

Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr – Adolygiad o Effeithiolrwydd y Bwrdd

Blwyddyn archwilio: 2022-23

Dyddiad cyhoeddi: Chwefror 2023

Cyfeirnod y ddogfen: 3370A2023

Rwyf wedi paratoi'r adroddiad hwn yn unol â Pharagraff 19 Atodlen 8 i Ddeddf Llywodraeth Cymru 2006, sy'n darparu os wyf yn credu y byddai er budd y cyhoedd tynnu sylw'r cyhoedd at fater sy'n dod at fy sylw yn ystod archwiliad o gyfrifon archwiliadwy, gallaf baratoi adroddiad ar y mater hwnnw. Mae'n ofynnol i mi, cyn gynted ag y bo'n ymarferol ar ôl paratoi adroddiad o'r fath gyflwyno'r adroddiad gerbron y Cynulliad Cenedlaethol. Wrth gyflawni fy ngwaith archwilio ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr, nodais faterion penodol yr wyf yn credu sydd er budd y cyhoedd ac rwyf bellach yn tynnu sylw'r cyhoedd at y rhain drwy'r adroddiad hwn.

Paratowyd y ddogfen hon yn rhan o waith a gyflawnwyd 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 ac Archwilio Cymru yn drydydd partïon perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynglŷn â datgelu neu ailddefnyddio'r ddogfen hon i Archwilio Cymru yn swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru.

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

Cynnwys

Adroddiad cryno	
Cyflwyniad	4
Cydnabyddiaethau	4
Cefndir	5
Casgliadau cyffredinol	6
Canfyddiadau	7
Sylwadau i gloi a meysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith	15
Atodiadau	
Atodiad 1 – Dull archwilio	18

Adroddiad cryno

Cyflwyniad

- 1 Trwy gyflawni ein gwaith archwilio mater o drefn ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr (y Bwrdd Iechyd) daethom yn ymwybodol o bryderon cynyddol ynghylch cydlyniant y bwrdd¹ a chysylltiadau gweithio ar lefel uwch. Mae natur a maint y pryderon wedi arwain i'r Archwilydd Cyffredinol gynnal adolygiad brys ac â phwyslais o effeithiolrwydd cyfunol y bwrdd ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr.
- 2 Gwnaed y gwaith hwn yn ystod mis Rhagfyr 2022 a mis Ionawr 2023, a manteisiodd yn briodol ar dystiolaeth a gasglwyd eisoes yn rhan o waith asesu strwythuredig yr Archwilydd Cyffredinol yn y Bwrdd Iechyd yn 2022. Gwnaed y gwaith i helpu'r Archwilydd Cyffredinol i gyflawni ei ddyletswydd statudol o dan Adran 61 Deddf Archwilio Cyhoeddus Cymru 2004 i fodloni ei hun bod gan gyrrff GIG drefniadau priodol ar waith i sicrhau darbodaeth, effeithlonrwydd, ac effeithiolrwydd yn y defnydd o'u hadnoddau. Paratowyd yr adroddiad at y dibenion o gyflawni swyddogaethau statudol yr Archwilydd Cyffredinol yn unig.
- 3 Pwyslais yr adolygiad oedd canfod i ba raddau y mae'r bwrdd yn gweithio'n effeithiol ac yn gydlynol fel tîm i gyflawni ei swyddogaeth a'i weithredoedd, gan gynnwys darparu'r arweinyddiaeth gyfunol sy'n ofynnol i ymateb i'r heriau y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu hwynebu.
- 4 Mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno'r canfyddiadau o'n hadolygiad ac yn nodi'r camau ar unwaith yr ydym o'r farn sy'n angenrheidiol i fynd i'r afael â'r pryderon y mae ein gwaith wedi eu nodi.
- 5 Mae'r adroddiad ar gyfer pawb sy'n gyfrifol am lywodraethu yn y Bwrdd Iechyd ond dylid hefyd ei ddefnyddio i hysbysu ymyriadau a chynorthwyo gwaith a drefnir gan Lywodraeth Cymru yn rhan o Fframwaith Uwchgyfeirio ac Ymyrryd GIG Cymru.

Cydnabyddiaethau

- 6 Rydym yn ddiolchgar i'r Bwrdd Iechyd am gynorthwyo sefydliad cyflym yr adolygiad ac i'r unigolion sydd wedi gwneud eu hunain ar gael i siarad â'n hadolygwyr ar adeg yr ydym yn cydnabod sy'n heriol iawn i'r Bwrdd Iechyd.

¹ Mae'r term 'Aelodau'r Bwrdd' yn cynnwys aelodau Annibynnol, cyswllt a Thîm Gweithredol. Mae'r term 'Bwrdd' yn cynrychioli'r grŵp cyfunol o aelodau'r Bwrdd. Mae'r term 'Bwrdd Iechyd' yn ymwneud â'r sefydliad cyfan. Grŵp o'r Cyfarwyddwyr Gweithredol uchaf yn y Bwrdd Iechyd yw'r 'Tîm Gweithredol'.

Cefndir

- 7 Er bod y Bwrdd Iechyd wedi cael ei isgyfeirio o Fesurau Arbennig ym mis Tachwedd 2020, mae'n dal i fod yn destun Ymyriad wedi'i Dargedu² mewn pum maes:
- Gwasanaethau Iechyd Meddwl;
 - Strategaeth, Cynllunio a Pherfformiad;
 - Ysbyty Glan Clwyd;
 - Arweinyddiaeth; ac
 - Ymgysylltu.
- 8 Ychwanegwyd Ysbyty Glan Clwyd at y meysydd Ymyriad wedi'i Dargedu hyn ym mis Mehefin 2022 yn dilyn pryderon sylweddol ynghylch gwasanaethau Adran Achosion Brys a fasnolaidd yr ysbyty. Yn fwy cyffredinol, mae gan y Bwrdd Iechyd heriau perfformiad sylweddol ynghylch agweddau ar berfformiad gofal a gynlluniwyd a gofal heb ei drefnu. Hefyd, mae'r gallu i lunio Cynllunio Tymor Canolig Integredig y gellir ei gymeradwyo a strategaeth gwasanaethau clinigol â chynlluniau clinigol manwl yn sail iddi yn dal i fod yn heriau hirhoedlog i'r Bwrdd Iechyd.
- 9 Ym mis Awst 2022, nododd archwiliad yr Archwilydd Cyffredinol o gyfrifon 2021-22 y Bwrdd Iechyd wallau sylweddol yn y cyfrifon hynny. Nid oedd y Bwrdd Iechyd yn gallu darparu tystiolaeth archwilio ddigonol i ddangos bodolaeth £72 miliwn o wariant y cofnodwyd y'i gwnaed yn y cyfrifon ond na dalwyd yn ystod y flwyddyn. Roedd tystiolaeth annigonol hefyd i gadarnhau bod gwariant o £122 miliwn a gofnodwyd yn cyfrifon yn ymwneud â chyfnod cyfrifyddu 2021-22. Mae'r Archwilydd Cyffredinol wedi gosod amod "cyfyngiad ar gwmpas" ar gyfrifon y Bwrdd Iechyd. Fe wnaeth yr Archwilydd Cyffredinol hefyd amodi ei farn rheoleidd-dra ar y cyfrifon o ganlyniad i anallu'r Bwrdd Iechyd i ddangos cydbwysedd ariannol dros gyfnod o dair blynedd, a gwariant a chyllid o ran rhwymedigaethau treth pensiwn clinigwyr.
- 10 Fe wnaeth y Bwrdd Iechyd gomisiynu Ernst and Young i gynnal adolygiad allanol er mwyn archwilio achos y gwallau a nodwyd yn yr archwiliad o gyfrifon y Bwrdd Iechyd. O ganlyniad i'r gwaith hwnnw, mae ymchwiliadau pellach yn cael eu cynnal bellach gan Wasanaeth Gwrth-dwyll GIG Cymru.
- 11 Gadawodd Prif Weithredwr parhaol y Bwrdd Iechyd y sefydliad ddiwedd mis Hydref 2022 gan greu rhai heriau ar unwaith i'r sefydliad o ran parhad a sefydlogrwydd arweinyddiaeth y Tîm Gweithredol. Rhoddwyd trefniadau Prif Weithredwr dros dro ar waith cyn proses i recriwtio rhywun i'r swydd yn barhaol.

