'r trefniadau fod ar waith ar gyfer 2018, ond bydd angen cymryd rhai camau gweithredu eraill er mwyn sicrhau cysondeb â'r broses o graffu ar newid strategol. Nodir rhagor o fanylion ym mharagraff 126.
A5 2016 Cyfoesi'r fframwaith ymwneud a chyfathrebu a chwblhau datblygu cynllun ymwneud strwythuredig ar gyfer datblygu'r CTCI.	**Cwblhawyd y cam gweithredu** • Mae'n ofynnol i unedau darparu gwasanaethau ymgysylltu â staff a rhanddeiliaid wrth ddatblygu eu cynlluniau. • Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu ac wedi cytuno ar fframwaith ymgysylltu a chyfathrebu â'r Cyngor Iechyd Cymuned (CIC). • Mae'r fframwaith ymgysylltu a chyfathrebu yn cwmpasu newidiadau i wasanaethau, sy'n gofyn am ymgysylltu â'r CIC neu'r cyhoedd yn fwy cyffredinol. • Mae'r fframwaith yn cael ei gymhwyso at newidiadau i wasanaethau a nodwyd gan yr Unedau Darparu Gwasanaethau ac mae cyflwyniadau i'r CIC yn cael eu cydgysylltu'n ganolog. • Fodd bynnag, mae'n rhy gynnar i asesu effeithiolrwydd y fframwaith ymgysylltu a chyfathrebu.

Strategaeth Sefydliadol – mae'r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol bod angen iddo bennu'r cyfeiriad a'r weledigaeth yn y tymor hwy i'r sefydliad ac mae'n wrthi'n datblygu strategaeth glinigol newydd

138 Bu ffocws angenrheidiol ar ymateb i'r ymyriad wedi'i dargedu a mynd i'r afael ag adfer a chynaliadwyedd sefydliadol. Fodd bynnag, heb weledigaeth glir na strategaeth gyffredinol, mae'r pwysau ariannol a'r pwysau o ran perfformiad wedi arwain at ddull byrdymor o ymdrin â gwaith cynllunio a strategaeth, heb fawr ddim amser, os o gwbl, am waith cynllunio trawsnewidiadol yn y tymor hwy. Er bod ARCH yn cynnig fframwaith mantell sy'n bodoli o hyd ar gyfer datblygu strategaeth, mae swyddfa rhaglen ARCH wedi cael ei chwtogi ers i gyllid Llywodraeth Cymru ar gyfer y swyddfa ddod i ben. Nid oes penderfyniad eto ar y Cynllun Datblygu Portffolio a gyflwynwyd i Lywodraeth Cymru ym mis Chwefror 2017, gan achosi ansicrwydd ynglŷn â dyfodol rhaglen ARCH, a'i chyllid yn yr hirdymor. Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol bod angen iddo ddatblygu strategaeth hirdymor i bennu'r cyfeiriad a'r weledigaeth i'r Bwrdd Iechyd, wedi'i lywio gan strategaeth glinigol gyfredol ac ymgysylltu gweithredol gan y Bwrdd.

139 Datblygwyd strategaeth glinigol bresennol y Bwrdd Iechyd, **Newid er Gwell** (C4B), yn 2013. Gan fod y dirwedd o fewn y Bwrdd Iechyd a'r tu allan iddo wedi newid ers hynny, mae'n briodol i'r Bwrdd Iechyd ail-lunio ei strategaeth glinigol. Mae strategaeth glinigol ddiwygiedig wrthi'n cael ei datblygu, ochr yn ochr â gwaith i gysoni strategaethau a chynlluniau rhanbarthol â Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda drwy'r Cyd-bwyllgor Cynllunio Rhanbarthol ac ar y cyd â'r gwaith o ddatblygu Cynllun Gweithredu Blynyddol 2018-19.

140 Dylai'r Strategaeth Glinigol newydd ategu'r broses ganlyniadol o ddatblygu strategaeth deng mlynedd a Chynllun Tymor Canolig Integredig yn y dyfodol, ond nid yw'r terfynau amser ar gyfer cwblhau'r broses o ddatblygu'r strategaeth glinigol wedi'u cadarnhau eto. Mae'r Bwrdd Iechyd yn bwriadu ymgysylltu â rhanddeiliaid, gyda ffocws ar lwybrau a sicrhau dull integredig o gyflawni drwy'r Bwrdd Iechyd cyfan, a hynny rhwng Unedau Cyflawni a rhwng gofal sylfaenol a gofal eilaidd.

141 O ran datblygu strategaeth glinigol a strategaeth tymor hwy y Bwrdd Iechyd, mae angen gwneud y canlynol:

- mapio ac ailalinio rhaglenni newid strategol blaenorol **Newid er Gwell** (C4B) nad ydynt yn cael eu goruchwylio mwyach gan yr hen Fyrddau Comisiynu a ddiddymwyd ym mis Medi 2017;
- cyfrif am strategaethau eraill y Bwrdd Iechyd a ddatblygwyd yn ddiweddar, gan gynnwys Plant a Phobl Ifanc, Pobl Hŷn, Iechyd Meddwl, Ansawdd, a Digidol; a
- datblygu strategaethau ategol, megis strategaeth ystadau, strategaeth gweithlu a strategaeth ariannol, er mwyn sicrhau y caiff y strategaeth glinigol a'r weledigaeth tymor hwy eu gwireddu.

Cynllunio – Cyfyngedig yw gallu'r Bwrdd Iechyd i gynllunio ac mae'n ystyried comisiynu cymorth i gefnogi'r galw a gwaith cynllunio gallu ac adnoddau a meithrin sgiliau cynllunio gweithredol ac arbenigedd

142 Mae portffolio'r Cyfarwyddwr Strategaeth yn cwmpasu set amrywiol o gyfrifoldebau strategol a gweithredol, gan gynnwys datblygu strategaeth, cynllunio, Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol, ymgysylltu a rheoli ystadau. O ystyried y blaenoriaethau presennol o ran strategaeth a chynllunio, mae'n bwysig bod y Bwrdd Iechyd yn sicrhau bod digon o seilwaith corfforaethol a gallu i gynllunio er mwyn cefnogi'r portffolio hwn a bwrw ymlaen â gwaith cynllunio a datblygu strategaeth yn ddigon cyflym.

143 Cytunwyd ar adnoddau a gallu cynllunio ychwanegol â Llywodraeth Cymru fel rhan o gymorth yr ymyriad wedi'i dargedu, ac roedd y trefniadau yn cael eu llunio'n derfynol ar adeg gorffen ein gwaith maes. Er nad oedd manylion na chwmpas y cymorth ychwanegol wedi'u cadarnhau, roedd y Bwrdd Iechyd yn rhagweld y gallai gomisiynu ymgynghorwyr allanol i helpu i feithrin gallu ar ddechrau 2018, ac yn benodol:

- ar gyfer dadansoddi'r galw a gallu ac adnoddau a chynllunio, gan fod angen rhagamcanion manylach i ad-drefnu gwasanaethau yn y tymor hwy; a
- gwella sgiliau ac arbenigedd cynllunio mewn unedau darparu gwasanaethau, er mwyn sicrhau gwaith cynllunio gweithredol cadarnach a llai o ddibyniaeth ar y tîm cynllunio corfforaethol bach.

144 Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithredu mewn amgylchedd strategol cymhleth, gyda nifer o raglenni strategol mawr ac ymgyngoriadau ynglŷn â newidiadau i wasanaethau i'w rheoli a rhoi cyfrif amdanynt. Mae'r rhain yn cynnwys gwaith rhanbarthol â Bwrdd Iechyd Hywel Dda, ARCH, y Fargen Ddinesig, Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol a gwaith partneriaeth â thri Bwrdd Gwasanaethau Cyhoeddus a'r Bwrdd Partneriaeth Rhanbarthol. Mae hefyd yn cynnwys ymgyngoriadau ar drosglwyddo gwasanaethau ar gyfer poblogaeth Pen-y-bont ar Ogwr, y rhwydwaith trawma mawr a newidiadau posibl i lawdriniaeth ar y thoracs. Mae hyn yn gwneud y broses o ddatblygu cynlluniau strategol y Bwrdd Iechyd ei hun yn fwy cymhleth ac, yn anochel, bydd goblygiad i'r adnodd cynllunio. Dylai'r Bwrdd Iechyd ystyried hyn ochr yn ochr ag unrhyw adolygiadau ehangach o seilwaith corfforaethol a phortffolios gweithredol unwaith bod tîm gweithredol llawn yn ei le.

Strwythur sefydliadol – Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rheoli effaith newidiadau mawr ymhlith y swyddogion gweithredol yn 2017 ac mae'n cydnabod bod datblygu'r tîm gweithredol newydd, meithrin sgiliau arwain a gallu, ac ymgorffori trefniadau bwrdd rhaglen newydd yn flaenoriaethau ar gyfer 2018

Arweinyddiaeth weithredol – Mae ymrwymiad swyddogion gweithredol unigol wedi sicrhau arweinyddiaeth o hyd yn ystod cyfnod o newidiadau mawr ymhlith y swyddogion gweithredol, ac mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod sefydlu ei dîm arweinyddiaeth newydd yn flaenoriaeth ar gyfer 2018

145 Bu newidiadau mawr i'r tîm gweithredol yn 2017, sydd wedi achosi her sylweddol o ran arweinyddiaeth, ochr yn ochr â'r ffocws angenrheidiol ar fynd i'r afael ag amodau'r ymyriad wedi'i dargedu, adfer a chynaliadwyedd. Mae'r newidiadau wedi arwain at nifer o drefniadau interim a dros dro er mwyn cyflenwi ar gyfer swyddi gwag yn ystod y flwyddyn. Y prif newidiadau fu:

- Prif Swyddog Gweithredol dros dro ers mis Ionawr 2017 (y Prif Swyddog Gweithredu gynt);
- Prif Swyddog Gweithredu dros dro ers mis Ionawr 2017, gyda'r Cyfarwyddwr Gwasanaethau Nyrsio a Phrofiad Cleifion yn cyflenwi yn ogystal â'i rôl bresennol;
- ymadawiad y Cyfarwyddwr Cyllid ym mis Rhagfyr 2016, gyda Chyfarwyddwr dros dro yn cyflenwi nes i Gyfarwyddwr Cyllid parhaol newydd gael ei benodi ym mis Mai 2017;
- penodi Cyfarwyddwr Therapïau a Gwyddorau Iechyd parhaol ym mis Chwefror 2017, swydd a gafodd ei chyflenwi ar sail dros dro;

- ymadawiad y Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol ar ddechrau 2017, gyda Chyfarwyddwr Adnoddau Dynol dros dro yn cyflenwi;
- ymadawiad y Cyfarwyddwr Gwasanaethau Nyrsio a Phrofiad Cleifion ym mis Rhagfyr 2017, gyda'i swyddogaethau yn cael eu cyflenwi gan:
  – Gyfarwyddwr Gwasanaethau Nyrsio a Phrofiad Cleifion dros dro ers mis Rhagfyr; a
  – Phrif Swyddog Gweithredu dros dro, sydd ar secondiad i'r Bwrdd Iechyd am 12 mis;
- penodi Cyfarwyddwr Iechyd Cyhoeddus newydd yn 2017 a Chyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol newydd ym mis Ionawr 2018, pan ymddeolodd y cyn-ddeiliaid swydd.

146 Mae'r penodiadau newydd yn ystod 2017 wedi cael effaith gadarnhaol, yn enwedig o ran cyllid a'r rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd, ond mae dwy brif swydd yn dal i gael ei llenwi ar sail dros dro. Penodwyd y Prif Weithredwr newydd a bydd yn dechrau yn ei swydd ym mis Chwefror 2018, ac wedyn bydd y broses o recriwtio Cyfarwyddwr Adnoddau Dynol parhaol a Chyfarwyddwr Gwasanaethau Nyrsio a Phrofiad Cleifion parhaol yn mynd rhagddi.

147 Mae lefel y newid ymhlith swyddogion gweithredol eleni wedi arwain at ddibyniaeth ar ymrwymiad a gwydnwch nifer lai o swyddogion gweithredol i arwain y ffocws ar gyflawni a pherfformiad er mwyn mynd i'r afael â'r heriau roeddent yn eu hwynebu o ran adfer a chynaliadwyedd. Yn y dyfodol, byddai'n fuddiol i'r Bwrdd cyfan pe bai ymgysylltu gweithredol ehangach â pherfformiad ariannol a chyflawni, gan adlewyrchu cyfrifoldebau corfforaethol ehangach ac nid dim ond cyfrifoldebau eu portffolio penodol. Gwnaeth rhai swyddogion gweithredol a gyfwelwyd fel rhan o'n gwaith hefyd gwestiynu'r cydbwysedd rhwng portffolios gweithredol o ran rhychwant cyfrifoldebau. Mae'r aelodaeth weithredol ddiwygiedig yn cynnig cyfle i ddatblygu'r tîm newydd yn 2018, i gydweithio'n agosach fel un tîm arwain, ac i sicrhau cydbwysedd rhwng rolau a phortffolios gweithredol.

