



WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

Asesiad Strwythuredig 2017 – Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda

Blwyddyn archwilio: 2017

Dyddiad cyhoeddi: Ionawr 2018

Cyfeirnod y ddogfen: 334A2018-19



Lluniwyd y ddogfen hon yn rhan o'r gwaith a gyflawnir yn unol â swyddogaethau statudol.

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

Roedd y tîm a gyflawnodd y gwaith yn cynnwys Anne Beegan, Jason Blewitt, Jeremy Saunders, Melanie Williams a Phil Jones.

Cynnwys

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau ariannol, ac er y cafwyd nifer o welliannau o ran cynllunio'n strategol, ymgysylltu â rhanddeiliaid a gwybodeg, mae angen cynyddu aeddfedrwydd ar lefel weithredol er mwyn cefnogi ei drefniadau llywodraethu a pherfformiad.

Adroddiad cryno

Cyflwyniad a'r cefndir	4
Y prif ganfyddiadau	5
Argymhellion	11

Adroddiad manwl

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau ariannol, ac er y cafwyd nifer o welliannau o ran cynllunio'n strategol, ymgysylltu â rhanddeiliaid a gwybodeg, mae angen cynyddu aeddfedrwydd ar lefel weithredol er mwyn cefnogi ei drefniadau llywodraethu a pherfformiad

14

Mae'r Bwrdd Iechyd yn wynebu pwysau ariannol sylweddol ac er bod yr ymagwedd at gynllunio a chyflawni arbedion yn cryfhau, nid yw eto'n cynorthwyo'r Bwrdd Iechyd i adfer ei ddiffyg ariannol

14

Mae'r Bwrdd wedi parhau â'i waith i ddiffinio ei ofynion o ran sicrwydd, ac mae cynlluniau strategol yn mynd rhagddynt, ond mae angen datblygu strwythurau gweithredol a threfniadau rheoli perfformiad ymhellach

27

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau sylweddol i wella'r trefniadau ar gyfer ymgysylltu â rhanddeiliaid, a chryfhau ei drefniadau gwybodeg, ond mae'n dal yn dibynnu ar gapasiti allanol i ysgogi newid, ac mae angen iddo ddatblygu ei weithlu ymhellach

43

Atodiadau

Atodiad 1: Ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2017

50

Adroddiad cryno

Cyflwyniad a'r cefndir

- 1 Mae ein gwaith asesu strwythuredig o gymorth i oleuo safbwyntiau'r Archwilydd Cyffredinol ynghylch trefniadau Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda (y Bwrdd Iechyd) i sicrhau defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o'u adnoddau. Yn y gwaith a gyflawnwyd gennym yn 2016, canfuom fod y Bwrdd Iechyd yn gosod seiliau cadarn i ddiogelu ei ddyfodol, a bod cyflymder y newid yn cynyddu. Mae ei sefyllfa ariannol yn parhau i fod yn heriol iawn, ac mae ganddo gryn waith i'w gyflawni ar draws ystod o feysydd pwysig.
- 2 Yn yr un modd â'r blynyddoedd cynt, yn rhan o asesiad strwythuredig 2017 rydym wedi adolygu agweddau ar drefniadau llywodraethu corfforaethol a rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd, yn enwedig y cynnydd a wnaed wrth ymdrin ag argymhellion y flwyddyn flaenorol. Gan gydnabod y pwysau ariannol cynyddol o flaen llawer o gyrff y GIG, a'r her o gyflawni'r ddyletswydd ariannol i fantoli'r cyfrifon a nodir yn Neddf Cyllid GIG Cymru (Cymru) 2014, rydym hefyd wedi adolygu trefniadau'r Bwrdd Iechyd i gynllunio a chyflawni arbedion ariannol.
- 3 Rydym hefyd wedi defnyddio gwaith asesu strwythuredig eleni i gasglu tystiolaeth i gynnal sylwebaeth ar raddfa Cymru gyfan. Byddwn yn nodi sut mae cyrff perthnasol y sector cyhoeddus yn gweithio tuag at fodloni gofynion Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015. Adroddir y sylwebaeth hon ar wahân yn fuan yn 2018.
- 4 Rydym wedi seilio canfyddiadau'r adroddiad hwn ar gyfweiliadau, yr hyn a welwyd yng nghyfarfodydd y bwrdd ac yng nghyfarfodydd pwyllgorau a grwpiau rheoli, ynghyd ag adolygiadau o ddogfennau a pherfformiad perthnasol a data cyllid.
- 5 Ym mis Medi 2016, newidiodd Llywodraeth Cymru statws y Bwrdd Iechyd o 'fonitro uwch' i 'ymyrraeth dargeddedig', o dan ei Threfniadau Cyd-ymyrraeth a Dwysáu'. Ar y pryd hwnnw, amlygai gohebiaeth Llywodraeth Cymru fod angen gwella materion penodol yn y meysydd a ganlyn:
 - y ffaith bod y Bwrdd yn dal heb lwyddo i sicrhau Cynllun Tymor Canolig Integredig (CTCI);
 - gorwariant sylweddol ym mlwyddyn ariannol 2015-16 a'r amcanestyniadau ar gyfer 2016-17 yn dangos diffyg sylweddol pellach; a'r
 - angen i feithrin capasiti a gallu, gan gynnwys adolygu portffolios gweithredol er mwyn sicrhau cydbwysedd a phriodoldeb.
- 6 Yn ystod 2017, arhosodd y Bwrdd Iechyd ar statws 'ymyrraeth dargeddedig'. Yn gyffredinol, mae'r meysydd sy'n destun pryder yn parhau i fod yn gyson â'r rhai a nodwyd yn wreiddiol ym mis Medi 2016, ond yn ystod y flwyddyn, nododd Llywodraeth Cymru hefyd yr angen am welliannau yn y meysydd a ganlyn:
 - yr angen i adeiladu ar drafodaethau ynghylch gwasanaethau clinigol a gynhaliwyd drwy gyfres o ddigwyddiadau ymgysylltu â'r cyhoedd er mwyn datblygu CTCI; a'r
 - heriau parhaus o flaen y Bwrdd Iechyd yn gysylltiedig â gofal heb ei drefnu.
- 7 Ym mis Mawrth 2017, comisiynodd Llywodraeth Cymru hefyd adolygiad allanol o drefniadau llywodraethu ariannol y Bwrdd Iechyd. Mae canfyddiadau'r adolygiad hwn, a

gynhaliwyd gan Deloitte, yn lled gyson â'n gwaith asesu strwythuredig, ac yn ategu'r gwaith hwnnw. Yn rhan o'r trefniadau dwysáu, mae Llywodraeth Cymru yn disgwyl i'r Bwrdd Iechyd fyfyrto ar ganlyniadau'r gwaith hwn a gweithredu yn eu sgil.

Y prif ganfyddiadau

- Ein casgliad cyffredinol o asesiad strwythuredig 2017 yw bod y **Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau ariannol, ac er y cafwyd amryw o welliannau o ran cynllunio strategol, gwybodeg ac ymgysylltu â rhanddeiliaid, mae angen mwy o aeddfedrwydd ar lefel weithredol er mwyn cefnogi ei drefniadau llywodraethu a pherfformiad.** Ceir crynodeb o'r rhesymau am y casgliad hwn isod.

Cynllunio a rheoli ariannol

- Wrth adolygu trefniadau cynllunio a rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd, gwelsom fod y **Bwrdd Iechyd yn wynebu pwysau ariannol sylweddol, ac nad yw'r ymagwedd at gynllunio a chyflawni arbedion, er ei bod yn cryfhau, yn ei helpu eto i adfer ei ddiffyg ariannol.**

Perfformiad ariannol

- Mae perfformiad 2017-18 yn edrych yn fwy addawol o ran arbedion. Serch hynny, oherwydd y gorwariant a gafwyd yn y gorffennol yn erbyn y terfynau adnoddau rhagwelir y bydd gan y Bwrdd Iechyd ddiffyg cynyddol cronus o £139.7 miliwn erbyn mis Mawrth 2018.**
- Yn y blynyddoedd diwethaf, nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu cynllun ariannol cytbwys, y mae wedi gorwario, ac nid yw wedi cyflawni cynlluniau arbed, felly mae'r diffyg wedi tyfu. Dros y chwe blynedd diwethaf, er iddo gyflawni arbedion sy'n cyfrannu at gau'r bwch ariannu, bu'r Bwrdd Iechyd yn rhy ddibynol ar fesurau untro, enillion cyfrifo a chyllid anghylchol ychwanegol.
- Ni lwyddodd y Bwrdd Iechyd i sicrhau cydbwysedd ariannol yn ystod y flwyddyn yn 2013-14 nac yn 2016-17, ac roedd ganddo ddiffyg o £88.3 miliwn ar gyfer y cyfnod 2014-17. Nid oes disgwyl iddo sicrhau cydbwysedd yn ystod y flwyddyn yn 2017-18, gyda diffyg cyfredol o £58.9 miliwn wedi'i gynllunio, er bod hyn yn welliant o gymharu â'r diffyg a gynlluniwyd yn 2016-17. Fodd bynnag, mae diffyg y Bwrdd Iechyd dros dair blynedd ar gyfer y cyfnod 2015-18 wedi cynyddu i £139.7 miliwn.
- Bu'r Bwrdd Iechyd yn wael yn y gorffennol am gyflawni'r targedau arbed a osodwyd ganddo, ac mae ei berfformiad yn hyn o beth wedi dirywio hyd fis Mawrth 2017. Dros y pum mlynedd diwethaf, mae'r Bwrdd Iechyd wedi gosod targedau arbed uchelgeisiol. Nid yw wedi llwyddo i gyflawni'r targedau hyn, ond yn y rhan fwyaf o flynyddoedd, y mae wedi gosod targedau uwch na'r targedau a gyrhaeddwyd yn y blynyddoedd cynt. Bu'r diffyg yn fwy sylweddol dros y blynyddoedd diwethaf, ac mae twf heb ei gynllunio yng nghostau gwasanaethau wedi ychwanegu at y diffyg ariannol.
- Roedd llwyddiant cynlluniau arbed 2016-17 yn amrywio'n helaeth. Cytunodd y Bwrdd Iechyd ar gynllun arbed gwerth cyfanswm o £29.4 miliwn, ond llwyddodd i gyflawni £8.9

miliwn. Cyflawnodd rhai cynlluniau'n well na thargedau arbed, ac fe gafwyd tangyflawni mewn cynlluniau eraill. Mae hyn yn dangos y gallai'r Bwrdd lechyd wneud mwy eto i wella ei drefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion.

- 15 Nid yw cynlluniau arbed y Bwrdd lechyd yn pontio ei fwch mewn adnoddau, ac mae'r sefyllfa ar gyfer 2017-18 a thu hwnt yn ymddangos yn heriol iawn. Ym mis chwech, roedd y Bwrdd lechyd yn cynllunio gwerth £26.4 miliwn o arbedion, ynghyd ag £1.8 miliwn o arbedion pellach a oedd heb eu nodi. Mae'r Bwrdd lechyd yn disgwyl y bydd yn bodloni'r diffyg o £58.9 miliwn a gynlluniwyd ganddo, ond mae cyfradd yr arbedion y mae wedi'u sicrhau erbyn mis chwech yn awgrymu diffyg diwedd blwyddyn o £67.7 miliwn. Mae'r Bwrdd lechyd yn prosesu mesurau adfer ariannol ychwanegol ar hyn o bryd, ac mewn papur a gyflwynwyd yn ddiweddar gerbron y Bwrdd, nodwyd y rhagamcan o'r diffyg diwedd blwyddyn wedi gostwng i £62 miliwn.

Cynllunio a chyflawni arbedion ariannol

- 16 **Ni fu'r trefniadau blaenorol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion yn effeithiol nac yn gynaliadwy, ond ceir arwyddion o welliant ers cyflwyno'r broses newid cyfeiriad, a chyfle i gynyddu'r ffocws ar drawsnewid gwasanaethau cynyddu gwerth ac effeithlonrwydd a lleihau gwastraff.**
- 17 Bu arweinyddiaeth a rheolaeth gorfforaethol ar arbedion yn aneffeithiol dros y blynyddoedd diwethaf, ac ni chafwyd digon o berchnogaeth ar gynlluniau arbed. Roedd angen ymagwedd fwy strategol a thrawsnewidiol ar frys, ynghyd â mwy o atebolrwydd, er mwyn sicrhau mwy o ymrwymiad ymhlith y staff i wynebu'r her ariannol.
- 18 Yn sgil cyflwyno Rhaglen Drawsnewid a phenodi Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad, mae'r ffocws ar drawsnewid er mwyn creu sylfaen ariannol well i'r Bwrdd lechyd wedi gwella. Er hynny, bu'r capasiti Newid Cyfeiriad yn gyfyngedig. Fodd bynnag, bydd y swyddfa rheoli rhaglenni sydd bellach wedi'i sefydlu yn dechrau chwarae rhan fwy gweithredol wrth gefnogi'r agenda Newid Cyfeiriad.
- 19 Mae angen cryfhau'r trefniadau ar gyfer cynorthwyo deiliaid cyllideb i ganfod arbedion a rheoli oddi mewn i'w cyllideb gyffredinol o ddydd i ddydd, i sicrhau bod y trefniadau hynny'n fwy rhagweithiol a heriol. Mae rôl y tîm cyllid o ran cefnogi staff gweithredol wedi'i hen sefydlu, ac nid yw'n ymestyn y tu hwnt i ddarparu gwybodaeth ariannol i ddeiliaid cyllideb. Nid yw'r ymagwedd hon yn darparu'r cymorth a'r her angenrheidiol i'r timau gweithredol, ond mae camau'n cael eu cymryd i newid hyn drwy broses o newid trefniadol.
- 20 Mae absenoldeb cyllidebau sail sero wedi amharu ar y gallu i ganfod agweddau effeithlon ac aneffeithlon. Wrth wneud hynny bydd modd sicrhau bod data ar gyfleoedd i leihau costau a ddefnyddir yn sail ar gyfer dyfeisio a dylunio cynlluniau arbed yn fanwl gywir. Serch hynny, mae'r Bwrdd lechyd wedi gallu gwneud defnydd o ddata meincnodi i ganfod arbedion effeithlonrwydd technegol, fel costau presgripsiynu, ac mae'r Bwrdd lechyd hefyd wedi dechrau canfod arbedion effeithlonrwydd yn gysylltiedig â chleifion allanol a theatrau llawdriniaeth.
- 21 Mae'r trefniadau ar gyfer rhannu arfer da a rhannu'r hyn a ddysgir yn gwella, ond mae angen ymwreiddio'r rheiny'n llawn, a gweithredu hynny'n gynt. Yn gyffredinol, mae

ymagwedd y Bwrdd Iechyd at arbed a chynllunio ariannol wedi parhau yr un peth ers amryw o flynyddoedd. Hyd yn ddiweddar, nid yw wedi defnyddio yr un o gynlluniau 'Buddsoddi i Arbed' Llywodraeth Cymru, ac nid yw ychwaith wedi defnyddio unrhyw fentrau buddsoddi i arbed neu gynlluniau gwobrwyo mewnol. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd wedi dangos ei fod yn barod i goleddu egwyddorion gofal iechyd darbodus sydd yn seiliedig ar werth, ond nid yw hyn wedi'i ymwreiddio i'r broses o gynllunio gwasanaethau hyd yma.

Monitro arbedion ariannol

- 22 **Er bod trefniadau i fonitro a chraffu ar arbedion yn cael eu cryfhau, nid ydynt eto wedi'u hymwreiddio'n ddigonol, ac mae mwy o waith i'w wneud ar lefel weithredol.**
- 23 Ynghyd â'r Bwrdd, mae'r Pwyllgor Sicrwydd Cynllunio Busnes a Pherfformiad (PSCBPh) yn gyfrifol am graffu ar sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd, ond mae'r amser a ganiateir ar agenda'r PSCBPh wedi gostwng yn raddol. Cafodd is-bwyllgor cyllid newydd ei sefydlu'n ddiweddar i sicrhau y rhoddir sylw manylach i sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd.
- 24 Ers penodi'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad, cynhelir cyfarfodydd 'dwyn i gyfrif' pythefnosol â'r cyfarwyddiaethau gweithredol a'r gwasanaethau corfforaethol. Ar lefel weithredol, mae'r broses hon wedi ychwanegu at y gwaith craffu a gyflawnir ar y broses arbedion, y mae mawr angen amdano. Fodd bynnag, mae angen ymwreiddio mwy o ffocws ar y sefyllfa ariannol mewn cyfarfodydd lefel cyfarwyddiaeth a lefel gwasanaeth, ac mewn adolygiadau rheoli perfformiad.

Llywodraethu a sicrwydd

- 25 Wrth adolygu trefniadau llywodraethu corfforaethol a sicrwydd y bwrdd o fewn y Bwrdd Iechyd, gwelwch fod **y Bwrdd wedi parhau â'i waith i ddiffinio ei ofynion sicrwydd, a bod cynlluniau strategol yn mynd rhagddynt. Fodd bynnag, mae angen datblygu strwythurau gweithredol a threfniadau rheoli perfformiad ymhellach.** Dyma grynodedb o'r rhesymau dros ddod i'r casgliad hwn.

Cynllunio strategol

- 26 **Mae'r Bwrdd Iechyd yn dechrau datblygu ei strategaeth hirdymor, ond nid yw'r strategaeth honno wedi'i datblygu'n ddigonol i oleuo'r cylch cynllunio nesaf, ac mae angen gwneud mwy o waith i fonitro cyflawniad cynlluniau blynyddol ar lefel weithredol.**
- 27 Yn 2017, sefydlodd y Bwrdd Iechyd ei Raglen Drawsnewid, sy'n cynnwys ei raglen waith i ddatblygu strategaeth gwasanaethau clinigol i'r dyfodol. Nid yw'r gwaith ond yn y cam dylunio, ac ni fydd yn barod i oleuo datblygiad Cynllun Tymor Canolig Integredig 2018-2021. Oherwydd y diffyg strategaeth ar gyfer gwasanaethau clinigol, roedd y Bwrdd Iechyd wedi ceisio cytundeb i ddatblygu Cynllun Gweithredu Blynyddol (CGB), a gymeradwywyd gan Lywodraeth Cymru ym mis Mehefin 2017.

- 28 Mae CGB y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2017-18 yn cynnwys cyfres o gynlluniau gweithredu, a chyfrifoldeb PSCBPh yw craffu ar gyflawniad y cynlluniau gweithredu hyn ar ran y Bwrdd. Mae'r cynlluniau gweithredu'n gynhwysfawr ac yn nodi sefyllfaoedd lle nad yw'r Bwrdd Iechyd yn cyflawni'n ddigonol. Fodd bynnag ni chafwyd proses gydgysylltiedig i ddatblygu'r cynlluniau hyn, a phrin yw'r trefniadau i olrhain cynnydd ar lefel weithredol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod bod angen iddo gryfhau datblygiad ei gynllun ar gyfer 2018-19. Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu ei CGB ar gyfer 2018-19 ar hyn o bryd. Mae'n anelu i ddatblygu'r cynllun hwnnw'n unol â graddfeydd amser Llywodraeth Cymru.