² Mae Ymyriad wedi'i Dargedu yn rhan o Drefniadau Dwysáu ac Ymyrryd GIG Cymru – Trefniadau Dwysáu ac Ymyrryd ar gyfer ymdrin â materion difrifol sy'n wynebu GIG Cymru (llyw.cymru)

- 12 Yn ystod mis Tachwedd a mis Rhagfyr 2022, mae nifer sylweddol o ddatgeliadau wedi deillio o'r Bwrdd Iechyd yn codi pryderon amrywiol am y diwylliant ar frig y sefydliad a phrosesau busnes gan gynnwys y rhai sy'n gysylltiedig â defnyddio penodiadau uwch dros dro. Mae'r datgeliadau yn destun ymchwiliad annibynnol parhaus, wedi'i drefnu gan Lywodraeth Cymru.

Casgliadau cyffredinol

- 13 Ar y cyfan, mae ein gwaith wedi nodi nifer o bryderon sydd ar y cyd yn peryglu'n sylfaenol gallu'r bwrdd i weithio'n effeithiol ac mewn modd integredig i fynd i'r afael â'r heriau sylweddol y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu hwynebu.
- 14 Yn ganolog i'n pryderon mae'r carfannau eglur a dwfn sy'n bodoli o fewn y Tîm Gweithredol, a'r bwrdd ehangach i raddau. Mae'r camweithrediad o fewn y Tîm Gweithredol yn gwbl amlwg i'r Aelodau Annibynnol ar y bwrdd. Mae hyn, ynghyd â phryderon am afael y Tîm Gweithredol ar heriau gweithredu ac ansawdd sicrwydd, wedi erydu ymddiriedaeth a hyder Aelodau Annibynnol yn y Tîm Gweithredol.
- 15 Yn wyneb pryderon cynyddol am yr anallu i fynd i'r afael â heriau perfformiad gwasanaethau, ansawdd a diogelwch hirhoedlog, cafwyd enghreifftiau o graffu cyhoeddus heriol iawn ar y weithrediaeth gan rai Aelodau Annibynnol. Mae'r rhain wedi cael effaith niweidiol ar gysylltiadau gwaith a gweithrediad o fewn y bwrdd, gan ymwreiddio holltau rhwng y weithrediaeth a'r Aelodau Annibynnol ymhellach. Mae gweithgareddau datblygu'r bwrdd wedi methu i raddau helaeth â datrys y rhain a thensiynau eraill a hwyluso gwaith bwrdd mwy integredig ac effeithiol.
- 16 Gwnaed datgeliadau gan aelodau staff yn cyflwyno pryderon amrywiol am brosesau busnes ac ymddygiadau rhai aelodau o'r bwrdd ar yr ochr weithredol ac ochr yr Aelodau Annibynnol. Mae'r rhain yn destun ymchwiliadau parhaus ar wahân y bydd angen eu dirwyn i ben yn gyflym ac yn eglur o ystyried yr effaith ddadsefydlogi y mae'r datgeliadau yn ei chael ar y Tîm Gweithredol a'r bwrdd ehangach.
- 17 Effeithiwyd parhad arweinyddiaeth a chyflymder newidiadau gan drosiant staff a newidiadau portffolio yn y Tîm Gweithredol. Mae'r sefydliad yn canfod ei hun heb Brif Weithredwr parhaol eto ac mae nifer o swyddi gweithredol eraill wedi'u llenwi ar sail dros dro hefyd. Mae dibyniaeth drom ar swyddi dros dro o fewn y strwythur uwch reolwyr ehangach yn dal yn amlwg ac yn dangos anawsterau parhaus yn sicrhau'r capasiti arweinyddiaeth uwch sydd ei angen ar y Bwrdd Iechyd.
- 18 Mae angen camau brys i fynd i'r afael â'r pryderon a nodir yn yr adroddiad hwn ac i greu amgylchedd bwrdd a Tîm Gweithredol sy'n fwy cydlynol ac unedig o amgylch yr heriau sylweddol y mae'r sefydliad yn eu hwynebu.
- 19 Nodir y canfyddiadau sy'n sail i'r casgliadau uchod a negeseuon allweddol o dan y penawdau canlynol.

Canfyddiadau

Cysylltiadau gwaith o fewn y Tîm Gweithredol a'r bwrdd ehangach

Canfuwyd holltau eglur a dwfn gennym o fewn y Tîm Gweithredol sy'n atal y tîm hwnnw rhag gweithio'n effeithiol. Mae pryderon ynghylch cyflymder gwelliant ac ansawdd sicrwydd gan swyddogion gweithredol hefyd wedi arwain i rai Aelodau Annibynnol graffu'n heriol iawn weithiau ar rai swyddogion gweithredol mewn cyfarfodydd cyhoeddus. Mae hyn wedi cael effaith niweidiol ar gysylltiadau gwaith rhwng rhai Aelodau Annibynnol a rhywfaint o'r Tîm Gweithredol ac mae'n peryglu gallu'r bwrdd i weithio mewn modd cydlynol a chyfunol i fynd i'r afael yn effeithiol â'r heriau sylweddol y mae'r sefydliad yn eu hwynebu.

Mae angen cymryd camau brys i fynd i'r afael â yn a chreu diwylliant bwrdd sy'n seiliedig ar ymddiriedaeth, gonestrwydd, a pherthynas o barch rhwng y weithrediaeth ac Aelodau Annibynnol.