Strwythur gweithredol – Mae strwythur Unedau Cyflawni'r Bwrdd Iechyd bellach wedi'i ymgorffori ond mae angen gwaith i sicrhau gweithio traws-system effeithiol

148 Arweiniodd ymarfer ailstrwythuro'r Bwrdd Iechyd yn 2014-15 at greu'r chwe uned darparu gwasanaethau[10]. Mae craidd o dri aelod o staff yn arwain pob uned darparu gwasanaethau (uned), sy'n cynnwys Cyfarwyddwr Gwasanaethau, Cyfarwyddwr Meddygol a Chyfarwyddwr Nyrsio. Roedd y Bwrdd Iechyd wedi bwriadu cynnal adolygiad ôl-weithredol o'r strwythurau diwygiedig a'u trefniadau llywodraethu, unwaith bod is-strwythurau unedau wedi cael eu poblogi'n llawn ar ddechrau 2017. Fodd bynnag, ni chynhaliwyd yr adolygiad oherwydd prinder adnoddau, yr angen i ymateb i ymyriad wedi'i dargedu a'r trefniadau dros dro a throsiannol o fewn y tîm gweithredol yn ystod 2017.

149 Canfu ein gwaith asesu strwythuredig yn 2017 fod yr unedau unigol yn amrywio o hyd o ran eu haeddfedrwydd. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn meithrin ymagwedd uwch dîm arwain, gyda thimau rheoli unedau yn mynychu cyfarfod uwch dîm arwain â chydweithwyr gweithredol bob pythefnos. Y nod yw meithrin arweinyddiaeth gyfunol gryfach ar draws ac o fewn timau rheoli unedau ac ymgorffori safbwynt cyfunol a chorfforaethol ynglŷn â'r ffordd y darperir gwasanaethau a chyfrifoldebau rheoli.

[10] Y chwe uned yw: Ysbyty Treforys, Ysbyty Tywysoges Cymru, Ysbyty Singleton; Ysbyty Castell-nedd Port Talbot, Gwasanaethau Iechyd Meddwl ac Anableddau Dysgu, a Gwasanaethau Gofal Sylfaenol a Chymunedol.

150 Fodd bynnag, yn ystod ein gwaith, gwelsom ymatebion seilo gan reolwyr unedau i broblemau traws-uned a oedd yn effeithio ar berfformiad y Bwrdd Iechyd, gyda'r cyfrifoldeb am wneud penderfyniadau yn cael ei drosglwyddo i'r cyfarwyddwr gweithredol. Er bod enghreifftiau o gydweithio da, mae'r ymddygiadau hyn yn awgrymu nad yw trefniadau gweithio traws-system rhwng timau rheoli unedau wedi'u hymgorffori'n llawn neu nad ydynt yn gyson. Mae meithrin cyfrifoldeb ac arweinyddiaeth ar y cyd am weithio traws-system effeithiol rhwng unedau yn fater pwysig y dylai'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael ag ef. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi comisiynu Cronfa'r Brenin i gyflwyno rhaglen arweinyddiaeth i dimau rheoli Unedau Cyflawni yn 2018.

151 Rydym wedi argymhell o'r blaen y dylai'r Bwrdd Iechyd adolygu'r strwythurau corfforaethol ar ôl ymarfer ailstrwythuro gweithredol 2015, fel bod rôl a gallu cyfarwyddiaethau corfforaethol yn cael eu deall yn glir mewn perthynas â rolau, cyfrifoldebau ac adnoddau unedau. Penderfynodd y Bwrdd Iechyd am y rhesymau a nodir ym mharagraff 147 nad oedd yn adeg briodol i gwblhau adolygiad o'r fath yn 2017. Bu sicrhau'r cydbwysedd cywir rhwng ymreolaeth ac atebolrwydd Unedau Cyflawni ac ymreolaeth ac atebolrwydd y ganolfan gorfforaethol yn anodd ei gyflawni yn 2017, yn bennaf oherwydd y trosolwg corfforaethol cadarn roedd ei angen i ymateb i'r ymyriad wedi'i dargedu, adfer a chynaliadwyedd. Yn y dyfodol, bydd angen i'r ganolfan gorfforaethol ymgymryd yn fwy â rôl galluogwr, gan bennu'r strategaeth glinigol a'r strategaeth sefydliadol hirdymor, a helpu unedau i gyflawni drwy sicrhau bod gan yr unedau yr adnoddau angenrheidiol.

152 Ar ôl i'r Prif Weithredwr newydd ddechrau yn ei swydd ym mis Chwefror 2018, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd gloriannu'r sefyllfa ac egluro rôl a gallu cyfarwyddiaethau corfforaethol mewn perthynas â rolau, cyfrifoldebau ac adnoddau unedau.

Fframweithiau comisiynu a chyflawni – Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud newidiadau yn ddiweddar i'r trefniadau comisiynu a chyflawni ac mae'n rhy gynnar i asesu effeithiolrwydd y Byrddau Rhaglen newydd

153 Yn ein hasesiad strwythuredig yn 2016, gwnaethom nodi, er bod fframwaith comisiynu'r Bwrdd Iechyd wedi canolbwyntio ar iechyd y boblogaeth yn yr hirdymor, a hynny'n gwbl briodol, nad oedd yn glir sut roedd penderfyniadau comisiynu yn cefnogi blaenoriaethau presennol o ran cyflawni a pherfformiad ac yn mynd i'r afael â hwy. Nodwyd hefyd gennym fod diffyg cyswllt rhwng y fframweithiau comisiynu a chyflawni gwahanol.

154 Cadarnhaodd y Bwrdd Iechyd ei ddull comisiynu er mwyn cyflawni blaenoriaethau Rhaglen 'Newid er Gwell' ac er bod rhai Byrddau Comisiynu wedi gwneud cynnydd sylweddol, roedd eraill yn llai aeddfedd gyda llai o gyflawniadau. At hynny, nid oedd y ffocws na'r adnoddau i gefnogi'r gwaith comisiynu a chynllunio gwasanaethau yn gytbwys iawn. O ystyried y materion hyn, penderfynodd y Bwrdd Iechyd ddiddymu pump o'r chwe Bwrdd Comisiynu ym mis Medi 2017; yr eithriad oedd y Bwrdd Comisiynu Iechyd Meddwl ac Anableddau Dysgu a oedd yn gysylltiedig â Phartneriaeth Bae'r Gorllewin. Diddymwyd yr holl hen Fyrddau Cyflawni hefyd, ac yn lle'r Byrddau Comisiynu a Chyflawni sefydlwyd tri Bwrdd Rhaglen newydd – Gofal heb ei drefnu, Gofal wedi'i drefnu, a Chanser.

155 Mae trefniadau'r Byrddau Rhaglen newydd ar gam cynnar yn eu datblygiad ond bwriedir iddynt hyrwyddo ffocws sy'n seiliedig ar werth a llwybr cyfan ym mhob rhan o'r Bwrdd Iechyd, ac 'un ffordd o wneud pethau' i Fwrdd Iechyd Abertawe Bro Morgannwg. Bydd pob Bwrdd Rhaglen yn cael ei arwain gan swyddog gweithredol arweiniol gyda chynrychiolaeth gan unedau cyflawni. Bydd y Byrddau Rhaglen yn rhoi ffocws ar gyfer y canlynol:

- Cynllunio – comisiynu, newid strategol, a gofal iechyd sy'n seiliedig ar werth
- Gwella – cyflawni a pherfformiad, a newid gwasanaethau

156 Fodd bynnag, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau nad yw'r byrddau rhaglen newydd yn canolbwyntio ar feysydd yr ymyriad wedi'i dargedu mewn gofal eilaidd yn unig, heb roi digon o sylw i feysydd gwasanaeth a gwelliannau eraill, yn enwedig gan nad oes strategaeth glinigol gyfredol. Bydd angen hefyd i'r Bwrdd Iechyd:

- ailfapio rhaglenni newid strategol Newid er Gwell a oedd yn arfer cael eu goruchwylio gan y Byrddau Comisiynu a phennu sut maent yn gyson â'r Byrddau Rhaglen newydd;
- sicrhau bod y trefniadau newydd a'r rhyngwynebau rhwng strwythurau'r byrddau rhaglen a'r unedau cyflawni yn glir ac yn cael eu deall yn well na'r trefniadau blaenorol; ac
- egluro llinellau adrodd ar gyfer y Byrddau Rhaglen newydd a'r berthynas â'r Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio, a'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid wrth gymeradwyo'r strwythurau llywodraethu a'r cylchoedd gorchwyl diwygiedig yn derfynol.

157 Yn 2016, gwnaethom yr argymhellion canlynol mewn perthynas â strwythur sefydliadol, o ran y cysylltiadau rhwng rhaglenni comisiynu a chyflawni. Mae Arddangosyn 11 yn crynhoi'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 11: cynnydd ar argymhellion 2016 ynglŷn â strwythur sefydliadol

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A4a Sicrhau digon o herio trwy gyfrwng y Pwyllgor Strategaeth, Cynllunio a Chomisiynu am sut y cyrhaeddir penderfyniadau comisiynu a'u cydbwyso yn erbyn blaenoriaethau cyflwyno cyfredol.	**Camau gweithredu yn mynd rhagddynt** • Diddymwyd pob Bwrdd Comisiynu (ac eithrio Iechyd Meddwl), a phob Bwrdd Cyflawni ym mis Medi 2017, a sefydlwyd tri Bwrdd Rhaglen newydd yn eu lle. • Mae'r Byrddau Rhaglen newydd wrthi'n cael eu sefydlu. Maent yn symlach ac yn dwyn ynghyd brosesau cynllunio a chomisiynu, cyflawni a gwella. • Mae'n rhy gynnar i ddweud a fydd y trefniadau rhaglen newydd yn effeithiol ac roedd y llinellau adrodd ar gyfer y Byrddau Rhaglen newydd a rôl y Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio yn y dyfodol yn aneglur ar adeg y gwaith maes.

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A4b Gwella eglurder a dealltwriaeth am benderfyniadau ynghylch ailgomisiynu a datgomisiynu o fewn cylchoedd cynllunio a rôl y grŵp strategaeth gweithredol	**Camau gweithredu yn mynd rhagddynt** • Gweler trefniadau'r Byrddau Rhaglen newydd uchod. • Diffyg strategaeth glinigol gyfredol i bennu'r cyfeiriad ac mae angen i benderfyniadau gael eu hategu gan werthoedd sy'n seiliedig ar egwyddorion gofal iechyd a'r cyfeiriad clinigol. • Dylai gael effaith y flwyddyn nesaf, ond mae'n rhy hwyr i gael effaith ar Gynllun Gweithredu Blynyddol 2018-19. • Mae'n rhy gynnar i ddweud a fydd y trefniadau diwygiedig yn effeithiol. • Mae'n aneglur beth fydd y berthynas rhwng y rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd a'r grŵp strategaeth gweithredol a'r trefniadau hyn.
2016 A4d Sicrhau gwell dealltwriaeth o'r bensaernïaeth, rhyngwynebau a blaenoriaethau cymharol ar draws rhaglenni strategaeth, comisiynu, newid a chyflwyno, gyda digon o gapasiti sefydliadol i roi gwasanaeth i'r trefniadau rheoli. Dylai hyn gynnwys adolygu'r gofynion cyfredol o ran cyfarfodydd	**Camau gweithredu yn mynd rhagddynt** • Diddymwyd y Byrddau Comisiynu a Chyflawni a sefydlwyd Byrddau Rhaglen newydd. • Mae'r broses o ddatblygu Strategaeth Glinigol wedi'i diweddaru yn mynd rhagddi. • Mae'n rhy gynnar i ddweud a fydd y trefniadau diwygiedig yn effeithiol. • Bydd angen i raglenni Newid er Gwell gael eu hailfapio ar ôl i'r Byrddau Comisiynu gael eu diddymu.

Rheoli risg a pherfformiad – Mae prosesau rheoli risg yn aeddfedu ond byddai'n fuddiol pe bai prosesau rheoli perfformiad yn cynnwys adroddiadau mwy integredig a mwy o ffocws ar atebolrwydd a chanlyniadau

158 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o drefniadau rheoli risg a pherfformiad. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

Rheoli risg – Mae'r Bwrdd Iechyd yn diweddaru ei strategaeth rheoli risg ac yn cymryd camau i sicrhau bod y ffordd y mae'n gweithredu yn aeddfedu eto

159 Mae gan y Bwrdd Iechyd Strategaeth Rheoli Risg, a ddiweddarwyd yn 2016 er mwyn ystyried y newidiadau i'r strwythur sefydliadol, ac sydd wedi'i hategu gan gynllun gweithredu ar gyfer y cyfnod rhwng mis Medi 2016 a mis Hydref 2017. Nodir risgiau yn y gofrestr risg gorfforaethol a chânt eu rheoli drwy'r fframwaith rheoli risg. Caiff risgiau eu halinio ag amcanion yn y gofrestr risg gorfforaethol a'u mapio'n fras yn ôl pwyllgorau penodol y Bwrdd at ddibenion craffu. Mae'r Pwyllgor Archwilio yn goruchwylio'r trefniadau rheoli risg a'r gofrestr risg gorfforaethol yn eu cyfanrwydd. Mae cofrestrau risg gweithredol hefyd ar waith a chaiff risgiau eu huwchgyfeirio at y gofrestr risg gorfforaethol yn seiliedig

ar sgôr risg a aseswyd. Sefydlwyd grwpiau gorchwyl a gorffen i ganolbwyntio ar roi modiwlau risg Datix ar waith a helpu unedau cyflawni i ymgorffori prosesau rheoli risg.

