

Adolygiad o Drefniadau Cynllunio'r Gweithlu – Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Blwyddyn archwilio: 2022

Dyddiad cyhoeddi: Mawrth 2024

Cyfeirnod y ddogfen: 3707A2023

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

Os derbynir 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, gan gynnwys ymgynghori â thrydydd partion perthnasol. Mewn perthynas â'r ddogfen hon, mae Archwilydd Cyffredinol Cymru ac Archwilio Cymru yn drydydd partion perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynglŷn â datgelu neu ailddefnyddio'r ddogfen hon i Archwilio Cymru 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.

Mae'r ddogfen hon hefyd ar gael yn Saesneg. This document is also available in English.

Cynnwys

Adroddiad cryno	
Cyflwyniad	4
Canfyddiadau allweddol	5
Argymhellion	7
Adroddiad manwl	
Ein canfyddiadau	10
Atodiadau	
Atodiad 1 – dulliau archwilio	22
Atodiad 2 – dangosyddion wedi'u dethol ar gyfer y gweithlu	24
Atodiad 3 – ymateb sefydliadol i argymhellion archwilio	30

Adroddiad cryno

Cyflwyniad

- 1 Mae gweithlu sydd wedi'i gynllunio'n effeithiol yn hanfodol i ddarparu gwasanaethau gofal o ansawdd da. Mae'r GIG yn cyflogi amrywiaeth o staff clinigol ac anghlinigol sy'n darparu gwasanaethau ar draws gofal sylfaenol, eilaidd a chymunedol, sy'n cynrychioli un o fuddsoddiadau mwyaf y GIG. Dros y blynyddoedd mae pryderon wedi'u cofnodi'n dda am gynaliadwyedd gweithlu'r GIG. Mae pryderon ynghylch heriau'r gweithlu yn cael eu hamlygu fel mater o drefn i ni yn ein hadolygiadau archwilio ac ymgysylltu parhaus â chyrrff iechyd. Er gwaethaf cynnydd cyffredinol mewn gweithwyr y GIG, mae'r pryderon hyn yn parhau. Mae bylchau yn y gweithlu yn arbennig o ddifrifol ar gyfer rhai proffesiynau, megis meddygon teulu, nyrsys, radiolegwyr, pediatregwyr ac offthalmolegwyr ([Darlun o Ofal iechyd, 2021](#)). Ym maes nyrsio yn unig, nododd Coleg Nyrsio Brenhinol Cymru 2,900 o swyddi gwag yn ei ddadansoddiad [Niferoedd Nyrsio 2022](#). Yn ogystal, mae'r sector gofal cymdeithasol, sy'n ategu'r sector iechyd, hefyd yn wynebu ei broblemau ei hun yn ymwneud â'r gweithlu. Mae'r pandemig wedi gwaethygu'r heriau hyn wrth i'r sector iechyd geisio adfer ac ailosod gwasanaethau.
- 2 O ystyried yr heriau presennol, mae trefniadau cynllunio'r gweithlu cadarn yn bwysicach nag erioed. Mae trefniadau cynllunio'r gweithlu effeithiol yn hanfodol er mwyn sicrhau bod gan wasanaethau'r presennol a'r dyfodol y gweithlu sydd eu hangen i ddarparu lefelau disgwylidiedig o wasanaeth yn effeithiol ac yn ddiogel. Mae'n arbennig o bwysig o ystyried faint o amser sydd ei angen i hyfforddi rhai grwpiau staff, yn enwedig staff meddygol.
- 3 Mae angen i gynlluniau gweithlu cenedlaethol a lleol ragweld galw am wasanaethau a lefelau staffio yn y tymor byr, canolig a hir. Fodd bynnag, mae yna ystod o ffactorau cymhleth sy'n effeithio ar ragdybiaethau cynllunio, ac mae'r rhain yn cynnwys:
 - proffil oedran y gweithlu, ymddeoliad, a materion yn ymwneud â threthiant pensiwn;
 - newidiadau mewn agweddau tuag at weithio'n llawn amser ac yn rhan-amser;
 - datblygu talent gartref a'r gallu i ddenu talent o'r tu allan i'r wlad i Gymru;
 - trawsnewid gwasanaeth a all newid rolau ac arwain at fwy o arbenigedd mewn rolau.
- 4 Datblygodd Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr (y Bwrdd Iechyd) ei Strategaeth a Chynllun Pobl 2022-2025 (y Strategaeth) yn ystod 2021.

Cymeradwyodd y Bwrdd y Strategaeth ym mis Mai 2022 a ddatblygwyd ganddo fel rhan o raglen 'Cryfach gyda'n Gilydd'¹ y Bwrdd Iechyd.

- 5 Ym mis Chwefror 2023, dychwelodd y Gweinidog Iechyd a Gwasanaethau Cymdeithasol y Bwrdd Iechyd i 'fesurau arbennig', sef y categori uwchgyfeirio uchaf ar fframwaith Uwchgyfeirio ac Ymyrraeth Llywodraeth Cymru. Cwblhaodd tîm bach o arbenigwyr AD allanol adolygiad (Asesiad o feysydd allweddol agenda'r gweithlu) fel rhan o gylch 90 diwrnod o fesurau arbennig cychwynnol. Canolbwyntiodd yr adolygiad hwnnw ar Arweinyddiaeth, Diwylliant ac ymgysylltu â staff, llesiant gweithwyr, cynllunio'r gweithlu, polisiau'r gweithlu, a chysylltiadau â gweithwyr. Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymgorffori'r argymhellion o'r adolygiad yn ei ddull gweithredu mesurau arbennig.
- 6 Mae ein hadolygiad wedi bod yn canolbwyntio ar ba un a yw dull y Bwrdd Iechyd o gynllunio'r gweithlu yn ei helpu i fynd i'r afael yn effeithiol â heriau gweithlu'r GIG yn awr ac yn y dyfodol. Yn benodol, gwnaethom edrych ar ddull strategol y Bwrdd Iechyd o gynllunio'r gweithlu, camau gweithredu gweithredol i reoli heriau'r presennol a'r dyfodol, a threfniadau monitro a goruchwyllo. Mae trefniadau rheoli'r gweithlu gweithredol, megis rhestrau dyletswyddau staff/nysys, cynllunio swyddi meddygon ymgynghorol, a defnyddio staff asiantaeth yn weithredol, y tu allan i gwmpas yr adolygiad hwn.
- 7 Mae'r dulliau a ddefnyddiwyd gennym i gyflawni ein gwaith wedi'u crynhoi yn **Atodiad 1**.

Canfyddiadau allweddol

- 8 Ar y cyfan, canfuom **er bod y Bwrdd Iechyd wedi pennu strategaeth gweithlu gweddol glir ac uchelgeisiol, fod angen iddo gryfhau ei gynlluniau gweithredu yn sylweddol, ynghyd â chapasiti a gallu'r sefydliad i gynllunio'r gweithlu. Mae angen cryfhau'r trefniadau i oruchwyllo'r gwaith o gyflawni nodau strategol a gweithredol y gweithlu hefyd.**

Heriau allweddol wrth gynllunio'r gweithlu

- 9 Mae'r Bwrdd Iechyd yn wynebu heriau sylweddol yn ymwneud â'r gweithlu ar draws ystod o wasanaethau a phroffesiynau, gan achosi mwy o bwysau llwyth gwaith ar aelodau presennol o staff. Mae'r dangosyddion gweithlu a gyflwynir yn **Atodiad 2** yn amlygu, er gwaethaf y ffaith bod y Bwrdd Iechyd wedi cynyddu nifer ei weithlu dros y degawd diwethaf, mae'n dal i wynebu heriau difrifol o ran recriwtio a chadw, sy'n bygwth sefydlogrwydd gwasanaethau. Mae trosiant staff y Bwrdd Iechyd (10%) a chyfraddau salwch (6%) yn cyflwyno heriau parhaus. Achosodd

¹ System tair blynedd a map llwybr datblygu sefydliadol ydyw er mwyn galluogi'r Bwrdd Iechyd i gyflawni ei ddiben a'i nodau'n well drwy alinio ei brosesau, ei ymddygiadau a'i strwythurau.

hyn gynydd sydyn yn y defnydd o staff asiantaeth yn 2022-23 a gostiodd £72 miliwn i'r Bwrdd Iechyd, gan waethygu ymhellach sefyllfa ariannol a oedd eisoes dan bwysau.

Dull strategol o gynllunio'r gweithlu

- 10 **Mae'r Bwrdd Iechyd wedi pennu gweledigaeth gweithlu strategol gweddol glir. Fodd bynnag, mae angen cynllun clir i gyflawni'r Strategaeth Pobl ac mae angen cryfhau dull cynllunio gweithlu'r Bwrdd Iechyd yn sylweddol.**
- 11 Mae Strategaeth Pobl y Bwrdd Iechyd yn uchelgeisiol, ond mae angen cynllun gweithredu tymor canolig realistig y gellir ei gyflawni gyda blaenoriaethau clir i gefnogi'r gwaith o'i chyflawni'n effeithiol. Mae gan y Bwrdd Iechyd ddealltwriaeth well o gapasiti presennol y gweithlu ac mae'n gwella'r wybodaeth sydd ar gael am y gweithlu gweithredol. Fodd bynnag, mae'n amlwg bod angen i'r Bwrdd Iechyd gryfhau'r modd y mae'n modelu ac yn cynllunio ei weithlu i sicrhau bod ei wasanaethau'n gynaliadwy yn y tymor canolig a'r tymor hir. Mae'r Bwrdd Iechyd yn wrthi'n cydweithio â rhanddeiliaid allanol i ddod o hyd i atebion cyffredin i heriau'r gweithlu. Ac i'w helpu i fynd i'r afael â rhai o heriau allweddol y gweithlu, mae bellach yn dechrau rhaglen Diwylliant, Arweinyddiaeth ac Ymgysylltu â Gweithwyr newydd ac yn rhoi model tîm pobl newydd ar waith i feithrin perthnasoedd mewnol cryfach, cryfhau diwylliant ac ymddygiad, a sicrhau ymgysylltiad effeithiol â staff.

Camau gweithredol i reoli heriau'r gweithlu

- 12 **Nid oes gan y Bwrdd Iechyd ddigon o gapasiti a gallu i'w alluogi i gefnogi trefniadau cynllunio'r gweithlu yn effeithiol. Er bod ei dimau'n deall ac yn ymateb i heriau gweithredol allweddol y gweithlu, mae maint y broblem wedi golygu nad yw lefel y risg i'r gweithlu y mae'r sefydliad yn ei hwynebu wedi lleihau'n sylweddol.**
- 13 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei 'dîm pobl' drwy gyflwyno partneriaid busnes pobl. Fodd bynnag, nid oes ganddo ddigon o adnoddau eto i gefnogi trefniadau cynllunio'r gweithlu ar lefel corfforaethol neu lefel wasanaeth. Ar hyn o bryd, mae gan y Bwrdd Iechyd ychydig llai na 18,000 o staff cyfwerth ag amser llawn. Rhwng 2017-18 a 2022-23, cynyddodd cyfanswm ei gostau cyflog blynyddol 48% i £1.04 biliwn. Os bydd twf hanesyddol mewn lefelau staffio yn parhau i dyfu, mae costau cyffredinol y gweithlu yn annhebygol iawn o fod yn gynaliadwy yn y tymor hir. Rhaid i'r Bwrdd Iechyd fuddsoddi'n ddigonol yn ei allu corfforaethol a datganoledig i gynllunio'r gweithlu a'i allu i sicrhau staff a modelau gwasanaeth effeithlon a fforddiadwy yn y tymor canolig.
- 14 Mae gan y Bwrdd Iechyd ddealltwriaeth dda o'r risgiau a allai atal cyflawni ei uchelgeisiau gweithlu. Serch hynny, mae maint yr heriau gweithlu yn golygu bod camau lliniaru yn cael effaith fach iawn ar leihau risg i'r gweithlu. Ceir rhai enghreifftiau da o dimau'n mynd ati i fynd i'r afael â heriau'r gweithlu ar lefel

weithredol drwy amrywiaeth o weithgareddau recriwtio, cadw a datblygu. Fodd bynnag, mae heriau sylweddol o hyd.