- 20 Yn ystod mis Tachwedd a mis Rhagfyr 2022, derbyniodd Archwilio Cymru, Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru, a Llywodraeth Cymru gyfanswm o tua 20 o ddatgeliadau yn codi pryderon gweithle gan staff y Bwrdd Iechyd, gan gynnwys rhai aelodau staff uwch. Mae'r rhain yn canolbwyntio'n bennaf ar bryderon ynghylch rhai prosesau busnes ac ymddygiadau rhai arweinwyr uwch yn y Bwrdd Iechyd. Mae nifer a natur y datgeliadau yn awgrymu problemau sylweddol o ran cysylltiadau gwaith o fewn y Tîm Gweithredol a rhwng rhai Cyfarwyddwyr Gweithredol ac Aelodau Annibynnol.
- 21 Gan fod y datgeliadau yn ymwneud ag ymddygiadau unigolion, nid yw'n briodol i'r Archwilydd Cyffredinol ymchwilio iddynt yn uniongyrchol. Sefydlwyd proses ar wahân i archwilio'r pryderon gyda chymorth Llywodraeth Cymru, sy'n parhau i fynd rhagddi.
- 22 Fodd bynnag, nododd ein cyfweiliadau holltau eglur a dwfn o fewn Tîm Gweithredol y Bwrdd Iechyd. Mae'r dystiolaeth a gyflwynwyd i ni yn awgrymu camweithrediad a charfannau o fewn y tîm, ac nad yw'r tîm cyfan yn unedig o amgylch y Prif Weithredwr dros dro i fynd i'r afael yn gyfunol â'r heriau sylweddol sy'n wynebu'r Bwrdd Iechyd. O'r hyn a glywsom mewn cyfweiliadau ac a welsom yng nghynnwys rhai o'r datgeliadau, mae gennym amheuan sylweddol ynghylch a oes modd trwsio cysylltiadau gwaith o fewn y tîm presennol.
- 23 Mae'r camweithrediad hwn wedi dod yn gynyddol amlwg yn y ffordd y mae cyfarfodydd wythnosol y Tîm Gweithredol yn gweithredu. Er bod gan y Bwrdd Iechyd nifer sylweddol a chynyddol o heriau y mdrin â nhw, fe wnaeth cwmpas agendâu cyfarfodydd y Tîm Gweithredol leihau yn sylweddol rhwng mis Hydref 2022 a chanol mis Ionawr 2023, â lefelau amrywiol o ymgysylltiad gan aelodau'r Tîm Gweithredol. Mae agendâu cyfarfodydd wedi gwella ers hynny i adlewyrchu'n well yr heriau y mae'r sefydliad yn eu hwynebu, er bod lefelau presenoldeb yn dal i fod yn anghyson. Mae'r sefyllfa hon yn debygol o gyfyngu gallu'r Tîm Gweithredol i

ddarparu cyfeiriad unedig a gytunir y mae ei angen ar gymaint o frys i ymateb i'r heriau y mae'r sefydliad yn eu hwynebu ar hyn o bryd.

- 24 Er bod cydnabyddiaeth eglur ymhlith y bwrdd yn ei gyfanwydd bod angen cymryd camau brys i ddatrys yr heriau y mae'r sefydliad yn eu hwynebu, mae Aelodau Annibynnol yn arbennig wedi mynegi rhwystredigaeth bod cynnydd yn mynd i'r afael â'r rhain wedi bod yn araf, a hefyd gyda sicrwydd cadarnhaol camarweiniol y maent yn teimlo eu bod wedi ei dderbyn gan rai aelodau o'r Tîm Gweithredol mewn meysydd penodol.
- 25 Mae'r holltau o fewn y Tîm Gweithredol yn gwbl eglur i Aelodau Annibynnol ar y bwrdd, sy'n codi pryder am allu'r Tîm Gweithredol i gymryd gafael cyfunol o'r heriau dan sylw. Ar y llaw arall, nodwyd cydlyniant mwy amlwg gennym o fewn y corff o Aelodau Annibynnol ar y bwrdd.
- 26 Mae'r pryderon a'r rhwystredigaethau a gafwyd gan Aelodau Annibynnol wedi arwain at rywfaint o graffu cyhoeddus heriol iawn ar Gyfarwyddwyr Gweithredol gan Aelodau Annibynnol. Er bod rhai yn ystyried her o'r fath yn angenrheidiol, i eraill mae'n cynrychioli cam anghynorthwyol tuag at ddiwylliant bwrdd gelyniaethus a holgar â "chodi cywilydd cyhoeddus" ar unigolion mewn cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor.
- 27 O ganlyniad i'r datgeliadau a wnaed o ran diwylliant ac ymddygiad, mae rhai Aelodau Annibynnol wedi'n hysbysu eu bod bellach yn teimlo'n wylidwrus iawn o herio perfformiad gwael oherwydd y canlyniadau a allai ddilyn.
- 28 O ystyried maint y problemau, mae'n ddealladwy bod sawl aelod o'r bwrdd a gyfwelwyd gennym yn dangos arwyddion amlwg o drallod emosiynol, gan beri pryder i ni ynghylch eu llesiant. Mae angen cymryd camau brys i fynd i'r afael a'r sefyllfa hon.

Cyflawni busnes mewn cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor, ansawdd sicrwydd a chymorth ar gyfer trefniadau llywodraethu

Er bod gweinyddiaeth barhaus resymol o gyfarfodydd, ceir angen brys i fynd i'r afael â rhai pryderon hirhoedlog ynghylch trefniadau sicrwydd mewn cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor, gan gynnwys sicrhau safbwynt y cytunir arno ar lefel y risg y mae'r bwrdd yn barod i'w derbyn yn y gwasanaethau y mae'n eu darparu. Mae angen cryfhau a sefydlogi trefniadau ynghylch Swyddfa Ysgrifennydd y Bwrdd hefyd.

- 29 Mae cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor y Bwrdd Iechyd fel rheol yn dangos "trefniadau gweinyddol" priodol. Caiff agendâu a phapurau eu cyhoeddi'n brydlon ar y cyfan, mae cyfarfodydd yn gwneud cworwm fel mater o drefn ac yn cynnwys tasgau gweinyddol allweddol fel adolygu a chymeradwyo cofnodion, adolygu a thrafod camau gweithredu a materion sy'n codi a cheir defnydd rhesymol o sesiynau cyhoeddus a phreifat y pwyllgorau a'r bwrdd.
- 30 Yn ddiweddar, mae'r Bwrdd Iechyd wedi ailgyflwyno ei 'Grŵp y Cadeirydd', sy'n galluogi croesgyfeirio materion rhwng cymunedau ac yn osgoi ailadrodd gwaith. Er

bod cadeiryddion pwyllgorau yn darparu adroddiadau sicrwydd da i'r bwrdd, pan fydd pwyllgorau yn uwchgyfeirio materion i'r bwrdd, mae angen iddynt fod yn fwy eglur ynghylch y camau y maent yn disgwyl i'r bwrdd eu cymryd.