160 Ym mis Tachwedd 2017, cyflwynodd yr Archwiliad Mewnol ei adolygiad o drefniadau rheoli risg presennol i'r Pwyllgor Archwilio. Rhoddwyd statws 'sicrwydd rhesymol' ond nododd yr archwiliad y canlynol:

- nid oedd y trefniadau i bwyllgorau oruchwylio, herio a chraffu ar y risgiau a neilltuwyd ar eu cyfer ar waith eto ar gyfer pob pwyllgor.
- nid oedd y Bwrdd Iechyd wedi bod yn cael y gofrestr risg gorfforaethol yn rheolaidd, na chrynodeb o'r risgiau dros y flwyddyn ddiwethaf. Er nad yw'n ofyniad strategaeth na pholisi, byddai'r arfer yn sicrhau bod yr aelodau'n ymwybodol o'r holl risgiau a'r camau lliniaru a gymerir. Ers hynny, mae rheolwyr wedi cadarnhau'r canlynol:
  – caiff Dangosfwrdd Risg Strategol ei gyflwyno i'r Bwrdd;
  – bydd y Pwyllgor Archwilio yn cael y gofrestr risg gorfforaethol ac adroddiad ar risgiau strategol ym mhob cyfarfod; a
  – bydd y grŵp Sicrwydd a Dysgu a'r Tîm Gweithredol yn cael adroddiad rheoli risg bob deufis.

161 Cynhaliwyd gweithdy i'r Bwrdd ar reoli risg ym mis Rhagfyr 2017. Cafodd yr aelodau gyfle i fyfyrio ar y gofrestr risg gorfforaethol, y gofynion i ddiweddaru'r risgiau i amcanion corfforaethol ac ystyried y prosesau rheoli risg presennol a'r newidiadau angenrheidiol. Yn sgil hyn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi mynd ati i ddatblygu rhaglen waith rheoli risg ddiwygiedig ac mae'n diweddaru ei strategaeth a'i bolisi rheoli risg. Disgwylir i'r gwaith hwn gael ei wneud ochr yn ochr â datblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, ond mae'n cynnwys y canlynol:

- cyflwyno risg portffolios gweithredol a diwygiadau i dempled y gofrestr risg gorfforaethol;
- ailalinio 'timau' rheoli risg er mwyn gwneud y defnydd gorau o'r adnoddau staff canolog sydd ar gael; a
- gwelliannau i ansawdd gwybodaeth yn y system Datix ac echdynnu gwybodaeth yn fwy effeithlon er mwyn cefnogi gwaith adrodd a dadansoddi thematig, o fewn cyfyngiadau'r system bresennol. Mae'r Pennaeth Profiad Cleifion, Risg a Gwasanaethau Cyfreithiol yn ymgysylltu â defnyddwyr Datix eraill yn y GIG er mwyn dysgu o'u profiad ond mae hefyd yn rhan o grŵp cenedlaethol Unwaith i Gymru sy'n edrych ar ddarparwyr systemau rheoli risg eraill.

162 Mae ein gwaith asesu strwythuredig hefyd yn nodi nifer o faterion ychwanegol y dylai'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael â hwy wrth fwrw ymlaen â'i ddatblygiadau arfaethedig, sef:

- nodi risgiau i amcanion yn gliriach, wedi'i lywio gan waith mapio risgiau fel rhan o'r broses o ddatblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, gan fod llawer o'r 'eitemau' ar y gofrestr risg gorfforaethol yn faterion yn hytrach na risgiau, e.e. Ymrwymiad Gwasanaeth Cyffredinol, iechyd y cyhoedd;
- asesu nifer y risgiau ar y gofrestr risg gorfforaethol gan fod gormod i graffu arnynt yn briodol ar y cyd;
- ailfapio risgiau yn ôl pwyllgorau er mwyn adlewyrchu'r strwythur pwyllgor newydd ar ôl iddo gael ei gyflwyno'n derfynol; a
- sicrhau bod pob pwyllgor yn rhoi trosolwg ac yn craffu ar y risgiau a neilltuwyd ar eu cyfer.

Trefniadau rheoli perfformiad – Mae trefniadau rheoli perfformiad a chraffu ar waith ond nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi diweddaru ei fframwaith eto ac mae angen iddo gryfhau prosesau adrodd integredig a'i ffocws ar atebolrwydd gweithredol a chanlyniadau

163 Pennir amrywiaeth o fesurau a thargedau i gyrff iechyd yng Nghymru a nodir yn Fframwaith Cyflawni GIG Cymru ac maent yn cael eu dwyn i gyfrif yn eu cylch. Ym mis Medi 2016, cyhoeddodd Llywodraeth Cymru fod y Bwrdd Iechyd yn destun ymyriad wedi'i dargedu, oherwydd y sefyllfa ariannol a'r perfformiad o ran canser, amseroedd aros, gofal heb ei drefnu, strôc a rheoli heintiau. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi canolbwyntio ar y problemau o ran perfformiad a gyfrannodd at statws ymyriad wedi'i dargedu, ac er bod arwyddion o rywfaint o welliant mae llawer mwy i'w wneud ac mae angen i newidiadau ennill eu plwyf. Rydym wedi adolygu prosesau rheoli perfformiad a monitro perfformiad corfforaethol a threfniadau adrodd. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi canolbwyntio ar broblemau o ran perfformiad a gyfrannodd at ymyriad wedi'i dargedu ac er bod Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd wedi arwain gwaith pwysig, mae angen mwy o berchenogaeth ymhlith yr Unedau Cyflawni

164 Wrth ymateb i'r ymyriad wedi'i dargedu, sefydlodd y Bwrdd Iechyd Raglen Adfer a Chynaliadwyedd ym mis Chwefror 2017, a gefnogwyd gan Gyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd a Swyddfa Rheoli Rhaglenni newydd ei ffurfio. Nod y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd yw llywio'r broses o wella gwerth, effeithlonrwydd a chynaliadwyedd gwasanaethau, er mwyn 'adfer' y Bwrdd Iechyd. Er mwyn i'r Bwrdd Iechyd wella perfformiad a chyflawni'r targed o fantoli'r gyllideb, bu angen i'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd nodi mesurau arbed costau ac arbedion effeithlonrwydd a hefyd geisio gwella perfformiad mewn rhai meysydd allweddol ar yr un pryd. Mae wyth ffrwd waith gorfforaethol sy'n ymwneud â'r gweithlu ac ailgynllunio gallu ac adnoddau, yn ogystal â helpu i sicrhau diffyg nad yw'n fwy na £36 miliwn ar gyfer 2017-18.

165 Bu angen i'r Rhaglen ymsefydlu'n gyflym a mynd i'r afael â materion drwy'r sefydliad cyfan. Mae amrywiaeth o gyfarfodydd i gytuno ar gamau gweithredu a sicrhau bod perfformiad yn cael ei fonitro'n fynych wedi helpu i sbarduno hyn, ochr yn ochr â'r trefniadau rheoli perfformiad ehangach a drafodir isod. Hefyd, mae'r staff wedi cael briffiadau rheolaidd gan y Prif Weithredwr, er mwyn hyrwyddo ymddygiadau a meddylfryd, ac mae cyfarfodydd gweithredol misol ag Unedau Cyflawni yn uno â chyfarfodydd yr Uwch Dîm Arwain a gynhelir ddwywaith yr wythnos. Fodd bynnag, gallai nifer y cyfarfodydd a'u hamlder a chymhlethdod llinellau adrodd gael eu symleiddio er mwyn sicrhau bod digon o amser i reolwyr a bod adnoddau i wneud y gwelliannau angenrheidiol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cymryd camau tuag at hyn, yn ogystal ag adolygu pensaernïaeth y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd, er enghraifft, gyda'r rhaglen yn cael ei harwain gan swyddogion gweithredol bellach.

166 Y Cyfarwyddwr Adfer a Chynaliadwyedd sy'n cymryd yr awenau'n ganolog, gan ysgwyddo llawer o gyfrifoldeb personol am gamau gweithredu, a chynnal adolygiadau o gyllid a pherfformiad â'r Unedau Cyflawni (Unedau) bob pythefnos. Mae hyn wedi achosi rhywfaint o rwystredigaeth ymhlith yr Unedau ond fel y crybwyllwyd ym mharagraff 150 mae angen mwy o berchenogaeth. Mae adnoddau'r Swyddfa Rheoli Rhaglenni hefyd yn gyfyngedig, ar ôl cael ei hadnoddau drwy drosglwyddo adnoddau o feysydd eraill. O ystyried ei hadnoddau presennol, mae'n annhebygol y byddai'n gallu cefnogi rhaglenni newid strategol ehangach sy'n gysylltiedig â C4B a'r Strategaeth Glinigol newydd.

Mae trefniadau rheoli perfformiad ar waith ond nid yw'r fframwaith wedi'i ddogfennu yn gyfredol mwyach, efallai nad yw nifer y cyfarfodydd sy'n ymwneud â pherfformiad yn gynaliadwy ac mae angen ffocws cryfach ar ganlyniadau

167 Nid yw Fframwaith Rheoli Perfformiad y Bwrdd Iechyd yn gyfredol mwyach. Fe'i lluniwyd yn 2015 ac mae'n rhagddyddio'r strwythurau gweithredu presennol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn paratoi i'w ail-lunio, ar ôl i'r Tîm Gweithredol gytuno ar gynllun uwchgyfeirio yn ddiweddar. Mae angen diweddaru'r Fframwaith Rheoli Perfformiad yn ddi-oed, gan ystyried rôl y Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd a'i pherthynas â'r trefniadau rheoli perfformiad. Mae'r prosesau rheoli perfformiad presennol yn seiliedig ar adolygiadau chwarterol o Unedau. Mae cyfarfodydd ychwanegol y Tîm Gweithredol ddwywaith yr wythnos a'r cyfarfodydd Adfer a Chynaliadwyedd yn cefnogi'r ymyriad wedi'i dargedu, ond fel y nodir uchod, efallai na fyddant yn gynaliadwy yn yr hirdymor.

168 Ymhlith y meysydd allweddol a gwmpesir yn ystod y cyfarfodydd adolygu perfformiad chwarterol mae camau gweithredu'r Cynllun Gweithredu Blynyddol, sydd wedi cael eu hychwanegu at Gardiau Sgorio Perfformiad yr Unedau Cyflawni. Yn ystod adolygiad Deloitte o Lywodraethu Ariannol gwelwyd arfer da yng nghyfarfodydd adolygu perfformiad chwarterol yr unedau, ond nodwyd mai cyfyngedig oedd yr her mewn perthynas â gwybodaeth am berfformiad a bod diffyg ffocws ar gamau gweithredu. Canfu ein hadolygiad o'r dangosfwrdd perfformiad fod gwybodaeth am feysydd allweddol wedi'i chynnwys ond mai cyfyngedig oedd y ffocws ar dargedau, taflwybrau a chanlyniadau.

Yn dilyn cyflwyno Pwyllgor Perfformiad a Chyllid newydd mae gwaith craffu wedi cael ei atgyfnerthu ond gellid gwella agweddau ar y broses adrodd

169 Mae'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid a sefydlwyd ym mis Mehefin 2017 wedi cryfhau trefniadau craffu. Hyd yma, mae'r Pwyllgor wedi canolbwyntio ar gyllid a meysydd yr ymyriad wedi'i dargedu ac, ar hyn o bryd, nid yw'n cael cerdyn sgorio llawn o bob dangosydd perfformiad. Mae wedi cyflwyno rhaglen o adolygiadau manwl yn ddiweddar er mwyn rhoi ffocws i'r gwaith craffu ar feysydd allweddol ac mae hefyd yn cael adroddiadau cryno o adolygiadau perfformiad chwarterol o'r Unedau Cyflawni. Mae'r adroddiadau hyn yn rhoi sicrwydd bod adolygiadau o berfformiad yn cael eu cynnal yn ôl y bwriad ac yn rhoi trosolwg o'r materion a'r camau gweithredu. Fodd bynnag, nid ydynt yn rhoi sicrwydd cadarn i'r Pwyllgor ynglŷn â pherfformiad gwirioneddol ym mhob maes na'r taflwybr ar gyfer cyflawni targedau a chanlyniadau. Yn y dyfodol, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd benderfynu a ddylai rhychwant presennol gwaith craffu ar berfformiad y Pwyllgor fod yn ehangach, wedi'i gydbwyso â'r angen amlwg i barhau i ganolbwyntio ar feysydd yr ymyriad wedi'i dargedu a throsolwg a gwaith craffu ar berfformiad y Bwrdd.