Strwythur trefniadol

- 29 **Mae strwythur trefniadol diwygiedig y Bwrdd Iechyd yn aeddfedu, ond gallai elwa ar gydwethio agosach rhwng gwasanaethau corfforaethol a chydweithredol.**
- 30 Mae bron yr holl swyddi yn nhîm gweithredol y Bwrdd Iechyd wedi'u llenwi, gyda'r Cyfarwyddwr Therapïau a Gwyddorau Iechyd wedi'i benodi ac am gychwyn ei swydd yn y Flwyddyn Newydd. Mae ymarfer recriwtio hefyd yn cael ei gynnal ar hyn o bryd i lenwi swydd y Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedol a Hirdymor yn barhaol. Dechreuodd y Cyfarwyddwr Iechyd Cyhoeddus a'r Cyfarwyddwr Nyrsio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf eu swyddi yn yr haf. Cafodd swydd newydd Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad ei chreu hefyd, a phenodwyd i'r swydd honno yn nhymor yr haf. I raddau cymharol, fodd bynnag, mae'r uwch dîm rheoli yn fawr, ac mae angen i gyfarwyddwyr ddeall yn glir beth yw rolau a chyfrifoldebau'r naill a'r llall. Mae cyfarwyddwyr yn dal i weithio drwy'r meysydd portffolio y maent yn gyfrifol amdanynt gan ganfod mwy a mwy o gyfleoedd i gael mwy o effaith ar weithrediad y Bwrdd Iechyd drwy gydweithio. Ceir cyfle hefyd i rai aelodau o'r tîm gweithredol fod yn fwy gweladwy ar draws y Bwrdd Iechyd.
- 31 Ar lefel weithredol, mae'r timau triwriaethol bellach ar waith ar lefel cyfarwyddiaeth a gwasanaeth, ond mae'r strwythur yn dibynnu ar gyfathrebu sylweddol er mwyn sicrhau gwaith traws-sefydliadol. Mae'r timau'n amrywio o ran eu haeddfedrwydd, ac mae angen i glinigwyr feithrin eu sgiliau arwain o hyd. Mae hyn yn rhoi pwysau sylweddol ar y Cyfarwyddwr Gweithrediadau. Yn ogystal â hyn, mae angen integreiddio rhai o'r swyddogaethau corfforaethol yn well â'r cyfarwyddiaethau er mwyn darparu'r cymorth a'r her angenrheidiol i'w helpu i reoli eu holl adnoddau.

Effeithiolrwydd y Bwrdd, Sicrwydd y Bwrdd a Strwythurau Llywodraethu

- 32 **Mae trefniadau sicrwydd y Bwrdd yn parhau i esblygu ac mae cynlluniau ar waith i gynyddu effeithiolrwydd pwyllgorau, ar bod y Bwrdd yn gyffredinol yn gadarn ac effeithiol.**
- 33 Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen iddo wella ei lif sicrwydd, ac integreiddio aelodau newydd ei fwrdd. Bu rhywfaint o drosiant mewn aelodau annibynnol (AA), a phenodwyd tri aelod newydd yn ystod y flwyddyn. Mae'r Cadeirydd yn rheoli'r broses hon yn effeithiol, ac nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi gweld yr un graddau o drosiant mewn AA â chyrrff eraill o fewn y GIG, sy'n rhywbeth cadarnhaol. Mae gwaith ar y gweill i ddatblygu'r

aelodau annibynnol drwy hyfforddiant a gwaith datblygu sefydliadol, a bydd hynny ochr yn ochr â gwaith tebyg gyda'r tîm gweithredol o gymorth i bwrdd sy'n perfformio'n dda.

- 34 Mae'r Bwrdd lechyd yn cydnabod bod angen i'w bwyllgorau wella er mwyn sicrhau bod y Bwrdd yn derbyn y sicrwydd angenrheidiol. Mae gwaith eisoes ar y gweill i ailgyflunio'r Pwyllgor Sicrwydd Ansawdd, Diogelwch a Phrofiadau (PSADPh) ac mae dau is-bwyllgor newydd wedi cael eu sefydlu i gynyddu effeithiolrwydd y PSCBPh

Rheoli risg

- 35 **Mae'r Bwrdd wedi parhau i atgyfnerthu ei drefniadau rheoli risg, ond mae angen gwneud mwy ar lefel weithredol.**
- 36 Lansiodd y Bwrdd lechyd fframwaith rheoli risg newydd ym mis Medi 2017, ac mewn sesiwn datblygu gyda'r Bwrdd ailystyriwyd ei awydd am risg a'i odefiant risg. Cyflwynwyd gwelliannau i'r gofrestr risg gorfforaethol er ein gwaith asesu strwythuredig yn 2016, ac ystyrir risgiau ar lefel weithredol. Fodd bynnag, o hyn allan mae angen gweithio i fireinio'r risgiau ar lefel weithredol, ac mae'r dyddiadau adolygu risgiau ar gofrestrau yn aml wedi pasio.

Llywodraethu gwybodaeth

- 37 **Mae trefniadau llywodraethu gwybodaeth yn cefnogi cydymffurfio â'r ddeddfwriaeth gyfredol, ond bydd ateb yr heriau sylweddol yn gysylltiedig â gofynion y Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol (RdDdC) newydd a Hanfodion y We yn anodd gyda'r adnoddau cyfredol.**
- 38 Mae'r tîm llywodraethu gwybodaeth newydd a sefydlwyd ym mis Hydref 2016 yn cynorthwyo i ysgogi'r agenda llywodraethu gwybodaeth. Mae adolygiad o'r polisïau cyfredol ar y gweill, a chamau'n cael eu cymryd i sicrhau bod y Bwrdd lechyd yn cydymffurfio â'r ddeddfwriaeth newydd erbyn mis Mai 2018. Fodd bynnag, mae angen cyflawni llawer o waith a bydd y Bwrdd lechyd yn gorfod defnyddio ei adnoddau yn nhrefn blaenoriaeth o hyn allan tan fis Mai nesaf.

Rheoli perfformiad

- 39 **Mae angen cryfhau trefniadau rheoli perfformiad y Bwrdd lechyd ar lefel weithredol fel bo modd rhoi'r sicrwydd angenrheidiol i'r Bwrdd a'i bwyllgorau.**
- 40 Yng nghyfarfod mis Medi'r Bwrdd, cymeradwywyd drafft diwygiedig ar reoli perfformiad, sy'n nodi rôl y PSCBPh o ran ceisio sicrwydd. Y Cyfarwyddwr Gweithrediadau sydd yn gyfrifol am berfformiad gweithredol, ac mae'n cynnal rhaglen o adolygiadau perfformiad yn unol ag amserlen. Nod yr adolygiadau hyn yw dwyn cyfarwyddiaethau i gyfrif am gyflenwi gwasanaethau diogel ac effeithiol, ond ni chaiff digon o amser ei neilltuo ar gyfer hyn, ac mae angen ehangu'r metrigau a ddefnyddir i fesur perfformiad. Mae'r perfformiad yn erbyn targedau cenedlaethol yn parhau i fod yn gymysg, er bod perfformiad cyffredinol y Bwrdd lechyd wedi gwella o gymharu â'r blynyddoedd cynt.

- 41 Er bod y Cyfarwyddwr Nyrsio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf yn cefnogi'r adolygiadau rheoli perfformiad, byddai ymglymiad a chydberchnogaeth ehangach o du'r tîm rheoli gweithredol yn fuddiol er mwyn cynyddu lefel yr her a'r craffu ar gyfarwyddiaethau gweithredol. Mae angen gwella trefniadau llywodraethu'r cyfarwyddiaethau eu hunain hefyd er mwyn sicrhau cysondeb yn y graddau yr ystyrir perfformiad eu hadrannau.

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

- 42 Wrth adolygu trefniadau'r Bwrdd Iechyd i gefnogi defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau, gwelsof fod **y Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau sylweddol i wella'r trefniadau ar gyfer ymgysylltu â rhanddeiliaid, ac i gryfhau ei drefniadau ar gyfer gwybodeg. Er hynny, mae'n dal i ddibynnu ar gapasiti allanol i ysgogi newid, ac mae angen iddo ddatblygu'r gweithlu ymhellach.** Dyma grynodedb o'r rhesymau dros ddod i'r casgliad hwn.

Rheoli newid

- 43 **Rhaglen Drawsnewid y Bwrdd Iechyd yw ei gyfrwng ar gyfer newid gwasanaethau. Fe'i cefnogir yn hyn o beth gan ei swyddfa rheoli rhaglenni (SRhRh), ond mae'n dal yn dibynnu ar y defnydd o adnoddau allanol.**
- 44 Daw'r Rhaglen Drawsnewid â phum ffrwd waith ynghyd sy'n trafod gwasanaethau clinigol, gwasanaethau menywod a phlant a gwasanaethau iechyd meddwl. Mae'r Tîm Gwella Gwasanaethau yn cyfrannu at y rhaglen, ynghyd ag ystod o gynrychiolwyr a chlinigwyr.
- 45 Yn ystod 2017, comisiynwyd Capita gan y Bwrdd Iechyd i ddarparu cefnogaeth rheoli rhaglenni i'r Rhaglen Drawsnewid. Comisiynwyd yr Opinion Research Service hefyd i roi dadansoddiad annibynnol o'r rhaglen. Er mai'r nod yw bod y SRhRh yn cefnogi'r Rhaglen Drawsnewid o hyn allan, mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen defnyddio abenigedd allanol ychwanegol o hyd.

Rheoli'r gweithlu

- 46 **Er bod gwelliannau, mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu nifer o heriau o ran staff, ac mae angen iddo wneud mwy i drawsnewid ei weithlu.**
- 47 Mae absenoldeb salwch wedi gwella ar draws y Bwrdd Iechyd gan ragori ar darged Llywodraeth Cymru, ac mae cyfradd yr arfarniadau o staff meddygol yn perfformio'n dda yn erbyn y targed. Fodd bynnag, mae angen gwella'r broses o gynllunio gwaith ymgynghorwyr, arfarniadau staff anfeddygol a hyfforddiant gorfodol.
- 48 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynnal nifer o ymgyrchoedd recriwtio llwyddiannus, ac mae lefelau'r swyddi gwag wedi gostwng, ynghyd â'r cyfraddau trosiant. Serch hynny, mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i ddibynnu ar staff banc ac asiantaeth. Mae gwaith ar y gweill i reoli'r costau'n gysylltiedig â'r defnydd o staff dros dro, sydd yn elfen allweddol yn y broses newid cyfeiriad. Mae'r Rhaglen Drawsnewid hefyd yn cynnwys cynrychiolaeth AD, er bod y ffocws ar reoli goblygiadau newidiadau i wasanaethau yn hytrach nag ystyried sut i

drawsnewid y gweithlu. Mae cynllun y gweithlu'n sail i CGB 2017-18, ond bu'r cynllun hwnnw o natur draddodiadol, gan gydnabod yr angen i'r Bwrdd lechyd osod seiliau cadarn yn gysylltiedig â'i weithlu. Dros amser, bydd angen i gynllun y Bwrdd lechyd gynnwys mwy o gamau'n gysylltiedig â moderneiddio'r gweithlu.

Partneriaeth ac ymgysylltu â rhanddeiliaid

- 49 **Mae'r Bwrdd lechyd yn mabwysiadu ymagwedd agored a rhagweithiol at ymgysylltu â rhanddeiliaid ac yn gweithio'n gadarnhaol gyda'i bartneriaid.**
- 50 Drwy 'Ddigwyddiad Sgwrs Fawr' y Bwrdd lechyd, llwyddwyd i ymgysylltu â rhanddeiliaid drwy amrywiaeth eang o fecanweithiau, ac mae'r ymagwedd agored a gonest a fabwysiadwyd gan y Bwrdd lechyd mewn ymateb i'w heriau cynaliadwyedd yn rhywbeth sydd wedi'i groesawu. Mae'r Bwrdd lechyd yn parhau i ymgysylltu â'i bartneriaid ar ystod o faterion. Yn ddiweddar, datblygodd ei fframwaith llywodraethu partneriaethau er mwyn sicrhau bod risgiau yn gysylltiedig â phartneriaethau'n cael eu rheoli.

Technoleg Gwybodaeth a Chyfathrebu

- 51 **Mae'r Bwrdd lechyd wedi gwneud ymdrechion unedig dros y flwyddyn ddiwethaf i gryfhau ei drefniadau gwybodeg, a chyflymu'r broses o gyflawni ei strategaeth ddigidol, ond mae'n rhy fuan i farnu ynghylch effeithiolrwydd y camau hyn.**
- 52 Yn ddiweddar, cyflwynwyd proses newydd drwy ddefnyddio matrices penderfynu er mwyn rhoi gwaith y tîm gwybodeg yn nhrefn blaenoriaeth. Fodd bynnag, o gydbwysu hyn yn erbyn yr angen ychwanegol i ymateb i faterion sy'n dod i'r amlwg, mae'n bosib y bydd prinder cyffredinol adnoddau RhGTh yn amharu ar allu'r tîm i ymdrin â'r broses yn effeithiol.

Argymhellion

- 53 Rydym wedi manylu ar yr argymhellion sy'n deillio o waith asesu strwythuredig 2017 yn **Nangosyn 1**. Bydd angen i'r Bwrdd lechyd hefyd gadw ffocws ar weithredu unrhyw argymhellion blaenorol nad ydynt wedi'u cwblhau eto.
- 54 Bydd ymateb rheoli'r Bwrdd lechyd sy'n nodi sut mae'n bwriadu ymateb i'r argymhellion hyn wedi'i gynnwys yn **Atodiad 1** ar ôl iddo gael ei gwblhau ac ar ôl iddo gael ei ystyried gan bwyllgor perthnasol y Bwrdd.

Dangosyn 1: argymhellion 2017

Argymhellion 2017	
Arbedion ariannol	
A1	<p>Mae angen i'r Bwrdd lechyd wella'r modd y mae'n canfod ac yn dylunio cynlluniau arbed drwy:</p> <ol style="list-style-type: none">gynyddu'r defnydd o ddata a chudd-wybodaeth er mwyn canfod cyfleoedd am welliannau effeithloni, gan eu hadlewyrchu mewn targedau arbed mwy ystyrlon a realistig ar gyfer gwahanol feysydd busnes;osgoi gorddibyniaeth ar reoli costau yn ystod y flwyddyn, enillion cyfrifo ac arbedion anghylchol; acymwreiddio proses y cylch 60 diwrnod er mwyn canfod pa arbedion effeithlonrwydd tymor hwy a chynaliadwy y gellir eu sicrhau drwy foderneiddio gwasanaethau, ac ymagweddau fel gofal iechyd seiliedig ar werth a gwelliannau o ran cynhyrchiant.
A2	<p>Mae angen i'r Bwrdd lechyd ddatblygu'r gallu rheoli ariannol o fewn y cyfarwyddiaethau gweithredol ac adrannau gwasanaeth drwy fwrw ymlaen â phroses newid trefniadol yr adran gyllid. Yn sgil y newid, bydd y staff cyllid wedi'u halinio a'r strwythur gweithredol, a bydd mwy o gyfle iddynt ddarparu cymorth a her feunyddiol.</p>
A3	<p>Mae angen i'r Bwrdd lechyd fabwysiadu ymagwedd fwy rhagweithiol at ddysgu a rhannu arfer da o ran arbedion a chynllunio ariannol ehangach. Dylai hyn gynnwys mwy o ddefnydd o fentrau fel 'Buddsoddi i Arbed' gan Lywodraeth Cymru.</p>
Cynllunio strategol	
A4	<p>Fel bo modd datblygu cynllun tymor canolig tair blynedd o hyd, mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau bod ganddo ganlyniad clir o'i raglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol yn sail ar gyfer cylch cynllunio 2019-22.</p>
Strwythur gweithredol	
A5	<p>Mae angen i'r Bwrdd lechyd fynd rhagddo'n gyflym i ddatblygu ei gyfarwyddwyr clinigol, a darparu'r cymorth angenrheidiol i'w dimau triwriaethol ehangach er mwyn datblygu eu gallu i reoli.</p>
A6	<p>Yn dilyn gweithredu'r newidiadau arfaethedig a gynlluniwyd i'r adran gyllid, mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau bod strwythurau swyddogaethau corfforaethol eraill yn cefnogi ac yn herio'r cyfarwyddiaethau gweithredol mewn modd priodol.</p>
A7	<p>Mae angen i'r Bwrdd lechyd ailystyried ei strwythur gweithredol, a sefyllfa gofal sylfaenol a gwasanaethau cymunedol yn enwedig, er mwyn sicrhau ei fod yn cefnogi gwaith integredig a rheolaeth effeithiol ar faterion gweithredol.</p>
A8	<p>I ddangos arweinyddiaeth, mae angen i'r holl gyfarwyddwyr gweithredol ar draws y Bwrdd lechyd fod yn weladwy, ac mae angen ystyried cynnal cyfarfodydd â thimau gweithredol ymhell oddi wrth bencadlysoedd lle bo modd.</p>

Argymhellion 2017

Rheoli risg

A9 Mae angen i'r Bwrdd lechyd ymwreiddio ei fframwaith rheoli risg diwygiedig ymhellach a pharhau i weithio gyda'i dimau gweithredol i fireinio'r trefniadau ar gyfer cofnodi risg.

Rheoli perfformiad

A10 Mae angen i'r Bwrdd lechyd gryfhau ei fframwaith rheoli perfformiad ar lefel weithredol drwy:

- sicrhau bod digon o amser yn cael ei ganiatáu o fewn yr adolygiadau rheoli perfformiad deufisol i ystyried holl elfennau perfformiad, gan gynnwys cyllid, y gweithlu a chyflawniad yn erbyn yr hyn a gynlluniwyd;
- sicrhau bod y broses yn cynnwys cynrychiolaeth ehangach o du'r holl gyfarwyddwyr;
- sicrhau bod ymagweddau llywodraethu ar lefel weithredol a lefel gwasanaeth wedi'u safoni ac yn cynnwys adolygiad cynhwysfawr o berfformiad;
- ehangu'r ystod o fetrigau perfformiad a ystyrir ar lefel weithredol, yn enwedig mewn perthynas ag ansawdd a diogelwch;
- sicrhau bod PSCBPh a PSADPh yn craffu ar feysydd lle ceir tangyflawni yn nhimau gweithredol y cyfarwyddiaethau.

A11 Mae angen i'r Bwrdd lechyd barhau i wella ei adroddiad ar sicrwydd perfformiad integredig drwy dynnu sylw'r darllenydd at feysydd lle ceir tangyflawni, gan ehangu'r ystod o fetrigau perfformiad lleol sydd wedi'u cynnwys yn yr adroddiad i greu darlun mwy cyflawn o berfformiad, lle bo'n briodol.