- 31 Tynnwyd sylw gennym yn yr adran flaenorol at rai pryderon sylweddol ynghylch y cysylltiadau gwaith o fewn y bwrdd gan gynnwys y rhai rhwng aelodau annibynnol a rhai aelodau o'r Tîm Gweithredol. Mae'n ymddangos bod nifer o ffactorau yn ysgogi ymddygiadau Aelodau Annibynnol a'u harddull o graffu a herio:

Ansawdd papurau a gyflwynir i'r bwrdd a'i bwyllgorau: Mae Aelodau Annibynnol wedi mynegi rhwystredigaeth yn gyhoeddus a thro ar ôl tro am ansawdd papurau a'r ffaith nad yw'r weithrediaeth wedi gallu datrys hyn. Rydym wedi gweld drwy ein gwaith bod papurau yn aml yn rhy hir, weithiau heb eu crynhoi'n dda, nad ydynt bob amser yn tynnu sylw at faterion yn ddigon eglur na'r hyn y mae angen iddo newid o ganlyniad. Mae'r Bwrdd Iechyd bellach wedi cyflwyno gweithdrefn weithredu safonol i gryfhau trefniadau ond mae angen iddo sicrhau bod y gwelliannau angenrheidiol yn cael eu gweithredu a'u cynnal yn briodol.

Natur sicrwydd a roddwyd: Fe'n gwnaed yn ymwybodol o sawl achos lle mae Aelodau Annibynnol yn teimlo bod ymatebion a sicrwydd a ddarparwyd gan y weithrediaeth naill ai wedi methu â chydabod difrifoldeb y mater a oedd yn destun craffu, wedi rhoi sicrwydd cadarnhaol yn anghywir, neu wedi methu â chyflawni camau y cytunwyd arnynt yn flaenorol mewn cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor.

Gwybodaeth swyddogion gweithredol am faterion sy'n cael ei harchwilio: Dywedodd rhai Aelodau Annibynnol wrthym fod Cyfarwyddwyr Gweithredol weithiau wedi'u paratoi neu eu briffio'n annigonol ar gyfer cyfarfodydd a nodwyd eu bod yn cael mwy o sicrwydd pan fo cynrychiolwyr gwasanaethau hefyd yn bresennol mewn cyfarfodydd. Rydym yn nodi bod mwy o bresenoldeb uwch reolwyr lefel gwasanaeth mewn cyfarfodydd pwyllgor bellach, a ddylai helpu i roi sicrwydd uniongyrchol ac a fyddai hefyd, dros amser, yn galluogi'r uwch reolwyr sy'n paratoi adroddiadau i ddeall disgwyliadau aelodau pwyllgor yn well.

Safbwynt wedi'i gytuno ar barodrwydd i dderbyn risg: Mae ein gwaith maes wedi amlygu pryderon ynghylch gwahanol lefelau o barodrwydd i dderbyn risg sefydliadol rhwng rhywfaint o'r Tîm Gweithredol ac Aelodau Annibynnol. Mewn bwrdd unedig a chydlynol, byddai dull cyffredin ac wedi'i gytuno o'r parodrwydd i dderbyn risg a lefel y risgiau gwasanaeth a chlinigol y mae'r bwrdd yn barod i'w derbyn. Fodd bynnag, clywsom mewn cyfweiliadau bod rhai rhannau o'r Weithrediaeth yn barod i fwrw ymlaen â lefelau uwch o risg gwasanaeth a chlinigol nag y mae Aelodau Annibynnol yn barod i'w derbyn.

- 32 Ar y cyd, mae'n ymddangos bod y materion hyn wedi erydu ymddiriedaeth a hyder Aelodau Annibynnol yng ngallu'r Tîm Gweithredol i ddangos y gafael gweithredol gofynnol ar yr heriau allweddol sy'n wynebu'r sefydliad. Fel y nodwyd yn yr adran flaenorol, mae pryderon o'r fath yn ysgogi Aelodau Annibynnol i droi ar adegau at graffu heriol iawn ac uniongyrchol o aelodau'r Tîm Gweithredol a hefyd i ofyn am

wybodaeth gynyddol fanwl am faterion gweithredu ar draul neilltuo amser i drafodaethau mwy strategol.

- 33 Mae'r angen i Aelodau Annibynnol dderbyn y sicrwydd y maent yn ei geisio ar heriau gweithredu allweddol hefyd yn arwain at greu haenau ychwanegol o graffu yn achos pryderon yn ymwneud ag Ysbyty Glan Clwyd (YGC). Rhoddwyd trefniant "cabinet" ar waith i roi sicrwydd i'r bwrdd ar gynnydd y gwaith i fynd i'r afael â'r materion Ymyriad wedi'i Dargedu yn YGC. Mae hyn yn caniatáu her uniongyrchol ar y cynnydd sy'n cael ei wneud ar y problemau yn YGC gan y Cadeirydd a'r Is-gadeirydd trwy gyfarfodydd cabinet rheolaidd. O ystyried natur y pryderon, mae'n amlwg bod angen craffu gofalus. Fodd bynnag, mae'r ffaith yr ystyriwyd bod angen haen ychwanegol o lywodraethu ar ben y trefniadau monitro Ymyriad wedi'i Dargedu presennol, a chyfarfodydd bwrdd a phwyllgor, yn dangos sefyllfa'r Bwrdd lechyd ar hyn o bryd o ran cael sicrwydd ar heriau gweithredu allweddol.
- 34 Ystyriaeth arall yw'r cyfrwng a ddefnyddir i gynnal cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor ar hyn o bryd. Cynhaliwyd y rhain fel rhith-gyfarfodydd i raddau helaeth. Fodd bynnag, efallai nad dyma'r cyfrwng mwyaf ffafriol i fynd i'r afael â thrafodaethau anodd a heriol. Mae hefyd yn cyfyngu cyfleoedd ar gyfer rhwydweithio a datblygu perthynas anffurfiol a fyddai fel arall yn digwydd mewn cyfarfodydd personol.
- 35 Yn gadarnhaol, mae'r bwrdd a'i bwyllgorau yn derbyn gwybodaeth fel mater o drefn am brofiadau cleifion a all helpu i ganolbwyntio neu ganoli'r drafodaeth ar yr hyn sy'n bwysig i'r bobl sy'n derbyn gwasanaethau'r Bwrdd lechyd. Fodd bynnag, nid yw'r bwrdd yn clywed straeon staff fel mater o drefn, a all gynnig adborth yr un mor rymus, yn enwedig pan fo straeon mor sylweddol ar wasanaethau a staff ar hyn o bryd. Mae teithiau cerdded aelodau'r bwrdd wedi ailddechrau bellach a all fod yn ddull defnyddiol i ddeall pa mor dda mae gwasanaethau yn gweithredu a chanfod safbwyntiau staff. Canfu ein gwaith asesu strwythuredig bod aelodau annibynnol yn croesawu'r dull teithiau cerdded, ond mae ganddynt wahanol syniadau am eu diben, ac roedd rhai yn teimlo bod rhai ymweliadau wedi cael eu 'rheoli' i gynnig darlun mwy cadarnhaol o wasanaethau a safbwyntiau'r staff.
- 36 Mae gan Swyddfa Ysgrifennydd y Bwrdd ran allweddol i'w chwarae o ran helpu'r aelodau gweithredol ac annibynnol i lywio eu ffordd drwy'r heriau a amlinellir uchod ac mewn rhannau eraill o'r adroddiad hwn. Fodd bynnag, bu cyfyngiadau capasiti yn y Swyddfa honno dros y flwyddyn ddiwethaf gyda swyddi gwag a dibyniaeth hirdymor ar drefniadau arweinyddiaeth dros dro. Mae angen datrys hyn fel mater o frys ac yn hynny o beth mae'n gadarnhaol nodi y cymeradwywyd papur yn cyflwyno trefniadau newydd ar gyfer Swyddfa Ysgrifennydd y Bwrdd gan y Pwyllgor Taliadau Cydnabyddiaeth a Thelerau Gwasanaeth ym mis Rhagfyr 2022.