170 Mae'r Bwrdd yn cael adroddiad ar y mesurau a amlinellir yn y Fframwaith Cyflawni Cenedlaethol wedi'u grwpio yn ôl amcan corfforaethol ym mhob un o'i gyfarfodydd. Mae'r adroddiad ar berfformiad, sy'n seiliedig ar adroddiadau cardiau sgorio, yn cynnwys trosolwg lefel uchel o berfformiad, crynodeb o berfformiad targedau unigol, ac adrannau manwl sy'n cynnwys cardiau adrodd unigol ar flaenoriaethau'r ymyriad wedi'i dargedu a mesurau eraill. Yn gyffredinol, mae digon o wybodaeth i gefnogi'r gwaith craffu, ond gellid gwella agweddau ar yr adroddiad, er enghraifft, cymathu perfformiad yn erbyn targed yn haws, mwy o eglurder ynglŷn â'r cyfnod tuedd dan sylw, a gwell cysylltiadau rhwng y camau gweithredu a nodwyd, canlyniadau a therfynau amser ar gyfer gwella. Nid oes fawr ddim adroddiadau ar berfformiad gofal sylfaenol a gomisiynwyd na gwasanaethau a ddarperir gan bartneriaid, y mae angen mynd i'r afael â hwythau hefyd.

Gallai gwybodaeth reoli ac adroddiadau integredig ddiwallu anghenion y Bwrdd Iechyd yn well

171 Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymwybodol y gallai wneud mwy i ddefnyddio'r data a'r wybodaeth reoli sydd ar gael iddo er mwyn cefnogi prosesau gwneud penderfyniadau a sicrwydd y Bwrdd yn well. Ar hyn o bryd, caiff adroddiadau ar gyllid, perfformiad a'r gweithlu eu cyflwyno ar wahân i'r Bwrdd, gan ei gwneud yn anodd i'r aelodau driongli rhwng materion na'u hystyried yn fanylach y tu hwnt i'r lefel gyfunol o wybodaeth a ddarperir.

172 Sefydlwyd grŵp gorchwyl a gorffen i ystyried dull mwy integredig o ymdrin â rheoli perfformiad, gwybodaeth reoli a chynllunio a blaenoriaethu gwasanaethau yn y dyfodol. Mae'r ffocws ar sicrhau integreiddio a threiddgarwch drwy ei brosesau adrodd, ac mae gwaith yn yr arfaeth i ddatblygu cerdyn sgorio cytbwys i'w ddefnyddio drwy'r Bwrdd Iechyd cyfan. Mae pedrannau arfaethedig ar gyfer y cerdyn sgorio yn cynnwys: Pobl; Gweithrediadau; Cyllid a Llywodraethu; a Chwsmeriaid a Rhanddeiliaid (gan gynnwys ansawdd). Cydnabyddir hefyd fod cyfle i ddatblygu cysylltiadau â'r data a ddelir yn y system Datix, ond fel y'i nodir ym mharagraff 160 mae rhai problemau gyda'r system sy'n gwneud hyn yn anodd ar hyn o bryd. At hynny, mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu data ar ansawdd a chanlyniadau gofal sylfaenol. Mae'r gwaith hwn ar gam cynnar a chyfyngedig yw'r wybodaeth gymunedol ar hyn o bryd.

173 Wrth fynd ati i ddatblygu gwybodaeth fwy integredig, bydd angen hefyd i'r Bwrdd Iechyd gael eglurder ynglŷn ag atebolrwyddau gweithredol am wybodaeth am berfformiad a rheoli perfformiad, ble mae gwybodaeth fusnes a'i pherthynas â gwybodeg.

Llywodraethu gwybodaeth – Mae trefniadau llywodraethu gwybodaeth yn helpu i sicrhau cydymffurfiaeth â'r ddeddfwriaeth gyfredol, ond bydd cydymffurfio â'r rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd yn heriol o fewn yr adnoddau presennol

174 Mae angen i bob Corff Iechyd sicrhau ei fod yn cynnal diogelwch, cyfrinachedd a hygyrchedd cofnodion cleifion a gwybodaeth sensitif arall. Gorfodir y gofyniad hwn drwy'r Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth (2000), gofynion GIG Caldicott a deddfwriaeth bresennol Deddf Diogelu Data 1998 a gaiff ei disodli cyn bo hir gan reoliadau Diogelu Data Cyffredinol newydd[11].

175 Daw'r Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol (y Rheoliadau) i rym ar 25 Mai 2018 ac maent yn cyflwyno rhai newidiadau sylweddol i ofynion ac egwyddorion diogelu data. Mae'r Rheoliadau hyn yn cyflwyno newidiadau i hawliau a rhyddidau mewn perthynas â gwrthrych y data ac maent yn cynnwys y canlynol:

- ei gwneud yn ofynnol rhoi gwybod i Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth o fewn 72 awr o bob achos o dorri rheoliadau data lle ceir risg i hawliau gwrthrych y data;
- lleihau'r terfynau amser a ganiateir i ymateb i gais gwrthrych am wybodaeth i 30 diwrnod;
- newidiadau o ran yr hawl i weld gwybodaeth, yr hawl i gael eich anghofio, a dileu gwybodaeth; a gwella eglurder y broses gydsynio;

[11] Gwefan ar gyfer Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol yr UE

- mae cwmpas y Ddeddf bellach yn ymestyn y tu hwnt i ffin Ewrop, ar gyfer prosesu data gwrthrychau data Ewropeaidd, a allai effeithio ar gyrff iechyd sy'n cymryd rhan mewn astudiaethau ymchwil byd-eang; a
- gall cosbau am fynd yn groes i'r polisi gyrraedd terfyn uchaf o 4% o'r trosiant, neu €20 miliwn (pa un bynnag sydd fwyaf).

176 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'n casgliad yn seiliedig ar ein hadolygiad o drefniadau llywodraethu gwybodaeth a'r camau y mae'r Bwrdd Iechyd wedi'u cymryd i gydymffurfio â gofynion y Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

177 Cyflwynwyd trefniadau llywodraethu gwybodaeth presennol y Bwrdd Iechyd yn 2016. Mae'r Bwrdd Llywodraethu Gwybodaeth yn cefnogi ac yn llywio agenda llywodraethu gwybodaeth y Bwrdd Iechyd. Mae'n gyfrifol am lywodraethu gwybodaeth ar gyfer holl wybodaeth y Bwrdd Iechyd, nid dim ond y wybodaeth a ddelir gan yr adran wybodeg, ac mae'n rhoi sicrwydd ar effeithiolrwydd trefniadau llywodraethu gwybodaeth i'r Pwyllgor Archwilio.

178 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud gwaith i fynd i'r afael â'r materion a nodwyd yn archwiliad Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth ym mis Medi 2016, gan gynnwys ansawdd data, data wrth gefn a diogelwch gwybodaeth, a datblygu Cofrestr Asedau Gwybodaeth. Ers yr archwiliad, mae'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu Cofrestr Asedau Gwybodaeth, sy'n ofynnol er mwyn gallu cydymffurfio â'r Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol, ond nid yw ei chwmpas yn gyflawn eto. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu perchenogion asedau ar gyfer pob system glinigol ac ased gwybodaeth o bwys, ac mae'n ceisio'r wybodaeth sydd ei hangen i gwblhau'r Gofrestr Asedau Gwybodaeth. Ymhlith y materion eraill a nodwyd yn yr archwiliad mae absenoldeb cofrestr Protocolau Rhannu Gwybodaeth a dim cofnod diweddaru. Ym mis Tachwedd 2017, nododd Swyddfa'r Comisiynydd Gwybodaeth fod y Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd da tuag at fynd i'r afael ag argymhellion ei harchwiliad yn 2016. Bu cryn ymgais i gynyddu hyfforddiant llywodraethu gwybodaeth ac mae llywodraethu gwybodaeth bellach wedi'i gynnwys fel rhan o'r rhaglen ymgynefino i staff ac aelodau annibynnol fel ei gilydd. Fodd bynnag, ym mis Rhagfyr 2017 cafwyd cyfradd cydymffurfiaeth â hyfforddiant o 52%.

179 Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd tuag at fodloni gofynion y Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol, ond mae cryn dipyn o waith i'w wneud o hyd i fodloni'r gofynion yn llawn. Bydd cwblhau'r gwaith sydd ei angen i gydymffurfio â'r Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol, a pharhau i gydymffurfio, yn heriol iawn gyda'r adnoddau sydd wedi'u neilltuo ar gyfer llywodraethu gwybodaeth ar hyn o bryd. Ceisir adnoddau ychwanegol ond mae risg wirioneddol na fydd cydymffurfiaeth lawn erbyn mis Mai 2018 Mae'r risg hon yn un sylweddol o ystyried y cosbau posibl am dorri'r Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol.

180 Mae'r Bwrdd Llywodraethu Gwybodaeth wedi cyflwyno adroddiadau drwy gydol y flwyddyn ar y canlynol: cynnydd yn erbyn yr amrywiol agweddau ar lywodraethu gwybodaeth sy'n ofynnol i gydymffurfio â'r Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol; a heriau a nodwyd i fodloni'r gofynion, yn enwedig o ran adnoddau llywodraethu gwybodaeth a chydymffurfio â hyfforddiant. Ym mis Ionawr 2018, cyflwynodd y Bwrdd Llywodraethu Gwybodaeth adroddiad i'r Pwyllgor Archwilio ar asesiad diweddar o barodrwydd y Bwrdd Iechyd ar gyfer y Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol, a ddaeth i'r casgliad na fyddai'r Bwrdd Iechyd yn cydymffurfio â'r Rheoliad Diogelu Data Cyffredinol erbyn mis Mai 2018. Mynegodd aelodau'r Pwyllgor rywfaint o bryder nad oedd y tebygolrwydd o beidio â chydymffurfio â'r ddeddfwriaeth wedi cael ei godi'n benodol yn gynt.

Ffactorau eraill sy’n galluogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau — Mae’r Bwrdd Iechyd wedi parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol ond mae’n wynebu nifer o heriau o ran y gweithlu, rheoli asedau a TGCh a’r gallu i reoli rhaglenni

181 Mae ein gwaith asesu strwythuredig yn 2017 wedi ystyried trefniadau’r Bwrdd Iechyd ar gyfer rheoli rhaglenni newid, y gweithlu ac asedau (gan gynnwys TGCh) yn ogystal â gwaith gyda rhanddeiliaid a phartneriaid. Rydym hefyd wedi asesu’r cynnydd yn erbyn yr argymhellion cysylltiedig a wnaed yn 2016. Nodir ein canfyddiadau isod.

Rheoli newid strategol – Cafodd Swyddfa Rheoli Rhaglenni ei sefydlu ac mae gwaith datblygu sefydliadol pwysig yn mynd rhagddo, ond cyfyngedig yw’r gallu i reoli rhaglenni ac mae angen adolygu rhaglenni newid strategol

182 Mae’r canfyddiadau sy’n sail i’r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o drefniadau rheoli newid strategol. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

183 Mae’r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu Swyddfa Rheoli Rhaglenni, ond fel y’i trafodir yn gynharach yn yr adroddiad hwn, ei phrif ffocws fu cefnogi’r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd. Nid yw’r swyddfa ar ei ffurf bresennol wedi’i hintegreiddio i gefnogi newidiadau ehangach i wasanaethau a chyfyngedig yw ei hadnoddau. Nid yw ei rôl yn y dyfodol o ran cefnogi rhaglenni newid strategol ehangach (C4B) yn glir. Mae nifer o gynigion ar gyfer newidiadau rhanbarthol mawr hefyd sy’n effeithio ar y Bwrdd Iechyd ac sy’n destun ymgynghori ar hyn o bryd, sy’n debygol o arwain at ofyniad am adnoddau rheoli rhaglen ychwanegol er mwyn iddynt fynd rhagddynt.

184 Y Byrddau Comisiynu, sydd wedi’u diddymu bellach, oedd yn gyfrifol am raglenni newid strategol y Bwrdd Iechyd (C4B) yn y gorffennol, ond nid yw portffolio na llinellau adrodd y rhaglenni hyn wedi cael eu hailfapio eto. Mae angen eglurder ynglŷn â lleoliad rhaglenni newid C4B o fewn trefniadau’r Bwrdd Cyflawni newydd ac yng nghyd-destun strategaeth glinigol newydd.

185 Mae’r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod datblygu’r gweithlu a datblygu sefydliadol yn allweddol i adfer, cynaliadwyedd a gwella gwasanaethau mewn ffordd gynaliadwy. Mae nifer o raglenni yn cael eu cynnal i gefnogi arweinwyr, datblygu sefydliadol, gwella gwasanaethau a gwerthoedd ac ymddygiadau sefydliadol, gyda hwb gwella bach yn cyflwyno hyfforddiant i ddatblygu’r gallu i wella. Mae’r elfennau hyn yn cael eu rheoli ar wahân ar hyn o bryd ond mae gwaith yn mynd rhagddo i’w dwyn ynghyd a mireinio cwmpas y rhaglen datblygu sefydliadol. Mae’r Bwrdd Iechyd yn edrych ymlaen gyda llawer o syniadau, ond mae angen mwy o flaenoriaethu a chydgysylltu er mwyn canolbwyntio ymdrechion ac adnoddau yn y ffordd orau bosibl.

186 Yn 2016, gwnaethom yr argymhelliad canlynol mewn perthynas â’r gallu i reoli newid. Mae Arddangosyn 12 yn disgrifio’r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 12: cynnydd ar argymhelliad rheoli newid 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
2016 A4c Cryfhau'r capasiti rheoli newid er mwyn sicrhau yr ymdrinnir ag unrhyw ofynion sy'n deillio o ymyriad wedi ei dargedu.	**Cam gweithredu wedi'i gwblhau:** • Sefydlwyd Swyddfa Rheoli Rhaglenni er mwyn cefnogi'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd. **Ond:** • Cyfyngedig yw'r gallu ac mae'n annhebygol o ymdopi â gofynion rhaglenni newid strategol nad ydynt yn cael eu cefnogi mwyach drwy'r Byrddau Comisiynu.