Adroddiad manwl

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu heriau ariannol, ac er y cafwyd nifer o welliannau o ran cynllunio'n strategol, ymgysylltu â rhanddeiliaid a gwybodeg, mae angen cynyddu aeddfedrwydd ar lefel weithredol er mwyn cefnogi ei drefniadau llywodraethu a pherfformiad

55 Nodir isod y canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn wynebu pwysau ariannol sylweddol ac er bod yr ymagwedd at gynllunio a chyflawni arbedion yn cryfhau, nid yw eto'n cynorthwyo'r Bwrdd Iechyd i adfer ei ddiffyg ariannol

- 56 Yn ogystal â gwneud sylwadau am sefyllfa ariannol gyffredinol y Bwrdd Iechyd, yn rhan o'n gwaith asesu strwythuredig yn 2017, ystyriwyd y camau y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu cymryd i fantoli'r cyfrifon a chreu cynaliadwyedd ariannol ar gyfer y tymor hwy. Rydym wedi asesu'r trefniadau corfforaethol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion ariannol yng nghyd-destun sefyllfa ariannol gyffredinol y sefydliad.
- 57 Roedd astudiaeth fanwl o gynlluniau arbedion unigol y tu hwnt i gwmpas yr adolygiad hwn. Fodd bynnag, rydym wedi ystyried yr ymagwedd ym maes rheoli meddyginiaethau, a bu hyn yn sail ar gyfer ein barn gyffredinol ynghylch effeithiolrwydd ymagwedd y sefydliad at gynllunio a chyflawni arbedion. Rydym hefyd wedi adolygu'r cynnydd a wnaed wrth ymdrin ag argymhellion sy'n ymwneud â rheoli ariannol yn yr asesiad strwythuredig blaenorol. Nodir ein canfyddiadau isod.

Mae perfformiad 2017-18 yn edrych yn fwy addawol o ran arbedion. Serch hynny, oherwydd y gorwariant a gafwyd yn y gorffennol yn erbyn y terfynau adnoddau, rhagwelir y bydd gan y Bwrdd Iechyd ddiffyg cynyddol cronus o £139.7 miliwn erbyn mis Mawrth 2018

Yn y blynyddoedd diwethaf, nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu cynllun ariannol cytbwys, y mae wedi gorwario, ac nid yw wedi cyflawni cynlluniau arbed, felly mae'r diffyg wedi tyfu.

- 58 Bob blwyddyn bydd Llywodraeth Cymru'n dyrannu refeniw i'r Bwrdd Iechyd er mwyn darparu'r adnoddau iddo dalu am wasanaethau gofal iechyd a ddarperir yn lleol drwy gontract i'r boblogaeth sy'n preswyllo yn ei ardal. Gelwir y dyraniad hwn yn Derfyn Adnoddau Refeniw (RRL). Bob blwyddyn bydd Llywodraeth Cymru'n cynyddu'r RRL a dyrennir ar ddechrau'r flwyddyn. Mae'r cynnydd hwn mewn refeniw o gymorth i ymdrin â'r cynnydd mewn costau gofal iechyd oherwydd chwyddiant, sy'n cynnwys twf mewn costau cyflogau, costau meddyginiaethau a galw cynyddol am wasanaethau.
- 59 Mae gan y Bwrdd Iechyd drefniadau i bennu ei gyllidebau refeniw a chyfalaf. I raddau helaeth, mae'r rhain wedi aros yr un peth â'r blynyddoedd cynt. Er gwaethaf y trefniadau hyn, fodd bynnag, nid yw'r

Bwrdd lechyd wedi gallu cytuno ar gynllun ariannol cytbwys ar gyfer y pum mlynedd diwethaf, ac mae'r diffyg yn parhau i dyfu. **Yn Nangosyn 2** gwelir perfformiad ariannol dros y chwe mlynedd ariannol diwethaf. Er bod y Bwrdd lechyd wedi llwyddo i gyflawni arbedion sydd wedi cyfrannu at gau'r bwch ariannu, ni fu'r rhain yn ddigonol, neu nid oeddent yn unol â'r hyn a gynlluniwyd gan fod y Bwrdd lechyd wedi bod yn dibynnu ar fesurau untro eraill, enillion wrth gyfrifo a symiau sylweddol o gyllid ychwanegol anghylchol oddi wrth Lywodraeth Cymru. Serch hynny, ni fu'r mesurau ychwanegol hyn yn ddigonol i lenwi'r bwch ariannu. Yn sgil hynny, Ni lwyddodd y Bwrdd lechyd i sicrhau cydbwysedd ariannol rhwng 2013-14 a 2016-17. Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn rhagweld na fydd yn sicrhau cydbwysedd ariannol yn 2017-18, ond mae'r sefyllfa yn y flwyddyn honno'n well o'i chymharu â'r diffyg a gynlluniwyd yn y blynyddoedd cynt cyn i Lywodraeth Cymru ddarparu arian ychwanegol. Nid yw'r sefyllfa hon yn gynaliadwy i'r dyfodol, a gallai fod yn anodd adfer y diffyg er mwyn sicrhau cydbwysedd ariannol yn y dyfodol agos.

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

	Bwlch Ariannu	Arbedion Gwirioneddol	Arbedion Heb eu Nodi ¹	Arian ychwanegol gan LIC	Enillion Cyfrifo/Cronfeydd wrth gefn	Incwm net/Symudiadau Ffatriol	Pwysau Cost Ychwanegol	Y Sefyllfa ar Ddiwedd y Flwyddyn
2012-13	£41,630	-£19,807	-£271	-£8,000	-£11,252	-£2,300		
2013-14	£56,790	-£23,531		-£14,443	-£450		£859	£19,225
2014-15	£70,903	-£14,883		-£60,925	-£4,250		£16,630	£7,475
2015-16	£99,087	-£8,571	-£9,198	-£58,257	-£3,900		£12,038	£31,199
2016-17	£106,345	-£8,858		-£40,545	-£6,246	-£8,596	£7,513	£49,613
2017-18	£90,900	-£15,056	-£12,944		-£4,000			£58,900

Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro i Lywodraeth Cymru

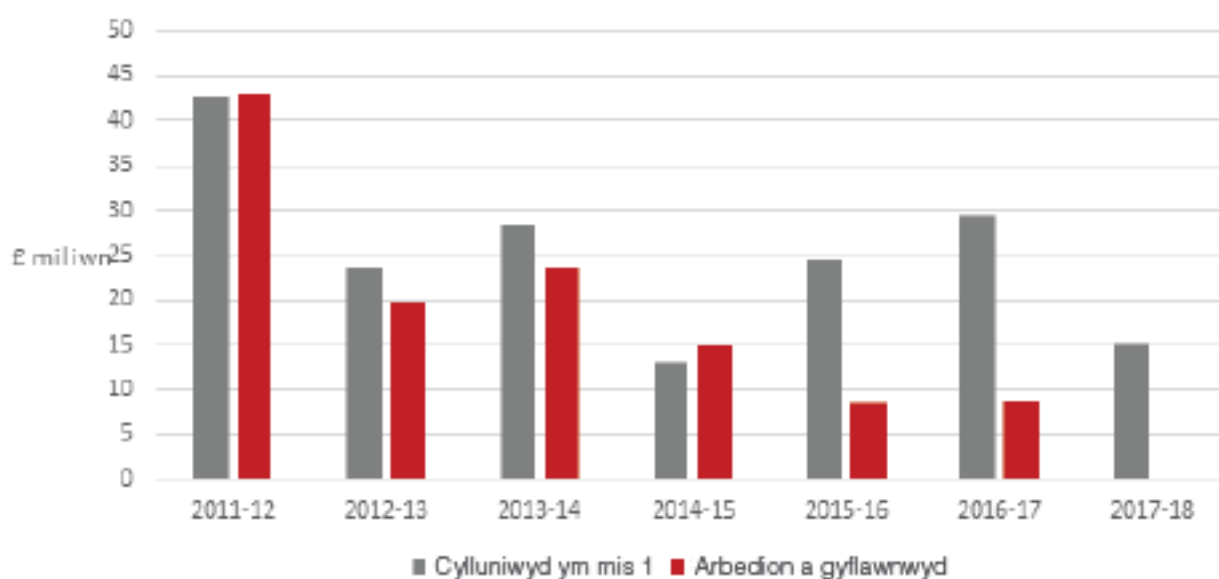
Bu'r Bwrdd lechyd yn wael yn y gorffennol am gyflawni'r targedau arbed a osodwyd ganddo, ac mae ei berfformiad yn hyn o beth wedi dirywio hyd fis Mawrth 2017

60 Dros y pum mlynedd diwethaf, mae'r Bwrdd lechyd wedi gosod targedau arbed uchelgeisiol. Nid yw'r Bwrdd lechyd wedi llwyddo i gyrraedd ei dargedau, ac yn y rhan fwyaf o flynyddoedd, y mae wedi gosod targedau uwch na'r hyn a gyflawnwyd yn y blynyddoedd cynt. Dros y cyfnod o fis Ebrill 2012 hyd fis Mawrth 2017, mae'r Bwrdd lechyd wedi gosod targedau gwerth £119.0 miliwn yn ei gynlluniau arbed, ac wedi cyflawni £75.7 miliwn, sef diffyg o £43.3 miliwn (**Dangosyn 3**). Bu'r diffyg hwn yn fwy sylweddol yn y

¹ Cynlluniau arbed amhenodol yw'r cynlluniau nad oes unrhyw drefniadau wedi'u gwneud ar eu cyfer ar ddechrau'r flwyddyn.

blynyddoedd diwethaf. Ar ben hyn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi ysgwyddo cynnydd ychwanegol mewn costau gwasanaethau nas cynlluniwyd ar ei gyfer, ac mae hynny wedi ychwanegu at y diffyg ariannol sylfaenol. Gall amrywiaeth o resymau fod wrth wraidd y twf hwn mewn costau, gan gynnwys, er enghraifft, pwysau'r gaeaf a'r ffliw, neu fwy o angen am leoliadau arbenigol y tu allan i'r sir.

Dangosyn 3: crynodeb o'r perfformiad yn erbyn cynlluniau arbed



Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro i Lywodraeth Cymru

Roedd llwyddiant cynlluniau arbed 2016-17 yn amrywio'n helaeth

- 61 Yn 2016-17, cyfanswm bwch adnoddau'r Bwrdd Iechyd oedd £106.3 miliwn. Er mwyn helpu i lenwi'r bwch hwn, cytunodd ar gynllun arbedion gwerth cyfanswm o £29.4 miliwn ar ddechrau'r flwyddyn, ac oedd yn cynnwys 305 o gynlluniau arbed a fyddai o gymorth iddo sicrhau'r targed arbedion blynyddol. **Yn Nangosyn 4** ceir dadansoddiad cryno o orgyflawni a thangyflawni yn erbyn ei gynlluniau arbed. Paratowyd y dadansoddiad gan y Bwrdd Iechyd.
- 62 Erbyn diwedd blwyddyn ariannol 2016-17, tangyflawnodd y Bwrdd Iechyd yn erbyn ei gynlluniau arbed pan na chyflawnodd ond £8.9 miliwn mewn arbedion. Roedd llwyddiant ymagweddau arbed yn amrywio'n helaeth, ac fe gafwyd achosion o orgyflawni mewn ambell gynllun. Mae graddau'r gorgyflawni a'r tangyflawni yn dangos y gallai'r Bwrdd Iechyd gyflwyno gwelliannau pellach i'w drefniadau ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion. Ar ben hynny, oherwydd y twf yng nghostau gwasanaethau yn ystod y flwyddyn, golygai effaith net perfformiad yn erbyn cynlluniau arbed a'r cynnydd mewn costau fod y diffyg wedi tyfu.

Dangosyn 4: crynodeb o gyflawniad cynlluniau arbed 2016-17

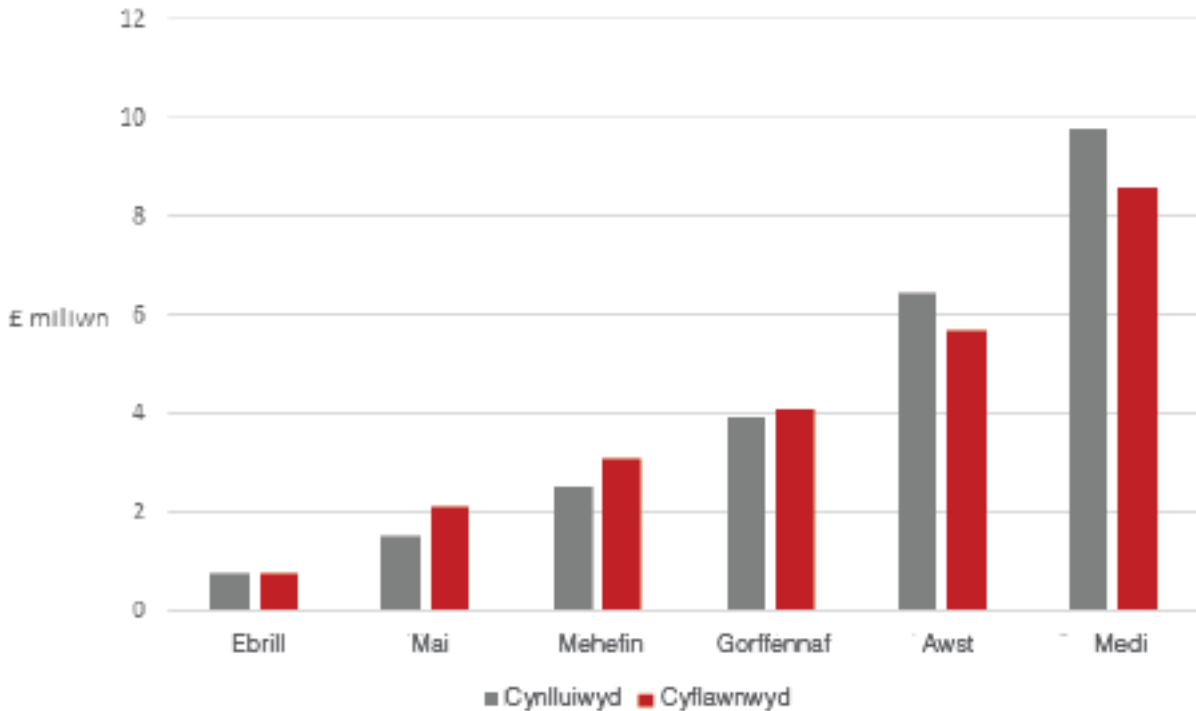
Categori	Nifer y cynlluniau a nodwyd	Cyfanswm yr arbedion a gynlluniwyd	Yr Arbedion a Gyflawnwyd	Y gwahaniaeth rhwng yr hyn a gynlluniwyd a'r arbedion a gyflawnwyd
Cynlluniau arbed penodol lle cafwyd gorgyflawniad o £50,000 neu fwy	1	£404,826	£1,024,000	£619,174
Cynlluniau arbed penodol lle cafwyd gorgyflawniad o £49,999 neu lai	0			
Cynlluniau arbed penodol lle cafwyd yr union swm y cynlluniwyd ar ei gyfer (+/-£10)	241	£7,368,151	£7,368,157	£6
Cynlluniau arbed penodol lle cafwyd tangyflawniad o £9,999 neu lai	18	£83,481	£61,869	-£21,612
Cynlluniau arbed penodol lle cafwyd tangyflawniad o £10,000 i £49,999	7	£282,381	£108,932	-£173,449
Cynlluniau arbed penodol lle cafwyd tangyflawniad o £50,000 neu fwy	6	£2,242,000	£294,941	-£1,947,059
Cynlluniau arbed penodol lle na chafwyd unrhyw arbedion (£0)	32	£439,310		-£439,310
CYFANSWM -	305	£10,820,149	£8,857,899	-£1,962,250
Cynlluniau arbed amhenodol	17	£18,579,894		-£18,579,894

Ffynhonnell: Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda

Nid yw cynlluniau arbed y Bwrdd Iechyd yn pontio ei holl fwllch adnoddau, ac mae'r sefyllfa ar gyfer 2017-18 a thu hwnt yn ymddangos yn heriol iawn

- 63 Yn 2017-18, cyfanswm bwllch adnoddau'r Bwrdd Iechyd oedd £90.9 miliwn. Er mwyn helpu i lenwi'r Bwch, cytunodd ar arbedion penodol gwerth cyfanswm o £15.1 miliwn ar ddechrau'r flwyddyn, ond cynhwysodd £12.9 o arbedion amhenodol hefyd a £4 miliwn mewn enillion/arian wrth gefn wrth gyfrifo, gan adael diffyg wedi'i gynllunio o £58.9 miliwn.
- 64 Ym mis chwech, roedd arbedion penodol y Bwrdd Iechyd wedi cynyddu i £26.4 miliwn, ond roedd y cyflawniad gwirioneddol yn erbyn hynny yn brin o £1.2 miliwn (Dangosyn 5). Roedd lefel yr arbedion amhenodol yn is, sef £1.8 miliwn.

Dangosyn 5: crynodeb o berfformiad wrth gyflawni cynlluniau arbed 2017-18 fesul mis



Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro i Lywodraeth Cymru

65 Ym mis chwech roedd y Bwrdd Iechyd yn arddangos £33.9 miliwn o orwariant ac yn dal i ragweld y byddai'n cyrraedd y diffyg o £58.9 miliwn yr oedd wedi'i gynllunio. Fodd bynnag, roedd hyn yn seiliedig ar y dybiaeth y byddai'r cynllun arbedion (a oedd ar ei hôl hi eisoes) a'r arbedion amhenodol yn cael eu sicrhau. Hefyd, o'r £26.4 miliwn o arbedion penodol, yr oedd £3.9 miliwn wedi'i ddsbarthu yn y categori 'coch'² a £0.06 miliwn wedi'i ddsbarthu y arbedion a oedd 'i'w cadarnhau'. Ar ben hynny, ar sail y gyfradd yr oedd wedi'i sicrhau erbyn³ mis chwech, sef £33.9 miliwn, byddai hynny'n creu diffyg diwedd blwyddyn o £67.7 miliwn, yn hytrach na £58.9 miliwn. Mae papur a gyflwynwyd gerbron y Bwrdd yn ddiweddar ym mis wyth yn awgrymu y byddai diffyg diwedd blwyddyn y Bwrdd Iechyd yn nes at £62 miliwn.

² Drwy gydol y flwyddyn, mae'r Bwrdd Iechyd yn defnyddio system raddio CAG i nodi lefel yr hyder yn y gallu i gyflawni cynlluniau arbed unigol. Mae 'Coch' yn golygu na cheir rhyw lawer o hyder yn y gallu i gyflawni'r cynllun. Mae angen mwy o wybodaeth ar gyfer cynlluniau arbed a nodwyd yn gynlluniau 'i'w cadarnhau' cyn y gellir dyfarnu gradd CAG iddynt.