Y defnydd o weithgareddau datblygu'r bwrdd i gefnogi diwylliant bwrdd cadarnhaol a chydlynol.

Nid yw'r bwrdd wedi gallu defnyddio'r rhaglen fwyaf diweddar o waith datblygu'r bwrdd yn llawn i ddatblygu'r dull mwy integredig ac effeithiol o weithio fel bwrdd sydd ei angen ar frys.

- 37 Mae'n ymddangos bod y materion sy'n peri pryder y tynnir sylw atynt yn yr adroddiad hwn wedi bod ar eu ffordd ers amser maith ac mae'r Bwrdd Iechyd wedi ceisio defnyddio gweithgareddau datblygu'r bwrdd i helpu i fynd i'r afael â rhai o'r heriau penodol y mae wedi eu hwynebu ar lefel y bwrdd. Yn y gwaith datblygu'r bwrdd diweddaraf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gofyn i'r King's Fund ddarparu rhaglen o waith yn cynnwys dau gontract yr ymgymeryd â nhw rhwng 2019 a 2022³. Ym mis Tachwedd 2022, fe wnaeth y King's Fund lunio adolygiad diwedd rhaglen o'r gwaith datblygu'r bwrdd yn cyflwyno ei fyfyrddau ar y rhaglen ac i ba raddau yr oedd wedi bod yn llwyddiannus.
- 38 Mae'n ddiddorol nodi bod y Bwrdd Iechyd wedi comisiynu'r King's Fund i gychwyn i gynnal ffrydiau gwaith ar wahân ar gyfer datblygiad Aelodau Annibynnol a'r Tîm Gweithredol. Nododd y King's Fund eu hunain bod hwn yn newid o ddulliau mwy traddodiadol o ddatblygu'r bwrdd sydd wedi'u seilio mwy ar ddull bwrdd cyfan, ac mae natur briff y King's Fund yn dangos yr heriau penodol sydd wedi bodoli yn y bwrdd.
- 39 Roedd ffrwd waith y Tîm Gweithredol yn canolbwyntio ar angen i greu tîm cydlynol a mynd i'r afael â charfannau sy'n dod i'r amlwg o fewn y tîm. I Aelodau Annibynnol, canolbwyntiodd y King's Fund ar archwilio'r cysylltiadau gwaith gyda'r Tîm Gweithredol, gan wella eu dulliau ar gyfer dwyn i gyfrif a chanolbwyntio ar ddatblygiad cyfunol ac unigol. Roedd pob cam o waith y King's Fund hefyd yn cynnwys sesiynau gweithdy bwrdd cyfan ochr yn ochr â'r ffrydiau gwaith ar wahân ar gyfer Aelodau Annibynnol a'r Tîm Gweithredol.
- 40 Fel asesiad cyffredinol, nododd y King's Fund bod y rhaglen datblygu'r bwrdd wedi bod yn rhannol lwyddiannus yn unig o ran hyrwyddo gweithio effeithiol ac integredig o fewn y bwrdd. Roedd y grŵp Aelodau Annibynnol yn ymddangos yn gydlynol, yn barod i ymgymryd â datblygiad ac yn agored i fyfyrddau ar ymddygiadau a dulliau. Ar y llaw arall, dywedodd y King's Fund bod ymgysylltiad y Tîm Gweithredol yn fwy petrus, a bod y Tîm yn ymddangos yn gymharol ranedig a bod ymddiriedaeth yn y tîm yn gyffredinol isel.
- 41 Mae'n bwysig cydnabod bod gwaith y bwrdd gyda'r King's Fund wedi cyd-daro â'r heriau a'r pwysau sylweddol na ellid eu hosgoi a achoswyd gan bandemig COVID-19. Arweiniodd hyn at ohirio sesiynau datblygu'r Tîm Gweithredol yn angenrheidiol sawl gwaith. Fe wnaeth y newid i rith-weithio hefyd achosi heriau penodol ar gyfer gwaith datblygu'r bwrdd. Serch hynny, effeithiodd heriau eraill hefyd ar lwyddiant y

³ Dechreuodd Contract 1 ym mis Gorffennaf 2019 a daeth i ben ym mis Rhagfyr 2020. Dechreuodd Contract 2 ym mis Gorffennaf 2021 a daeth i ben ym mis Gorffennaf 2022.

rhaglen fel trosiant staff a chysylltiadau gwaith wedi torri o fewn y Tîm Gweithredol a diffyg parhad yn swydd Ysgrifennydd y Bwrdd gyda'r olaf yn llesteirio gallu'r bwrdd i gydgrynhoi camau y cytunwyd arnynt ac alinio'r gwaith datblygu'r bwrdd gyda gweithgareddau gwella perthnasol eraill.

- 42 O ystyried y buddsoddiad yr oedd y Bwrdd lechyd wedi ei wneud yn natblygiad y bwrdd, mae'n peri pryder a siom nad yw'r nodau dymunol o weithio bwrdd mwy integredig ac effeithiol wedi cael ei bodloni. Dywedodd cyflogeion wrthym fod rhai agweddau ar y gwaith datblygu'r bwrdd yn gynorthwyol ac yn addysgiadol. Ond clywsom hefyd na wnaeth rhai sesiynau helpu'r bwrdd i symud ymlaen yn sylweddol. Hefyd, clywsom er y gwnaed ymrwymadau da mewn rhai sesiynau, bod ymddygiadau yn dychwelyd i'r arfer rhwng sesiynau ac na symudwyd ymlaen â champau y cytunwyd arnynt yn effeithiol y tu allan i'r sesiynau datblygu'r bwrdd.
- 43 Mae ein gwaith presennol wedi dangos bod llawer o'r pryderon a gymhellodd y Bwrdd lechyd i ddefnyddio'r King's Fund yn dal i'w gweld, ac wedi cael eu hymwreiddio ymhellach mewn rhai ffyrdd, gan nodi bod angen gwneud llawer o waith yn y gofod hwn o hyd. Er nad oeddent efallai'n adlewyrchu safbwyntiau pawb a gymerodd ran, mae myfyrododau diwedd rhaglen y King's Fund yn gytbwys ac yn addysgiadol ac mae'n bwysig eu bod yn cael eu defnyddio i lywio unrhyw waith datblygu'r bwrdd pellach a wneir.