Monitro a goruchwyllo'r cynllun ar gyfer y gweithlu/darparu'r strategaeth

- 15 **Nid yw strategaeth na chynllun gweithlu'r Bwrdd Iechyd yn cael ei gefnogi'n ddigonol gan waith monitro, goruchwyllo ac adolygu cadarn.**
- 16 Mae Pwyllgor Perfformiad, Cyllid a Llywodraethu Gwybodaeth y Bwrdd Iechyd wedi craffu'n briodol ar wybodaeth am y gweithlu gweithredol. Ers mis Chwefror 2023, roedd prinder Aelodau Annibynnol wedi arwain at y Bwrdd yn rhoi'r gorau i'w Bwyllgor Partneriaethau, Pobl ac Iechyd y Boblogaeth. Roedd hyn yn lleihau'r goruchwyllo a'r sicrwydd ffurfiol ar gyflawni'r Strategaeth Pobl a gwaith cysylltiedig. Pan adroddodd y Bwrdd Iechyd ddiwethaf ym mis Ionawr 2023, roedd yn amlwg bod angen cryfhau'r ffocws ar gyflymder cynnydd cyffredinol y gwaith o gyflawni'r Strategaeth Pobl a chanolbwyntio mwy ar effaith y camau y mae'n eu cymryd i'w chyflawni. Mae'r Bwrdd Iechyd bellach wedi cyflwyno Pwyllgor Pobl a Diwylliant newydd sy'n cymryd cyfrifoldeb am oruchwyllo strategaeth y gweithlu.

Argymhellion

- 17 Mae **Arddangosyn 1** yn nodi'r argymhellion sy'n codi o'r archwiliad hwn. Mae'r rhain yn cynnwys ein hasesiad blaenoriaeth. Yn ddiweddar, cafodd y Bwrdd Iechyd adroddiad gan arbenigwyr AD allanol o'r enw 'Asesiad o feysydd allweddol o agenda'r gweithlu'. Roedd hyn yn cynnwys 30 o argymhellion yn ymwneud ag arweinyddiaeth, llesiant gweithwyr, cynllunio'r gweithlu a pholisïau cyflogaeth. Fodd bynnag, rydym wedi nodi yn **Argymhelliad 1** isod y dylid ymgorffori'r camau gweithredu i gyflawni'r 30 argymhelliad hynny mewn cynllun gweithredu Strategaeth Pobl â blaenoriaeth. Crynhoir ymateb y Bwrdd Iechyd i'n hargymhellion yn **Atodiad 3**.

Arddangosyn 1: argymhellion

Argymhellion

Cyflawni'r Strategaeth Pobl

- A1 Dylai'r Bwrdd Iechyd gryfhau a datblygu ymhellach ei gynllun gweithredu presennol ar gyfer cyflawni'r Strategaeth Pobl sy'n:
- Gosod nodau a thargedau clir, a gweithgareddau â blaenoriaeth, gydag amserlenni ac atebolrwydd clir ar gyfer cyflawni. (**Blaenoriaeth uchel**)

Argymhellion

- b) Yn ymgorffori camau gweithredu i gyflawni'r 30 argymhelliad a wnaed yn yr Asesiad o feysydd allweddol o agenda'r gweithlu. **(Blaenoriaeth uchel)**
-

Cynllunio'r gweithlu ar lefel gwasanaeth

- A2 Er mwyn deall gofynion ei weithlu yn awr ac yn y dyfodol yn well, dylai'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol:
- a) Cynnal dadansoddiad i ddeall ei ofynion presennol o ran gweithlu a modelau gwasanaeth y dyfodol er mwyn pennu'r gweithlu sydd ei angen i greu gwasanaethau aciwt a chymunedol cynaliadwy ac effeithlon. Bydd angen:
- rhagweld y galw am wasanaethau;
 - modelu gwasanaethau;
 - dadansoddiad o ofynion gallu, yn ôl arbenigedd a phroffesiwn.
- (Blaenoriaeth uchel)**
- b) Sicrhau bod digon o gapasiti a gallu o fewn y Bwrdd lechyd i gefnogi trefniadau cynllunio'r gweithlu effeithiol; dylai hyn gynnwys nodi lle mae posibiliadau i adleoli adnoddau staff presennol a sicrhau bod cylchoedd gwaith cliriach o fewn manylebau swyddi presennol. **(Blaenoriaeth uchel)**
-

Cymorth a hyfforddiant

- A3 Dylai'r Bwrdd lechyd ddatblygu fframwaith gwerthuso i fesur llwyddiant y rhaglen hyfforddi cynllunio'r gweithlu y mae'n bwriadu ei chyflwyno. Dylai'r gwerthusiad o'r rhaglen hyfforddi ymgorffori asesiad cynnar i weld a yw'r hyfforddiant yn cyflawni ei nodau bwriadedig. **(Blaenoriaeth ganolig)**
-

Arolygon ymadael a phwls

- A4 Er mwyn deall yn well y materion sy'n effeithio ar drosiant staff, dylai'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol:
- a) Datblygu dull o gynyddu cyfraddau ymateb i arolygon ymadael a sicrhau bod adborth o'r arolygon yn llywio gweithgareddau cadw. **(Blaenoriaeth ganolig)**
- b) Cynnal arolygon pwls/cyfweliadau aros rheolaidd i fesur sut mae staff yn teimlo a nodi unrhyw welliannau y gellir eu gwneud i gefnogi cadw staff a rheoli trosiant staff. **(Blaenoriaeth ganolig)**

Argymhellion

Monitro a goruchwyllo

- A5 Dylai'r bwrdd iechyd gryfhau ei ddull o fonitro'r gwaith o gyflawni'r strategaeth pobl a chynlluniau gweithredu cysylltiedig a rhaglenni'r gweithlu. Dylai'r dull monitro ganolbwyntio ar ba un a yw'r strategaeth yn cyflawni'r nodau a'r canlyniad a ddymunir, gan gynnwys ymgysylltu â'r pwyllgor pobl a diwylliant newydd ac ymgorffori'r gwaith o weithredu'r argymhellion o'r 'asesiad o feysydd allweddol o adolygu agenda'r gweithlu' allanol. **(Blaenoriaeth ganolig)**

Adroddiad manwl

Ein canfyddiadau

18 Mae'r tri thabl canlynol yn nodi'r meysydd rydym wedi'u hadolygu a'n canfyddiadau. Mae'r rhain yn canolbwyntio ar y canlynol:

- dull y Bwrdd Iechyd o gynllunio'r gweithlu'n strategol (**Arddangosyn 2**);
- camau gweithredol i reoli heriau'r gweithlu (**Arddangosyn 3**);
- monitro a goruchwyllo'r cynllun ar gyfer y gweithlu/darparu'r strategaeth (**Arddangosyn 4**).

Arddangosyn 2: Dull y Bwrdd Iechyd o gynllunio'r gweithlu'n strategol

Mae'r adran hon yn canolbwyntio ar ddull y Bwrdd Iechyd o gynllunio'n strategol. Ar y cyfan, canfuom fod **y Bwrdd Iechyd wedi pennu gweledigaeth gweithlu strategol gweddol glir. Fodd bynnag, mae angen cynllun clir i gyflawni'r Strategaeth Pobl ac mae angen cryfhau dull cynllunio gweithlu'r Bwrdd Iechyd yn sylweddol.**

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno	Yr hyn a ganfuom
<p>Gwnaethom ystyried a yw strategaeth a chynlluniau gweithlu'r Bwrdd Iechyd yn debygol o fynd i'r afael â'r risgiau gweithlu yn awr ac yn y dyfodol. Roeddem yn disgwyl gweld strategaeth neu gynllun gweithlu sydd:</p> <ul style="list-style-type: none">• yn nodi heriau'r gweithlu yn awr ac yn y dyfodol;• â gweledigaeth ac amcanion clir;	<p>Canfuom, er bod Strategaeth Pobl y Bwrdd Iechyd yn gosod uchelgais gweddol glir, fod angen cynllun (neu gynlluniau) clir ag adnoddau i gefnogi'r gwaith o'i gyflawni'n effeithiol.</p> <p>Mae'r Bwrdd Iechyd yn mynegi'n glir heriau ei weithlu yn ei Strategaeth Pobl gan gynnwys yr angen i gefnogi gweithio hyblyg, y gweithlu sy'n heneiddio, cefnogi camu ymlaen yn eich gyrfa, cefnogi modelau gwasanaeth newydd a datrys problemau recriwtio a chadw. Mae'r Strategaeth Pobl yn cefnogi'n briodol yr uchelgeisiau a nodir yn y Strategaeth Gweithlu Genedlaethol ar gyfer Iechyd a Gofal Cymdeithasol². Mae hefyd yn cyd-fynd yn briodol â rhywfaint o ddeddfwriaeth genedlaethol</p>

² 'Strategaeth y Gweithlu ar gyfer Iechyd a Gofal Cymdeithasol' yw strategaeth ddeng mlynedd a lanswyd ym mis Hydref 2020 gan AaGIC a Gofal Cymdeithasol Cymru.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

- yn cyd-fynd ag amcanion strategol y sefydliad a chynlluniau sefydliadol ehangach;
- yn cyd-fynd â chynlluniau, polisiau a deddfwriaeth genedlaethol berthnasol. yn cynnwys y strategaeth gweithlu genedlaethol ar gyfer iechyd a gofal cymdeithasol;
- yn cael ei ategu gan gynllun gweithredu clir.

Yr hyn a ganfuom

berthnasol, er na roddir digon o ystyriaeth i ofynion Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol³.

Mae'r Strategaeth Pobl yn cynnwys cyfres o nodau a blaenoriaethau uchelgeisiol i'w cyflawni rhwng Ebrill 2022 a Mawrth 2025. Mae'n nodi dull thematig lefel uchel i gyflawni ei huchelgais. Mae'r themâu'n cynnwys 'ein ffordd o weithio' sy'n ceisio gwella diwylliant, defnydd strategol (cynllunio adnoddau a rheoli perfformiad), sut y bydd y Bwrdd Iechyd yn gwella'r ffordd y mae'n trefnu ei hun, gan wneud y 'gorau o'n galluoedd' drwy ddatblygu'r gweithlu a chefnogi gwelliannau a thrawsnewid. Fodd bynnag, mae angen i'w ddull 'un ateb sy'n addas i bawb' hefyd ganiatáu amrywiad priodol er mwyn helpu i ddatrys heriau lleol. Er enghraifft, mae Cymuned Iechyd Integredig y Gorllewin yn cael trafferth⁴ recriwtio i rai gwasanaethau oherwydd ei lleoliad gwledig, tra bod Cymuned Iechyd Integredig y Dwyrain yn cystadlu am staff gyda chyrrff iechyd yn Lloegr. Er bod y canlyniad (h.y. prinder staff) yr un fath, bydd angen atebion wedi'u teilwra oherwydd bod achosion y broblem yn wahanol.