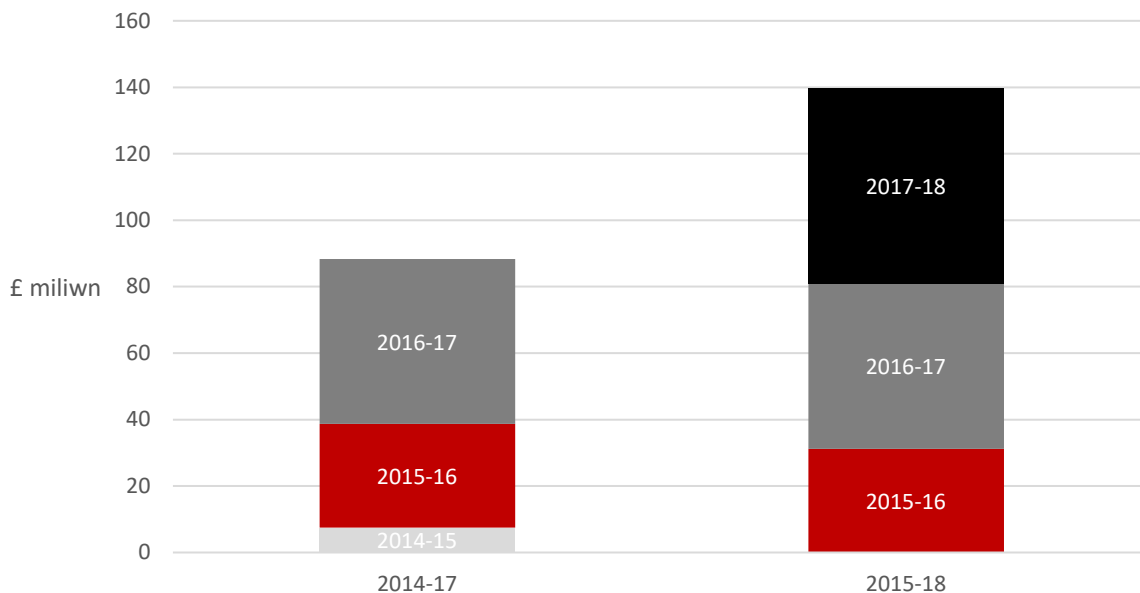
³ 'Cyfradd rhedeg' yw'r broses o allosod y sefyllfa ariannol gyfredol er mwyn creu amcanestyniad blynyddol.

66 Mae'r Bwrdd lechyd ar ganol gweithredu mesurau adfer ariannol ychwanegol. Mae'n bositif nodi bod y Bwrdd lechyd yn ymwybodol o'r holl brif bryderon a nodwyd gennym yn ystod ein gwaith ar arbedion ariannol, a'i fod yn gweithredu prosesau i atgyfnerthu'r trefniadau. Mae'r Bwrdd lechyd yn sefydlu trefniadau adferol i'w helpu i gyrraedd y diffyg o £58.9 a gynlluniwyd ganddo erbyn diwedd y flwyddyn. Fodd bynnag, o ganlyniad i'r dirywiad a gafwyd mewn perfformiad yn ddiweddar, bydd hi'n anodd i'r Bwrdd lechyd gyflawni ei:

- gynllun ar gyfer y diffyg cytunedig, hy cyrraedd diffyg cytunedig o £58.9 miliwn heb gamau adfer effeithiol neu ddyraniad ariannol ychwanegol; a'r
- targed o arbedion penodol ac amhenodol a osodwyd ar ddechrau'r flwyddyn.

67 Yn rhan o ofynion Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014 ⁴ (y Ddeddf), mae'n rhaid i'r Bwrdd lechyd wario oddi mewn i derfynau ei ddyraniadau ariannol dros gyfnod ariannol treigl o dair blynedd. Fel y nodwyd eisoes, mae'r Bwrdd lechyd wedi datblygu ymagweddau arbed, ond nid yw'r rhain yn llenwi'r bwch adnoddau yn llwyr. Er bod ymagwedd y Bwrdd lechyd at gynllunio arbedion yn helpu i gyfyngu ar dwf cyffredinol ei wariant, nid yw'n lleihau'r diffyg a gynlluniwyd ganddo o fewn unrhyw flwyddyn benodol, na'r diffyg cronus dros gyfnod treigl o dair blynedd (**Dangosyn 6**). Er enghraifft, disgwylir mai £139.7 fydd diffyg tair blynedd y Bwrdd lechyd ar gyfer y cyfnod 2015-18, sef cynnydd o gymharu â'r diffyg o £88.3 miliwn a gafwyd yn y cyfnod 2014-17. Gan hynny, ni fydd y Bwrdd lechyd yn bodloni'r gofyniad i wario'n unol â'r dyraniad, fel y nodir yn y Ddeddf, ar gyfer y cyfnod 2015-2018.

Dangosyn 6: Sefyllfa ariannol gronrus dros dair blynedd (diffyg)



Ffynhonnell: Bwrdd lechyd Prifysgol Hywel Dda

⁴ [Deddf Cyllid y Gwasanaeth Iechyd Gwladol \(Cymru\) 2014](#)

- 68 Oherwydd natur dreigl y gofynion a nodir yn y Ddeddf, bydd y Bwrdd Iechyd yn annhebygol iawn o adfer ei sefyllfa ariannol gronnu deirblwydd, hyd yn oed os bydd yn datblygu ac yn cyflawni cynlluniau arbed ychwanegol i gadw gwariant oddi mewn i derfynau ei ddyraniad. O ystyried y perfformiad ariannol a gafwyd hyd yma, bydd mantoli'r gyllideb yn y dyfodol agos yn her aruthrol. Er mwyn bodloni gofynion y Ddeddf heb amharu ar fynediad at wasanaethau, credwn y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd ddangos gostyngiad dros sawl blwyddyn yn y diffyg a gynllunnir. Er mwyn cyflawni hyn, bydd angen dibynnu llai ar fesurau lleihau costau anghylchol a rhoi mwy o bwyslais ar greu modelau gwasanaeth cynaliadwy drwy:
- gysylltu cyllidebau ariannol â gweithgarwch drwy gyllidebu ar sail sero er mwyn canfod meysydd effeithlon ac aneffeithlon a meincnodi'n effeithiol yn erbyn arfer da;
 - gofal iechyd seiliedig ar werth⁵;
 - ymdrin ag achosion diangen o amrywio wrth atgyfeirio ac ar lwybrau clinigol;
 - herio addasrwydd modelau gofal presennol i'r diben;
 - rhoi sylw sylweddol a chyson i wella cynhyrchiant; a
 - chanolbwyntio ar atal, ond sicrhau y cyflawnir y canlyniadau gofynnol o ran cyllid ac ansawdd yn rhan o'r gweithgarwch atal.
- 69 Dylai'r ymagweddau a nodir uchod fod o gymorth i ymdrin ag effaith gofynion iechyd cynyddol y boblogaeth, gan ganolbwyntio ar ganlyniadau iechyd yr un pryd. Fodd bynnag, rydym yn cydnabod bod arbedion effeithloni i'w cael o hyd yn gysylltiedig â thrafodion, ac y gallai cyflawni'r rhain greu gwahaniaeth gwirioneddol i sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd.

Ni fu'r trefniadau blaenorol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion yn effeithiol nac yn gynaliadwy, ond ceir arwyddion o welliant ers cyflwyno'r broses newid cyfeiriad, a chyfle i gynyddu'r ffocws ar drawsnewid gwasanaethau, cynyddu gwerth ac effeithlonrwydd a lleihau gwastraff

- 70 Mae'n rhaid i'r holl Fyrddau a'r Ymddiriedolaethau Iechyd yng Nghymru ganfod arbedion er mwyn gallu anelu i wario o fewn terfynau eu dyraniad refeniw. I lawer o gyrff, mae'r pwysau yn sgil costau cynyddol yn ei gwneud hi'n fwyfwy anodd pennu cyllideb gytbwys, hyd yn oed gyda'r cynnydd blynyddol mewn cyllid. Yn y gorffennol, mae ymagweddau arbed ledled Cymru wedi canolbwyntio ar fesurau rheoli costau, arbedion caffael, rhewi recriwtio a newid cymysgedd sgiliau neu gymysgedd graddau'r staff, ymhlith llawer o agweddau eraill.
- 71 Ar ôl sicrhau cymaint â phosib o arbedion drwy'r ymagweddau hyn, bydd angen i gyrff iechyd feddwl yn wahanol, oherwydd bydd yr enillion yn sgil ymagweddau torri costau yn gostwng. Yn yr adran hon o'r adroddiad, ystyrir y trefniadau corfforaethol ar gyfer cynllunio a chyflawni arbedion. Nid ydym wedi adolygu dyluniad, atebolrwydd, risgiau na pherfformiad cynlluniau arbed unigol.

⁵ [Cydffederasiwn y GIG - Gofal Iechyd Seiliedig ar Werth](#)

Bu'r arweinyddiaeth gorfforaethol a'r rheolaeth ar arbedion yn aneffeithiol yn y blynyddoedd diwethaf, ac mae angen ymagwedd fwy strategol a thrawsnewidiol ar frys wrth symud ymlaen er mwyn sicrhau mwy o ymrwymiad gan y staff i wynebu'r her ariannol.

- 72 Yn y gorffennol, mae'r Bwrdd lechyd wedi cario cyllidebau ymlaen o'r naill flwyddyn i'r nesaf (arian ychwanegol oherwydd pwysau o ran costau) ac wedi dyrannu targedau arbed i gyfarwyddiaethau ar sail llinell syth. Ar ben hynny, ymagwedd o'r brig i lawr yn bennaf fu'r ymagwedd at arbed, gyda chymysgedd o gynlluniau a thargedau arbed a arweinir yn gorfforaethol ac y gorfodir y cyfarwyddiaethau i'w cyflawni. Mae'r naill ymagwedd a'r llall wedi arwain at ddiffyg cysylltiad o fewn y Bwrdd lechyd gan greu diffyg perchnogaeth ar gynlluniau arbed a'r gyllideb yn gyffredinol. Mae'r Bwrdd lechyd o'r farn fod y diffyg cysylltiad hwn wedi cyfrannu'n rhannol at y methiant i gyflawni cynlluniau arbed a bodloni cyllidebau.
- 73 Yn ogystal â hynny, yr oedd diffyg perchnogaeth wedi bod ymhlith staff y Bwrdd lechyd ar yr heriau ariannol o flaen y sefydliad, ac ar yr angen penodol i gyflawni'r arbedion a nodwyd yn flaenorol, yn enwedig ar y lefel isaf. Mae'r Bwrdd lechyd wedi cydnabod a gweithredu yn sgil hyn. Yn 2017-18, tynnwyd arbedion o gyllidebau sylfaenol ac roedd hi'n ofynnol i ddeiliaid cyllideb gytuno ar eu cyllidebau'n ffurfiol. Bydd hyn yn gwella tryloywder cyllidebau cyfarwyddiaethau ac yn creu atebolrwydd hir a pherchnogaeth ar reoli perfformiad ariannol. Rhoddwyd rhyddhad cyfradd cyflawni i'r cyfarwyddiaethau ar sail pwysau yn y gorffennol o ran costau. Fodd bynnag, amrywiai'r defnydd o hyn ar draws y cyfarwyddiaethau - mater y bydd angen ei adolygu, yn enwedig gan mai dros dro yn unig y gellir cynnig y rhyddhad hwn.
- 74 Mewn cyfweiliadau â'r staff, nodwyd hefyd bod diffyg eglurder ynghylch yr hyn yr oedd/nad oedd cyfarwyddiaethau'n teimlo eu bod yn gallu ei wneud o ran rheoli ariannol, ond yn fwy na hynny o ran newid ymagweddau er mwyn canfod cyfleoedd i effeithloni ar raddfa leol. Fel bo modd gwneud penderfyniadau ynghynt a gweithredu camau i wella effeithlonrwydd, mae angen esbonio wrth ddeiliaid cyllideb pa awdurdod a ddirprwyir iddynt, a gwneud penderfyniadau'n lleol.
- 75 Bu diffyg cysylltiad hefyd rhwng cynllunio ariannol a chynllunio strategol, gyda'r meysydd hynny'n gweithio mewn seilo. Nid oes strategaeth glinigol ar waith ar hyn o bryd, a'r Cynllun Tymor Canolig Integredig (CTCI) tair blynedd ar gyfer 2014-19, nad yw wedi'i gymeradwyo, sydd wedi cael ei ddefnyddio i roi cyfeiriad strategol. Ar ben hynny, datblygwyd y CTCI, a'r cynlluniau gweithredu blynyddol (CGBau) dilynol, yn ynysig, heb ymagwedd gydgyssylltiedig fyddai'n cynnwys pob rhan o'r Bwrdd lechyd. Mae'r diffyg perchnogaeth a'r cydgysylltu hefyd wedi'i adlewyrchu mewn rheolaeth ariannol, ac yng nghyflawniad cynlluniau arbed.
- 76 Ers hynny, mae'r Bwrdd lechyd wedi cychwyn datblygu ei strategaeth glinigol drwy ei Raglen Drawsnewid. Er ei bod hi'n fore oes ar y strategaeth honno, mae'r Bwrdd lechyd wedi cydnabod bod angen trawsnewid ei wasanaethau er mwyn iddo ddatblygu i fod yn gynaliadwy'n ariannol. Dros y 12 mis diwethaf, mae Cyfarwyddwr Cyllid newydd wedi cael ei benodi, ac ym mis Gorffennaf dechreuodd Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad ei swydd. Mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad yn enwedig wedi dechrau cyflwyno newidiadau cadarnhaol i'r broses o herio a chraffu ar gyllidebau a'r arbedion a gyflawnir, ac mae'r Cyfarwyddwr Cyllid yn canolbwyntio ar y sefyllfa ariannol ehangach.
- 77 Fodd bynnag, bu'r tîm a sefydlwyd i gefnogi'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad yn gyfyngedig, yn enwedig o ystyried maint yr her, gydag ond y Cyfarwyddwr a Rheolwr Prosiect cefnogol yn ymdrin â'r gwaith. Serch hynny, mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad wedi datblygu cysylltiadau cryf â'r Tîm Gwella Gwasanaethau, sydd yn rhan o'r Rhaglen Drawsnewid i gefnogi'r ffocws ar wella effeithlonrwydd. Mae'r trefniant hwn wedi darparu rhywfaint o gapasiti ychwanegol. Mae Swyddfa Rheoli Rhaglenni (SRhRh) hefyd wedi cael ei

datblygu o fewn y swyddogaeth gynllunio, fydd yn dechrau cefnogi'r Rhaglen Drawsnewid, yn ogystal â'r agenda newid cyfeiriad. Ar adeg y gwaith maes, nid oedd y tîm hwn wedi cael ei integreiddio i'r agenda newid cyfeiriad, ar wahân i'r rheolwr prosiect. Bydd hyn yn dechrau gwella wrth i'r SRhRh ei hymsefydlu ei hun yn fwy, a bydd hynny, ochr yn ochr a'r TGG, o gymorth i ehangu'r broses newid cyfeiriad er mwyn edrych y tu hwnt i gynlluniau arbed yn unig, ac edrych ar y pwysau sylfaenol o ran costau.

- 78 Mae angen arweinyddiaeth gorfforaethol glir er mwyn sicrhau newid diwylliant o safbwynt rheolaeth ariannol, gan gynnwys sicrhau mwy o ymrwymiad o du'r staff, gwell perchnogaeth ac ymagwedd fwy cydgyssylltiedig.

Mae angen cryfhau'r trefniadau ar gyfer cynorthwyo deiliaid cyllideb i ganfod arbedion a rheoli oddi mewn i'w cyllideb gyffredinol er mwyn sicrhau bod y trefniadau hynny'n fwy rhagweithiol a heriol.

- 79 Mae'r galw am wasanaethau wedi cynyddu yn y blynyddoedd diwethaf, ac mae hyn nid yn unig wedi effeithio ar gostau gwasanaethau, ond hefyd ar gapasiti rheolwyr gweithredol i dreulio amser yn cynllunio arbedion ariannol ac effeithlonrwydd yn effeithiol. Mae'r Bwrdd lechyd wedi cydnabod nad oes gan uwch reolwyr na deiliaid cyllideb lefel gwasanaeth ddigon o gapasiti na gallu bob amser i gynllunio, datblygu a chyflawni cynlluniau arbed. Roedd staff y buom yn cyfweid â hwy hefyd yn aml yn ystyried yr angen i sicrhau arbedon fel pwysau ychwanegol ar ben eu swydd arferol, yn enwedig oherwydd y craffu ychwanegol yn sgil y broses newid cyfeiriad.
- 80 Rhan o ddiwylliant y Bwrdd lechyd yn y gorffennol oedd mai rôl Cyllid oedd darparu gwybodaeth ariannol i'w defnyddio gan ddeiliaid cyllideb i reoli eu cyllideb. Drwy'r ymagwedd hon, ni chafwyd y gefnogaeth na'r her yr oedd eu hangen o fewn y cyfarwyddiaethau gweithredol i'w galluogi i reoli eu cyllidebau'n effeithiol.
- 81 Mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad bellach wedi ychwanegu elfen angenrheidiol o graffu a herio yn barhaus ar lefel weithredol, ac mae timau'r cyfarwyddiaethau wedi croesawu hyn i raddau helaeth. Fodd bynnag, nid yw rhai o dimau'r cyfarwyddiaeth wedi datblygu eu gallu rheoli ariannol eto. Byddent yn elwa ar gefnogaeth a her barhaus gan y tîm cyllid canolog. Mae'r Cyfarwyddwr Cyllid wedi cydnabod hyn, ac wedi cychwyn adolygiad o'r strwythur cyllid er mwyn sicrhau ei fod yn addas i'r diben ac yn adlewyrchu'r strwythur cyflenwi gweithredol. Byddai hyn o gymorth mawr i alluogi ffurf fwy cynhwysol ar reolaeth ariannol; fodd bynnag, bu'r cynnydd i ddiwygio'r strwythur yn araf. Ar ben hynny, ochr yn ochr â'r newid strwythur hwn, mae angen o hyd i newid y diwylliant o fewn y tîm cyllid. er mwyn sicrhau bod staff sy'n gyfrifol am gyfarwyddiaethau unigol yn fwy rhagweithiol wrth gyflawni mwy o rôl cefnogi a herio i ddwyn deiliaid cyllideb i gyfrif ynghylch cyflawni eu cyllidebau a datblygu cynlluniau arbed.
- 82 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhelliad a ganlyn ynghylch rheoli ariannol, a hynny'n benodol yn gysylltiedig â chyflawni cynlluniau arbed. Mae **Dangosyn 7** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