Capasiti'r Tîm Gweithredol ac uwch reolwyr

Mae trosiant o fewn y Tîm Gweithredol wedi bod yn nodwedd gyson yn y blynyddoedd diwethaf ac mae'r Bwrdd lechyd yn parhau i fod â gorddibyniaeth ar drefniadau dros dro ar gyfer swydd yn y strwythur rheoli uwch. Mae angen camau brys i symud i fodel staffio uwch mwy sefydlog a chynaliadwy, y mae'n rhaid iddynt gynnwys cyflymu cynlluniau i recriwtio Prif Weithredwr parhaol newydd a sicrhau bod y trefniadau ôl-lenwi angenrheidiol ar waith i gefnogi'r trefniadau dros dro presennol.

- 44 Mae trosiant o fewn y Tîm Gweithredol wedi bod yn nodwedd yn y dirwedd arweinyddiaeth uwch yn y Bwrdd lechyd ers cryn amser. Ers 2019, mae pedwar o wahanol unigolion wedi bod yn swydd y Prif Weithredwr naill ai ar sail barhaol neu dros dro, ac mae deiliad presennol y swydd yn ei gwneud ar sail dros dro am yr ail waith. Yn yr un cyfnod, bu pedwar o wahanol Gyfarwyddwyr Meddygol, pump newid arall i bersonél y Tîm Gweithredol, newidiadau i swyddogaeth Ysgrifennydd y Bwrdd a newidiadau i bortffolios gweithredu Cyfarwyddwyr Gweithredol unigol. Hefyd, bu angen yn ddiweddar i'r Bwrdd lechyd sicrhau gwasanaethau Cyfarwyddwr Cyllid dros dro ar ôl i ddeiliad parhaol y swydd gael caniatâd i fod yn absennol tra bod pryderon yn gysylltiedig â chyfrifon 2021-22 gael eu hymchwilio'n llawn.
- 45 Mae'r trosiant sylweddol a nodir uchod wedi creu heriau o ran capasiti a pharhad arweinyddiaeth weithredol a chyflymder newid. Mae hefyd wedi cyfrannu'n rhannol at ddibyniaeth barhaus y Bwrdd lechyd ar benodiadau dros dro yn ei strwythur rheoli uwch. Er y codwyd hyn fel testun pryder yn flaenorol, mae defnydd y Bwrdd

lechyd o benodiadau o'r fath wedi cynyddu, yn rhannol gysylltiedig â gweithrediad model gweithredu newydd y Bwrdd lechyd. O ran yr olaf, clywsom bryderon am yr amser y mae wedi ei gymryd i symud i weithrediad a'r golled gysylltiedig o brofiad a gwybodaeth yn dilyn ymadawiadau staff drwy'r cynllun rhyddhad cynnar gwirfoddol ac ymddeoliad.

- 46 Mae ymadawiad y Prif Weithredwr parhaol, a'r penodiadau dros dro y mae hyn wedi eu gwneud yn angenrheidiol yn creu heriau uniongyrchol pellach o ran sefydlogrwydd a pharhad arweinyddiaeth. Mae rhai aelodau o'r Tîm Gweithredol sydd wedi camu i fyny i swyddi dros dro ochr yn ochr â'u swyddi parhaol hefyd yn meddu ar bortffolios cyfrifoldebau anghynaliadwy o fawr, sy'n creu risgiau o ran ansawdd a diogelwch gwasanaethau.
- 47 Ar hyn o bryd, mae swyddi'r Prif Weithredwr, y Dirprwy Brif Weithredwr, y Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol⁴ a'r Cyfarwyddwr Therapiau a Gwyddor lechyd Gweithredol i gyd yn destun trefniadau dros dro. Hefyd, ceir defnydd sylweddol o weithwyr asiantaeth uwch dros dro yn bron i bob maes gwasanaeth lle ceir pryderon parhaus sylweddol gan gynnwys:
- Prif Swyddog Gweithredu/Cyfarwyddwr Cyflawni Rhanbarthol (y bu sawl penodiad dros dro ar ei gyfer dros y tair blynedd diwethaf)
 - Gwella'r rhaglen gofal wedi'i gynllunio
 - Gwella'r rhaglen gofal heb ei drefnu
 - Swyddi uwch yn y strwythur cymuned iechyd integredig newydd
 - Gwasanaethau fasgwlaidd
 - Gwasanaethau iechyd meddwl.
- 48 Ar gyfer rhai o'r swyddi uchod, mae'r Bwrdd lechyd wedi ceisio denu arbenigedd o fath ymgynghorydd rheoli penodol i ddarparu set wybodaeth a sgiliau y gallai gael trafferth yn ei ddenu fel arall trwy ymarferion recriwtio parhaol. Mae dod ag arbenigedd arbenigol dros dro i mewn i feysydd fel gwasanaethau fasgwlaidd yn amlwg yn rhan o raglen angenrheidiol o ymyriad wedi'i dargedu ac adfer gwasanaethau. Fodd bynnag, mae angen i'r Bwrdd lechyd symud ar frys i sefyllfa lle mae'n llai dibynnol ar benodiadau dros dro mewn swyddi arweinyddiaeth sefydliadol allweddol. Clywsom yn ystod ein gwaith maes bryderon nad yw recriwtio yn ddigon prydlon ac nad yw cynllunio olyniaeth a datblygu arweinyddiaeth yn ddigon effeithiol ar hyn o bryd i ddatblygu'r sgiliau angenrheidiol o'r tu mewn.
- 49 Roedd hefyd yn peri pryder i ni glywed nad yw'r broses benodi ar gyfer rhai penodiadau dros dro uchel iawn wedi cydymffurfio'n llawn â pholisi'r Bwrdd lechyd. Er ei fod y tu hwnt i gwmpas yr adolygiad hwn i archwilio'r pryderon hyn yn fanwl, bydd y bwrdd angen sicrwydd bod trefniadau ar gyfer penodi i swyddi dros dro yn

⁴ Penododd y Bwrdd lechyd Gyfarwyddwr Cyllid Gweithredol dros dro ym mis Rhagfyr 2022.

cydymffurfio'n llawn â'r gofynion polisi a chaffael angenrheidiol a bod swyddogaethau, cyfrifoldebau ac awdurdodau deiliaid swyddi o'r fath wedi'u deall yn eglur gan bob parti.