Er bod Strategaeth Pobl y Bwrdd Iechyd yn weddol glir ac yn nodi'r hyn y mae'n ceisio'i gyflawni, mae ei gynllun i'w gyflawni yn annigonol. Yn benodol, mae'n colli dull clir o ddarparu rhaglen ag adnoddau, blaenoriaethau tymor canolig, mesurau effaith clir ac rydym yn pryderu ei fod wedi dyddio. Dywedodd y Bwrdd Iechyd ei fod yn bwriadu datblygu cynlluniau manwl, ond oherwydd diffyg adnoddau, nid yw'r rhain wedi'u cynhyrchu.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn wynebu heriau perfformiad ac ariannol sylweddol, a dychwelodd i fesurau arbennig ym mis Chwefror 2023. Mae angen datblygu cynlluniau gweithredu Strategaeth Pobl glir sy'n gysylltiedig â gwaith mesurau arbennig, gan hefyd sicrhau bod trefniadau rhaglen ac adnoddau effeithiol ar waith i gefnogi'r broses o'i chyflawni (**Argymhelliad 1**).

³ Mae'r Strategaeth Pobl yn canolbwyntio'n glir ar Ddeddf Lefelau Staff Nyrsio (Cymru) 2016 a Mesur y Gymraeg (Cymru) 2011, ond nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi ystyried gofynion Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) yn briodol.

⁴ Cyflwynodd y Bwrdd Iechyd Gymunedau Iechyd Integredig y Dwyrain (Wrecsam a Sir y Fflint), y Canol (Sir Ddinbych a Chonwy), a'r Gorllewin (Ynys Môn a Gwynedd), sy'n gyfrifol am wasanaethau gofal aciwt, cymunedol a sylfaenol, ym mis Awst 2022 fel rhan o fodel gweithredu newydd.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Gwnaethom ystyried a oes gan y Bwrdd lechyd ddealltwriaeth dda o'r galw am wasanaethau yn awr ac yn y dyfodol.

Roeddem yn disgwyl gweld:

- defnydd o wybodaeth ddibynadwy am y gweithlu i bennu angen a risg y gweithlu yn y tymor byr a'r tymor hwy;
- camau gweithredu i wella ansawdd data'r gweithlu ac i fynd i'r afael ag unrhyw fylchau mewn gwybodaeth.

Yr hyn a ganfuom

Canfuom fod gan y Bwrdd lechyd ddealltwriaeth well o gapasiti'r gweithlu presennol ond bod angen iddo gryfhau'r modd y mae'n modelu ac yn cynllunio ei weithlu.

Mae'r Bwrdd lechyd wedi gwneud ymdrech ddwys i wella ei ddata gweithlu gan arwain at ddatblygu proffil gweithlu tair blynedd (2022-2025). Mae rhai gwasanaethau, fel Gwasanaethau lechyd Meddwl Plant a'r Glasoed a gofal critigol, yn dechrau datblygu cynlluniau gweithlu ar gyfer eu gwasanaeth. Rydym hefyd yn deall bod y Bwrdd lechyd wedi cwblhau rhywfaint o waith cynllunio'r gweithlu Nyrsio ar gyfer y tair Cymuned Gofal lechyd Integredig ac, o ganlyniad, mae ganddo ddealltwriaeth well o fylchau ar wahân yn y gweithlu. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd lechyd yn glir bod angen iddo wneud llawer mwy i ddeall yn llawn ei ofynion gweithlu yn awr ac yn y dyfodol a nodi camau gwella allweddol mewn cynlluniau gweithlu. Yn benodol, mae angen dealltwriaeth gliriach ar y Bwrdd lechyd o'i fodolau gwasanaeth ar gyfer y dyfodol a chynlluniau gwasanaeth clinigol cyfatebol ar gyfer gwasanaethau aciwt a chymunedol (**Argymhelliad 2**). Heb hyn, ni fydd yn gallu datblygu ei weithlu a rolau newydd cysylltiedig yn effeithiol, na rhagweld capasiti a galw er mwyn sicrhau cynaliadwyedd y gweithlu yn y tymor canolig i'r tymor hir.

Mae gan y Bwrdd lechyd ddata gweithlu gweithredol rhesymol megis lefelau salwch, swyddi gwag, a chyfraddau arfarnu y mae'n eu cael o'r system Cofnod Staff Electronig (ESR). Mae hyn yn cefnogi'r gwaith o ddadansoddi a rheoli'r gweithlu o ddydd i ddydd. Fodd bynnag, mae yna feysydd sydd angen sylw hefyd. Er enghraifft, er bod nifer cytunedig o swyddi a gydlynir⁵ a phroses reoli, rydym yn deall nad yw data ariannol a data'r gweithlu bob amser yn cyd-fynd, sy'n dangos efallai y bydd angen edrych eto ar y dull o bennu sefydliad a ariennir.

Mae'r Bwrdd lechyd yn cymryd camau i wella ansawdd data, gan weithio gyda gweithgorau cenedlaethol megis i ganfod atebion cyffredin megis Grŵp Ansawdd Data Cymru Gyfan i ganfod datrysiadau cyffredin. Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn cymryd camau i wella hygyrchedd data ar y gweithlu ar lefel gwasanaethau drwy ddatblygu dangosfyrddau rheoli, gan ddechrau yn gyntaf gyda'r metrigau mwyaf cyffredin megis arfarnu a hyfforddiant statudol a gorfodol, cyfraddau absenoldeb salwch, a mamolaeth; cyfraddau trosiant a swyddi gwag. Mae'n werth nodi bod y Bwrdd lechyd yn

⁵ Mae hyn yn cyfeirio at lefelau'r gweithlu, rolau staff a bandiau Agenda ar gyfer Newid y GIG y cyllidebir yn ariannol ar eu cyfer.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Yr hyn a ganfuom

datblygu dangosfwrdd defnydd y gweithlu i nodi'r defnydd o staff parhaol a dros dro o fewn rhestrau dyletswyddau, wedi'i fesur yn erbyn nifer cytunedig o swyddi a gydlynir yn y Cofnod Staff Electronig. Bydd hyn yn cynnwys prinder staff (h.y. gwyliau blynyddol, salwch, hyfforddiant ac absenoldeb rhiant) i helpu i roi sylw i achosion lle mae'r defnydd o staff yn isel. Bydd hefyd yn cynnwys dadansoddiad o batrymau ceisiadau awdurdodi gweithlu dros dro uchel.

Gwnaethom ystyried a yw'r Bwrdd Iechyd yn gweithio gyda phartneriaid er mwyn helpu i ddatrys heriau'r gweithlu yn awr a'r heriau a ragwelir yn y dyfodol. Roeddem yn disgwyl gweld:

- ymgysylltu effeithiol ac amserol a gweithio gyda rhanddeiliaid mewnol ac allanol allweddol i fynd i'r afael â materion yn ymwneud â'r gweithlu yn awr ac yn y dyfodol;
- atebion cyffredin wedi'u nodi gyda rhanddeiliaid allweddol er mwyn helpu i fynd i'r afael â heriau'r gweithlu.

Canfuom, er bod y Bwrdd Iechyd yn cydweithio'n rhagweithiol â rhanddeiliaid allanol i ganfod atebion cyffredin i heriau'r gweithlu, mae angen gwneud mwy i feithrin perthnasoedd mewnol effeithiol a pherchnogaeth ar ddatblygiadau'r gweithlu.

Yn fewnol, gallu cyfyngedig sydd gan dîm canolog y gweithlu i ymgysylltu â gwasanaethau ar draws y sefydliad. Datblygodd y Bwrdd Iechyd y Strategaeth Pobl heb ymgysylltu mewnol effeithiol. O ganlyniad, ymddengys mai ychydig o berchnogaeth sefydliadol ehangach sydd dros ei gyflawni. Yn ogystal, yn ystod ein gwaith maes, roedd rheolwyr gweithredol yn ceisio datblygu'r gwaith o gynllunio'r gweithlu o fewn eu gwasanaeth yn aml heb fawr ddim cyfranogiad gan dîm y gweithlu corfforaethol, os o gwbl. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cyflwyno model 'tîm pobl' newydd yn ddiweddar a allai, o'i weithredu'n briodol, helpu i bontio'r bwlch rhwng gwasanaethau a thîm corfforaethol y gweithlu er mwyn helpu i gefnogi datblygiadau newydd yn y gweithlu.

Amlygodd yr 'asesiad allanol o feysydd allweddol o agenda'r gweithlu' diweddar bryderon ynghylch arweinyddiaeth, ymddygiad a gwerthoedd a diffyg sylw i waith 'Cryfach Gyda'n Gilydd' y Bwrdd Iechyd⁶. Dywedodd y Bwrdd Iechyd ei fod yn ystod camau cychwynnol rhaglen Diwylliant, Arweinyddiaeth ac Ymgysylltu â Chyflogeion newydd sy'n canolbwyntio ar ddiwylliant, arweinyddiaeth ac ymgysylltu. O ystyried yr heriau sy'n wynebu'r sefydliad, bydd angen adrodd yn glir ar gynnydd ac effaith y gwaith hwn.

⁶ System 3+ blynedd o ddatblygu systemau a sefydliadol yw Cryfach gyda'n Gilydd, er mwyn galluogi'r Bwrdd Iechyd i gyflawni ei ddiben a'i nodau'n well drwy alinio ei brosesau, ei ymddygiadau a'i strwythurau. Tri cham allweddol Cryfach Gyda'n Gilydd yw: Darganfod (Gadewch i ni Siarad), Cydlunio a Chyd-ddarparu.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Yr hyn a ganfuom

Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod pwysigrwydd gweithio'n rhanbarthol i gefnogi datblygiad gwasanaethau cynaliadwy. Mae'n ymgysylltu'n weithredol â'i bartneriaid awdurdod lleol i ddod o hyd i atebion cyffredin yn ymwneud â'r gweithlu drwy Fwrdd Partneriaeth Rhanbarthol Gogledd Cymru⁷. Gyda'i gilydd, maent yn ceisio cryfhau trefniadau gweithlu iechyd a gofal cymdeithasol integredig, ac maent wrthi'n adolygu Strategaeth Gweithlu Gofal Cymdeithasol ac Iechyd Cymunedol Gogledd Cymru.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithio mewn partneriaeth â Phrifysgol Bangor ar Ysgol Feddygol Gogledd Cymru. Bydd yn cymryd amser cyn i'r ysgol newydd helpu i ddarparu'r capasiti meddygol sydd ei angen ar y Bwrdd Iechyd, ond mae'n addo bod Gogledd Cymru bellach wedi gwella cyfleoedd ar gyfer denu hyfforddeion meddygol o gymunedau lleol. Dylai hyn roi mwy o botensial i'r Bwrdd Iechyd recriwtio a chadw gweithlu meddygol cynaliadwy. Bydd hefyd yn bwysig sicrhau bod y Bwrdd Iechyd yn cefnogi ei fyfyrwyr yn effeithiol, gan ddarparu lleoliadau o ansawdd da, i wella'r tebygolrwydd o'u denu i swyddi parhaol, ar ôl iddynt raddio.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn ymgysylltu'n rheolaidd ac yn effeithiol ag Addysg Gwella Iechyd Cymru (AaGIC) ar faterion gweithlu lleol gan gynnwys y rhaglen Rheoli Talent, trefniadau comisiynu addysg arferol, cefnogi'r gwaith o baratoi ysgol feddygol newydd Gogledd Cymru.