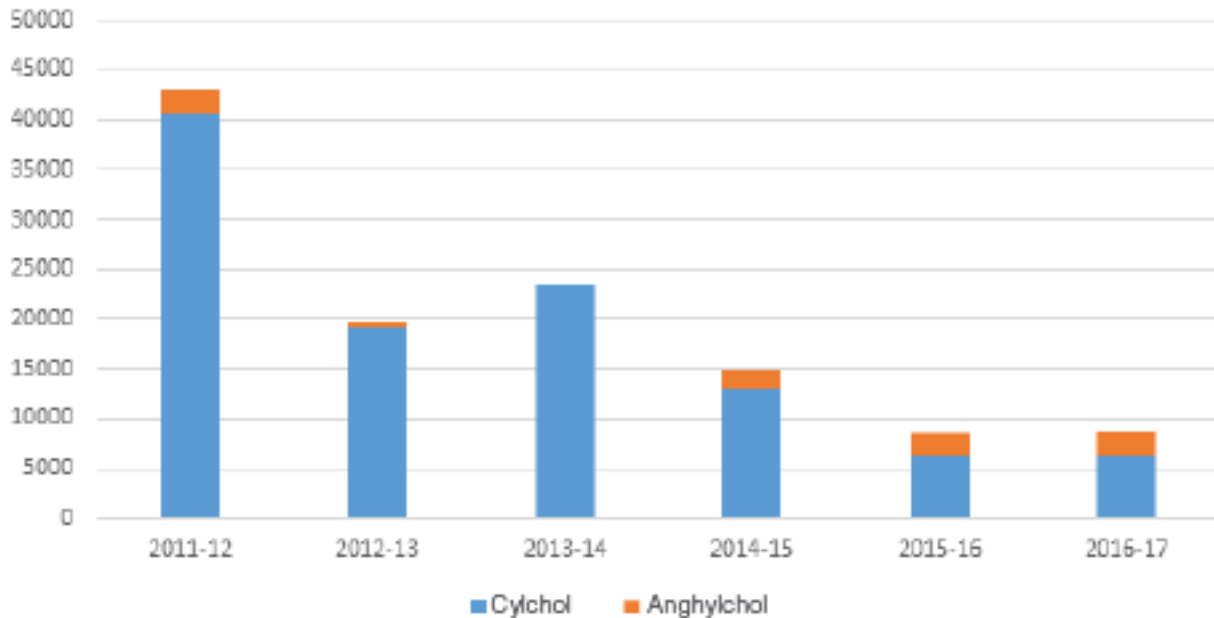
Dangosyn 7: cynnydd o ran argymhelliad/argymhellon rheoli ariannol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A1 Dylai'r Bwrdd Iechyd weithredu a chyflawni ei gynlluniau arbed ynghynt.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto</p> <p>Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd yr heriau ariannol sylweddol o flaen y Bwrdd Iechyd, ac nid yw'r llithriant cynyddol mewn cynlluniau arbed wedi helpu'r sefyllfa.</p> <p>Ers penodi'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad newydd, mae cyflymder a chyflawniad cynlluniau arbed y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2017-18 wedi cynyddu'n sylweddol.</p> <p>Fodd bynnag, fel yr adroddwyd, mae'r Bwrdd Iechyd ar ei hôl hi ym mis chwech ei gynllun arbed, a bydd adfer y diffyg ariannol yn parhau i fod yn her am beth amser.</p>

Mae absenoldeb cyllidebau sail sero wedi amharu ar y gallu i ganfod agweddau effeithlon ac aneffeithlon. Wrth wneud hynny bydd modd sicrhau bod data ar gyfleoedd i leihau costau a ddefnyddir yn sail ar gyfer dyfeisio a dylunio cynlluniau arbed yn fanwl gywir

- 83 Arweiniodd yr ymagweddau cynllunio arbedion yn 2016-17 ac yn y blynyddoedd cynt at nifer fawr o gynlluniau arbed, a oedd yn tueddu i ganolbwyntio ar reoli costau o fewn y flwyddyn ac arbedion trafodaethol. Oherwydd nifer y cynlluniau yn 2016-17, sef 305, byddai rheoli'r cynlluniau hyn yn lleol ac yn ganolog wedi bod yn heriol. Yr oedd llawer o gynlluniau isel eu gwerth hefyd, ac fe godwyd pryderon yn ystod y cyfweiliadau fod lefel y gwaith papur ar gyfer y rhain yn anghymesur o ystyried natur y cynlluniau hynny. Mewn rhai achosion, roedd hyn yn achosi i staff roi'r gorau i ddatblygu rhai syniadau, yn enwedig y rhai isel eu gwerth.
- 84 Mae'n bwysig i'r holl gyrff Iechyd ledled Cymru ddeall pa mor aneffeithlon yw'r sefydliad. Yn y blynyddoedd diwethaf, rydym wedi cyflwyno sylwadau ar gryfder y cysylltiadau rhwng amcanion cyllid, gwasanaeth a threfniadol, er mwyn gallu gwybod beth fydd effaith lawn penderfyniadau. Nid yw cyllideb y Bwrdd Iechyd cyfan, na chyllidebau ei gwahanol adrannau, yn seiliedig ar sero. Mae'r cysylltiadau rhwng y gyllideb, amcanion a chynlluniau eraill yn hefyd aneglur. Heb y cysylltiadau hyn, maen anodd adnabod agweddau effeithlon ac aneffeithlon, a meincodi yn erbyn arfer da.
- 85 mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen i'r gyllideb fod yn seiliedig ar sero, a bod angen cysylltiadau clir rhyngddi a gweithgarwch, ac mae'n bwriadu dechrau gwaith ar hyn dros y flwyddyn nesaf. Er y cafwyd rhywfaint o feincodi er mwyn helpu i oleuo arbedion a chyfleoedd i effeithloni, yn enwedig o ran meysydd fel rhagnodi, mae angen gwneud mwy o ddefnydd ynghyd â seilio'r gyllideb ar sero, er mwyn helpu i ysgogi arbedion effeithlonrwydd a'u targedu at y meysydd cywir. Mae hyn yn arbennig o bwysig o ystyried pa mor wael fu'r Bwrdd Iechyd wrth gynllunio arbedion a chyflawni'r gyllideb yn y gorffennol.
- 86 Wrth greu cynlluniau arbed, mae'n bwysig ystyried y cydbwysedd rhwng cynlluniau arbed cylchol ac anghylchol, ac effaith y rhain. Gan fod mwy o ffocws ar gynlluniau cylchol, dylid bod llai o bwysau ar y gyllideb yn y blynyddoedd nesaf. O gyfanswm yr arbedion a nodwyd yn 2016-17, gwelsom fod 28% o'r rhain yn anghylchol. Mae lefel yr arbedion cylchol a nodwyd wedi gostwng yn raddol dros y chwe blynedd diwethaf ([Dangosyn 8](#)).

Dangosyn 8: y rhaniad rhwng arbedion cylchol ac anghylchol



Ffynhonnell: Ffurflenni Monitro i Lywodraeth Cymru

- 87 Mae elfen fawr o gynlluniau arbed y Bwrdd Iechyd yn ymwneud â chyflogau. Yn 2016-17, yr oedd a wnelo £19.7 miliwn o'r targed arbedion o £29.4 miliwn â chyflogau. Yn erbyn hyn, ni lwyddodd y Bwrdd Iechyd ond i gyflawni £2.7 miliwn, yr oedd £2.3 miliwn ohono yn anghylchol. Yn 2017-18, mae £13.9 miliwn o'r targed arbedion cyfredol o £26.4 miliwn â chyflogau. Ym mis chwech, mae cyflawniad y Bwrdd Iechyd eisoes £1 miliwn yn is na'r hyn a gynlluniodd yn erbyn ei darged arbedion cysylltiedig â chyflogau. Ar ôl cyflawni arbedion effeithloni'r gweithlu dros y tymor byr i'r tymor canolig, fel gostwng costau staff banc ac asiantaeth, yr unig ffordd o sicrhau arbedion yn erbyn cyflogau fydd drwy newid gwasanaethau am y tymor hwy.
- 88 Ar hyn o bryd, mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithredu cynllun gweithredu blynyddol (CGB), ac yn bwriadu gwneud hynny eto ar gyfer 2018-19. Gall hyn orfodi'r Bwrdd Iechyd i ddatblygu ymagwedd flynyddol at gynlluniau arbed, heb ystyried y potensial am arbedion hirdymor. Wrth ddibynnu ar brosiectau arbed anghylchol, bydd ffocws cynlluniau arbed yn parhau i fod yn flynyddol a byrdymor, heb ryw lawer o bwyslais ar gynllunio i'r blynyddoedd nesaf.
- 89 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod mai arbedion trafodaethol fu'r rhan fwyaf o arbedion hyd yma, a bod angen mwy o drawsnewid er mwyn cyflawni rhagor o arbedion effeithlonrwydd yn y dyfodol. Bu'n anodd diffinio'r arbedion hyn, fodd bynnag, gan nad oes strategaeth glinigol. Dylai'r broses Newid Cyfeiriad, ynghyd â'r Rhaglen Drawsnewid fod o gymorth i ganolbwyntio ar newidiadau ac effeithlonrwydd mwy trawsnewidiol, ac mae arbedion effeithlonrwydd gwell eisoes wedi'u nodi'n gysylltiedig â chleifion allanol a theatrau llawdriniaeth.

Mae'r trefniadau ar gyfer rhannu arfer da a rhannu'r hyn a ddysgir yn gwella, ond mae angen ymwreiddio'r rheiny'n llawn, a gweithredu hynny'n gynt.

- 90 Fel y cyfeiriwyd ato yn y paragraffau uchod, bu ymagwedd y Bwrdd Iechyd at arbedion a chynllunio ariannol ehangach hyd at 2016-17 yn fras yr un peth ers sawl blwyddyn, er bod y perfformiad ariannol yn tueddu i ddirywio.
- 91 Fodd bynnag, cyflwynwyd newidiadau i'r broses gynllunio yn 2017-18 er mwyn sicrhau bod targedau arbed yn cael eu tynnu o gyllidebau sylfaenol y cyfarwyddiaethau. Yn ychwanegol at hynny, cyflwynwyd 'targedau ymestyn' er mwyn ysgogi cyfarwyddiaethau i gyflawni'n well na'r targedau arbed gofynnol. Ceir mwy o herio a chraffu ar y cyllidebau hefyd yn dilyn penodiad y Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad newydd.
- 92 Daeth llawer o'r newidiadau hyn yn sgil penodiad y Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad a'r Cyfarwyddwr Cyllid. Fodd bynnag, mae'r wybodaeth gynllunio a ddefnyddir i ragfynegi proffil gwybodaeth cynlluniau arbed unigol ac i fonitro cyflawniad yn eu herbyn yn parhau i fod yn anghywir. O hyn allan, bydd angen cyflawni mwy o waith i ddeall y rhesymau pam bod rhagolygon yn anghywir a chryfhau'r rhain.
- 93 Sawl blwyddyn yn ôl wrth ddatblygu cynlluniau arbed, sefydlodd Llywodraeth Cymru gynllun o'r enw 'Buddsoddi i arbed'⁶. Hyd fis Mawrth 2017, nid oedd y Bwrdd Iechyd wedi gwneud unrhyw ddefnydd o'r cynllun hwnnw. Nid yw'r Bwrdd Iechyd ychwaith wedi defnyddio unrhyw fentrau buddsoddi i arbed mewnol. Gellid gwneud defnydd ehangach o gynlluniau buddsoddi i arbed er mwyn helpu i ysgogi gwelliannau sydd eu hangen, fel buddsoddi mewn technoleg sydd yn creu arbedion ariannol yn sgil effeithloni. Ni wneir unrhyw ddefnydd o gynllun gwobrwyo a chydabyddiaeth o fewn y Bwrdd Iechyd ychwaith er mwyn annog a gwobrwyo perfformiad da yn erbyn targedau arbed.
- 94 Ledled Cymru, maer agendâu gofal iechyd darbodus ⁷ sy'n seiliedig ar werth yn cynnig cyfle i gynyddu darbodusrwydd, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd hyd yr eithaf, drwy alinio a chanolbwyntio ar ganlyniadau cleifion unigol, gwelliant yn iechyd y boblogaeth, cynhyrchiant ac adnoddau. Ceir awydd clir o fewn y Bwrdd Iechyd i goleddu'r egwyddorion hyn, ond nid ydynt ar hyn o bryd wedi'u hymwreiddio'n dda i gynlluniau gwasanaeth.
- 95 Fodd bynnag, bu modd i'r Bwrdd Iechyd gyfeirio at sawl enghraifft o ddysgu ar y cyd â chyrrff allanol a grwpiau cenedlaethol, yn gysylltiedig â chyflawni arbedion ac effeithloni. Fodd bynnag, o'r cyfweiliadau a'r staff gwelwyd bod angen gwella'r trefniadau ar gyfer dysgu'n fewnol o hyd. Mae'r broses Newid Cyfeiriad wedi galluogi rhywfaint o ddysgu ar y cyd, ond ymddengys fod dysgu ar y cyd o fewn y Bwrdd Iechyd wedi'i gyfyngu i'r broses newid cyfeiriad, neu i'r staff cyllid. Mae angen i ddysgu ar y cyd fod wedi'i ymwreiddio'n well yn y rheolaeth weithredol, fel bod syniadau da yn cael eu rhannu a'u rhoi ar waith ar draws y sefydliad yn rheolaidd. Mae dysgu ar y cyd hefyd yn bwysig er mwyn sicrhau nad yw gwelliant mewn un maes yn creu pwysau o ran costau, a'r rheiny heb eu cynllunio, ar faes arall.

⁶ [Buddsoddi i Arbed Llywodraeth Cymru](#)

⁷ [Cyflawni gofal iechyd darbodus yng Nghymru \[Saesneg yn unig\]](#)

Er bod trefniadau i fonitro a chraffu ar arbedion yn cael eu cryfhau, nid ydynt eto wedi'u hymwreiddio'n ddigonol, ac mae mwy o waith i'w wneud ar lefel weithredol

- 96 Drwy drefniadau cadarn a rheolaidd i fonitro a chraffu ar gynlluniau arbed, a chyflawni'r cynlluniau hynny wedyn, sicrheir bod llithriant, risgiau a phroblemau'n cael eu nodi'n fuan fel bo modd cymryd camau lliniarol. Mae angen i'r Bwrdd a'r uwch dîm rheoli gael sicrwydd bod arbedion yn cael eu cyflawni'n ddigon cyflym, a bod y Bwrdd lechyd ar y trywydd iawn i gyrraedd ei darged.
- 97 Yn y blynyddoedd diwethaf, adroddwyd gwendidau gennym yn y trefniadau ar gyfer monitro ac adrodd ar y gyllideb. Cymerwyd camau i ymdrin â hyn. Yn 2015, sefydlodd y Bwrdd lechyd ei Bwyllgor Sicrwydd Cynllunio Busnes a Pherfformiad (PSCBPh) er mwyn sicrhau bod cyllid, perfformiad a chynllunio yn cael eu hadolygu mewn modd cyfannol. Ochr yn ochr â hyn, lluniwyd yr Adroddiad Sicrwydd Perfformiad Integredig (ASPI) a anelai i gyfuno gwybodaeth am berfformiad a gwybodaeth ariannol mewn un man. Fodd bynnag, mae agenda'r PSCBPh yn fawr, a thros amser cafwyd llai o graffu ar sefyllfa ariannol y Bwrdd lechyd, er bod y Bwrdd wedi craffu ar hynny. Ers cyflwyno'r broses newid cyfeiriad, mae'r PSCBPh wedi mabwysiadu ymagwedd fwy rhagweithiol at graffu ar y sefyllfa ariannol, ond mae'n cydnabod bod mwy o waith i'w wneud. Sefydlwyd is-bwyllgor Cyllid newydd yn ddiweddar er mwyn sicrhau y rhoddir sylw manylach i sefyllfa ariannol y Bwrdd lechyd, gan gynnwys cyflawniad arbedion. Mae aelod annibynnol sydd newydd ei benodi â phrofiad a chefnidir ariannol yn cadeirio'r is-bwyllgor, y cynhaliwyd ei gyfarfod cyntaf ym mis Tachwedd.
- 98 Fodd bynnag, mae adroddiadau ar gyllid a pherfformiad a gyflwynir gerbron y Bwrdd (a'i bwyllgorau) yn dal heb eu hintegreiddio, sy'n ei gwneud hi'n anos asesu effaith penderfyniadau ariannol ar berfformiad, ac fel arall. Ers iddo gael ei benodi, mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad hefyd wedi lunio papur manwl sy'n dangos beth yw'r perfformiad o ran arbedion. Mae'r papur yn ei gwneud hi'n bosib i graffu ar y sefyllfa arbedion yn gyffredinol, a hefyd ar berfformiad ar lefel y gyfarwyddiaeth, ac yn erbyn cynlluniau arbed corfforaethol. Ers mis Medi 2017 cymerwyd camau i gyfuno'r sefyllfa o ran newid cyfeiriad â'r adroddiad ariannol ehangach. Fodd bynnag, mae angen triogli data ar berfformiad, y gweithlu a chyllid i raddau helaethach er mwyn creu darlun cyflawn o effaith risgiau'n gysylltiedig â phenderfyniadau, a'r camau y mae angen eu cymryd i gyrraedd y sefyllfa ariannol y mae'r Bwrdd lechyd yn anelu ati, gan beidio amharu ar berfformiad nac ansawdd gwasanaethau.
- 99 Cyn y broses newid cyfeiriad, cymeradwyodd y grŵp llywio gweithredol ar Ansawdd, Arloesi, Cynhyrchiant ac Atal gynlluniau arbed. Ers penodi'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad, mae cyfarfodydd 'dwyn i gyfrif' pythefnosol wedi cael eu cynnal â chyfarwyddiaethau gweithredol a gwasanaethau corfforaethol. Roedd y cyfarfodydd i ddechrau'n canolbwyntio ar fonitro a chraffu ar gynlluniau arbed, ond mae eu cylch gwaith bellach wedi ehangu i gynnwys craffu ar gyllidebau a rheoli pwysau o ran costau. Mae'r broses hon wedi ychwanegu elfen o her at y broses arbed ar lefel weithredol, elfen yr oedd ei hangen yn fawr, er bod rhai cyfarwyddiaethau'n ystyried bod y gwaith craffu yn heriol. Oherwydd y diwylliant ymhlith y staff yn y gorffennol, cafwyd gwrthwynebiad i rai o'r cyfarfodydd hyn a rhesymau parhaus dros beidio â chyflawni targedau arbed.
- 100 Mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad yn craffu ar ddatblygiad cynlluniau arbed drwy system raddio CAG, y mae wedyn yn adrodd wrth y PSCBPh ac yn dilyn hynny wrth y Bwrdd. Drwy'r cyfarfodydd dwyn i gyfrif, mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad hefyd yn herio'r cyfarwyddiaethau gweithredol ynghylch yr effaith ar ansawdd darpariaeth gwasanaeth. Caiff cynrychiolaeth glinigol ei chynnwys yn rhan o'r broses newid cyfeiriad, er mwyn asesu ansawdd cynlluniau arbed a'u heffaith ar berfformiad. Prin oedd y dystiolaeth a welsom fod canlyniadau perfformiad ac ansawdd cynlluniau arbed unigol yn cael eu hadrodd yn effeithiol

wrth y PSCBPh, PSADPh neu'r Bwrdd, er bod y pwyllgorau a'r Bwrdd yn cynnal ffocws lefel uchel ar berfformiad ac ansawdd, a'u bod yn cyfeirio materion rhwng pwyllgorau lle cyfyd pryderon.