Rheoli'r gweithlu – Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu nifer o heriau o ran y gweithlu ac mae angen iddo gryfhau ei waith ar gynllunio'r gweithlu a'i drefniadau craffu

187 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r trefniadau i reoli'r gweithlu. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

188 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod gwaith cynllunio'r gweithlu yn wendid, sydd wedi'i lesteirio gan ddiffyg strategaeth glinigol gyfredol. Gyda'r bwriad i roi strategaeth glinigol newydd ar waith yn 2018, bydd gan y Bwrdd Iechyd gyfeiriad cliriach a llwyfan i ddatblygu cynlluniau'r gweithlu i gefnogi ei fodelau gwasanaeth yn y dyfodol.

189 Mae heriau sylweddol o ran rheoli'r gweithlu wedi parhau yn 2017, gan gynyddu pwysau costau a risgiau i wasanaethau. Yr her fwyaf sylweddol yw recriwtio. Nododd y Bwrdd Iechyd fod 835.57 o swyddi gwag cyfwerth ag amser cyflawn (WTE) ar 30 Tachwedd 2017, y mae 373.44 ohonynt yn ymwneud â swyddi nyrsys a bydwragedd cofrestredig ac y mae 183.38 ohonynt yn ymwneud â swyddi meddygol a deintyddol. Mae rhai rhestri dyletswydd meddygol yn dal yn fregus ac mae recriwtio nyrsys wedi mynd yn gynyddol anodd o ganlyniad i brinder cenedlaethol.

190 Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymgymryd â nifer o fentrau i recriwtio staff, gan gynnwys recriwtio dramor wedi'i dargedu; hyrwyddo'r Bwrdd Iechyd fel cyflogwr, defnyddio'r cyfryngau cymdeithasol a mynd ati i leihau faint o amser a gymerir i recriwtio. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi gor-recriwtio Gweithwyr Cymorth Gofal Iechyd er mwyn helpu i lenwi'r bwlch yn nifer y nyrsys mewn rhai meysydd, yn enwedig yn Uned Gyflawni Treforys lle ceir cyfradd gor-recriwtio Gweithwyr Cymorth Gofal Iechyd o 19.88%.

191 Bu'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd ddefnyddio staff asiantaeth i lenwi bylchau ond mae wedi gweithio'n galed i leihau'r ddibyniaeth ar staff dros dro a rheoli'r costau sy'n gysylltiedig â chyflogau amrywiadwy. Roedd gwariant y Bwrdd Iechyd ar gyflogau amrywiadwy ar gyfer wyth mis gyntaf 2017-18 yn £27.0 miliwn, sef gostyngiad o £3.9 miliwn o gymharu â'r gwariant ar gyfer yr un cyfnod yn ystod y flwyddyn ariannol flaenorol. Roedd hyn yn cynnwys gostyngiad o £2.3 miliwn ar staff asiantaeth anfeddygol a gostyngiad o £0.4 miliwn ar staff asiantaeth meddygol. Mae Llywodraeth Cymru wedi cyflwyno cap ar gyfraddau asiantaeth a newidiadau i ofynion trethiant IR35, ac efallai y bydd rheolaethau mewnol cynyddol hefyd yn helpu i reoli costau yn y byrdymor. Fodd bynnag, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd

ystyried gofynion Deddf Lefelau Staff Nyrsys (Cymru) 2016[12], a ddaw i rym ym mis Ebrill 2018, drwy ei waith i reoli swyddi gwag nyrsys a chynllunio gweithlu'r dyfodol.

192 Mae cyfradd trosiant ymhlith staff wedi bod yn cynyddu ac ar 30 Tachwedd 2017, cafwyd cyfradd o 10% ar gyfer staff nyrsio, 9% ar gyfer gweithwyr proffesiynol perthynol i iechyd ac 8% ar gyfer staff meddygol a deintyddol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn coladu nifer y staff sy'n gadael bob mis er mwyn nodi meysydd lle ceir problemau, a chyflwynwyd ymweliadau ymadael ym mis Ionawr 2017. Nod y camau gweithredu hyn yw nodi'r rhesymau pam mae staff yn gadael y Bwrdd Iechyd, yn enwedig o fewn y 12 mis cyntaf o gyflogaeth. Mae timau rheoli'r Unedau Cyflawni wedi cael y dasg o ddatblygu cynlluniau i fynd i'r afael ag unrhyw broblemau.

193 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi nifer o fentrau ar waith er mwyn helpu i ddeall, rheoli a lleihau lefelau absenoldeb, gan gynnwys ffocws ar les ac archwiliadau i nodi meysydd lle ceir problemau. Ar gyfer y cyfnod rhwng mis Tachwedd 2016 a mis Hydref 2017 cafwyd cyfradd salwch 12 mis treigl o 5.6% ac nid oedd y sefyllfa yn ystod mis Hydref yn llawer gwell na'r gyfradd yn 2015-16.

194 Mae'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd yn cynnwys ffrydiau gwaith mewn nifer o feysydd allweddol ar gyfer rheoli'r gweithlu, sy'n effeithio ar berfformiad a sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd. Mae'r rhain yn cynnwys:

- Lleihau absenoldeb oherwydd salwch
- Gwella'r ffordd y llunnir rhestri dyletswydd staff
- Lleihau'r amser a gymerir i recriwtio
- Rhoi cymhellion ar gyfer nyrsys banc
- Rheoli swyddi gwag a drifft graddau

195 Hefyd, mae'r Bwrdd Iechyd yn mynd i'r afael â nifer o broblemau eraill ym maes rheoli'r gweithlu a'u gwella. Ceir crynodeb isod.

- **Arfarnu staff anfeddygol** – mae gan y Bwrdd Iechyd Bolisi Adolygu Datblygiad drwy Arfarniad Personol (PADR) ac mae'n parhau i hyrwyddo cwblhau arfarniadau. Fodd bynnag, ym mis Tachwedd 2017, roedd y cyfraddau cwblhau, sef 62%, yn brin o darged y Bwrdd Iechyd, sef 85%. Nododd adroddiad Archwilio Mewnol sicrwydd cyfyngedig diweddar fod angen gwella ansawdd arfarniadau a gynhelir. Mae'r Tîm Dysgu a Datblygu yn rhoi hyfforddiant i adolygwyr arfarniadau ar PADR er mwyn mynd i'r afael â hyn. Nid yw'r broses o gyflwyno Hunanwasanaeth i Gyflogeion na Hunanwasanaeth i Oruchwylwyr i gofnodi data PADR yn y Cofnod Staff Electronig wedi'i chwblhau eto. Mae Gweinyddwyr Dysgu yn gallu diweddaru cofnodion PADR staff mewn meysydd heb y swyddogaeth Hunanwasanaeth, ond nid yw rhai wedi cael hyfforddiant. Efallai fod hyn yn effeithio ar gywirdeb gwybodaeth PADR a gofnodir yn y Cofnod Staff Electronig.
- **Arfarnu ac ailddilysu meddygol** – Mae'r cyfraddau arfarnu wedi gwella o 30% i 90% dros y pum mlynedd ddiwethaf ond mae angen gwneud gwaith i wella ansawdd arfarniadau. Mae swyddogion arweiniol ar gyfer arfarnu yn cael eu penodi ym mhob Uned Gyflawni er mwyn canolbwyntio ar sicrhau ansawdd arfarniadau yn unol â safonau Deoniaeth Cymru.

[12] Mae'r Ddeddf Lefelau Staff Nyrsys (Cymru) yn gosod dyletswydd ar fyrddau iechyd ac Ymddiriedolaethau'r GIG i gyfrifo lefelau staff nyrsio a'u cynnal mewn wardiau meddygol acíwt oedolion a wardiau llawfeddygol cleifion mewnol.

- **Hyfforddiant statudol a gorfodol** – Mae cydymffurfiaeth yn parhau'n isel. Y gyfradd uchaf ymhlith pob un o'r 13 o fodiwlau hyfforddiant yw 56% ar gyfer hyfforddiant diogelwch tân ar 30 Tachwedd 2017. Cafwyd cyfradd o 32.58% ar gyfer Codi a Symud (Lefel 1) a chafwyd cyfradd o ddim ond 26.43% ar gyfer Dadebru (Lefel 1). Rhoddodd Archwiliad Mewnol yn 2017 sicrwydd cyfyngedig, gan nodi problemau gyda mynediad at e-ddysgu a'r broses orfodol o gofnodi hyfforddiant yn y Cofnod Staff Electronig. Sefydlwyd Pwyllgor Llywodraethu Hyfforddiant Gorfodol i fonitro'r Fframwaith Hyfforddiant Gorfodol bob chwarter ym mis Hydref 2016 ond ar adeg y gwaith Archwilio Mewnol, nid oedd wedi cyfarfod.
- **Ymgysylltu meddygol** – cwblhawyd arolwg ymgysylltu meddygol Cymru gyfan o Feddygon Ymgynghorol a Meddygon Arbenigedd a Chyswllt Arbenigol ym mis Gorffennaf 2016. Cafodd y Bwrdd Iechyd gyfradd ymateb o bron 50%. Ar y cyfan, roedd y canlyniadau yn gyffredin i isel ar gyfer y Bwrdd Iechyd, gydag Uned Gyflawni Treforys yn sgorio'n is nag eraill. Mae Cyfarwyddwyr Meddygol Unedau Cyflawni wedi bod yn gweithredu ar y canlyniadau, er enghraifft sefydlwyd Cabinet Arweinyddiaeth Glinigol yn Uned Gyflawni Treforys. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi bod angen gwneud rhagor o waith o dan y themâu canlynol: diben a chyfeiriad; teimlo eich bod yn cael eich gwerthfawrogi a'ch grymuso; cysylltiadau rhyngbersonol; a chyfeiriadedd datblygu. Mae'r Cyfarwyddwr Meddygol Gweithredol wedi sefydlu prosiect Adfer a Chynaliadwyedd er mwyn cymryd y camau gweithredu sy'n deillio o arolwg ymgysylltu meddygol 2016, a fydd yn cael ei gynnal eto yn GIG Cymru yn 2019.

196 Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol sy'n gyfrifol am swyddogaeth graffu a rhoi sicrwydd. Fodd bynnag, fel y'i nodwyd yn gynharach, mae ffocws y Pwyllgor wedi bod yn rhy weithredol gyda ffocws annigonol ar risgiau strategol. Cyflwynir metrigau'r gweithlu i'r Pwyllgor ond cyfyngedig ydynt a gallai peth data fod yn fwy amserol. Ni roddir dyddiadau cwblhau na chyfrifoldebau am gamau gweithredu yn gyson ac mae angen i adroddiadau dynnu sylw at risgiau'n fwy effeithiol. Bu bylchau hefyd yng nghyfarfodydd y Pwyllgor yn ystod y flwyddyn, gyda thri o'r chwe chyfarfod a gynlluniwyd yn cael eu canslo. O ganlyniad, amharwyd ar y llif o sicrwydd ac adroddiadau ar faterion allweddol o'r Pwyllgor i'r Bwrdd hefyd. Mae'r Bwrdd yn cael adroddiadau ar gyllid a pherffomiad fel mater o drefn, ond yn ogystal â'r bylchau mewn adroddiadau gan Bwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol, ni chafodd adroddiad ar berfformiad y gweithlu mewn nifer o'i gyfarfodydd. Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd gau'r bwlch presennol mewn gwaith craffu ar faterion sy'n ymwneud â'r gweithlu a datblygu sefydliadol.

Rheoli asedau – Nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi diffinio ei strategaethau rheoli asedau eto ac mae'n wynebu penderfyniadau anodd o ran blaenoriaethu adnoddau gyda gallu TGCh cyfyngedig i gefnogi gwaith moderneiddio

197 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r trefniadau sydd ar waith i gefnogi'r gwaith o reoli ystadau ac asedau, a gwasanaethau gwybodeg. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

Mae angen i'r Bwrdd Iechyd ddiffinio ei strategaeth rheoli asedau er mwyn ategu cynlluniau strategol tymor hwy a helpu i flaenoriaethu o fewn adnoddau prin iawn

198 Mae'r Bwrdd Iechyd yn rheoli tua £600 miliwn o asedau, gan gynnwys tir ac adeiladau, offer a chyfarpar, cerbydau, cyfarpar TGCh a fflyd. Nid oes gan y Bwrdd Iechyd strategaeth rheoli asedau

gyffredinol, y bydd ei hangen i ategu strategaeth glinigol y sefydliad a'r cynlluniau tymor hwy sy'n cael eu datblygu ar hyn o bryd. Yn lle hynny, mae'n rheoli ei asedau o ddydd i ddydd.