⁷ Sefydlwyd Bwrdd Partneriaeth Rhanbarthol Gogledd Cymru gan Ddeddf Gwasanaethau Cymdeithasol a Llesiant (Cymru) 2014 er mwyn sicrhau bod byrddau iechyd lleol, awdurdodau lleol a'r trydydd sector yn cydweithio i ddarparu gwasanaethau, gofal a chymorth sy'n diwallu anghenion pobl sy'n byw yng Ngogledd Cymru.

Arddangosyn 3: camau gweithredol i reoli heriau'r gweithlu.

Mae'r adran hon yn canolbwyntio ar y camau y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu cymryd i reoli heriau'r gweithlu. Canfuom **nad oes gan y Bwrdd Iechyd ddigon o gapasiti a gallu i'w alluogi i gefnogi trefniadau cynllunio'r gweithlu yn effeithiol. Er bod ei dimau'n deall ac yn ymateb i heriau gweithredol allweddol y gweithlu, mae maint y broblem wedi golygu nad yw lefel y risg i'r gweithlu y mae'r sefydliad yn ei hwynebu wedi lleihau'n sylweddol.**

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno	Yr hyn a ganfuom
<p>Gwnaethom ystyried a yw'r Bwrdd Iechyd wedi nodi adnoddau digonol i gefnogi'r gwaith o gynllunio'r gweithlu yn y tymor byr, canolig a hir. Roeddem yn disgwyl gweld:</p> <ul style="list-style-type: none">• rolau a chyfrifoldebau clir ar gyfer cynllunio'r gweithlu;• staff â'r sgiliau priodol er mwyn sicrhau trefniadau cynllunio'r gweithlu cadarn;• capasiti gweithlu digonol ar draws y sefydliad i gynllunio a chyflawni strategaeth neu gynllun y gweithlu;• adnoddau ariannol digonol i gyflawni strategaeth neu gynllun ar gyfer y gweithlu.	<p>Canfuom, er bod y Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei dîm Pobl drwy gyflwyno partneriaid Pobl Busnes, nid oes ganddo ddigon o adnoddau eto i gefnogi'r gwaith o gynllunio'r gweithlu yn effeithiol neu i gyflawni'r Strategaeth Pobl yn effeithiol.</p> <p>Mae'r Bwrdd Iechyd yn cymryd rhai camau i integreiddio cymorth i'r gweithlu yn ei strwythur model gweithredu newydd. Yn ddiweddar, mae wedi cyflwyno model partneriaeth busnes Tîm Pobl newydd sy'n alinio Cyfarwyddwr Cyswllt Gweithlu a Phartner Busnes Pobl â phob Cymuned Iechyd Integredig. Mae yna hefyd dîm gweithlu corfforaethol traws-sefydliad sy'n cefnogi Gwasanaethau Canser, Gwasanaethau Iechyd Meddwl, a'r swyddogaethau corfforaethol. Er bod y rhain yn ddatblygiadau cadarnhaol, bydd yn bwysig sicrhau bod digon o gapasiti a gallu o fewn y model partneru busnes hwn o ran cynllunio'r gweithlu. Mae ein gwaith maes yn nodi nad yw hyn yn wir ar hyn o bryd.</p> <p>Ar hyn o bryd, mae swyddi gwag yng nghyfarwyddiaeth y gweithlu, sy'n golygu bod rhai staff yn gweithio mewn swyddi 'dros dro'. Mae'r bylchau o ran swyddi uwch-reolwyr yng nghyfarwyddiaeth y gweithlu, ynghyd â llwyth achosion gweithredol sylweddol, yn rhwystro'r gwaith o gyflawni'r Strategaeth Pobl gan gynnwys gwaith hanfodol sydd ei angen ar ddatblygu sefydliadol a chynllunio'r gweithlu. Mae problemau hefyd o ran gallu cynllunio'r gweithlu ar lefel rheolwr gwasanaeth gweithredol. Nododd ein grwpiau ffocws fod rhai arweinwyr gwasanaeth wedi dechrau cynllunio'r gweithlu, ond, oherwydd adnoddau cyfyngedig y tîm corfforaethol, roeddent yn teimlo eu bod yn ceisio gwneud hyn heb yr arbenigedd cynllunio gweithlu angenrheidiol. Teimlai arweinwyr</p>

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Yr hyn a ganfuom

gwasanaethau eraill nad oedd pwysau gweithredol yn caniatáu digon o amser iddynt 'feddwl yn strategol' i ddatblygu atebion ar gyfer y gweithlu.

Fel gyda chyrff eraill y GIG, costau staff sy'n ysgogi llawer o wariant y sefydliad. Rhwng 2017-18 a 2022-23, cynyddodd cyfanswm costau cyflog blynyddol y Bwrdd lechyd 48% i £1.04 biliwn. Mae trefniadau cynllunio'r gweithlu effeithiol yn rhan hanfodol o sicrhau bod modelau gwasanaeth yn awr ac yn y dyfodol yn addas at y diben ac yn fforddiadwy. Rhaid i'r Bwrdd lechyd fuddsoddi'n ddigonol yn ei allu corfforaethol a datganoledig i gynllunio'r gweithlu a'i allu i gyflawni hyn. Mae hwn yn argymhelliad clir yn yr adolygiad allanol diweddar o 'asesiad o feysydd allweddol o agenda'r gweithlu'.

Ar hyn o bryd, nid oes unrhyw hyfforddiant cynllunio'r gweithlu ar gael o fewn y Bwrdd lechyd. Dywedodd y Bwrdd lechyd y bydd yn derbyn rhaglen hyfforddi ddwys, gan gynnwys cynllunio'r gweithlu, unwaith y bydd yr holl bartneriaid Pobl Busnes wedi'u penodi. Yn dilyn hyn, rydym yn deall y bydd y Bwrdd lechyd yn cyflwyno hyfforddiant cynllunio'r gweithlu yn ehangach, ond nid oes amserlen wedi'i phennu ar gyfer hyn. Rydym yn deall y bydd yr hyfforddiant hwn yn seiliedig ar fodol chwe cham AaGIC⁸. Bydd y broses hon yn cymryd amser ac mae angen ei chynllunio a'i blaenoriaethu'n effeithiol (**Argymhelliad 3**).

Er bod gan swyddogaethau adnoddau dynol a datblygu sefydliadol y gweithlu ddyraniad cyllidebol penodol, nid yw Strategaeth Pobl y Bwrdd lechyd wedi'i chostio ac nid yw'r Bwrdd lechyd wedi nodi'r costau hirdymor, y sgiliau na'r adnoddau eraill sy'n gysylltiedig â'i chyflawni.

Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn dechrau ystyried effeithlonrwydd cyffredinol ei weithlu fel rhan o'i gynllun blynyddol i ddatblygu, gan gynnwys nodi ffyrdd newydd posibl o weithio, elfennau o ailgynllunio gwasanaethau a lleihau costau 'asiantaethol' amrywiol. Mae hwn yn ddatblygiad cadarnhaol, er ni wnaed digon o waith i allu dangos unrhyw welliannau diriaethol.

⁸ Mae Addysg a Gwellu lechyd Cymru wedi datblygu pecyn cymorth cynllunio'r gweithlu yn seiliedig ar y chwe cham canlynol: 1. Diffinio eich cynllun, 2. Mapio'r newid i wasanaethau, 3. Diffinio'r gweithlu, 4. Cyflenwad y gweithlu, 5. Diffinio'r camau gweithredu sy'n ofynnol, 6. Gweithredu a monitro.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Gwnaethom ystyried a oes gan y Bwrdd Iechyd ddealltwriaeth dda o'r risgiau tymor byr a thymor hwy a allai ei atal rhag cyflawni ei strategaeth neu gynllun ar gyfer y gweithlu.

Roeddem yn disgwyl gweld:

- dealltwriaeth dda o'r rhwystrau a allai atal cyflawni strategaeth neu gynllun ar gyfer y gweithlu;
- cynlluniau i liniaru risgiau a allai atal y sefydliad rhag cyflawni ei uchelgeisiau ar gyfer y gweithlu;
- risgiau'r gweithlu wedi'u dogfennu'n glir sy'n cael eu rheoli ar y lefel briodol.

Yr hyn a ganfuom

Canfuom fod **gan y Bwrdd Iechyd ddealltwriaeth dda o'r risgiau a allai atal cyflawni ei uchelgeisiau ar gyfer y gweithlu. Fodd bynnag, mae maint ei heriau yn ymwneud â'r gweithlu yn golygu mai ychydig iawn o effaith y mae ei gamau lliniarol yn ei chael ar leihau'r risgiau hyn.**

Mae gan y Bwrdd Iechyd ddealltwriaeth dda o'r ystod o risgiau a allai atal ei Strategaeth Pobl rhag cael ei chyflawni. Mae'r rhain yn ymwneud â phrinder gweithlu, pwysau ariannol, a diffyg eglurder ynghylch modelau gwasanaeth clinigol y dyfodol. Yn ogystal, mae prinder gweithlu yn cyfyngu ar allu'r Bwrdd Iechyd i fodloni gofynion Deddf Lefelau Staff Nyrsio (Cymru)⁹. Er gwaethaf cymryd camau lliniaru ar lefelau corfforaethol a gweithredol yn ystod 2022-23, cafodd y Bwrdd Iechyd drafferth mewn sawl maes i sicrhau ei fod yn cydymffurfio'n briodol â'r Ddeddf¹⁰.

Yn gorfforaethol, mae'r Bwrdd Iechyd yn adlewyrchu'n briodol risgiau lefel uchel tymor byr a thymor hwy i'r gweithlu, y mae'n eu rheoli drwy Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd (BAF) a'r fframwaith risg corfforaethol.

Yn weithredol, mae'r Grŵp Rheoli Risg yn cyfarfod yn rheolaidd i adolygu cofrestrau risg corfforaethol a champau gweithredu. Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n ceisio cydgrynhoi ystod o risgiau i'r gweithlu er mwyn disgrifio'r risg yn well yng nghyd-destun y risg i ofal cleifion. Serch hynny, mae maint heriau'r gweithlu yn y Bwrdd Iechyd yn golygu mai ychydig iawn o effaith a gaiff camau lliniaru ar leihau risgiau i'r gweithlu. Mae rhai o'r trefniadau ar gyfer rheoli'r risgiau hyn yn gymharol newydd a bydd angen eu hymgorffori ymhellach er mwyn helpu i leihau rhai heriau i'r gweithlu. Mae'r rhain yn cynnwys adolygiad o reoli swyddi gwag, rhaglen adolygu gwasanaeth gweithlu clinigol ac adroddiadau 'piblinell' misol i reolwyr.