- 50 Mae recriwtio Prif Weithredwr parhaol â'r set sgiliau briodol i helpu i weddnewid y sefydliad yn amlwg yn hollbwysig nawr. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd wedi bod yn araf i drefnu'r broses recriwtio. Er bod y Prif Weithredwr parhaol blaenorol wedi cyhoeddi ei bwriad i adael y sefydliad ar ddechrau mis Medi 2022. Dim ond ym mis Rhagfyr 2022 y lluniwyd y rhestr fer derfynol ar gyfer contractio partner recriwtio, ac ni fydd y broses recriwtio ei hun yn dechrau o ddifrif tan fis Chwefror 2023. Hyd yn oed o gymryd cynnod y Nadolig i ystyriaeth, mae'n syndod nad oedd mwy o frys yn trefnu'r broses recriwtio o ystyried bod proses ragarweiniol hirfaith yn nodweddiadol wrth benodi Prif Weithredwr newydd. Mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd gyflymu cynlluniau nawr i recriwtio Prif Weithredwr parhaol fel mater o frys ac rydym yn deall bod cynnydd yn cael ei wneud yn hynny o beth.
- 51 Rydym hefyd yn bryderus ynghylch y sefydlogrwydd yn y Gyfarwyddiaeth Gyllid. O ganlyniad i'n harchwiliad ariannol a'r adolygiad dilynol gan Ernst Young, mae nifer o staff uwch yn y Gyfarwyddiaeth Gyllid wedi cael caniatâd i fod yn absennol. Mae gwaith pellach ar y gweill ar hyn o bryd gan Wasanaeth Gwrth-dwyll y GIG Cymru, a gallai hwn gymryd amser i'w gwblhau, gan adael yr arweinyddiaeth uwch yn y tîm cyllid wedi'i gwanhau yn sylweddol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi penodi Cyfarwyddwr Cyllid Gweithredol Dros Dro yn ddiweddar. Mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd weithredu ar frys i atgyfnerthu capasiti staff uwch eraill yn y Tîm Cyllid i liniaru'r effaith ar barhad busnes. Hefyd, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau ei fod yn ymateb yn effeithiol i'r materion sy'n codi yn ein hadroddiad Archwiliad o Gyfrifon ar gyfer 2021-22 yn rhan o baratoi cyfrifon 2022-23, y canfyddiadau o adolygiad Ernst Young, a chanfyddiadau o unrhyw adrodd gwrth-dwyll cysylltiedig.

Trefniadau atebolrwydd am berfformiad

Mae angen cymryd camau parhaus i sicrhau bod trefniadau atebolrwydd yn arwain at y gwelliannau angenrheidiol i wasanaethau a threfniadau corfforaethol

- 52 Canfu ein hadolygiad bod Pwyllgor Taliadau Cydnabyddiaeth a Thelerau Gwasanaeth y Bwrdd Iechyd wedi codi pryderon ynghylch pennu amcanion ar gyfer aelodau'r Tîm Gweithredol, gan nodi fod anghydbwysedd o ran amcanion ar draws y tîm, pwyslais annigonol ar ganlyniadau a chysylltiadau annigonol rhwng amcanion Gweithredol a blaenoriaethau corfforaethol. Roedd pryder hefyd ynghylch a ellid defnyddio'r amcanion yn effeithiol i reoli perfformiad o ran tanddarpariaeth.
- 53 Rydym yn deall bod cynnydd wedi cael ei wneud i fynd i'r afael â'r pryderon hyn. Er gwaethaf hynny, mae hwn yn faes y bydd angen cadw llygad agos arno o gofio y bu gwaethygiad i'r sefyllfa ariannol, gwaethygiad i berfformiad sefydliadol a phryderon parhaus ynghylch ansawdd gwasanaethau mewn rhai meysydd penodol

yn ystod y flwyddyn ddiwethaf⁵. Gan dderbyn y bydd llawer o ffactorau yn cyfrannu at yr heriau hyn, mae angen i'r bwrdd gael sicrwydd bod dulliau atebolrwydd am berfformiad ar lefel weithredol, yn gyfunol ac yn unigol, yn ysgogi'r gwelliannau sydd eu hangen yn effeithiol.

- 54 Yn fwy eang, mae ein gwaith asesu strwythuredig wedi dynodi bod angen cryfhau trefniadau atebolrwydd am berfformiad sefydliadol hefyd. Mae'r Bwrdd lechyd yn defnyddio cyfarfodydd atebolrwydd yn rhan o'i drefniadau rheoli perfformiad i oruchwylio cynnydd a darparu her o ran perfformiad. Bu anghysondeb o ran dull ac amllder y cyfarfodydd hyn dros y 18 mis diwethaf a gohiriwyd cyfarfodydd atebolrwydd o fis Tachwedd 2021 ac, rydym yn deall, ni chawsant eu hailgyflwyno tan fis Mehefin 2022.

Sylwadau i gloi a meysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith

- 55 Mae'r adroddiad lefel uchel hwn yn disgrifio lefel o gamweithrediad o fewn y Bwrdd ac uwch arweinyddiaeth Bwrdd lechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr sy'n peri pryder mawr. Daw ar adeg pan fo'r Bwrdd lechyd yn wynebu heriau digynsail o ran y gofynion ar ei wasanaethau ar yr un pryder â phryderon hirhoedlog am berfformiad, ansawdd a diogelwch nifer o wasanaethau penodol.
- 56 Yng nghyd-destun heriau o'r fath, mae'r Bwrdd lechyd angen i arweinwyr uwch ar ei ffwrdd ac aelodau ei Dîm Gweithredol yn arbennig, ddangos dull unedig a chydlynol sy'n ysgogi'r camau gweithredu ar unwaith a thymor hwy sy'n angenrheidiol. Bydd hyn yn hanfodol os yw'r Bwrdd lechyd yn mynd i wneud defnydd effeithiol o'r symiau sylweddol o gymorth cyllid strategol y mae wedi eu derbyn gan Lywodraeth Cymru yn rhan o fframwaith Ymyriad wedi'i Dargeddu. Mae angen adeiladu cysylltiadau gwaith rhwng Aelodau Annibynnol a'r Tîm Gweithredol ar barch, ymddiriedaeth, gonestrwydd, atebolrwydd eglur a her adeiladol. Mae angen hefyd iddynt gael eu gwreiddio mewn cytundeb eglur ar lefel y risg y mae'r bwrdd yn barod i'w dderbyn o ran ansawdd a diogelwch gwasanaethau.
- 57 Ar hyn o bryd, mae gan y bwrdd lawer i'w wneud cyn y gall ddangos y priodoleddau a amlinellir uchod. Mae angen datrys holltau dwf o fewn y Tîm Gweithredol ac ail-adeiladu ymddiriedaeth rhwng yr Aelodau Annibynnol a'r Tîm Gweithredol. Mae recriwtio Prif Weithredwr parhaol â'r set sgiliau a'r profiad cywir yn mynd i fod yn hollbwysig ac mae angen cyflymu hyn ynghyd â dull o gynllunio'r gweithlu uwch sy'n rhoi llai i ddibyniaeth ar benodiadau dros dro.
- 58 Mae'n amheus y gall y Bwrdd lechyd wneud y gwelliannau angenrheidiol heb ymyrraeth allanol a bydd angen i Lywodraeth Cymru ddefnyddio'r Fframwaith Uwchgyfeirio ac Ymyrdd presennol i gefnogi'r gwelliannau brys sydd eu hangen.