199 O ran tir ac adeiladau, mae'r Bwrdd Iechyd yn wynebu cryn dipyn o ôl-groniad o waith cynnal a chadw ar adeiladau. Ar ddiwedd 2016-17, roedd angen gwneud gwaith cynnal a chadw ôl-groniad gwerth tua £60 miliwn ar asedau'r Bwrdd Iechyd – yr oedd tua £17 miliwn ohono yn waith risg uchel neu sylweddol. At hynny, mae'r angen i uwchraddio amgylchedd ardaloedd clinigol wedi'i ddwysáu gan ddiffyg cyfleusterau safonol. Er nad oes strategaeth ystadau wedi'i dogfennu, mae ein hadolygiad o'r papurau a gyflwynwyd i'r Bwrdd a'i bwyllgorau, ynghyd â'r cyfweliadau a gynhaliwyd gennym, yn awgrymu bod dealltwriaeth dda o faterion sy'n ymwneud ag ystadau ymhlith aelodau'r Bwrdd a'r swyddogion gweithredol arweiniol. Bu cais am gyllid Llywodraeth Cymru i gwblhau adolygiad chwe agwedd o'r ystad yn aflwyddiannus ac mae angen bellach i'r Bwrdd Iechyd benderfynu sut y bydd yn blaenoriaethu ac yn gweithredu ar y materion a wyneba o ran ystadau.

200 Yn yr un modd, o ran offer a chyfarpar, mae asedau gwerth tua £75 miliwn yn gweithredu y tu hwnt i'w hoes economaidd ac mae angen disodli cyfran sylweddol o'r rhain. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi y rhagwelir y bydd hyn yn cynyddu i ychydig o dan £150 miliwn erbyn 2021-22 heb ragor o fuddsoddiad. Mae ansawdd asedau yn achosi straen a risgiau ychwanegol i'r Bwrdd Iechyd, a hynny yn erbyn cefndir o gyllid refeniw a chyfalaf cyfyngedig

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwella trefniadau ar gyfer rheoli'r rhaglen gyfalaf ond mae angen iddo symud o ddull gweithredu ar sail gwariant blynyddol a gwella'r ffordd y mae'n blaenoriaethu ar adeg o gyllid cyfyngedig

201 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi rhoi trefniadau newydd ar waith i gryfhau'r ffordd y mae'n ystyried ac yn blaenoriaethu ceisiadau cyfalaf ac achosion busnes; ond dylid datblygu cynllun dirprwyo i gymeradwyo cynlluniau cyfalaf. Sefydlwyd Grŵp Buddiannau Buddsoddi newydd ym mis Medi 2017 i adolygu ceisiadau buddsoddi posibl (refeniw a chyfalaf), gyda'r Grŵp Rheoli Cyfalaf yn ystyried achosion busnes a cheisiadau am gyllid dewisol a gyflwynir. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod ansawdd achosion busnes dros gyllid cyfalaf a refeniw yn amrywio, ac mae presenoldeb mewn rhai cyfarfodydd yn isel.

202 Roedd y Cynllun Gweithredu Blynyddol ar gyfer 2017-18 yn cynnwys Fframwaith Pum Mlynedd ar gyfer newid gwasanaethau a oedd yn ymgorffori cynlluniau cyfalaf. Mae'r rhain yn cael eu diweddaru a byddant yn parhau i gael eu defnyddio ar gyfer y Cynllun Gweithredu Blynyddol yn y dyfodol. Fodd bynnag, mae cynlluniau cyfalaf ar gyfer newid strategol yn elfen o'r Rhaglen Gyfalaf ehangach sy'n dal i fod yn rhaglen flynyddol ac mae angen dull tymor hwy o ymdrin â chynllunio cyfalaf. Dylai hyn fod yn gysylltiedig â'r strategaeth glinigol a'r strategaeth rheoli asedau, gan gynnwys digidol/TGCh, ystadau a chyfarpar, er mwyn helpu i flaenoriaethu a thargedu cyllid cyfalaf cyfyngedig. Mae angen datblygu cynllun dirprwyo i gymeradwyo cynlluniau cyfalaf hefyd.

Mae'r strategaeth TGCh yn ddatblygedig ond mae gallu ac adnoddau mewnol yn achosi heriau yn y tymor hwy i gefnogi gwaith moderneiddio

203 Mae gan y Bwrdd Iechyd strategaeth ddigidol gymeradwy ac mae wedi cyflwyno ei Gynllun Amlinellol Strategol yn unol â gofynion Llywodraeth Cymru. Mae gan y Bwrdd Iechyd hanes o achosion busnes llwyddiannus ac ymwybyddiaeth dda o arbedion effeithlonrwydd posibl drwy ddefnyddio technoleg,

ond bydd argaeledd cyllid cyfalaf yn dylanwadu ar ba mor gyflym y rhoddir y strategaeth ddigidol ar waith.

204 Mae gan y Bwrdd Iechyd hanes da o ddiweddaru ei systemau ac mae ymgysylltu'r tîm TGCh â defnyddwyr a boddhad cyffredinol defnyddwyr gyda'r adran TGCh yn parhau'n dda. Fodd bynnag, mae lefelau staffio a chyllido TGCh wedi bod ymhlith yr isaf yng Nghymru yn hanesyddol ac mae rhagor o ostyngiadau ariannol a chynlluniau arbedion wedi cynyddu'r pwysau yn y maes hwn. Mae hyn bellach yn cael effaith ar y math o brosiectau TGCh a nifer y prosiectau TGCh y mae'r adran yn ymgymryd â hwy ac mae cynigion ar gyfer prosiectau yn cael eu sgorio i nodi'r prosiectau â'r flaenoriaeth uchaf. Mae i hyn oblygiadau posibl o ran y graddau y mae TGCh yn gallu cefnogi cynlluniau moderneiddio ehangach y Bwrdd Iechyd.

Ymgysylltu â rhanddeiliaid – Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ymgysylltu â rhanddeiliaid mewn ffordd gadarnhaol, ond mae cymhlethdod gwaith partneriaeth a newidiadau i wasanaethau yn rhoi cryn bwysau ar allu sefydliadol

205 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o drefniadau ymgysylltu â rhanddeiliaid. Nodir ein canfyddiadau allweddol isod.

206 Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithredu mewn amgylchedd cymhleth. Mae newidiadau rhanbarthol a gweithio gyda nifer o bartneriaid yn rhoi cyfleoedd, ond maent hefyd yn rhoi cryn bwysau ar yr adnoddau sefydliadol sydd ar gael i gefnogi gwaith partneriaeth ac ymgysylltu, cynllunio a rheoli rhaglenni. Mae gan y Bwrdd Iechyd hanes da o ymgysylltu ynglŷn â newidiadau i wasanaethau, a bydd yn ceisio ymgysylltu â rhanddeiliaid a phartneriaid wrth ddatblygu ei strategaeth glinigol wedi'i diweddaru a'r cynlluniau tymor hwy sy'n deillio ohoni. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn cymryd rhan mewn ymgyngoriadau ar nifer o gynigion ar gyfer newid rhanbarthol ar hyn o bryd, gan gynnwys cynigion ynglŷn â throsglwyddo gwasanaethau ar gyfer poblogaeth Pen-y-bont ar Ogwr, y rhwydwaith trawma mawr a llawdriniaeth ar y thoracs.

207 Mae'r Fforwm Partneriaeth a'r Grŵp Cyfeirio Rhanddeiliaid yn cyflwyno adroddiadau rheolaidd i'r Bwrdd ac mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu polisi ar ymgysylltu â staff yn ddiweddar. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymgysylltu â grwpiau poblogaeth a defnyddwyr gwasanaethau penodol mewn ffordd gadarnhaol iawn ac mae canlyniadau gwaith eleni yn cynnwys: sefydlu Cyngor Ieuenctid i ABM a Siarter i Blant a Phobl Ifanc; lansio Siarter i Bobl Hŷn; a datblygu Fframwaith Strategol ar gyfer Iechyd Meddwl Oedolion ar y cyd â phartneriaid Awdurdodau Lleol.

208 Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi datblygu Fframwaith Ymgynghori ac Ymgysylltu newydd mewn ymgynghoriad â'r Cyngor Iechyd Cymuned (CIC), y mae gan y Bwrdd Iechyd berthynas dda iawn ag ef. Mae'r fframwaith yn cael ei gymhwyso at bob newid i wasanaethau sy'n gofyn am ymgynghori â'r CIC neu'r cyhoedd yn fwy cyffredinol. Mae'r gwaith o gyflwyno gwybodaeth am newidiadau posibl i wasanaethau i'r CIC, gan gynnwys y rhai sy'n deillio o waith cynllunio blynyddol, yn cael ei gydlynu'n ganolog. Fodd bynnag, mae risg bosibl y gallai'r terfynau amser a nifer y cynigion achosi risg o ran adnoddau i'r CIC, ac i'r Bwrdd Iechyd.

209 Yn 2016, gwnaed yr argymhelliad canlynol gennym mewn perthynas ag ymgysylltu â rhanddeiliaid. Mae Arddangosyn 13 yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Arddangosyn 13: cynnydd ar argymhelliad ymgysylltu â rhanddeiliaid 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
A5 2016 Cyfoesi'r fframwaith ymwneud a chyfathrebu a chwblhau datblygu cynllun ymwneud strwythuredig ar gyfer datblygu'r CTCI.	**Cwblhawyd y cam gweithredu** • Fel y'i disgrifir uchod.

Atodiad 1

Ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2017

Amlinellir ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd yn Arddangosyn 14

Arddangosyn 14: ymateb y rheolwyr

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Cynllunio a chyflawni arbedion ariannol A1 Canfuom fod y ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd yn ymdrin ag arbedion a gwaith cynllunio ariannol ehangach wedi aros yn ddigyfnewid fwy neu lai ers nifer o flynyddoedd er gwaethaf y duedd tuag i lawr o ran perfformiad ariannol. Er mwyn meithrin dull mwy cynaliadwy o reoli arbedion, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Pennu targedau arbedion realistig. b. Gwneud gwell defnydd o ddata meincnodi a gwybodaeth fewnol am berfformiad er mwyn nodi aneffeithlonrwydd (ac effeithlonrwydd) yn well i'w fwydo i mewn i'r gwaith cynllunio arbedion. (Parhad ar dudalen 62.)	Mae'r Bwrdd wedi dechrau newid ei ddull gweithredu mewn perthynas â Chynllunio Ariannol ar gyfer 2018/19. Fodd bynnag, bydd angen mwy nag un cylch cynllunio ariannol er mwyn i'r dull gwahanol hwn aeddfedu a chael ei ymgorffori'n llawn. Mae'r Bwrdd yn ymrwymedig i weithredu'r newid hwn sy'n gofyn am newidiadau i dechnegau ac adnoddau cynllunio a rheoli ariannol, yn ogystal â newid diwylliannol ac ymddygiadol. Mae'r Bwrdd wedi cytuno ar Bolisi Cronfeydd Wrth Gefn. Mae'r Bwrdd yn ymrwymedig i roi Strategaeth Ariannol a Chynllun Ariannol Tymor Canolig ar waith, a fydd yn sail i ddull rheoli a chyllidebu ariannol mwy aeddfed a chynaliadwy. Mae'r Bwrdd yn ymrwymedig i bennu targedau arbedion realistig yn seiliedig ar lefelau cyfleoedd a buddsoddiadau. Mae'r Bwrdd hefyd yn ymrwymedig i ystyried prosesau rheoli gwasanaethau, rheoli ansawdd a rheoli ariannol ar sail system gyfan sy'n golygu na fydd, yn ôl y diffiniad, ond yn ystyried 'pob Uned Gyflawni'.	Medi 2018	Cyfarwyddwr Cyllid

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
c. Cysylltu cyllidebau ariannol â gweithgarwch drwy gyllidebu o ddim er mwyn nodi meysydd effeithlon ac aneffeithlon a meincnodi'n effeithiol yn erbyn arfer da. d. Sicrhau na chaiff cynlluniau arbedion eu cynllunio ar wahân ond eu bod wedi'u cysylltu â rhaglenni gwaith ehangach neu newidiadau mewn gweithgarwch. e. Proffilio arbedion yn ddigonol yn ystod y flwyddyn fel na fydd gwaith cyflawni yn digwydd yn ystod chwe mis olaf y flwyddyn yn bennaf. f. Lleihau dibyniaeth ar arbedion trafodol byrdymor o blaid arbedion hirdymor a thrawsnewidiol sydd â'r nod o leihau pwysau ar gyllidebau yn y dyfodol. Er enghraifft, drwy sicrhau bod arbedion sy'n ymwneud â chyflog yn gysylltiedig â newid hirdymor i wasanaethau.	Mae'r tîm Cyllid wrthi'n ystyried sut y gallem ddefnyddio dulliau cyllidebu ar sail sero er mwyn archwilio meysydd gwariant allweddol. Mae dull gweithredu'r Bwrdd mewn perthynas â Chynllunio Gwasanaethau Un Flwyddyn 18/19, Cynllunio Ariannol 18/19 a rhoi'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd ar waith wedi'i gynllunio i ymdrin â hyn. Fodd bynnag, bydd angen mwy nag un cylch cynllunio ariannol er mwyn i'r dull gwahanol hwn aeddfedu a chael ei ymgorffori'n llawn.		