⁹ Pasiwyd Deddf Lefelau Staff Nyrsio (Cymru) 2016 ym mis Mawrth 2016. Mae'r Ddeddf yn gosod dyletswydd ar gyrff iechyd i roi sylw i ddarparu lefelau priodol o staff nyrsio. Mae hyn er mwyn sicrhau bod gan eu nyrsys yr amser i ddarparu'r gofal gorau posibl i gleifion. Ar hyn o bryd dim ond i wardiau meddygol a llawfeddygol aciwt i oedolion, a wardiau pediatrig i gleifion mewnol y mae'r Ddeddf yn berthnasol.

¹⁰ Ym mis Mai 2023, cafodd y Bwrdd [Adroddiad Sicrwydd Blynnyddol Lefelau Staff Nyrsio 2022-23](#), yn cwmpasu'r cyfnod rhwng mis Ebrill 2022 a mis Ebrill 2023.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Gwnaethom ystyried a yw'r Bwrdd Iechyd yn mynd i'r afael yn effeithiol â'i heriau presennol o ran y gweithlu. Roeddem yn disgwyl gweld:

- adrodd a rheolaeth effeithiol ar swyddi staff gwag;
- camau gweithredu i wella cyfraddau cadw staff;
- arferion recriwtio effeithlon;
- comisiynu addysg a hyfforddiant iechyd sy'n seiliedig ar wir angen ymhlith y gweithlu;
- tystiolaeth bod y sefydliad yn moderneiddio'i weithlu er mwyn helpu i ddiwallu anghenion yn awr ac yn y dyfodol.

Yr hyn a ganfuom

Canfuom fod **y Bwrdd Iechyd yn gweithio i fynd i'r afael â heriau cyfredol o ran y gweithlu drwy ystod o weithgareddau recriwtio, cadw a datblygu. Fodd bynnag, mae heriau sylweddol yn bodoli o hyd ac nid yw comisiynu addysg o gymorth i sicrhau gweithlu cynaliadwy eto.**

Mae gan y Bwrdd Iechyd y gweithlu mwyaf yn GIG Cymru. Gyda chyfradd swyddi gwag yn 7% (**Arddangosyn 10**), mae wedi cynyddu ei ddefnydd o staff asiantaeth er mwyn helpu i fynd i'r afael â bylchau tymor byr yn y gweithlu (**Arddangosyn 8**). Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn mynd i'r afael â phrinder gweithlu gweithredol drwy ddefnyddio staff banc, adleoli staff presennol a recriwtio rhyngwladol. Yn ogystal â'i ddulliau recriwtio domestig arferol, mae wedi cefnogi dros 100 o nyrsys rhyngwladol drwy gofrestrriad proffesiynol, gan arwain at eu cyflogi yn y Bwrdd Iechyd¹¹. Ers mis Hydref 2022, mae'r Bwrdd Iechyd wedi parhau â'i raglen recriwtio nyrsys tramor gyda chynllun i recriwtio 380 o nyrsys cofrestredig ychwanegol dros y ddwy flynedd nesaf, gyda 58 wedi'u penodi'n llwyddiannus hyd yma. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cymryd camau i symleiddio a chanoli recriwtio i fynd i'r afael ag aneffeithlonrwydd yn ei broses recriwtio. Mae hyn yn cynnwys rheoli recriwtio drwy'r rheolwyr adnoddau ym mhob Cymuned Iechyd Integredig, sy'n ategu'r gwasanaethau recriwtio a ddarperir gan y Cydwasanaethau.

Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn wynebu heriau o ran cadw staff (**Arddangosyn 9**). Mae'r Bwrdd Iechyd yn ceisio mynd i'r afael â hyn drwy ei fenter Ymuno yn Dda/Gadael yn Dda a gwaith y Grŵp Recriwtio a Chadw Strategol¹². Mae'r grŵp hwn yn gyfrifol am ddatblygu llwybrau gyrfa ar gyfer metronau, rheolwyr wardiau a phenaethiaid nyrsio. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn cymryd camau i wella ei ymatebion i'r arolwg ymadael. Fodd bynnag, dylai hefyd gynnal arolygon pwls/cyfweliadau aros rheolaidd¹³ i fesur sut mae staff yn teimlo a nodi unrhyw welliannau y gellir eu gwneud i gefnogi cadw staff a rheoli trosiant staff (**Argymhelliad 4**).

¹¹ [Strategaeth Pobl Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr t.15](#)

¹² Mae'r Grŵp Recriwtio a Chadw Strategol yn monitro ac yn datblygu golwg ar fentrau recriwtio a chadw i'r dyfodol i liniaru'r prinder nyrsys dros y pum mlynedd nesaf.

¹³ Mae'r Bwrdd Iechyd yn cynnal 'Cyfweliadau aros' er mwyn helpu rheolwyr i ddeall pam mae gweithwyr yn aros a beth allai achosi iddynt adael.

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno

Yr hyn a ganfuom

Nid yw cyfradd salwch y Bwrdd Iechyd (**Arddangosyn 11**) yn cyrraedd y targed cenedlaethol er ei fod wedi dechrau gostwng yn ystod 2023. Argymhellodd adolygiad 'Asesiad o feysydd allweddol o agenda'r gweithlu' Llywodraeth Cymru fod angen sefydlu dull iechyd a llesiant sefydliadol hirdymor gyda rolau clir a gwell amlygrwydd i'r Grŵp Arwain Iechyd a Llesiant.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn cyflwyno cyfleoedd i staff gamu ymlaen yn eu gyrfa gan gynnwys gwella cynlluniau 'tyfu eich talent eich hun' a phrentisiaethau presennol. Mae Fframwaith Gyrfa Nyrsio'r Bwrdd Iechyd yn cefnogi datblygiad y gweithlu nyrsio i helpu i fynd i'r afael â bylchau yn y gweithlu a chefnogi anghenion cynllunio olyniaeth. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn cynorthwyo'r broses o gyn-gofrestru gweithwyr cymorth gofal iechyd fel rhan o'u hyfforddiant rhaglen nyrsio.

Fodd bynnag, mae gwendidau yn y broses gomisiynu addysg sy'n golygu nad yw'r nifer o staff sydd newydd gymhwyso yn ateb y galw. Mae'r Bwrdd Iechyd yn cryfhau ei broses gomisiynu addysgol drwy ei gysoni â'r amserlen ar gyfer datblygu ei Gynllun Tymor Canolig Integredig ac yn gwella'r modd y mae'n ymgysylltu â gwasanaethau ar yr anghenion arfaethedig. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd yn penodi llai o staff nag y mae'n eu hyfforddi drwy'r broses gomisiynu.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen defnyddio'r gweithlu'n wahanol ac mae'n dechrau chwilio am atebion eraill i sicrhau gweithlu cynaliadwy. Er enghraifft, mae wedi sefydlu rôl ei feddygon cyswllt a rolau meddyg ac ymarfer uwch, ond mae cynnydd a graddfa'r cyflwyno yn gyfyngedig. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn edrych ar gyfleoedd i ddatblygu arbenigeddau Meddygon Teulu i lenwi bylchau gofal eilaidd.

Arddangosyn 4: monitro a goruchwyllo'r cynllun ar gyfer y gweithlu/darparu'r strategaeth

Mae'r adran hon o'r adroddiad yn canolbwyntio ar gadernid yr oruchwyliaeth gorfforaethol o risgiau'r gweithlu. Canfuom **nad yw cynllun na strategaeth Pobl y Bwrdd lechyd yn cael ei gefnogi'n ddigonol gan waith monitro, goruchwyllo ac adolygu cadarn.**

Yr hyn y gwnaethom fwrw golwg arno	Yr hyn a ganfuom
<p>Gwnaethom ystyried a yw strategaeth neu gynllun gweithlu'r Bwrdd lechyd yn cael ei gefnogi'n ddigonol gan waith monitro, goruchwyllo ac adolygu cadarn. Roeddem yn disgwyl gweld:</p> <ul style="list-style-type: none">trefniadau ar waith i fonitro cynnydd strategaeth neu gynllun y gweithlu ar lefel rheolwyr a phwyllgorau;camau gweithredu effeithiol lle nad yw cynnydd ar elfennau o strategaeth neu gynllun y gweithlu ar y trywydd iawn;adroddiadau perfformiad yn dangos effaith cyflawni strategaeth neu gynllun y gweithlu;y sefydliad yn meincnodi perfformiad ei weithlu gyda sefydliadau tebyg.	<p>Canfuom nad yw dull y Bwrdd lechyd o fonitro effaith y Strategaeth Pobl wedi bod yn ddigon cryf a bod yr angen i roi'r gorau i'r Pwyllgor Partneriaethau, Pobl ac lechyd y Boblogaeth wedi'i beryglu ymhellach. Mae angen dull newydd o fonitro cyflawniad y Strategaeth a ddylai gynnwys defnyddio gwybodaeth feincnodi yn well.</p> <p>Nid yw goruchwyliaeth y Pwyllgor ar faterion allweddol yn ymwneud â'r gweithlu yn ddigonol ar hyn o bryd o ystyried maint heriau'r gweithlu y mae'r sefydliad yn eu hwynebu. Mae trosolwg gweithlu presennol y Bwrdd lechyd wedi'i rannu mewn egwyddor rhwng dau bwyllgor. Mae'r Pwyllgor Perfformiad, Cyllid a Llywodraethu Gwybodaeth yn ystyried dadansoddiad perfformiad gweithlu gweithredol a thueddiadau yn rheolaidd. Dylai'r Pwyllgor Partneriaethau, Pobl ac lechyd y Boblogaeth oruchwyllo cynnydd ac effaith y Strategaeth Pobl. Fodd bynnag, ddiwedd mis Chwefror 2023, rhoddwyd y gorau i'r pwyllgor hwn yn dilyn y newidiadau sylweddol i'r cnewyllyn Aelodau Annibynnol ar y bwrdd. Fel rhan o ailsefydlu'r bwrdd ac adolygiad cysylltiedig o drefniadau'r pwyllgor, mae'r Bwrdd lechyd wedi cyflwyno Pwyllgor Pobl a Diwylliant newydd, a chynhaliwyd ei gyfarfod cyntaf ym mis Ionawr 2024.</p> <p>Disgrifiodd yr adroddiad diwethaf i'r Pwyllgor Partneriaethau, Pobl ac lechyd y Boblogaeth ym mis Ionawr 2023 rai camau gweithredu i gyflawni rhai elfennau o'r Strategaeth Pobl, ond ni roddodd ymdeimlad o gyflymder cyffredinol y cynnydd o ran cyflawni'r strategaeth ac ychydig iawn o bwyslais oedd ar y gwahaniaeth (yr effaith) y mae'n ei gyflawni (Argymhellid 5). Sefydlwyd Grŵp Cyflawni Gweithredol Pobl a Diwylliant i fonitro datblygiad a chyflwyniad y Strategaeth Pobl. Fodd bynnag, dywedodd y Bwrdd lechyd fod newidiadau, gan gynnwys cyflwyno'r Model Gweithredu, wedi effeithio ar barhad ac effeithiolrwydd cyfarfodydd y grŵp.</p> <p>Lle bo modd, mae'r Bwrdd lechyd yn meincnodi perfformiad ei weithlu â chyrff ieuchyd eraill yng Nghymru, gan gymharu metrigau megis trosiant, cyfraddau salwch, amser i benodi, a gwiriadau</p>

recriwtio drwy ddangosfwrdd ei weithlu. Felly, mae cyfle i'r Bwrdd Iechyd Feincnodi perfformiad ei weithlu a nodi arferion da ac arloesi gyda sefydliadau tebyg ledled y DU ac yn rhyngwladol.