⁵ Gan nodi bod y Bwrdd lechyd yn derbyn dyraniad ychwanegol o £82 miliwn y flwyddyn ar hyn o bryd yn rhan o gyllid ymyriad wedi'i dargeddu.

Wrth wneud hynny, bydd angen ystyried y canfyddiadau o'r adolygiad hwn ochr yn ochr â rhai adolygiadau eraill mewn ymateb i bryderon difrifol, ac a allai arwain at gamau penodol ynddynt eu hunain.

- 59 Rydym yn nodi yn yr adran isod y meysydd allweddol lle mae angen cymryd camau brys i fynd i'r afael â rhai o'r heriau sylfaenol y mae ein gwaith wedi eu nodi.

Meysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith

- 60 Nodir nifer o feysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith isod yn **Arddangosyn 1**. Mae ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i'r rhain wedi'i gynnwys yn **Atodiad 2**.

Arddangosyn 1: meysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith

Ymateb i adolygiadau ac ymchwiliadau annibynnol

- Cymryd y camau angenrheidiol mewn ymateb i'r canfyddiadau o'r ymchwiliadau i ddatgeliadau chwythu'r chwiban sy'n ymwneud â Chyfarwyddwyr Gweithredol ac uwch reolwyr (gan nodi y byddai unrhyw gamau o ran pryderon am Aelodau Annibynnol yn faterion i'r Gweinidog).
- Datrys yn gyflym unrhyw faterion sy'n deillio o adolygiad Ernst Young.
- Cefnogi'n llawn unrhyw ymchwiliadau y mae angen i'r Gwasanaeth Gwrth-dwyll Cenedlaethol eu cynnal mewn ymateb i archwiliad yr Archwilydd Cyffredinol o gyfrifon 2021/22 ac adolygiad dilynol Ernst Young.

Ail-adeiladu a chryfhau capasiti arweinyddiaeth uwch

- Cyflymu cynlluniau i recriwtio Prif Swyddog Gweithredol parhaol fel mater o frys.
- Adolygu'n feiriadol y defnydd o benodiadau uwch dros dro ac ymgynghorwyr rheoli gyda'r nod o leihau dibyniaeth ar benodiadau o'r fath o fewn y strwythurau arweinyddiaeth uwch.
- Gweithredu ar frys i atgyfnerthu capasiti staff uwch yn y Tîm Cyllid i liniaru'r effaith ar barhad busnes.

Creu bwrdd a Tîm Gweithredol mwy cydlynol ac effeithiol

Cymryd camau brys i greu dull mwy colegol ac unedig o arwain y sefydliad, sy'n cynnwys:

- Trwsio / mynd i'r afael â'r cysylltiadau gwaith o fewn y Tîm Gweithredol.
- Sicrhau bod y Tîm Gweithredol yn deall y pryderon sydd gan Aelodau Annibynnol ynghylch perfformiad a sicrwydd a dderbyniwyd, gan gynnwys materion yn ymwneud ag ansawdd papurau a gyflwynwyd i'r bwrdd a'i bwyllgorau.
- Sicrhau bod Aelodau Annibynnol yn deall pryderon y tîm Gweithredol am effaith herio rhy gryf, gyda'r nod o symud i dull arweinyddiaeth 'cefnogaeth uchel a her uchel'.

- Sefydlu lefel a gytunwyd o barodrwydd i dderbyn risg rhwng Swyddogion Gweithredol ac Aelodau Annibynnol.
- Sefydlu amgylchedd a diwylliant gwaith yn y Bwrdd a'i bwyllgorau sy'n hybu tryloywder ac yn cynnal y cydbwysedd cywir rhwng craffu, her a chefnogaeth, gan adlewyrchu gwerthoedd ac ymddygiadau disgwylidig y sefydliad.
- Defnyddio hwyluswyr a chyfryngwyr allanol priodol i weithio drwy'r materion uchod yn rhan o raglen datblygu'r bwrdd ehangach wedi'i hysbysu gan fyfyrddodau'r King's Fund ar y rhaglen datblygu'r bwrdd flaenorol.
- Alinio portffolios Aelodau Annibynnol â phortffolios Cyfarwyddwyr Gweithredol i gynorthwyo rhannu gwybodaeth.

Atodiad 1

Dull archwilio

Mae **Arddangosyn 2** yn cyflwyno'r dull a fabwysiadwyd gennym ar gyfer cyflawni ein hadolygiad o effeithiolrwydd y bwrdd yn y Bwrdd Iechyd.

Arddangosyn 2: dull archwilio

Elfen o'r dull archwilio	Disgrifiad
Arsylwadau	<p>Arsylwyd cyfarfodydd y canlynol gennym:</p> <ul style="list-style-type: none">• Y Bwrdd, Awst 2022, Tachwedd 2022, Ionawr 2023.• Y Pwyllgor Perfformiad, Cyllid a Llywodraethu Gwybodaeth, Rhagfyr 2022, Ionawr 2023.• Y Pwyllgor Partneriaethau, Pobl ac Iechyd y Boblogaeth, Ionawr 2023.• Y Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Pherfformiad, Ionawr 2023.• Y Pwyllgor Archwilio, Ionawr 2023.
Dogfennau	<p>Adolygwyd amrywiaeth o ddogfennau gennym, gan gynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none">• Agendâu, papurau a chofnodion y Bwrdd a Phwyllgorau.• Agendâu'r Tîm Rheoli Gweithredol.• Adolygiad diwedd rhaglen y King's Fund.• Adroddiadau a baratowyd gan y Gwasanaeth Archwilio Mewnol, Arolygiaeth Gofal Iechyd Cymru, y Gwasanaeth Gwrth-dwyll Lleol, a chyrrff allanol perthnasol eraill.

Elfen o'r dull archwilio	Disgrifiad
Cyfweliadau	Cyfwelwyd pob aelod o'r Bwrdd gennym yn unigol. Roedd hyn yn cynnwys pob Aelod Annibynnol a Swyddog Gweithredol. Hefyd, cyfwelwyd y Cyfarwyddwyr y Cymunedau Iechyd Integredig ar gyfer y tri rhanbarth: dwyrain, canol a gorllewin.
Asesiad strwythuredig 2022	Manteisiwyd yn briodol gennym ar waith a wnaed eisoes yn rhan o asesiad strwythuredig 2022 yr Archwilydd Cyffredinol yn y Bwrdd Iechyd.



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

Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg.
We welcome correspondence and telephone calls in Welsh and English.