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A2 Canfuom fod y Bwrdd Iechyd wedi gwella ei drefniadau ar gyfer monitro arbedion, cyflwyno adroddiadau arnynt a chraffu arnynt. Fodd bynnag, er mwyn cryfhau'r trefniadau ymhellach, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Gwella'r berchenogaeth o gyllidebau a chynlluniau arbedion ymhlith deiliaid cyllideb drwy arweinyddiaeth gorfforaethol gryfach a gwella'r berthynas rhwng unedau cyflawni a'r ganolfan gorfforaethol.	Mae dull gweithredu'r Bwrdd mewn perthynas â Chynllunio Ariannol 18/19 a rhoi'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd ar waith wedi'i gynllunio i ymdrin â hyn. Cyflwynir dull gweithredu cadarnach mewn perthynas â dyrannu a dirprwyo'r gyllideb (gan gynnwys gwireddu buddiannau), yn gysylltiedig â pherfformiad gweithredol, ar gyfer 2018/19. Caiff ei raeadru drwy ddyraniadau a dirprwyaethau'r Prif Swyddog Gweithredol i Gyfarwyddwyr Uned a Chyfarwyddwyr Gweithredol. Ar lefel Uned, bydd y Partneriaid Busnes Cyllid, sy'n uniongyrchol atebol i'w rheolwyr llinell yn yr adran Gyllid, yn parhau i chwarae rhan fwy rhagweithiol wrth helpu deiliaid cyllidebau. Cynhelir gwaith monitro drwy Gyfarfodydd Adfer Ariannol a Pherfformiad bob pythefnos.	Medi 2018	Cyfarwyddwr Cyllid
b. Sicrhau bod cyfarfodydd Adfer Ariannol o fewn Unedau Cyflawni yn rhoi sylw mwy penodol i'r camau gweithredu sydd eu hangen a'u bod yn ddigon hir i roi sylw da i faterion.	Ar gyfer 18/19, mae'r Bwrdd yn bwriadu defnyddio dull gweithredu mwy integredig, wedi'i arwain ar y cyd gan y Cyfarwyddwr Cyllid a'r Prif Swyddog Gweithredu mewn Cyfarfodydd Adfer er mwyn canolbwyntio ar adfer ariannol a gwella perfformiad.		
c. Gwella'r ffordd y creffir ar arbedion yn weithredol drwy annog uwch bartneriaid busnes cyllid i fod yn fwy rhagweithiol o ran dwyn Unedau Cyflawni i gyfrif mewn perthynas â rheoli cyllidebau, a datblygu cynlluniau arbedion a'u cyflawni.	Bydd y tîm Partneriaid Busnes Cyllid, sy'n atebol i'w rheolwyr llinell yn y tîm Cyllid, yn chwarae rhan fwy rhagweithiol. Caiff model gweithredu'r tîm Partneriaid Busnes Cyllid ei archwilio er mwyn sicrhau ei fod yn ddigon effeithiol.		
d. Safoni'r gwaith o fonitro perfformiad ariannol Unedau Cyflawni o ran dull gweithredu ac o ran dull adrodd, sy'n anghyson ar hyn o bryd.	Lluniwyd templedi safonol, gyda chymorth y Partneriaid Busnes Cyllid, ac fe'u cyflwynwyd i Unedau er mwyn sicrhau cysondeb ac adroddiadau safonol. Fe'u defnyddir yn ffurfiol o 1 Ebrill 2018 a chânt eu hadolygu ar ôl 6 mis.		

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A3 Adolygu a chryfhau trefniadau llywodraethu Bu nifer o adolygiadau ac adroddiadau ar faterion sy'n ymwneud â llywodraethu yn ystod y blynyddoedd diwethaf (yn benodol i' Bwrdd Iechyd ac yn fwy cyffredinol), sy'n cynnig gwersi ac sydd wedi arwain at lawer o gynlluniau gweithredu. Mae Llywodraeth Cymru wedi cynnig y dylai'r Bwrdd Iechyd gynnal adolygiad mwy cyffredinol o lywodraethu. Wrth baratoi, dylai'r Bwrdd Iechyd dynnu ynghyd y negeseuon o bob adolygiad diweddar o lywodraethu a datblygu cynllun gweithredu cyfun i fynd i'r afael â'r materion a godwyd gan yr adolygiadau, ac er mwyn helpu i nodi p'un a fyddai unrhyw adolygiad pellach o lywodraethu yn werthfawr. Dylai'r gwaith i gyfuno cynlluniau gweithredu gynnwys canfyddiadau ac argymhellion yr asesiad strwythuredig hwn, adolygiad presennol Uned Gyflawni Llywodraeth Cymru o reoli digwyddiadau difrifol, a chanfyddiadau ac argymhellion adolygiad llywodraethu ariannol Deloitte.	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cytuno i gynnal Archwiliad Llywodraethu sy'n cyfuno'r holl gamau gweithredu o adolygiadau blaenorol, yn canolbwyntio ar well strwythur llywodraethu a rhaglen waith integredig ar gyfer 2018-19.	Medi 2018	Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Cynllun Dirprwyo A4 Dylai'r Bwrdd Iechyd ddatblygu trefniadau ei gynllun dirprwyo ymhellach drwy gytuno ar gynllun dirprwyo er mwyn cymeradwyo prosiectau cyfalaf.	Nodwyd hyn fel maes ffocws ar gyfer y flwyddyn nesaf ac ymdrinnir ag ef fel rhan o'r adolygiad o'r Rheolau Sefydlog.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol
Strwythurau Llywodraethu A5 Gydag aelodaeth lawn y bwrdd yn ei lle ar gyfer 2018, mae'r Bwrdd Iechyd yn diwygio strwythur ac aelodaeth ei bwyllgorau. Wrth wneud hyn, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol:			Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol
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.	Mae'r Bwrdd yn adolygu strwythurau pwyllgor presennol er mwyn sicrhau bod y pwyllgorau yn canolbwyntio'n benodol ar sicrwydd.	Mehefin 2018	
b. Ailasesu unrhyw fylchau neu ddyblygu yn y ffordd y mae'r trefniadau newydd yn gweithredu ar ôl iddynt gael eu cyflwyno.	Ymdrinnir â hyn drwy'r archwiliad llywodraethu.	Medi 2018	
c. Fel rhan o'r broses o ddatblygu'r Fframwaith Sicrwydd Bwrdd, penderfynu a oes angen symleiddio strwythurau llywodraethu a llinellau adrodd ymhellach.	Bydd Fframwaith Datblygu'r Bwrdd yn cynnig cyfle i adolygu strwythurau'r pwyllgorau sy'n rhoi sicrwydd.	Gorffennaf 2018	

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Trefniadau llywodraethu Ansawdd a Diogelwch A6 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 Iechyd sicrhau'r canlynol: a. Mae pob grŵp rheoli, y mae'n ofynnol iddo gyflwyno adroddiad i'r Fforwm, yn gwneud hynny'n rheolaidd er mwyn osgoi bylchau mewn sicrwydd. b. Mae adroddiadau sicrwydd gan y Fforwm i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch yn bodloni gofynion y pwyllgor o ran cyflawni ei rôl graffu. 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. 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.	Mae adolygiad o holl strwythurau adrodd y Fforwm Ansawdd a Diogelwch yn mynd rhagddo er mwyn sicrhau gwell cysondeb a threfniadau sicrwydd. Bydd yr adolygiad o drefniadau'r Fforwm Ansawdd a Diogelwch yn sicrhau y cyflwynir adroddiadau rheolaidd i'r Pwyllgor. Mae'r Archwiliad Llywodraethu wedi adolygu'r templedi ar gyfer cyflwyno adroddiadau i Bwyllgorau'r Bwrdd a bydd hyn yn sicrhau y caiff adroddiadau priodol eu cyflwyno. Bydd y Grwpiau sy'n cyflwyno adroddiadau i'r Fforwm Ansawdd a Diogelwch yn adolygu eu cylchoedd gorchwyl bob blwyddyn. Bydd yr adolygiad o'r strwythurau adrodd i'r Fforwm Ansawdd a Diogelwch yn ymdrin â'r argymhelliad hwn.	Medi 2018	Cyfarwyddwr Therapïau a Gwyddorau Iechyd

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Y gweithlu			
A7 Mae materion sy'n ymwneud â'r gweithlu yn risg gorfforaethol uchel; dylai'r Bwrdd Iechyd gryfhau Pwyllgor y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol a sicrwydd Bwrdd drwy'r canlynol:	Fel rhan o'r broses o adolygu strwythur y pwyllgor, caiff cynigion o ran sut i gael sicrwydd ar y gweithlu a datblygu sefydliadol eu hystyried.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol
a. Sicrhau bod cyfarfodydd pwyllgor yn cael eu cynnal yn ôl y bwriad.	Caiff trefniadau'r pwyllgor eu hystyried fel rhan o'r Archwiliad Llywodraethu ac fe'u cynhelir am yn ail fis ar hyn o bryd.		
b. Sicrhau bod mwy o ffocws ar risgiau strategol, yn hytrach na materion gweithredol.	Ymdriniwyd â hyn eisoes ers penodi'r Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol newydd.		
c. Gwella amseroldeb data y cyflwynir adroddiadau arnynt i'r Pwyllgor, gan sicrhau bod y Bwrdd hefyd yn cael cyfle priodol i weld gwybodaeth am berfformiad.	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi adolygu strwythur y pwyllgor yn ddiweddar a chytunodd y dylai'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid ystyried metrigau'r gweithlu.		
d. Gwella prosesau gweinyddu ac adrodd drwy sicrhau y darperir dyddiadau cwblhau a chyfrifoldebau am gamau gweithredu a bod adroddiadau yn tynnu sylw at risgiau'n fwy effeithiol.	Mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn adolygu'r trefniadau llywodraethu ar gyfer ei bwyllgorau a chaiff hyn ei gynnwys wrth weithredu'r pwyllgor yn y dyfodol.		

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Strategaeth glinigol A8 Mae gwaith i ddiwygio strategaeth glinigol y Bwrdd Iechyd yn mynd rhagddo, gan gydnabod y newidiadau i'r dirwedd o fewn y Bwrdd Iechyd a thu hwnt ers i'r strategaeth Newid er Gwell gael ei datblygu yn 2013. Mae angen bellach i'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Llunio amserlen glir ar gyfer cwblhau'r broses o ddatblygu ei strategaeth glinigol ddiwygiedig. b. Sicrhau bod y strategaeth glinigol sy'n cael ei datblygu yn gyson â chynlluniau strategol a rhaglenni newid eraill yn y Bwrdd Iechyd. c. Sicrhau bod y strategaeth glinigol yn cael ei hategu gan strategaethau a chynlluniau mewn meysydd allweddol, megis y gweithlu, ystadau a rheoli asedau.	Penderfynodd y Bwrdd Iechyd yn 2017/18 y byddai'n rhoi dull gweithredu dau gam ar waith er mwyn diwygio Newid er Gwell, strategaeth glinigol y Bwrdd Iechyd, sydd mewn grym o hyd. Byddai'r cam cyntaf yn cynnwys archwiliad o'r broses o roi'r strategaeth bresennol ar waith. Byddai'r ail gam yn cynnwys strategaeth gwasanaethau clinigol ddiwygiedig er mwyn adlewyrchu'r gwaith ychwanegol sydd ei angen mewn perthynas â Newid er Gwell. Mae'r archwiliad fwy neu lai wedi'i gwblhau. Mae'r ail gam yn destun trafod gyda'r Prif Weithredwr newydd o ran yr amserlenni a'r adnoddau sydd eu hangen i'w ddatblygu. Mae'r Bwrdd yn ymrwymedig i ddatblygu strategaeth sefydliadol sy'n seiliedig ar y Strategaeth Glinigol a strategaethau galluogi eraill.	Disgwylir cwblhau'r adolygiad cyntaf erbyn diwedd mis Mawrth 2018. Y dyddiad arfaethedig ar gyfer cwblhau cam dau yw mis Medi 2018, ond mae hyn yn amodol ar drafodaethau gyda'r Prif Swyddog Gweithredol newydd.	Cyfarwyddwr Strategaeth