Atodiad 1

Dulliau archwilio

Mae Arddangosyn 5 yn nodi'r dulliau a ddefnyddiwyd gennym i gyflawni'r gwaith hwn. Mae ein tystiolaeth wedi'i chyfyngu i'r wybodaeth a dynnwyd o'r dulliau isod.

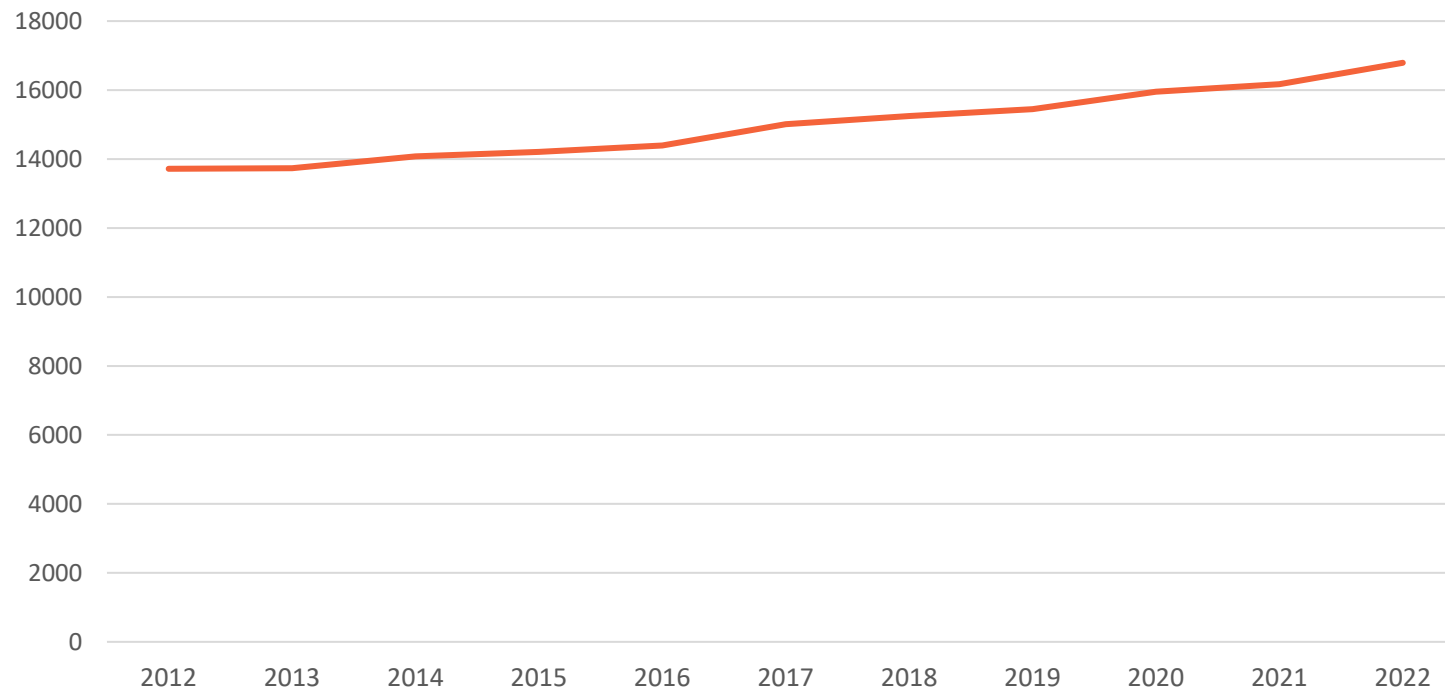
Elfen o ddull archwilio	Disgrifiad
Dogfennau	<p>Gwnaethom adolygu amrywiaeth o ddogfennau, gan gynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none">• Strategaeth y gweithlu a chynllun(iau) cysylltiedig ar gyfer y gweithlu• Cynlluniau gweithredu/cyflawni ar gyfer strategaeth y gweithlu – lefel uchel• Tystiolaeth o werthuso strategaeth y gweithlu a/neu fentrau cysylltiedig• Gwybodaeth a fwydodd i mewn i'r broses o ddatblygu strategaeth y gweithlu e.e. asesiad o anghenion, data ar y gweithlu, ymarferion meincnodi, y galw a chynllunio capasiti, dadansoddiad o'r bylchau o ran sgiliau, sganio'r gorwel• Tystiolaeth o ymgysylltu â rhanddeiliaid• Cynlluniau cyllid ac adnoddau'r gweithlu• Cofrestrau risgiau corfforaethol a gweithredol• Dogfen yn dangos y broses recriwtio a mentrau recriwtio a chadw• Gweithgarwch ar lefel gorfforaethol a gweithredol i oruchwylio a monitro metrigau'r gweithlu a'r modd y cyflawnir strategaeth y gweithlu
Cyfweliadau	<p>Gwnaethom gyfwrdd â'r canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none">• Dirprwy Gyfarwyddwr Gweithredol Pobl• Cyfarwyddwr Meddygol Cymuned Iechyd Integredig x 3

Efen o ddull archwilio	Disgrifiad
	<ul style="list-style-type: none"> • Cyfarwyddwr Cymuned Iechyd Integredig x2 • Pennaeth Adrodd Ariannol • Pennaeth Cynllunio Ariannol • Swyddog Gwybodaeth • Cyfarwyddwr Cynorthwyol Nyrsio • Cyfarwyddwr Cynorthwyol Strategaeth • Cyfarwyddwr Cyswllt Pobl • Cyfarwyddwr Cyswllt y Gweithlu • Arweinwyr Gwybodaeth y Gweithlu • Dirprwy Gyfarwyddwr Meddygol Gweithredol
Grwpiau ffocws	<p>Gwnaethom gynnal ddau grŵp ffocws gyda'r canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • amrywiaeth o arweinwyr gwasanaethau a oedd yn rhan o gynllunio'r gweithlu clinigol; • amrywiaeth o arweinwyr gwasanaethau a oedd yn rhan o gynllunio gweithlu'r gwasanaethau galluogol.

Atodiad 2

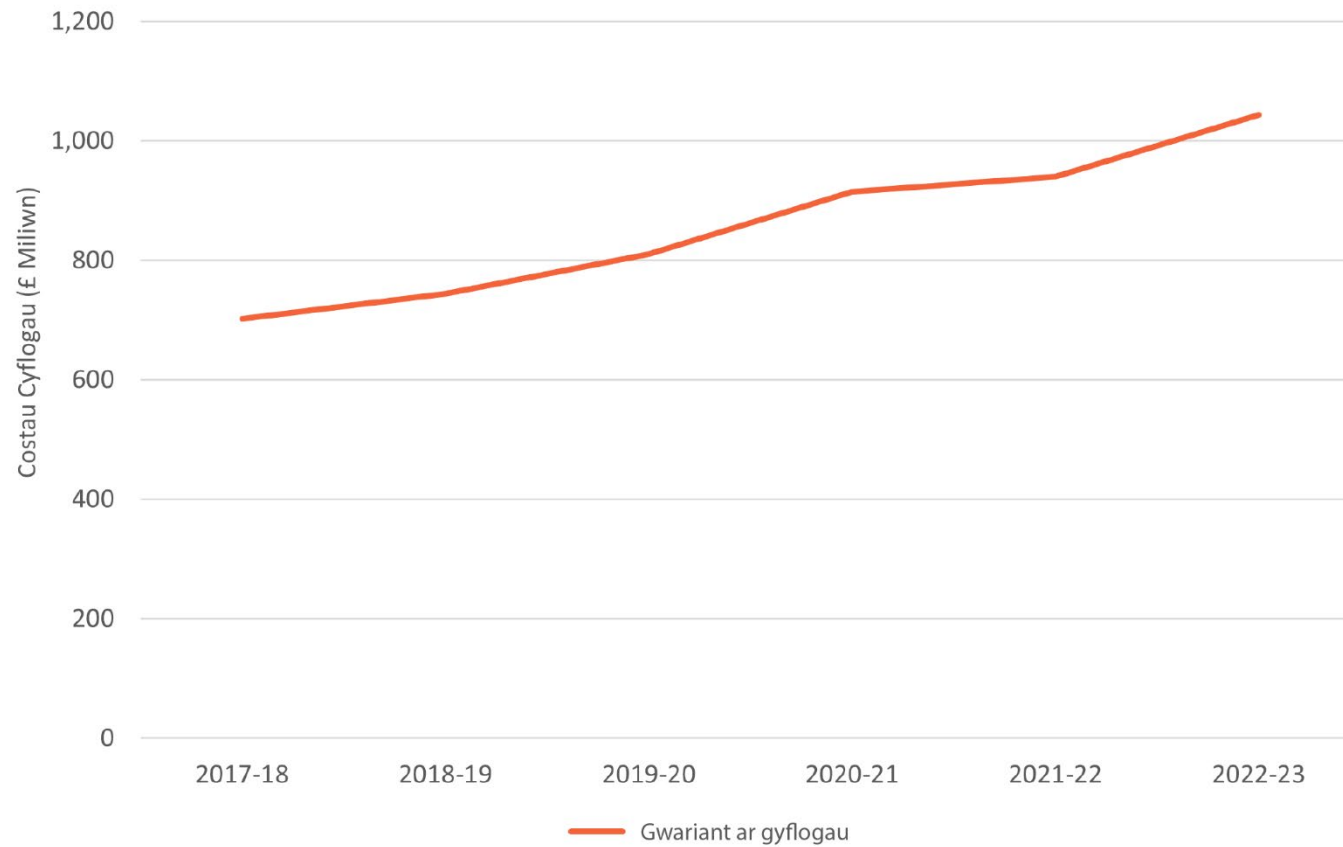
Dangosyddion wedi'u dethol ar gyfer y gweithlu

Arddangosyn 6: tuedd yn niferoedd y gweithlu (cyfwerth ag amser llawn), Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr



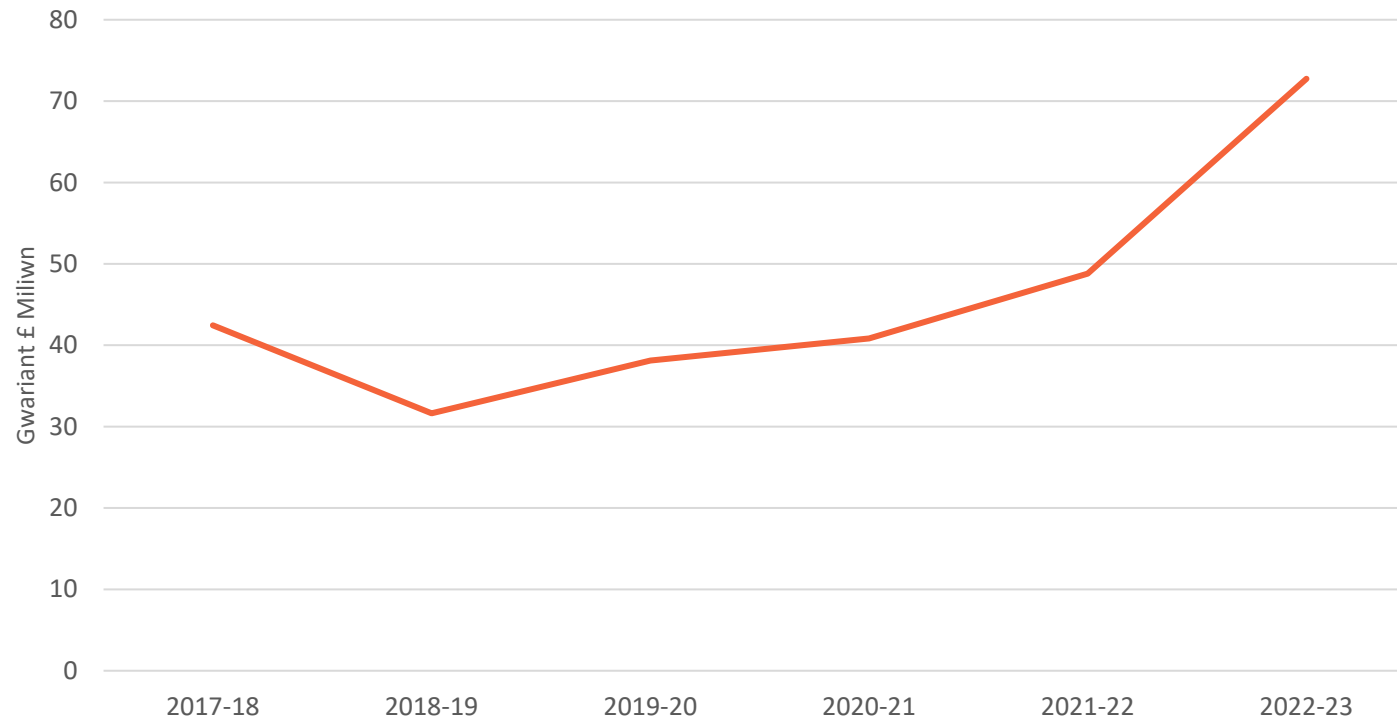
Ffynhonnell: Llywodraeth Cymru, Stats Cymru

Arddangosyn 7: tuedd yng nghostau gwirioneddol y gweithlu, Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr



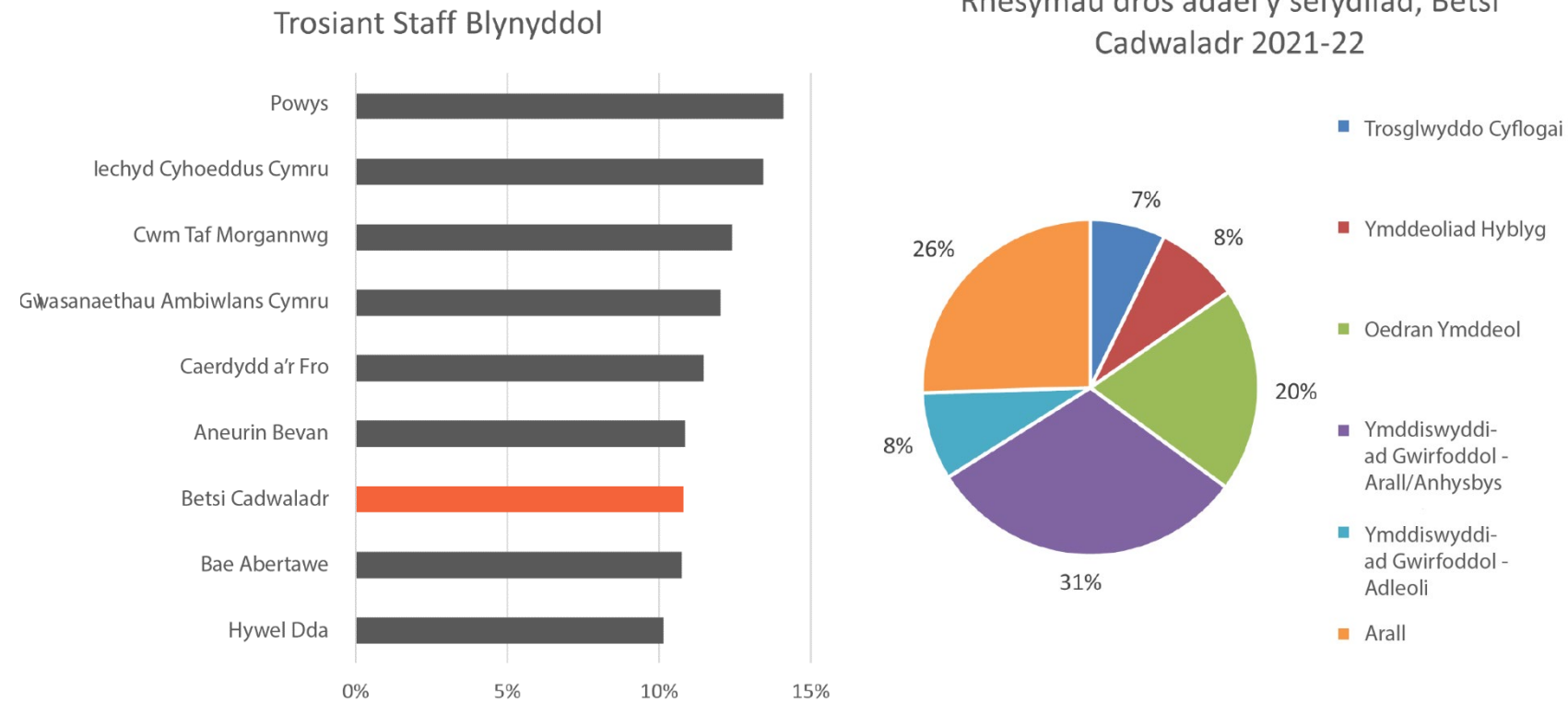
Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro Misol a gyflwynwyd i Lywodraeth Cymru

Arddangosyn 8: tuedd o ran gwariant ar staff asiantaeth o fewn y gweithlu £ miliwn, Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr



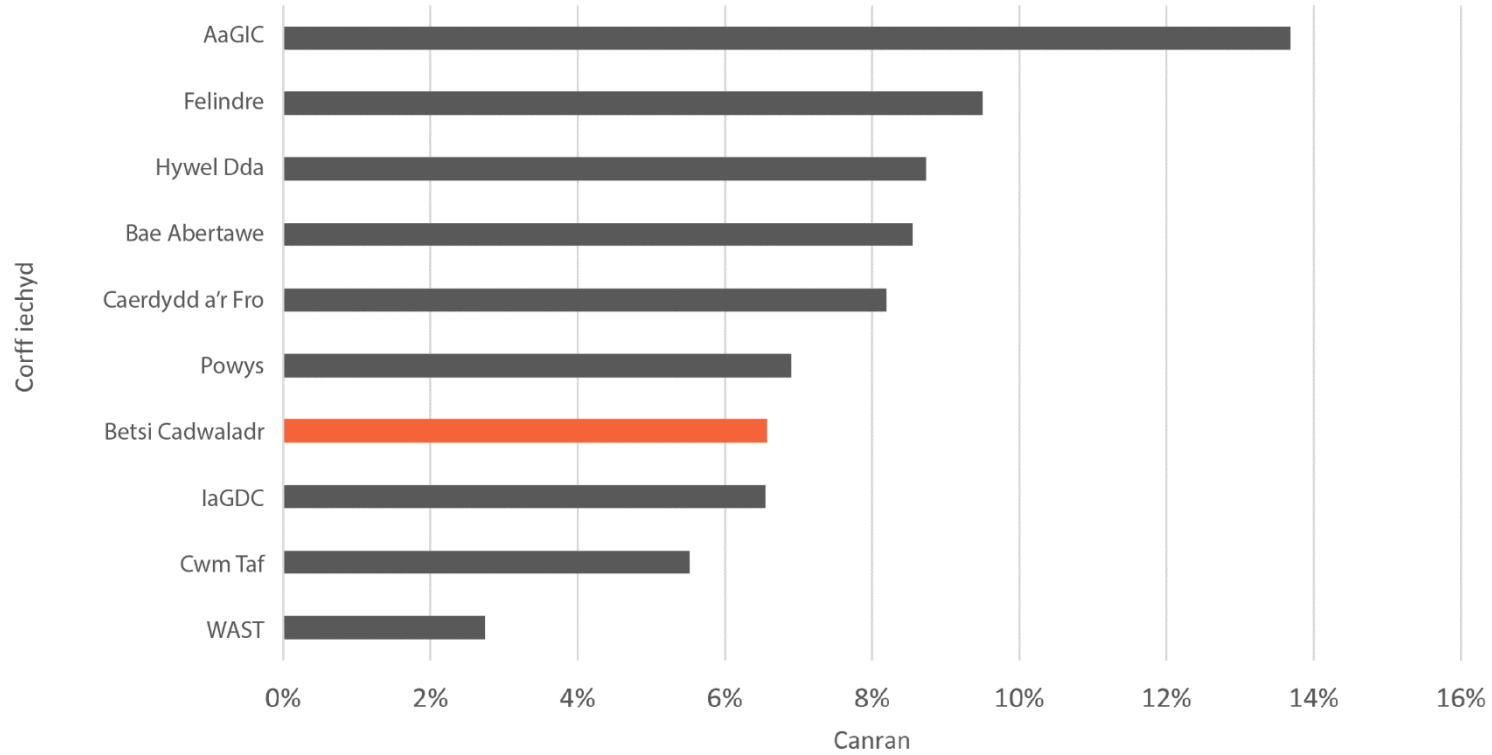
Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro Misol a gyflwynwyd i Lywodraeth Cymru

Arddangosyn 9: trosiant staff blynyddol a'r rheswm dros adael, 2021-22, Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr



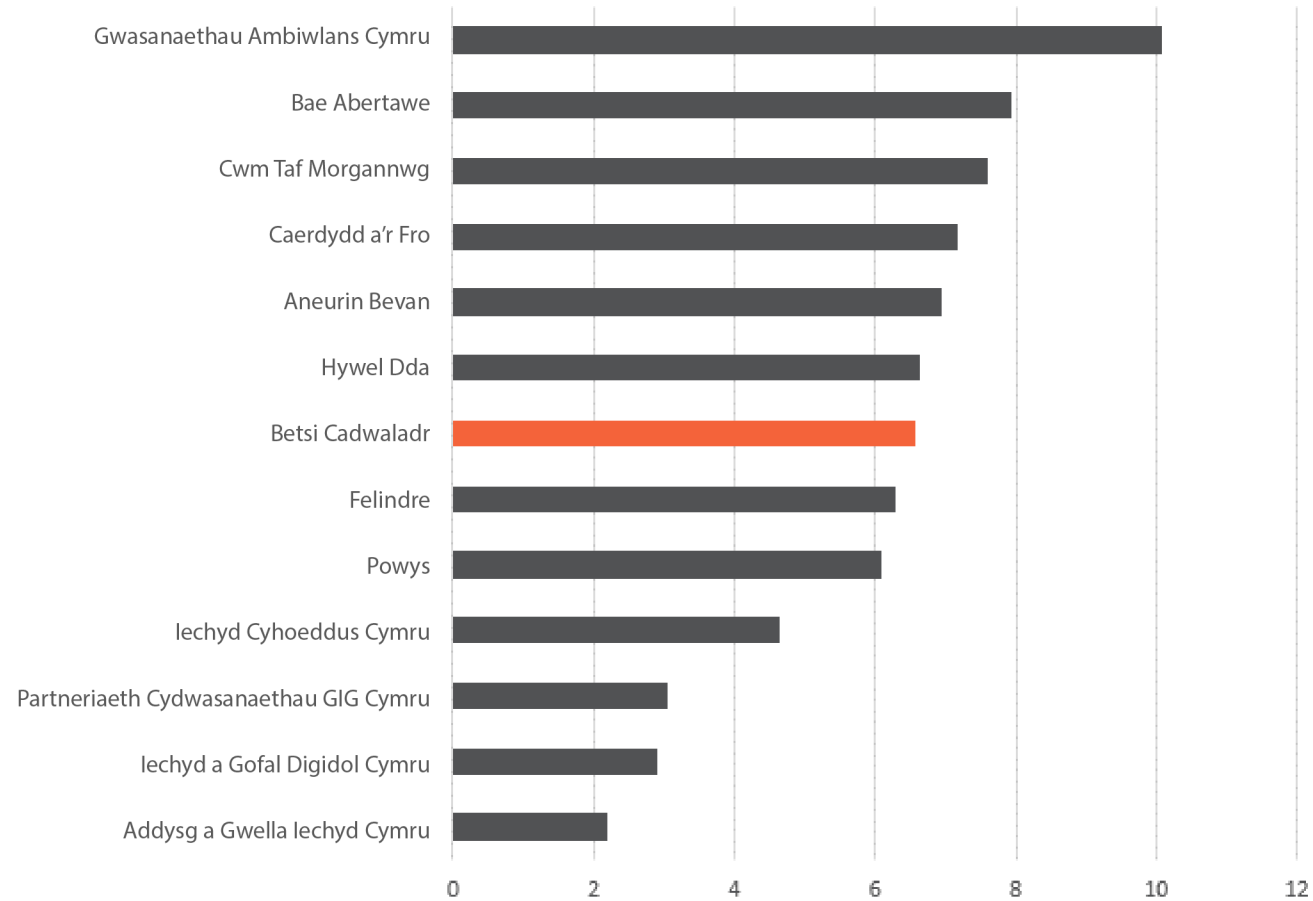
Ffynhonnell: Data ar drosiant staff a gafwyd gan Addysg a Gwella Iechyd Cymru. Cafwyd data ar y rheswm dros adael drwy gais am ddata gan y corff iechyd.

Arddangosyn 10: swyddi gwag fel canran o gyfanswm nifer y swyddi, ym mis Mawrth 2022



Ffynhonnell: cais am ddata gan y corff iechyd

Arddangosyn 11: absenoldeb salwch yn ôl sefydliad, 2022



Ffynhonnell: Llywodraeth Cymru, Stats Cymru

Atodiad 3

Ymateb sefydliadol i argymhellion archwilio

Arddangosyn 12: Ymateb Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr i'n hargymhellion archwilio

Cyf	Argymhelliad	Ymateb sefydliadol	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A1	<p>Cyflawni'r Strategaeth Pobl</p> <p>Dylai'r Bwrdd Iechyd gryfhau a datblygu ymhellach ei gynllun gweithredu presennol ar gyfer cyflawni'r Strategaeth Pobl sy'n:</p> <p>a) Gosod nodau a thargedau clir, a gweithgareddau â blaenoriaeth, gydag amserlenni ac atebolrwydd clir ar gyfer cyflawni. (Blaenoriaeth uchel)</p> <p>b) Yn ymgorffori camau gweithredu i gyflawni'r 30 argymhelliad a wnaed yn yr Asesiad o feysydd allweddol o agenda'r gweithlu. (Blaenoriaeth uchel)</p>	<p>a) Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gosod nodau a thargedau clir, a gweithgareddau â blaenoriaeth fel rhan o'i raglen mesurau arbennig yn 2023-24 ac wedi eu cynnwys yn y cynllun blynyddol ar gyfer 2024-25. Bydd llinellau amser ac atebolrwydd clir yn cael eu nodi fel rhan o'r gwaith o gyflawni'r cynllun blynyddol.</p> <p>b) Bydd yr argymhellion a nodwyd yn cael eu hadolygu yng ngoleuni'r gwaith a wnaed eisoes o dan Fesurau Arbennig a chânt eu datblygu'n gamau gweithredu fel rhan o'r gwaith parhaus gyda'r Cynllun Blynyddol ac fel rhan o'r gwaith cyflawni a oruchwylir gan Grŵp Llywio Datblygu'r Sefydliad a gadeirir gan y Grŵp Llywio. Prif Swyddog Gweithredol ac yn adrodd i'r Pwyllgor Pobl a Diwylliant sydd newydd ei sefydlu.</p>	<p>Diwedd mis Gorffennaf 2024</p> <p>Diwedd mis Medi 2024</p>	<p>Dirprwy Gyfarwyddwr Pobl</p> <p>Dirprwy Gyfarwyddwr Pobl</p>

Cyf	Argymhelliad	Ymateb sefydliadol	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A2	<p>Cynllunio'r gweithlu ar lefel gwasanaeth</p> <p>Er mwyn deall gofynion ei weithlu yn awr ac yn y dyfodol yn well, dylai'r Bwrdd Iechyd wneud y canlynol:</p> <p>a) Cynnal dadansoddiad i ddeall ei ofynion presennol o ran gweithlu a modelau gwasanaeth y dyfodol er mwyn pennu'r gweithlu sydd ei angen i greu gwasanaethau aciwt a chymunedol cynaliadwy ac effeithlon. Bydd angen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – rhagweld y galw am wasanaethau – modelu gwasanaethau; – dadansoddiad o ofynion gallu, yn ôl arbenigedd a phroffesiwn. <p>(Blaenoriaeth uchel)</p> <p>b) Sicrhau bod digon o gapasiti a gallu o fewn y Bwrdd Iechyd i gefnogi trefniadau cynllunio'r gweithlu effeithiol; dylai hyn gynnwys nodi lle mae posibiliadau i adleoli adnoddau staff presennol a sicrhau bod cylchoedd gwaith cliriach o fewn manylebau swyddi presennol. (Blaenoriaeth uchel)</p>	<p>a) Mae sefyllfa sylfaenol ar waith erbyn hyn o ganlyniad i'r gwaith a wnaed ar ddangosfyrddau'r gweithlu a datblygu cynlluniau lleol fel rhan o'r gwaith o ddatblygu'r cynllun blynyddol; cynhelir dadansoddiad pellach yn ystod 2024 i ganfod y galw a'r gofynion o ran capasiti ar draws gwasanaethau yn ôl arbenigedd a phroffesiwn.</p> <p>b) Ymdrinnir â'r gwaith hwn fel rhan o'r broses barhaus o ymgorffori'r strwythur gwasanaethau pobl newydd, gydag adnoddau penodol wedi'u nodi i gefnogi cynllunio'r gweithlu arbenigol a datblygiad pellach drwy raglen hyfforddi benodedig y Partneriaid Busnes Gwasanaeth Pobl ac arweinwyr cynllunio dynodedig ar draws y sefydliad. Bydd Disgrifiadau Swydd ar draws y rolau allweddol hyn yn cael eu gwneud yn gliriach yn y manylebau swydd perthnasol sy'n gysylltiedig â'r rolau a nodwyd.</p>	<p>Diwedd mis Rhagfyr 2024</p> <p>Diwedd mis Rhagfyr 2024</p>	<p>Cyfarwyddwr Cyswllt Optimeiddio'r Gweithlu</p> <p>Cyfarwyddwr Cyswllt Optimeiddio'r Gweithlu</p>

Cyf	Argymhelliad	Ymateb sefydliadol	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A3	<p>Cymorth a hyfforddiant</p> <p>Dylai'r Bwrdd lechyd ddatblygu fframwaith gwerthuso i fesur llwyddiant y rhaglen hyfforddi cynllunio'r gweithlu y mae'n bwriadu ei chyflwyno. Dylai'r gwerthusiad o'r rhaglen hyfforddi ymgorffori asesiad cynnar i weld a yw'r hyfforddiant yn cyflawni ei nodau bwriadedig. (Blaenoriaeth ganolig)</p>	Bydd y cam hwn yn cael ei gynnwys yn y rhaglen hyfforddi a amlinellir yn A2b.	Diwedd mis Rhagfyr 2024	Cyfarwyddwr Cyswllt Optimeiddio'r Gweithlu
A4	<p>Arolygon ymadael a phwls</p> <p>Er mwyn deall yn well y materion sy'n effeithio ar drosiant staff, dylai'r Bwrdd lechyd wneud y canlynol:</p> <p>a) Datblygu dull o gynyddu cyfraddau ymateb i arolygon ymadael a sicrhau bod adborth o'r arolygon yn llywio gweithgareddau cadw. (Blaenoriaeth ganolig)</p> <p>b) Cynnal arolygon pwls/cyfweliadau aros rheolaidd i fesur sut mae staff yn teimlo a nodi unrhyw welliannau y gellir eu gwneud i gefnogi cadw staff a rheoli trosiant staff. (Blaenoriaeth ganolig)</p>	<p>a) Bydd y gwaith hwn yn cael ei ymgorffori yn y cynllun gwaith cadw ehangach sy'n cael ei ddatblygu gan y sefydliad a bydd yn cael ei gyflwyno dros 2024-25.</p> <p>b) Bydd y gwaith hwn yn cael ei ymgorffori yn y cynllun gwaith cadw ehangach sy'n cael ei ddatblygu gan y sefydliad a bydd yn cael ei gyflwyno dros 2024-25.</p>	<p>Diwedd mis Rhagfyr 2024</p> <p>Diwedd mis Mawrth 2025</p>	<p>Dirprwy Gyfarwyddwr Pobl</p> <p>Dirprwy Gyfarwyddwr Pobl</p>

Cyf	Argymhelliad	Ymateb sefydliadol	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A5	<p>Monitro a goruchwylio</p> <p>Dylai'r bwrdd iechyd gryfhau ei ddull o fonitro'r gwaith o gyflawni'r strategaeth pobl a chynlluniau gweithredu cysylltiedig a rhaglenni'r gweithlu. Dylai'r dull monitro ganolbwyntio ar ba un a yw'r Strategaeth yn cyflawni'r nodau a'r canlyniad a ddymunir, gan gynnwys ymgysylltu â'r Pwyllgor Pobl a Diwylliant newydd ac ymgorffori'r gwaith o weithredu'r argymhellion o'r 'asesiad o feysydd allweddol o adolygu agenda'r gweithlu' allanol. (Blaenoriaeth ganolig)</p>	<p>Bydd y gwaith o fonitro'r gwaith o gyflawni blaenoriaethau gweithlu'r Bwrdd Iechyd yn cael ei oruchwylio drwy'r strwythurau llywodraethu diwygiedig sydd bellach ar waith. Caiff y rhain eu hamlinellu fel rhan o'r ymateb hwn gan reolwyr a bydd yr Adroddiad Pobl newydd sy'n cael ei ddatblygu ar gyfer y Pwyllgor Pobl a Diwylliant yn ymgorffori'r gwaith monitro hwn.</p>	<p>Diwedd mis Medi 2024</p>	<p>Dirprwy Gyfarwyddwr Pobl</p>



Archwilio Cymru

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.