- 101 Rôl bennaf y swyddogaeth gyllid o fewn y broses arbed a newid cyfeiriad fu darparu gwybodaeth yn hytrach a chraffu a herio. Mae cynrychiolwyr cyllid bellach yn mynychu'r cyfarfodydd dwyn i gyfrif, ond gallent chwarae rhan fwy gweithredol o ran cefnogi a herio'r cyfarwyddiaethau, fel y trafodwyd yn gynharach yn yr adroddiad hwn. Rhan allweddol o'u rôl hefyd fyddai sicrhau bod data gwell ar reolaeth ar gael er mwyn sicrhau bod modd gwneud penderfyniadau cyflym.
- 102 Yn sgil y fframwaith rheoli perfformiad blaenorol, gwaethygodd y problemau diwylliannol ac ymddygiadol yn gysylltiedig â chyflawni cynlluniau arbed, fel yr adroddwyd mewn adrannau blaenorol. Cyn hynny, nid oedd ymrwymiad ymhlith y staff gweithredol i ymateb i'r heriau ariannol, na'r arbedion ariannol angenrheidiol. Nid yw perfformiad y staff ychwaith wedi cael ei reoli i gyflawni'n unol â'r gyllideb. Mae adolygiadau rheolaidd o berfformiad gweithredol bellach ar waith drwy'r Cyfarwyddwr Gweithrediadau; ond prin yw'r ymdriniaeth â pherfformiad ariannol, ar sail rhyw dybiaeth fod y broses newid cyfeiriad hefyd yn ymdrin â hyn.
- 103 Mae'r strwythur gweithredol hefyd yn gymharol newydd, ac mewn rhai achosion nid yw'r timau arwain ond yn y camau datblygu cyntaf. Mae strwythurau llywodraethu cyfarwyddiaethau hefyd yn esblygu, ac mae angen mabwysiadu ymagwedd fwy safonedig er mwyn ymdrin â materion llywodraethu allweddol, gan gynnwys rheoli a pherfformiad ariannol, ar bob lefel. Mae angen newid y diwylliant ymhlith staff er mwyn sicrhau bod yr holl staff yn cefnogi'r sefyllfa ariannol a'r newid sydd ei angen. Byddwn yn trafod trefniadau rheoli perfformiad y Bwrdd lechyd yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn.
- 104 At ei gilydd, mae'r camau sy'n cael eu cymryd i fonitro sefyllfa ariannol y Bwrdd lechyd yn dal yn gymharol newydd, a bydd hi'n cymryd amser i'w hymwreiddio. Serch hynny, maent yn gamau cadarnhaol.

Mae'r Bwrdd wedi parhau â'i waith i ddiffinio ei ofynion o ran sicrwydd, ac mae cynlluniau strategol yn mynd rhagddynt, ond mae angen datblygu strwythurau gweithredol a threfniadau rheoli perfformiad ymhellach

- 105 Yn rhan o'n gwaith asesu strwythuredig yn 2017, archwiliwyd trefniadau'r Bwrdd lechyd ar gyfer cynllunio, effeithiolrwydd strwythurau llywodraethu, trefniadau llywodraethu gwybodaeth a threfniadau rheoli perfformiad. Rydym hefyd wedi asesu cynnydd yn erbyn argymhellion a wnaed yn 2016. Nodir ein canfyddiadau isod.

Mae'r Bwrdd lechyd yn dechrau datblygu ei strategaeth hirdymor, ond nid yw'r strategaeth honno wedi'i datblygu'n ddigonol i oleuo'r cylch cynllunio nesaf, ac mae angen gwneud mwy o waith i fonitro cyflawniad cynlluniau blynyddol ar lefel weithredol

- 106 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn tarddu o'n hadolygiad o ddull y Bwrdd lechyd o gynllunio, monitro ac adrodd yn strategol ar gyflawniad y Cynllun Gweithredu Blynyddol (CGB). Rydym hefyd wedi ystyried y trefniadau sy'n cefnogi cyflawniad rhaglenni newid strategol sy'n sail i'r broses cynllunio a moderneiddio gwasanaethau, a'r cynnydd a wnaed wrth ymateb i argymhellion blaenorol a oedd yn gysylltiedig â chynllunio strategol. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.

Ceir diffyg cydweithio a pherchnogaeth ar lefel weithredol ym mhroses gynllunio flynyddol y Bwrdd Iechyd.

- 107 Yn 2016, tynnwyd sylw at fethiant parhaus y Bwrdd Iechyd i sicrhau Cynllun Tymor Canolig Integredig (CTCI) tair blynedd. Roedd hyn yn deillio'n rhannol o'r ffaith nad oedd gan y Bwrdd Iechyd strategaeth glinigol glir i ddarparu gwasanaethau cynaliadwy a chynllun ariannol cytbwys. O ganlyniad i'r oedi cyn penderfynu ynghylch y CTCI, a'r angen yn sgil hynny i sicrhau cytundeb ar gyfer CGB 2016-17, ni chafodd y Bwrdd Iechyd ryw lawer o gyfle i ymdrin â phryderon a godwyd gan Lywodraeth Cymru cyn creu CTCI ar gyfer y cyfnod 2017-2020, ac yn ddiweddarach cytunodd y Bwrdd Iechyd â Llywodraeth Cymru i greu CGB ar gyfer 2017-18.
- 108 Wrth datblygu CGB 2017-18, ystyriodd y tîm rheoli gweithredol y drafft cyn ei gyflwyno'n fanylach gerbron y Bwrdd ym mis Ionawr 2017. Yn dilyn hynny, cymeradwyodd y Bwrdd y cynllun hwn ym mis Mawrth 2017, cyn ei gyflwyno gerbron Llywodraeth Cymru, a'i cymeradwyodd yn ffurfiol ym mis Mehefin 2017. Yn dilyn hynny, cymeradwyodd y Bwrdd fersiwn wedi'i hailwampio o'r cynllun ar ffurf Crynodeb Gweithredol ym mis Mai 2017, gan gyfuno'r strategaeth ariannol a ddiweddarwyd ar gyfer 2017-18 a'r cynlluniau newid cyfeiriad. Nodir mai CTCI tair blynedd anghymeradwy 2016-19, yn hytrach na'r cynllun wedi'i ddiweddarau ar gyfer 2017-18, yw'r cynllun a gyflwynir ar wefan y Bwrdd Iechyd. Ni ellir ond gweld cynllun 2017-18 ym mhapurau'r Bwrdd.
- 109 Mae CGB y Bwrdd Iechyd ar gyfer 2017-18 yn parhau i fod yn gyson â'i 10 o amcanion strategol, a ddatblygwyd i ddechrau yn 2016-17, gyda'r wyth amcan cyntaf yn canolbwyntio ar iechyd y boblogaeth. Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, cymeradwywyd y Bwrdd Iechyd am ei ymgyrch i fod yn sefydliad sy'n canolbwyntio ar iechyd y boblogaeth, ac mae'n gadarnhaol gweld hyn yn cael ei adlewyrchu yn y CGB cyfredol. Ar gyfer 2017-18, ceisiodd y Bwrdd Iechyd hefyd adlewyrchu effaith deddfwriaeth newydd, fel Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol 2015, a'r Ddeddf Gwasanaethau Cymdeithasol a Llesiant 2014, gan adeiladu ar ei waith gyda'i bartneriaid drwy Bartneriaeth Gofal Gorllewin Cymru.
- 110 Ceir cyfres o gynlluniau gweithredu cynhwysfawr yn sail ar gyfer CGB 2017-18. Datblygodd y cyfarwyddiaethau y cynlluniau gweithredu, yn nodi eu bwriadau ar gyfer y cyfnod dan sylw. Fodd bynnag, roeddent yn anghyson o ran eu fformat ac wedi'u datblygu yn ynysig oddi wrth ei gilydd, gyda chynlluniau gweithredu ar wahân ar gyfer pob cyfarwyddiaeth sirol, er enghraifft, a hefyd ar gyfer y swyddogaethau corfforaethol. Roedd y tîm cynllunio yn cefnogi'r cyfarwyddiaethau i ddatblygu eu cynlluniau gweithredu. Ond nid oedd yn ymddangos fel pe bai gan y Bwrdd Iechyd gyfrwng i gyfuno'r cynlluniau gweithredu er mwyn sicrhau eu bod yn cyd-fynd y naill â'r llall, gan fanteisio i'r eithaf ar gyfleoedd i integreiddio. Roedd y cysylltiadau â strategaethau presennol eraill, fel Grŵp Cydweithredol Gofal Iechyd y Canolbarth (GCGIC), Cydweithrediad Rhanbarthol ar gyfer Iechyd (ARCH) a Bargen Ddinesig Abertawe hefyd yn dameidiog, ac er bod y cynllun cryno yn rhoi amlinelliad clir o'r camau y bwriedir eu cymryd yn ystod y flwyddyn, nid yw pob un o'r rhain wedi'u hadlewyrchu yn y cynlluniau gweithredu tanategol.
- 111 Y Pwyllgor Sicrwydd Cynllunio Busnes a Pherfformiad (PSCBPh) sydd yn gyfrifol am fonitro cyflawniad yn erbyn y CGB. Darperir adroddiadau chwarterol ar y cynllun gweithredu i ddibenion craffu, ynghyd â'r adroddiad sicrwydd perfformiad, a diweddiariad ynghylch y sefyllfa ariannol a chyfalaf. Yn ogystal â hyn, rhoddir y newyddion diweddaraf am gynnydd i'r Bwrdd. Yn y cynlluniau gweithredu a gaiff eu cynnwys yn rhan o'r cynllun blynyddol ac a ddefnyddir wedi hynny i ddiweddarau'r PSCBPh, nodir yn glir lle nad yw'r Bwrdd Iechyd ar y trywydd iawn o ran cyflawni, drwy ddefnyddio system raddio CAG. Fodd bynnag, nid yw'n ymddangos bod cyflawniad yn erbyn cynlluniau gweithredu yn cael ei fonitro ar lefel cyfarwyddiaeth. Nid oes unrhyw sôn am gyflawniad yn erbyn cynlluniau yng nghyfarfodydd rheoli perfformiad y

cyfarwyddiaethau, cyfarfodydd llywodraethu'r gyfarwyddiaeth ei hun, ac eithrio cyfarfodydd Sir Gaerfyrddin, nac yng nghyfarfodydd Busnes Gweithredol a gadeirir gan y Cyfarwyddwr Gweithrediadau.

- 112 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhellion [canlynol](#) ynghylch datblygu a chraffu ar y CTCI tair blynedd. Mae [Dangosyn 9](#) yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Dangosyn 9: y cynnydd a wnaed yn erbyn argymhellion cynllunio gweithredol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A4 Sicrhau bod digon o gapasiti ac isadeiledd i hwyluso'r gwaith o gyflawni Cyngor Tymor Canolig Integredig a Chynlluniau Newid Gwasanaethau.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto</p> <p>Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd pryderon yn gysylltiedig â chapasiti'r tîm cynllunio ar ôl ad-drefnu'r staff. Nodai hefyd uchelgais y Bwrdd lechyd i weithredu ei strwythur trefniadol diwygiedig yn llawn a sefydlu ei swyddfa rheoli rhaglenni i greu'r capasiti yr oedd taer angen amdano i gefnogi cyflawniad y CTCI.</p> <p>Mae'r Bwrdd lechyd wedi gweithredu ei strwythur gweithredol diwygiedig yn llawn, ac wedi sefydlu ei swyddfa rheoli rhaglenni, ond datblygiad diweddar yw hynny. Fodd bynnag, mae strwythur y sefydliad yn dal i aeddfedu ac mae'r capasiti cynllunio i gefnogi'r timau gweithredol yn dal yn brin. Mae cynlluniau newid gwasanaethau ar waith ar gyfer y swyddogaeth cyllid, er nad yw'r Bwrdd lechyd wedi dechrau gwneud cynnydd i weithredu'r newidiadau angenrheidiol.</p>
<p>A6 Dylai'r Bwrdd lechyd adolygu'r trefniadau cyfredol ar gyfer craffu ar y CGB a'r CTCI sydd ar ddod er mwyn sicrhau bod modd bodloni gofynion Fframwaith Cynllunio'r GIG 2017-20.</p>	<p>Cwblhawyd</p> <p>Nodwyd yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, yn dilyn Fframwaith Cynllunio'r GIG 2017-20, ei bod hi'n ofynnol i Fyrddau lechyd sicrhau bod trefniadau wedi'u sefydlu i fonitro ansawdd a chyflawniad yn erbyn y cynllun, gyda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • grŵp gweithredol i oruchwyllo cyflawniad y cynllun; • is-bwyllgor neu grŵp i herio a chraffu ar gynnydd a pherfformiad yn rheolaidd; a'r • Bwrdd yn derbyn asesiad cyffredinol o gynnydd ddwywaith y flwyddyn o leiaf. <p>Mae'r tîm rheoli gweithredol yn derbyn y newyddion diweddaraf ynghylch cyflawni'r cynllun, ac mae'r PSCBPh bellach yn derbyn adroddiadau diweddar ymghylch y cynllun bob chwarter, a bydd y Bwrdd hefyd yn clywed y diweddaraf am y cynllun bob chwe mis. Bydd cyflwyno is-bwyllgor cynllunio newydd yn creu cyfle pellach i graffu a herio.</p>

[Mae'r Bwrdd lechyd wedi cymryd camau rhagweithiol i lunio ei weledigaeth strategol, er bod y ffrâm amser datblygu yn golygu na fydd yn goleuo'r cylch cynllunio nesaf](#)

- 113 Yn ein gwaith asesu strwythuredig yn 2016, cydnabuwyd bod y Bwrdd wedi cefnogi sefydlu grŵp Strategaeth Gwasanaethau Clinigol, i ysgogi a chydgyssylltu datblygiad ei strategaeth glinigol y ceir angen mawr amdani. Sefydlwyd y grŵp hwn ym mis Rhagfyr 2016, gyda'r bwriad o greu strategaeth erbyn mis

Mawrth 2017, a fyddai'n goleuo CTCI 2018-2021. Ochr yn ochr â hyn, roedd y Bwrdd Iechyd wedi datblygu grŵp a rhaglen waith trawsnewid, a ganolbwyntiai'n bennaf ar drawsnewid darpariaeth y tu allan i'r ysbyty yn rhan o ymateb system gyfan i reoli'r galw. Fodd bynnag, mae datblygiad rhaglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol wedi gadael y Strategaeth Gwasanaethau Clinigol ar ei hôl. Ym mis Mehefin 2017, cafodd ffrydiau gwaith arwahanol hyn eu cyfuno i greu un rhaglen strategol gyfun, y Rhaglen Drawsnewid⁸, ynghyd â gwaith a oedd eisoes ar y gweill yn gysylltiedig â iechyd meddwl, a gwasanaethau i fenywod a phlant. Ni chafodd strategaeth ei llunio erbyn y terfyn amser ym mis Mawrth, ond trosglwyddwyd y gwaith a gyflawnwyd i ddatblygu Strategaeth Gwasanaethau Clinigol i'r Rhaglen Drawsnewid.

- 114 Yn ystod yr haf, cynhaliodd y Bwrdd Iechyd gyfnod ymgysylltu o 12 wythnos er mwyn gofyn am safbwyntiau'r cyhoedd a sefydliadau partner yn sail ar gyfer ei Raglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol (TGC). Ystyriwyd hyn fel Cam 1 o ymagwedd tri cham i 'Ddarganfod, Dylunio a Darparu', gyda'r cam cyntaf yn canolbwyntio ar Ddarganfod. Bwriad y Bwrdd Iechyd oedd cyflwyno datrysiadau a ddeuai i'r amlwg gerbron cyfarfod y Bwrdd ym mis Tachwedd yn ei ddrafft o CTCI 2018-2021, gan ofyn am gytundeb i symud ymlaen i Gam 2, y cam Dylunio, yn ystod 2018. Ar yr un pryd, cynhaliodd y Bwrdd Iechyd hefyd ymgynghoriad dros 12 wythnos er mwyn gofyn am safbwyntiau'r cyhoedd ynghylch ei raglen ar gyfer Trawsnewid Gwasanaethau Iechyd Meddwl (TGIM), gyda'r bwriad hefyd o gyflwyno'r model gwasanaeth terfynol yng nghyfarfod Bwrdd mis Tachwedd. Roedd y cam hwn yn rhan o'r cytundeb i symud ymlaen i Gam 3, y cam Cyflawni, yn ystod 2018.
- 115 Er cyflwyno canfyddiadau o'r naill ymarfer a'r llall gerbron seminar o'r Bwrdd ym mis Medi, dim ond canfyddiadau o'r rhaglen TGC a gyflwynwyd yn ffurfiol gerbron cyfarfod y Bwrdd ym mis Tachwedd 2017. Fodd bynnag, cyn y cyfarfod, roedd Llywodraeth Cymru wedi cynghori'r Bwrdd Iechyd i weithio ar sail cynllun blynyddol, yn hytrach na CTCI tair blynedd, ar gyfer 2018-19, gan ei fod yn annhebygol o greu cynllun ariannol cytbwys ar gyfer y cyfnod nesaf o dair blynedd. Ar ben hynny, roedd y Bwrdd Iechyd eisoes wedi cydnabod y byddai angen i 2018-19 fod yn gyfnod pontio wrth weithio drwy'r modelau gwasanaeth posibl ar gyfer y Rhaglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol, ac roedd yn cydnabod y byddai'n anodd cyflwyno cynllun tair blynedd terfynol ac yntau'n dal heb benderfynu ynghylch y weledigaeth tymor hwy ar gyfer gwasanaethau. Mae'r Bwrdd Iechyd ar hyn o bryd yn gweithio ar ei ddrafft o'r CGB ar gyfer 2018-19 yn unol â gofyniad Llywodraeth Cymru i gyflwyno cynllun erbyn diwedd mis Mawrth 2018. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod bod angen integreiddio'r cynlluniau gweithredu tanategol yn well, ac y mae hefyd yn cryfhau ei gysylltiadau â'r strategaethau rhanbarthol a'r potensial a ddaw yn eu sgil, gan gynnwys datblygu Pentref Llesiant Llanelli yn rhan o Fargen Ddinesig Abertawe. Yr oedd disgwyl i'r Bwrdd ystyried drafft o'r CGB ym mis Tachwedd, ond bydd y drafft hwnnw bellach yn cael ei ystyried mewn seminar ar wahân o'r Bwrdd, a'r drafft terfynol yn cael ei ystyried gan y Bwrdd ym mis Ionawr 2018.
- 116 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhellion a ganlyn ynghylch cynllunio'n strategol ar gyfer y tymor hwy. Mae **Dangosyn 10** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

⁸ Mae'r Rhaglen Drawsnewid yn cynnwys pum ffrwd waith - allan o'r ysbyty, gofal brys ac argyfwng, gofal wedi'i gynllunio, gwasanaethau iechyd meddwl, a gwasanaethau i fenywod a phlant.

Dangosyn 10: cynnydd yn erbyn argymhellion cynllunio strategol 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
A5 Rhoi'r flaenoriaeth i ddatblygu'r Strategaeth Gwasanaethau Clinigol er mwyn sicrhau ei bod ar gael mewn pryd i gefnogi datblygiad y CTCI a'r strategaethau ategol.	Ar waith ond heb ei gwblhau eto Drwy ein gwaith asesu strwythuredig nodwyd mai ffocws y Bwrdd lechyd oedd datblygu ei Strategaeth Gwasanaethau Clinigol, y byddai ei hangen er mwyn sicrhau CTCI cymeradwy ar gyfer 2018-2021. Ers hynny, mae'r Rhaglen Drawsnewid wedi disodli gwaith ar y Strategaeth Gwasanaethau Clinigol. Bwriad y Bwrdd lechyd bellach yw cael modelau gwasanaeth posib o'r holl ffrydiau gwaith trawsnewid yn sail ar gyfer datblygu CTCI 2019-2022.