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Byrddau Rhaglen Newydd A9 Mae trefniadau ar gyfer Byrddau Rhaglen Newydd yn cael eu rhoi ar waith yn y Bwrdd Iechyd. Fel rhan o'r newid sefydliadol hwn mae angen i'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol: a. Sicrhau nad yw'r Byrddau Rhaglen newydd yn canolbwyntio ar feysydd o ymyriad wedi'i dargedu ym maes gofal eilaidd yn unig, a'u bod yn rhoi digon o sylw i feysydd gwasanaeth a gwelliannau eraill.	Sefydlwyd Byrddau Cyflawni ategol ar gyfer Canser, Gofal wedi'i Gynllunio a Gofal heb ei Drefnu. Bydd y Byrddau Cyflawni ategol yn gyfrifol am y canlynol: • Camau gwella perfformiad byrdymor yn erbyn y Meysydd Ymyriadau a Dargedwyd. • Perfformiad gan reoli'r broses o roi'r Cynlluniau Gwella Gwasanaeth ar waith ar gyfer y meysydd perthnasol yng Nghynllun Blynyddol 2018/19, gan gymryd camau adfer lle bo angen os na chaiff y cynlluniau eu cyflawni. • Datblygu'r cynlluniau cyfatebol ar gyfer elfen 2019/2020 o'r Cynllun Tymor Canolig Integredig/Cynllun Blynyddol.	Mai 2018	Cyfarwyddwr Strategaeth **(yn gyfrifol am ddatblygu strategol)** Prif Swyddog Gweithredu **(yn gyfrifol am gyflawni gweithredol)**
b. Ailfapio rhaglenni newid strategol Newid er Gwell a oruchwyliwyd gan y Byrddau Comisiynu gynt a phennu sut maent yn gyson â'r Byrddau Rhaglen newydd.	Bydd y Tîm Gweithredol yn adolygu'r trefniadau llywodraethu ar gyfer datblygu'r strategaeth sefydliadol a'r strategaeth gwasanaethau clinigol, a sut y caiff y canlyniadau eu rhoi ar waith wedi hynny. Fel rhan o adolygu'r trefniadau hyn, bydd y tîm gweithredol yn penderfynu pa fyrddau comisiynu fydd yn parhau'n weithredol a pha rai a gaiff eu disodli gan y byrddau cyflawni ategol.	Mai 2018	
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.	Mae gan bob bwrdd cyflawni ategol arweinydd neu noddwr Gweithredol, ac uwch aelodau clinigol a rheoli priodol o strwythurau corfforaethol a strwythurau'r Unedau Cyflawni a fydd yn sicrhau eglurder o ran rhyngwyneb a threfniadau cyson ar gyfer gwneud penderfyniadau a chynllunio.	Mai 2018	
d. Egluro llinellau adrodd ar gyfer y Byrddau Rhaglen newydd a'r berthynas â'r Pwyllgor Strategaeth a Chynllunio a'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid.	Caiff y llinellau adrodd i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid a'r Grŵp Cynllunio a Chomisiynu Strategaethau eu cadarnhau ar ôl llunio'r Cylch Gorchwyl terfynol.	Mai 2018	

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Rheoli risg A10 Wrth fwrw ymlaen â'i gynlluniau i wella trefniadau rheoli risg, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau'r canlynol:			Cyfarwyddwr Nyrsio a Phrofiad Cleifion
a. Mae'n nodi risgiau i gyflawni amcanion yn fwy clir ar y gofrestr risg gorfforaethol, yn hytrach na rhestru materion megis 'gofal heb ei drefnu' ac 'iechyd y cyhoedd'.	Fel rhan o Weithdy Datblygu'r Bwrdd, gwnaeth aelodau'r Bwrdd sylwadau am y risgiau o ran cyflawni'r amcanion, a nodwyd y risgiau hynny. Mae hyn yn rhan o waith sy'n mynd rhagddo o dan arweiniad y Cyfarwyddwr Llywodraethu i ddatblygu Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd a rôl y Gofrestr Risg Gorfforaethol.	Mehefin 2018	
b. Mae'n adolygu'n feirniadol nifer y risgiau ar y gofrestr risg gorfforaethol, gan fod gormod ar gyfer craffu priodol ar y cyd.	Mae hyn yn rhan o waith sy'n mynd rhagddo fel y crybwyllwyd yn yr ymateb i a) uchod. Bydd y broses o ddatblygu Cofrestri Risg Cyfarwyddwyr Gweithredol yn helpu i leihau risgiau ar y Gofrestr Risg Gorfforaethol.		
c. Mae'n ailfapio risgiau yn unol â phwyllgorau er mwyn adlewyrchu strwythur newydd y pwyllgorau.	Cynhelir y gwaith ailfapio fel rhan o'r adolygiad o Strwythurau Pwyllgorau.		
d. Mae pob pwyllgor yn rhoi trosolwg o'r risgiau sydd wedi'u neilltuo iddo ac yn craffu arnynt.	Mae'r broses o ddatblygu Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd yn cynnig cyfle i sicrhau bod pob pwyllgor yn eglur ynghylch ei gyfrifoldebau ac y caiff yr adolygiad o'r risgiau penodedig ei gynnwys yng nghynlluniau gwaith pwyllgorau.		

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Rheoli perfformiad A11 Wrth ddatblygu ei Raglen Adfer a Chynaliadwyedd, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau ei fod yn hwyluso mwy o berchenogaeth o gamau gwella perfformiad ymhlith yr Unedau Cyflawni.	Mae gwaith yn mynd rhagddo i gyflwyno fformat newydd i'r Cyfarfodydd Adfer o fis Ebrill 2018. Byddwn yn disodli ac yn atgyfnerthu'r cyfarfodydd Adfer Ariannol a gynhaliwyd bob pythefnos yn ystod 2017/18 â Chyfarfodydd Adfer Cyllid a Pherfformiad. Cynhelir dau gyfarfod gyda phob Uned bob mis, gydag un cyfarfod yn canolbwyntio ar y sefyllfa ariannol a'r targedau arbedion a'r ail yn integreiddio ein holl ddangosyddion perfformiad ar gyfer Ymyriadau a Dargedwyd, gan gynnwys cyllid.	Ebrill 2018	Cyfarwyddwr Cyllid
A12 Mae sefydlu Pwyllgor Perfformiad a Chyllid wedi bod yn ddatblygiad cadarnhaol. Er bod gwaith y Pwyllgor hyd yma wedi canolbwyntio o anghenraid ar yr heriau penodol sy'n gysylltiedig â statws ymyriad wedi'i dargedu y Bwrdd Iechyd, mae angen i'r Pwyllgor sicrhau nad yw'r dull gweithredu hwn yn arwain at graffu annigonol ar berfformiad ehangach y Bwrdd Iechyd.	Cynigir cyflwyno papur i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid sy'n nodi trefniadau arfaethedig ar gyfer adrodd ar berfformiad i Bwyllgorau a'r Bwrdd. Caiff y papur hwn ei baratoi unwaith y bydd trefniadau llywodraethu diwygiedig y Bwrdd wedi'u cymeradwyo. Cynigir cyflwyno papur cychwynnol i'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid ym mis Ebrill.	Gorffennaf 2018	Cyfarwyddwr Cyllid
A13 Fel rhan o'r broses o ddiwedddaru'r Fframwaith Rheoli Perfformiad, dylai'r Bwrdd Iechyd adolygu ei ddangosfwrdd perfformiad fel bod mwy o ffocws ar dargedau, taflwybrau a chanlyniadau.	Drwy'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid, caiff Cerdyn Sgorio Cytbwys Digidol ei baratoi a fydd yn rhoi mwy o wybodaeth ar draws cerdyn sgorio cytbwys o ddangosyddion. Bydd hyn yn golygu y gellir ymchwilio i berfformiad ar lefel y Bwrdd Iechyd ac ar lefel Unedau. Bydd hefyd yn cyflwyno dyddiad penodedig bob mis ar gyfer 'cloi' data er mwyn gallu cyflwyno adroddiadau.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr Strategaeth

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Rheoli perfformiad A14 Yn gyffredinol, mae'r adroddiad ar berfformiad i'r Bwrdd yn rhoi digon o wybdaeth i gefnogi gwaith craffu. Fodd bynnag, gellid cryfhau'r fformat presennol ymhellach drwy'r canlynol: a. Ei gwneud hi'n haws cadarnhau perfformiad yn erbyn targed. b. Rhoi mwy o eglurder ynglŷn â'r cyfnod tuedd dan sylw. c. Cysylltu camau gweithredu a nodwyd, canlyniadau a therfynau amser ar gyfer gwella yn well. d. Mwy o adroddiadau ar berfformiad gwasanaethau a gomisiynwyd, gwasanaethau gofal sylfaenol a gwasanaethau a ddarperir gan bartneriaid.	Adolygwyd Adroddiad Perfformiad y Bwrdd sy'n dechrau ymdrin â'r pwyntiau a godwyd yma. Ar ôl cryfhau'r Pwyllgor Perfformiad a Chyllid, caiff yr holl drefniadau ar gyfer adrodd ar berfformiad eu hadolygu. Bydd hyn yn cynnwys ymdrin â chynnwys yr adroddiad ar berfformiad a nodwyd yn 14d.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr Strategaeth

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A15 Wrth fwrw ymlaen â'r gwaith arfaethedig i ddatblygu dull mwy integredig o ddarparu gwybodaeth reoli, mae angen i'r Bwrdd Iechyd egluro'r canlynol: a. Atebolrwydd swyddogion gweithredol am wybodaeth am berfformiad a rheoli.	Bydd y Prif Weithredwr yn adolygu cyfrifoldebau'r Cyfarwyddwyr Gweithredol. Bydd yr adolygiad hwn yn egluro pwy sy'n meddu ar gyfrifoldebau ac atebolrwyddau penodol, gan gynnwys y rheini sy'n ymwneud â gwybodaeth am berfformiad, adrodd a rheoli.	Mehefin 2018	Prif Weithredwr
b. Ble mae gwybodaeth fusnes a'r berthynas rhyngddi a gwybodeg.	Ar ôl adolygu cyfrifoldebau'r Cyfarwyddwyr Gweithredol ac er mwyn hwyluso dull gweithredu mwy integredig o ddarparu gwybodaeth reoli, datblygir eglurder mewn perthynas ag atebolrwyddau priod gyfarwyddwyr gweithredol, cyfrifoldebau o ran deallusrwydd busnes a gwybodaeth reoli, a rôl gwybodeg.	Medi 2018	Prif Weithredwr
Llywodraethu gwybodaeth A16 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau i roi mwy o hyfforddiant ar lywodraethu gwybodaeth i staff ac aelodau annibynnol fel ei gilydd, ond cafwyd cydymffurfiaeth o 52% ym mis Rhagfyr 2017. Felly, mae angen i'r Bwrdd Iechyd gymryd camau i wella cyfraddau cydymffurfio â llywodraethu gwybodaeth.	Caiff gwelliannau o ran hyfforddiant Llywodraethu Gwybodaeth gorfodol eu goruchwylio gan y Bwrdd Llywodraethu Gwybodaeth (IGB) a gaiff ei gadeirio gan yr Uwch-berchennog Risg Gwybodaeth. Gofynnwyd i arweinwyr IGB unedol a chorfforaethol roi cynlluniau ar waith i wella cydymffurfiaeth hyfforddiant Llywodraethu Gwybodaeth yn eu SDU/Adran. Caiff rhaglen wedi'i thargedu ei llunio i aelodau o staff â sgiliau llythrennedd digidol gwael, a chaiff hyfforddwyr ac ymgynghoriaeth cynhwysiant digidol allanol eu penodi i helpu staff wrth iddynt ddysgu ar-lein. Mae ABMU yn disgwyl cyrraedd y safon cydymffurfiaeth ofynnol erbyn mis Rhagfyr 2018.	Rhagfyr 2018	Cyfarwyddwr Meddygol/ Uwch-berchennog Risg Gwybodaeth

Argymhelliad	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
Rheoli newid strategol a'r Swyddfa Rheoli Rhaglenni A17 Gan gydnabod bod y Swyddfa Rheoli Rhaglenni yn canolbwyntio ar gefnogi'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd ar hyn o bryd, dylai'r Bwrdd Iechyd ystyried trefniadau rheoli rhaglenni sydd yn yr arfaeth a rôl y swyddfa yn y dyfodol o ran cefnogi cynlluniau strategol ehangach a rhaglenni newid.	Mae'r Bwrdd yn cytuno bod angen digon o adnoddau a gallu ar Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, wrth gefnogi'r Rhaglen Adfer a Chynaliadwyedd, i gyflawni'r swyddogaethau disgwyliedig. Mae'r Bwrdd yn bwriadu ymdrin â'r gofyniad hwnnw fel blaenoriaeth. Mae'r Bwrdd hefyd yn cytuno wrth symud ymlaen, fod angen archwilio ei adnoddau a'i allu ehangach mewn perthynas â newid, gan gynnwys rôl Swyddfa Rheoli'r Rhaglen.	Mehefin 2018	Cyfarwyddwr Cyllid
Dysgu a datblygu A18 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: a. Cymryd camau i wella cyfraddau hyfforddiant gorfodol er mwyn cyflawni targed y Bwrdd Iechyd, sef 85%. b. Mynd i'r afael â phroblemau gyda'r Cofnod Staff Electronig i'w gwneud yn bosibl i gydymffurfiaeth gael ei chofnodi'n gywir. c. Sicrhau bod y Pwyllgor Llywodraethu Hyfforddiant Gorfodol yn cyfarfod. Sefydlwyd y pwyllgor ym mis Hydref 2016 i fonitro'r fframwaith hyfforddiant gorfodol, ond nid yw wedi cyfarfod hyd yma.	Bydd y Bwrdd Iechyd yn ymdrin â'r cyfraddau hyfforddi gorfodol drwy gyflwyno Cofnod Staff Electronig ac ymdrin â'r materion mynediad sy'n gysylltiedig â chofnod o'r fath. a) Caiff fframwaith hyfforddi gorfodol ei adolygu ym mis Mehefin 2018. Caiff rhaglen ymwybyddiaeth ei datblygu er mwyn annog cydymffurfiaeth. Caiff cydymffurfiaeth ei monitro drwy adolygiadau perfformiad. Bydd hyfforddiant gorfodol ar gael drwy e-ddysgu. Caiff sesiynau e-ddysgu eu cynnal ar sail galw heibio. b) Hyfforddiant parhaus i weinyddwyr y Cofnod Staff Electronig er mwyn sicrhau y caiff data eu cofnodi'n gywir. c) Bydd Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol yn cynnal adolygiad o drefniant y pwyllgor hwn: gwneir argymhelliad ynghylch dyfodol y pwyllgor.	Gorffennaf 2018	Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol

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