Mae strwythur trefniadol diwygiedig y Bwrdd lechyd yn aeddfedu, ond gallai elwa ar gydweithio agosach rhwng gwasanaethau corfforaethol a chydweithredol

Mae'r uwch dîm rheoli yn dal yn gymharol newydd ac yn datblygu fel tîm arwain unigol

- 117 Mae bron yr holl swyddi yn nhîm gweithredol y Bwrdd lechyd bellach wedi'u llenwi, gyda'r Cyfarwyddwr Therapiau a Gwyddorau lechyd wedi'i benodi ac am gychwyn ei swydd yn y Flwyddyn Newydd. Mae ymarfer recriwtio hefyd yn cael ei gynnal ar hyn o bryd i lenwi swydd y Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedol a Hirdymor yn barhaol. Dechreuodd y Cyfarwyddwr lechyd Cyhoeddus a'r Cyfarwyddwr Nyrzio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf eu swyddi yn yr haf. Cafodd swydd newydd Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad ei chreu hefyd, a phenodwyd i'r swydd honno yn nhymor yr haf. Fodd bynnag, mae uwch dim rheoli'r Bwrdd lechyd yn fawr o gymharu â byrddau ieuchyd eraill, gydag 14 o swyddi cyfarwyddwr wedi'u cynnwys o fewn y strwythur, gan gynnwys y Prif Weithredwr. Er cymhariaeth, 10 swydd cyfarwyddwr a geir mewn byrddau ieuchyd eraill fel Bwrdd lechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr a Bwrdd lechyd Prifysgol Caerdydd a'r Fro. Rydym yn cydnabod, fodd bynnag, mai swyddi am gyfnod penodol yw dwy o'r swyddi cyfarwyddwr er mwyn rhoi sylw manwl i'r agendâu trawsnewid a newid cyfeiriad.
- 118 Gan fod yr uwch dîm rheoli mor fawr, mae angen i'r cyfarwyddwr gydweithio â'i gilydd a deall yn glir beth yw rolau a chyfrifoldebau'r naill a'r llall. Yn adolygiad diweddar Deloitte, nodwyd bod angen mwy o waith integredig o hyd rhwng y cyfarwyddwr, ac fel tîm arwain cyfunol. Drwy ein gwaith hefyd, nodwyd bod cyfarwyddwr yn dal i weithio drwy eu meysydd portffolio atebol, ac nad ydynt yn eto'n manteisio i'r eithaf ar y cyfle i wireddu budd pellach drwy gydweithio'n well i gefnogi'r naill a'r llall. Gwelsom sawl maes lle gallai cyfarwyddwr gydweithio'n well, gan gynnwys ansawdd a diogelwch a newid cyfeiriad. Hyd yn ddiweddar, cyfarwyddwr unigol fu'n arwain y meysydd hyn, sef y Cyfarwyddwr Nyrzio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf a benodwyd yn ddiweddar, a'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad.

- 119 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod yr angen i gydweithio'n well. Cafwyd cyflwyniad yn ddiweddar gan y Prif Weithredwr i'w uwch dîm rheoli yn canolbwyntio ar rannu amcanion personol a chanfod meysydd lle gall cyfarwyddwyr fanteisio i'r eithaf ar gyfleoedd drwy gydweithio. Yn dilyn penodiad Pennaeth Datblygu Trefniadol (DT) newydd yn y gwanwyn, mae rhaglen waith hefyd wedi'i sefydlu bellach i ddatblygu gallu cyfarwyddwyr i gydweithio ymhellach.
- 120 Yn ein gwaith asesu strwythuredig yn 2016, codwyd pryderon ynghylch maint rhai portffolios gweithredol, ac roedd gallu rhai o'r strwythurau cefnogi hefyd yn destun pryder. Yn ei lythyr ym mis Medi 2016 i'r Bwrdd Iechyd ynghylch ei statws uwchgyfeirio, argymhellodd Llywodraeth Cymru y dylai'r Bwrdd Iechyd adolygu portffolios gweithredol er mwyn sicrhau cydbwysedd a phriodoldeb. Er bod newidiadau wedi'u cyflwyno i nifer o bortffolios cyfarwyddwyr dros y 12-18 mis diwethaf, ceir pryderon o hyd ynghylch maint portffolio'r Cyfarwyddwr Gweithrediadau, a hynny'n bennaf oherwydd aeddfedrwydd y strwythur tanategol, fel y trafodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn.

Mae angen i'r strwythur trefniadol diwygiedig aeddfedu rhywfaint, ac mae angen integreiddio'r gwasanaethau corfforaethol yn well â'r timau gweithredol.

- 121 Mae'r Bwrdd Iechyd bellach wedi gweithredu ei strwythur trefniadol diwygiedig yn llawn, gyda thimau timau triwriaethol ac ynddynt gyfarwyddwr clinigol, rheolwr cyffredinol a nyrs arweiniol, wedi'u sefydlu ar lefel cyfarwyddiaeth a gwasanaeth ar draws y sefydliad. Bydd pob cyfarwyddiaeth yn adrodd wrth y Cyfarwyddwr Gweithrediadau.
- 122 Yn ôl sylwadau mewn adolygiadau rheoli perfformiad (a drafodir yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn), ymddengys fod y cyfarwyddiaeth ac, yn sgîl hynny, y Cyfarwyddwr Gweithrediadau, yn gyfrifol am bob agwedd ar fusnes gweithredol, gan gynnwys cyllid a'r gweithlu. Fodd bynnag, nid yw'r swyddogaethau corfforaethol, fel cyllid, y gweithlu, cynllunio a TG wedi'u strwythuro mewn modd sydd yn wirioneddol yn galluogi'r cyfarwyddiaethau i reoli eu hadnoddau yn eu cyfanrwydd. Yn lle hynny, mae'r swyddogaethau hyn yn gweithredu'n fwy fel gwasanaethau canolog sy'n estyn allan i'r cyfarwyddiaethau i roi cyngor a chefnogaeth draddodiadol wrth i fater ddod i ben. Mae'r cyfarwyddwyr gweithredol perthnasol yn cydnabod hyn. O safbwynt cyllid yn arbennig, mae'r Bwrdd Iechyd yn gweithio drwy Broses Newid Trefniadol (PNT) er mwyn trawsnewid y gwasanaeth cyllid. Y nod yw galluogi'r gwasanaeth gweithredol i feddwl yn wahanol am y modd y mae'n rheoli ei gyllideb, a bod ar flaen y trafodaethau gweithredol.
- 123 Yn ogystal â hynny, mae aeddfedrwydd y timau triwriaethol yn amrywio, ac mewn rhai meysydd maent yn dal ar ganol proses ddysgu er mwyn cael dealltwriaeth lawn o'r hyn y mae angen iddynt ei wneud i reoli eu meysydd perthynol. Mae'r ffaith bod pob cyfarwyddiaeth yn cael ei harwain gan gyfarwyddwr clinigol yn gadarnhaol, ond mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod bod angen i'r clinigwyr yn y swyddi hynny feithrin eu sgiliau arwain a rheoli o hyd. Gan hynny, mae'r Cyfarwyddwr Gweithrediadau ar hyn o bryd yn rheolwr llinell i'r holl gyfarwyddwyr clinigol ar rheolwyr cyffredinol ar lefel cyfarwyddiaeth. Wrth i'r cyfarwyddwyr clinigol feithrin eu sgiliau rheoli, dylent ddatblygu'n rheolwyr llinell i'r rheolwyr cyffredinol, gan ryddhau capasiti'r Cyfarwyddwr Gweithrediadau. Mae'r newid hwn yn unol â'r hyn a fwriedir yn y strwythur trefniadol diwygiedig.
- 124 Cydnabyddir bod y strwythur trefniadol wedi esblygu dros y flwyddyn neu ddwy ddiwethaf. Fodd bynnag, i gynnal y strwythur cyfredol mae angen cyfathrebu helaeth rhwng y cyfarwyddiaethau er mwyn sicrhau bod yr holl faterion perthnasol yn cael eu hystyried, a bod gweithgareddau a blaenoriaethau gwasanaethau ar draws y Bwrdd Iechyd yn cael eu cyflawni. Er enghraifft, mae angen i'r pedair cyfarwyddiaeth ysbyty sy'n gyfrifol am ofal heb ei drefnu a'r gyfarwyddiaeth gofal wedi'i drefnu gyfathrebu

â'i gilydd i reoli pwysau'r gaeaf ar welyau a lleihau hyd yr eithaf yr effaith negyddol ar ofal wedi'i drefnu ar bob un o'r safleoedd ysbyty. Yn yr un modd, mae angen i gyfarwyddiaethau ysbyty gyfathrebu'n rheolaidd â'r cyfarwyddiaethau sirol i reoli llif cleifion rhwng yr ysbyty a'r gymuned. Mae'r Bwrdd Iechyd ar hyn o bryd yn treialu swydd cyd-gyfarwyddwr clinigol ar draws y cyfarwyddiaethau sirol ac ysbyty yn Sir Benfro i weld a yw'r trefniant hwnnw'n gwella'r llif cyfathrebu, ac yn ffordd well o hwyluso gwaith cydgysylltiedig ar draws y strwythurau gweithredol.

- 125 Ceir Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol o fewn y Bwrdd Iechyd, ac mae hynny'n gadarnhaol, ond mae'r strwythur gweithredol cyfredol yn gosod gofal sylfaenol y tu allan i'r tair cyfarwyddiaeth sirol, sydd yn gyfrifol am wasanaethau cymunedol yn eu hardaloedd perthynol. Mae hyn yn golygu bod y ffocws ar reoli gwasanaethau y tu allan i'r ysbyty yn eu cyfanrwydd yn dameidiog, ac yn ychwanegu haen ychwanegol o gymhlethdod at y trefniadau. Mae'r Cyfarwyddwr Gweithrediadau yn cynnal cyfarfodydd busnes gweithredol misol er mwyn cyfuno materion sydd yn berthnasol i bawb, ond gan fod gofal sylfaenol y tu allan i'r strwythur gweithredol nid yw'n cymryd rhan yn y cyfarfodydd hynny. Mae'r Bwrdd Iechyd felly'n colli cyfraniad gofal sylfaenol at ddatrysiadau posibl.
- 126 Gall y timau cyfarwyddiaeth ganfod eu bod yn gorfod defnyddio llawer o'u capasiti gweithredol mewn cyfarfodydd, ac mae llawer o'r cyfarfodydd y mae'n rhaid iddynt eu mynychu'n aml yn cael eu cynnal ym mhrif bencadlys y Bwrdd Iechyd yng Nghaerfyrddin. Gall hyn roi baich ychwanegol ar eu hamser oherwydd yr amser teithio, ac yn ystod ein gwaith maes, nodwyd llai o bresenoldeb ymhlith timau cyfarwyddiaeth Ceredigion yn arbennig yn y cyfarfodydd hyn. Mae llawer o'r cyfarwyddwyr gweithredol yn weladwy ar draws y Bwrdd Iechyd. Fodd bynnag, dylai mwy o bwyslais ar sicrhau bod yr holl gyfarwyddwyr yn weladwy, ynghyd â hwyluso cyfarfodydd yn nes at orsafoedd y cyfarwyddiaethau, fod o gymorth i ryddhau capasiti'r cyfarwyddiaethau i ganolbwyntio ar reoli'r busnes.

Mae trefniadau sicrwydd y Bwrdd yn parhau i esblygu ac mae cynlluniau ar waith i gynyddu effeithiolrwydd pwyllgorau, ar bod y Bwrdd yn gyffredinol yn gadarn ac effeithiol

- 127 Yn rhan o'n gwaith asesu strwythuredig ar gyfer 2016, buom yn ystyried y trefniadau sydd gan gyrrff iechyd i asesu, cynllunio a rhoi sicrwydd yn rhan o ymagwedd sicrwydd bwrdd. Mae'r canfyddiadau fu'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad diweddar o effeithiolrwydd y bwrdd, ei strwythurau llywodraethu a'i drefniadau sicrwydd. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.

Mae'r Bwrdd yn cydnabod bod angen iddo ddatblygu, ond mae'n craffu ac yn herio'n effeithiol ar y cyfan

- 128 Mae gweinyddiaeth ac ymddygiad y Bwrdd yn parhau i fod yn effeithiol. Mae prosesau ar waith i adolygu effeithiolrwydd y bwrdd a'r pwyllgorau, a bydd pob pwyllgor yn cynnal hunanasesiad blynyddol. Fel y llynedd, rydym yn parhau i weld lefelau craffu a herio da, ac ymatebion da ar y cyfan gan swyddogion gweithredol yng nghyfarfodydd y bwrdd ac mewn cyfarfodydd pwyllgor, ond cydnabyddir bod yr arafwch i ymdrin â materion sy'n destun pryder weithiau'n creu rhwystredigaeth. Mae agendâu'r Bwrdd yn hir, ac er bod yr holl eitemau a drafodir yn berthnasol, gall aelodau'r Bwrdd fynd ar goll yn y manylion.
- 129 Eleni, gwelwyd newid yn aelodau annibynnol (AA) y Bwrdd Iechyd, ond ni chafwyd newid mor fawr â'r hyn a welwyd yng nghyrrff eraill y GIG. I raddau helaeth, mae hyn yn deillio o reolaeth effeithiol y Cadeirydd ar benodiadau AA, a'r ymagwedd ragweithiol i sefydlu contractau blwyddyn i bedair blynedd, sy'n golygu nad yw'r holl aelodau annibynnol yn ymadael ar yr un pryd.

- 130 Dim ond dau aelod o'r Bwrdd a adawodd eleni, sef Cadeirydd y Pwyllgor Sicrwydd Ansawdd Diogelwch a Phrofiadau (PSADPh), a Chadeirydd y Pwyllgor Sicrwydd Archwilio a Risg (PSAR). Gan gydnabod y potensial i gollu gwybodaeth a phrofiad unigolion, bu'r Bwrdd lechyd yn rhagweithiol o ran sicrhau bod cadeiryddion newydd yn cael eu penodi i'r pwyllgorau hyn cyn i'r cadeiryddion eraill ymadael. Drwy hyn, bu modd cael cyfnod trosglwyddo gan leihau'r effaith ar ansawdd ac effeithiolrwydd y cyfarfodydd hyd yr eithaf.
- 131 Ceir sawl cyfarwyddwr gweithredol newydd ynghyd â'r AA newydd ar y Bwrdd, a chydabyddiaeth bod y Bwrdd yn ei gyfarwydd yn dal i ddatblygu. Mae gan rai o'r aelodau annibynnol, gan gynnwys y rhai sy'n newydd i'r Bwrdd, brofiad sylweddol, tra bo eraill yn llai cyfarwydd â threfniadau llywodraethu'r GIG, ac yn dal i feithrin eu gwybodaeth a'u sgiliau. Mae nifer o sesiynau datblygu ar waith sy'n trafod rôl aelod annibynnol, rôl y Bwrdd, portffolios unigol a'r fframwaith llywodraethu a sicrwydd. Mae Academi Cymru a Chyddfederasiwn y GIG yn cyflwyno rhai o'r sesiynau. Mae'r Pennaeth Datblygu Trefniadol hefyd yn gweithio gyda'r holl aelodau annibynnol i'w datblygu fel tîm, ac ym mis Chwefror 2018 bydd yn cynnal sesiwn ar y cyd i'r holl swyddogion gweithredol er mwyn datblygu bwrdd sy'n perfformio ar lefel uchel.
- 132 Yn ogystal â sesiynau datblygu, bydd nifer o seminarau Bwrdd hefyd yn cael eu cynnal drwy gydol y flwyddyn. Mae'r seminarau'n rhoi amser i aelodau annibynnol gael dealltwriaeth fanylach o rai materion neilltuoel na'r hyn a ganiateir ar brif agenda'r Bwrdd. Mae hyn yn cynnwys trafodaethau manwl ar faterion fel cynllunio strategol.
- 133 Er mwyn cynorthwyo i driongli materion a gwella'r cysylltiad rhwng y Ward a'r Bwrdd, mae aelodau annibynnol bellach yn cael eu paru â chyfarwyddwyr gweithredol yn rhan o raglen o rawdiau Bwrdd. Bydd hyn yn galluogi aelodau annibynnol i gymathu'r sicrwydd a roddwyd, ac yn gyfle i aelodau annibynnol ymgysylltu â'r staff a chleifion, a chael dealltwriaeth well o faterion sy'n gysylltiedig â gwasanaethau. Bydd y canfyddiadau a geir drwy'r rhawdiau hyn yn cael eu hadrodd yn ôl i'r Bwrdd. Ni chafwyd rhawdiau o fewn y Bwrdd lechyd ers tro, felly mae'n dda gweld bod cynnydd wedi'i wneud i sefydlu proses rawdiau ffurfiol, fydd yn cychwyn ym mis Ionawr 2018.
- 134 Ym mis Tachwedd, symudodd y Bwrdd lechyd at bapurau bwrdd electronig yn y PSAR a'r Pwyllgor Ceisiadau Gofal Sylfaenol, y pwyllgorau cyntaf i'w defnyddio. Y farn gyffredinol yw bod papurau bwrdd electronig yn gam cadarnhaol ymlaen, gan ryddhau capasiti o fewn y tîm llywodraethu, a'r rhai sy'n mynychu cyfarfodydd, a'i gwneud hi'n bosib i uwchlwytho papurau i wefan y Bwrdd lechyd cyn cynnal y cyfarfodydd. Fodd bynnag, wrth ddefnyddio fersiwn electronig y papurau gwelwyd bod angen i bapurau fod yn llawer mwy cryno, gan ddefnyddio hyperddolenni i bapurau ategol lle bo angen, yn hytrach na'u cynnwys ym mhecyn y bwrdd. Mae'r papurau a welwyd yng nghyfarfod y Bwrdd a'r pwyllgorau wedi'u strwythuro'n dda ar y cyfan, ond maent yn cynnwys llawer o fanylion.
- 135 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhellion a ganlyn ynghylch effeithiolrwydd y Bwrdd Mae **Dangosyn 11** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Dangosyn 11: cynnydd yn erbyn argymhellion effeithiolrwydd y bwrdd 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A7 Sicrhau bod amcanion strategol yn canolbwyntio mwy ar ganlyniadau fel bo modd canolbwyntio ar 'y gwahaniaeth a gafwyd' yn sgil gyflawni'r amcan wrth roi sicrwydd.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto</p> <p>Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd y gallai mesurau'r Bwrdd lechyd i gefnogi'r amcanion strategol ganolbwyntio mwy ar ganlyniadau fel bo modd canolbwyntio ar effaith amcanion wrth roi sicrwydd.</p> <p>Ceir nodau clir bellach yn gysylltiedig ag amcanion strategol y Bwrdd. Serch hynny, gan fod mwyafrif yr amcanion yn canolbwyntio ar iechyd y boblogaeth cydnabyddir bod angen gwneud mwy o waith i gyfleu'n glir pa ganlyniadau a ddisgwylid o ran y boblogaeth. Bydd y Cyfarwyddwr lechyd y Cyhoedd a benodwyd yn ddiweddar yn ceisio symud ymlaen â hyn.</p>
<p>A10 Dylai'r Bwrdd lechyd sicrhau ei fod yn cydymffurfio â holl ofynion Cylchlythyr lechyd Cymru WHC/2016/22 ar roi adroddiadau tryloyw i'r cyhoedd.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto</p> <p>Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd nad oedd y Bwrdd lechyd wedi cynnwys dull rhwydd o gyrchu cynllun blynyddol y Bwrdd, y polisi gwneud cwyn/codi pryder, na'r polisi amseroedd ymweld hyblyg ar ei wefan.</p> <p>Er bod y wefan bellach yn cynnwys dolen uniongyrchol i'r polisi gwneud cwyn/codi pryder, mae cynllun blynyddol y Bwrdd yn dal i fod wedi'i gynnwys yng nghanol papurau'r Bwrdd, ac nid yw'r ddolen i'r polisi amseroedd ymweld hyblyg yn gweithio.</p>

Mae angen i bwyllgorau fod yn fwy effeithiol, ond mae hyn wedi'i gydnabod a chamau eisoes wedi'u cymryd i'r perwyl hwnnw.

- 136 Mae Fframwaith Sicrwydd y Bwrdd (FfSB) yn parhau i esblygu. Cyflwynwyd FfSB i ddechrau yn 2016, a thrwy ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol nodwyd bod FfSB yn cymharu'n dda â chyrrff iechyd eraill. Defnyddir y FfSB yn sail ar gyfer agendâu'r Bwrdd a'i bwyllgorau. Mae'r Bwrdd lechyd wedi dechrau creu cynlluniau gweithredu manwl yn gysylltiedig â phob amcan strategol, er mwyn rhoi sicrwydd i bwyllgorau ar sail dreigl fod camau lliniarol yn cael eu cymryd. Cyflwynwyd y cyntaf o'r cynlluniau hyn gerbron y PSCBPh ym mis Tachwedd 2017.
- 137 Mae'r Bwrdd lechyd yn cydnabod yn glir bod angen gwella ei drefniadau llywodraethu a sicrwydd o hyd, yn enwedig y modd y caiff rhai o'r pwyllgorau eu gweithredu. Wrth arsylwi'r PSADPh, nodwyd eitemau ar yr agenda a weddai'n fwy i'r PSCBPh, gan mai ar berfformiad yr oedd y ffocws. Yn ogystal â hynny, yr oedd materion gweithredol wedi'u cyflwyno gerbron y pwyllgor, y byddai wedi bod yn well i'w is-bwyllgorau ymdrin â hwy. Mae cadeirydd y pwyllgor a'r Cyfarwyddwr Nyrsio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf wedi cydnabod bod angen gwella gweithrediad PSADPh a'i is-bwyllgorau, ac mae gwaith eisoes wedi'i gyflawni i ailgyflunio'r strwythur is-bwyllgorau. Nod y newidiadau hyn yw gwella llif sicrwydd i'r PSADPh.

- 138 Cydnabyddir hefyd fod cyfarfodydd y PSCBPh wedi mynd yn rhy hir oherwydd dyfnder yr agenda y mae'n rhaid i'r pwyllgor ei thrafod. Cafwyd cynigion i gyflwyno dau brif is-bwyllgor i'r grŵp, y naill ar gyfer cyllid a'r llall ar gyfer cynllunio. Mae'r ddau bellach wedi'u sefydlu, ac fe gafwyd eu cyfarfod cyntaf ym mis Tachwedd. Bydd y ddau is-bwyllgor yn sicrhau craffu manwl ar eu cylchoedd gwaith perthynol ac yn rhoi sicrwydd i'r PSCBPh, gan alluogi agenda PSCBPh fwy hydrin.
- 139 Yn y gorffennol, bu gallu pwyllgorau i ryngweithredu a thrawsgyfeirio pryderon yn destun pryder, ond mae dyfais newydd i olrhain penderfyniadau wedi cael ei chyflwyno i gofnodi unrhyw faterion y mae angen eu hatgyfeirio, gan gynnwys y canlyniadau yn sgil hynny. Bydd cadeiryddion pwyllgorau hefyd yn cyfarfod yn rheolaidd i gynllunio drwy'r agendâu, ac erbyn hyn mae gan yr holl bwyllgorau, gan gynnwys y Bwrdd, gynllun gwaith blynyddol.
- 140 Mae'r Bwrdd lechyd wedi datblygu llawlyfr ar sut i lywodraethu a gyflwynwyd gerbron y Bwrdd ym mis Medi. Yn rhan o hyn, mae gwaith ar y gweill i adolygu effeithiolrwydd yr holl grwpiau, is-bwyllgorau ac ymddygiadau presennol. Y bwriad yw sefydlu prosesau cliriach er mwyn sicrhau bod cyfrifoldebau rheoli yn glir, yn enwedig o ran papurau, bod camau'n cael eu holrhain, a bod materion yn cael eu huwchgwyfeirio'n effeithiol.
- 141 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhellion a ganlyn ynghylch effeithiolrwydd pwyllgorau. Mae **Dangosyn 12** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Dangosyn 12: cynnydd yn erbyn argymhellion effeithiolrwydd pwyllgorau 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A9 Dylid gwneud y broses o olrhain argymhellion archwilio yn fwy eglur, drwy gynnwys gwybodaeth yn y crynodeb ynghylch faint o argymhellion sydd yn hwyr.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd bod angen cyfleu'n glir yn y brif cryno i aelodau PSAR faint o argymhellion sydd heb eu cyflawni. Ers hynny, mae'r Bwrdd lechyd wedi datblygu profforma fydd o gymorth i ddangos nifer yr argymhellion sy'n weddill ar y ddyfais olrhain archwilio. Fodd bynnag, nid yw'r profforma wedi'i ymwreiddio'n llawn i'r broses pwyllgorau.</p>
<p>A11 Dylai'r Bwrdd lechyd sicrhau ei fod yn gweithredu ei drefniadau llywodraethu a sicrwydd yn achos adroddiadau o'r Uned Gyflawni.</p>	<p>Cwblhawyd Yn ein hasesiad strwythuredig blaenorol, nodwyd bod adroddiadau archwilio mewnlol ac allanol wedi derbyn y sylw angenrheidiol, ond bod y darlun yn llai cyson o ran adroddiadau a lunnir gan yr Uned Gyflawni. Mae adroddiadau'r Uned Gyflawni bellach wedi'u cynnwys yn rhan o ddyfais olrhain archwilio ac adolygu'r Bwrdd lechyd. Fodd bynnag, er mwyn i'r broses olrhain lwyddo mae'n rhaid i swyddogion arweiniol hysbysu'r tîm llywodraethu fod yr adroddiad wedi dod i law.</p>

Mae'r Bwrdd wedi parhau i atgyfnerthu ei drefniadau rheoli risg, ond mae angen gwneud mwy ar lefel weithredol

- 142 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o effeithiolrwydd trefniadau rheoli risg a chynnydd wrth ymdrin â gwelliannau a nodwyd yn flaenorol yn gysylltiedig â rheoli risg. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.
- 143 Yn ddiweddar, ailystyriodd y Bwrdd lechyd ei drefniadau rheoli risg gan lansio fframwaith newydd ym mis Medi 2017. Mae'r fframwaith yn canolbwyntio ar gadarnhau'r prosesau uwchgyfeirio, y cyfrifoldeb dros adrodd risg, a'r rheolaethau a'r camau gweithredu cywir. Ochr yn ochr â datblygu'r fframwaith rheoli risg, mae'r Bwrdd lechyd wedi ad-drefnu'r tîm risg drwy benodi pennaeth sicrwydd, wedi'i gefnogi gan uwch swyddog risg, swyddog sicrwydd a swyddog cefnogi risg. Rôl y tîm yw cynorthwyo'r sefydliad i adnabod a rheoli risgiau, gan gynnwys cofrestrau risg.
- 144 Defnyddiwyd sesiwn datblygu'r Bwrdd a gynhaliwyd yn ddiweddar i ailystyried chwaeth y Bwrdd am risg a lefelau goddefiant. Yn y sesiwn, ystyriwyd yr holl risgiau a nodwyd ar y gofrestr risg gorfforaethol a chanddynt sgôr o 15 neu fwy. Ar ôl cwblhau'r fframwaith rheoli risg yn derfynol, bydd y timau gweithredol yn derbyn sesiwn frifio drwy'r cyfarfod busnes gweithredol misol ym mis Chwefror 2018.
- 145 Mae gan y Bwrdd lechyd gofrestr risg gorfforaethol cymharol gadarn, ac wedi'i datblygu ymhellach ers ein gwaith yn 2016. Caiff y gofrestr risg ei llunio'n seiliedig ar risgiau sy'n codi o fewn y cyfarwyddiaethau, a allai effeithio ar weithrediadau'r Bwrdd lechyd o ddydd i ddydd. Mae'r gofrestr risg bellach yn cynnwys dyddiad nodi'r risg, y dyddiad gweithredu gofynnol, a'r dyddiad adolygu. Y mae hefyd yn cynnwys disgrifiad o'r rheolaethau a'r camau ychwanegol y mae angen eu cymryd, y parth busnes a lefel darged y risg. Fodd bynnag, nid yw'n cysylltu'r risgiau ag amcanion strategol y Bwrdd lechyd, felly mae'n anodd gweld sut mae'r risgiau gweithredol yn cael effaith uniongyrchol ar allu'r Bwrdd lechyd i gyflawni yn erbyn ei amcanion.
- 146 Mae'r adolygiadau perfformiad gweithredol hefyd yn myfyrio ar y risgiau, a rhoddir sylw i sicrhau bod cyfarwyddiaethau gweithredol yn canolbwyntio o hyd ar gymryd camau lliniarol i leihau'r risg. Cyflwynwyd ymagwedd newydd at adolygu a monitro risgiau cyfarwyddiaethau yn yr haf, gan ddefnyddio diagram radar i gyflwyno'r sgôr ar gyfer y risg wirioneddol yn erbyn y risg darged. Fodd bynnag, roedd dyddiadau adolygu rhai o'r risgiau wedi hen fynd heibio. Hefyd bellach, mae angen adeiladu ar y gwaith a gyflawnwyd hyd yma gyda chyfarwyddiaeth gweithredol i fireinio'r risg a nodir yn lleol, gan beidio colli golwg ar y materion gweithredol beunyddiol y maent yn eu rheoli.

147 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhellion a ganlyn yn gysylltiedig â rheoli risg. Mae **Dangosyn 13** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Dangosyn 13: cynnydd yn erbyn argymhellion rheoli risg 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A8 Cryfhau'r gofrestr risg gorfforaethol drwy ychwanegu dyddiadau, disgrifio rheolaethau, camau ychwanegol y mae angen eu cymryd, disgrifiad o'r risg weddilliol, cysylltu amcanion a nodi'r goddefiant risg.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd y gellid gwella cofrestr risg gorfforaethol y Bwrdd lechyd mewn sawl maes. Ers hynny, mae'r gofrestr risg gorfforaethol wedi cael ei diweddarau ac erbyn hyn yn cynnwys dyddiad nodi'r risg, y dyddiad gweithredu gofynnol, a'r dyddiad adolygu. Y mae hefyd yn cynnwys disgrifiad o'r rheolaethau a'r camau ychwanegol, y parth busnes a lefel darged y risg. Fodd bynnag, nid yw'n cysylltu'r risgiau â'i amcanion.</p>

Mae trefniadau llywodraethu gwybodaeth yn cefnogi cydymffurfio â deddfwriaeth gyfredol, ond bydd ateb yr heriau sylweddol yn gysylltiedig â gofynion y RhDDC a Hanfodion y We yn anodd gyda'r adnoddau cyfredol.

- 148 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o effeithiolrwydd trefniadau llywodraethu gwybodaeth y Bwrdd lechyd, a'r cynnydd wrth ymdrin ag argymhellion blaenorol yn gysylltiedig â llywodraethu gwybodaeth. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.
- 149 Yn ein gwaith asesu strwythuredig yn 2016, nodwyd bod y Bwrdd lechyd wedi sefydlu strwythur Llywodraethu Gwybodaeth newydd, ac wedi penodi Pennaeth Llywodraethu Gwybodaeth ym mis Hydref 2016. Mae'r tîm yn gyfrifol am bob agwedd ar lywodraethu gwybodaeth a gefnogir gan y Cyfarwyddwr Cynllunio, Perfformiad a Chomisiynu, ac a adroddir wrth y cyfarwyddwr hwnnw. Mae'r Is-bwyllgor Llywodraethu Gwybodaeth (IBLIG) yn derbyn y newyddion diweddaraf oddi wrth y tîm, ac wedyn yn rhoi sicrwydd i'r PSCBPh.
- 150 Mae'r Bwrdd lechyd yn ymwybodol o'r Rheoliadau Diogelu Data Cyffredinol (RhDDC) a ddaw i rym ym mis Mai 2018, ac wedi dechrau adolygu ei bolisïau cyfredol er mwyn sicrhau eu bod yn gyson â'r ddeddfwriaeth newydd. Mae polisïau a gweithdrefnau ar waith i fodloni'r ddeddfwriaeth gyfredol, gan gynnwys y Ddeddf Diogelu Data, y Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth, Cytundeb Rhannu Gwybodaeth Bersonol Cymru (WASPI) a gofynion Caldicott. Cafwyd sawl adroddiad ynghylch torri rheoliadau diogelu data o fewn y Bwrdd lechyd, a adroddir drwy'r IBLIG.
- 151 Er mwyn cydymffurfio â'r RhDDC a Hanfodion y We, mae angen i'r Bwrdd lechyd wneud mwy nag adolygu ei bolisïau Llywodraethu Gwybodaeth. Mae'r Bwrdd lechyd yn ymwybodol o'r hyn sydd angen ei wneud, ac wedi dechrau gweithio i sicrhau cydymffurfiaeth. Mae hyn yn cynnwys nodi ei asedau gwybodaeth, penodi perchnogion asedau gwybodaeth a chychwyn adolygiad o'i holl gytundebau WASPI. Y rheolwr Llywodraethu Gwybodaeth a'i thîm sydd yn cyflawni mwyafrif y gwaith hwn, gyda chefnogaeth oddi wrth yr IBLIG. Oherwydd y prinder adnoddau yn y tîm a maint y Bwrdd lechyd, bydd cwmpas ac

amseru'r gwaith hwn yn heriol. Mae'r IBLIG wedi cydnabod hyn ac wedi nodi bod angen cynnal dadansoddiad allanol o'r bylchau er mwyn canfod lle mae angen targedu ei adnoddau prin. mae'r dadansoddiad hwn yn disgwyl cymeradwyaeth y Tîm Gweithredol. Bydd angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau bod penderfyniad yn cael ei wneud yn gyflym, oherwydd gall diffyg cydymffurfio â'r RhDDC arwain at ddirwyon ariannol sylweddol.

- 152 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhelliad a ganlyn yn gysylltiedig â llywodraethu gwybodaeth. Mae **Dangosyn 14** yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Dangosyn 14: cynnydd yn erbyn argymhelliad llywodraethu gwybodaeth 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A12 Ymdrin ynghynt ag argymhellon archwilio sy'n weddill yn gysylltiedig â llywodraethu gwybodaeth a rheoli gwybodaeth a thechnoleg (RhGTh).</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto</p> <p>Drwy ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, gwelwyd bod y Bwrdd lechyd wedi gwneud cynnydd o ran ymdrin â threfniadau ansawdd data, ond y bu'r broses o ymdrin â rhai argymhellion yn araf. Mewn gwaith a gyflawnwyd gennym yn ddiweddar, nodwyd bod cyflymder y cynnydd wrth ymdrin ag argymhellion archwilio yn gysylltiedig â llywodraethu gwybodaeth a (RhGTh) wedi gwella, ond bod y Bwrdd lechyd yn dal heb ymdrin ag ambell argymhelliad. Mae hyn yn cynnwys argymhellion yn gysylltiedig â:</p> <ul style="list-style-type: none"> • phrofion adfer wedi trychineb, gyda phrawf wedi'i gynllunio ar gyfer y flwyddyn newydd; • rheolaethau ffisegol ac amgylcheddol yng nghanolfannau data Glangwili a Llwynhelyg; a • phrosesau glanhau data rhwng Systemau Gweinyddu Cleifion a Radioleg. <p>Ceir adolygiad manwl i roi'r diweddaraf ynghylch cynnydd argymhellion llywodraethu gwybodaeth ac argymhellion yn gysylltiedig â RhGTh mewn adroddiad ar wahân gan Swyddfa Archwilio Cymru.</p>

Mae angen cryfhau trefniadau rheoli perfformiad y Bwrdd lechyd ar lefel weithredol fel bo modd rhoi'r sicrwydd angenrheidiol i'r Bwrdd a'i bwyllgorau

- 153 Bydd cyrff iechyd yng Nghymru yn cael eu dwyn i gyfrif ynghylch ystod o fesurau a thargedau cenedlaethol a osodir yn Fframwaith Cyflawni GIG Cymru 2017-18. Yn ychwanegol at y targedau cenedlaethol hyn, gall cyrff iechyd bennu mesurau a thargedau lleol i ganolbwyntio ar feysydd sydd yn arbennig o berthnasol iddynt. Rydym wedi adolygu'r trefniadau ar gyfer rheoli ac adrodd ar berfformiad, yn ogystal â'r duedd o ran perfformiad yn erbyn mesurau allweddol. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.

Nid yw adolygiadau rheoli perfformiad gweithredol yn ddigon manwl nac wedi'u cydgysylltu'n ddigonol.

- 154 Yn ddiweddar, diwygiodd y Bwrdd Iechyd fframwaith rheoli perfformiad drafft, a gymeradwywyd yng nghyfarfod y Bwrdd ym mis Medi. Y timau gweithredol sydd yn gyfrifol am reoli perfformiad o ddydd i ddydd, a hynny o dan oruchwyliaeth y Cyfarwyddwr Gweithrediadau. Cynhelir rhaglen o adolygiadau rheoli perfformiad gyda thimau'r cyfarwyddiaethau bob deufis drwy gydol y flwyddyn. Mae'r adolygiadau hyn yn trafod yr holl gyfarwyddiaethau sy'n adrodd yn uniongyrchol wrth y Cyfarwyddwr Gweithrediadau, gan gynnwys gwasanaethau cymunedol a iechyd meddwl. Y Cyfarwyddwr Gweithrediadau sy'n cadeirio'r adolygiadau rheoli perfformiad ac, ers ei phenodiad yn yr haf, mae'r Cyfarwyddwr Nyrsio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf hefyd wedi bod yn bresennol. Ceir cynrychiolaeth hefyd o blith y timau AD a chyllid, a bydd y Cyfarwyddwr Meddygol hefyd yn bresennol lle bo modd. Fodd bynnag, o'r cyfarfodydd y buom yn eu harsylwi yn rhan o'n gwaith asesu strwythuredig, nid oedd y cynrychiolydd AD na'r Cyfarwyddwr Meddygol yn bresennol, ac nid oedd y cyfarwyddwr clinigol perthnasol yn bresennol yn un o'r adolygiadau.
- 155 Defnyddir agenda benodol ar gyfer pob un o'r adolygiadau rheoli perfformiad, yn canolbwyntio ar y gweithlu, ansawdd a diogelwch, gweithgarwch, cyllid a risg. Mae gwybodaeth lefel uchel ar gael am ystod o fetrigau'r gweithlu, ac mae adroddiadau dangosfwrdd ar dargedau perfformiad lefel uchel Haen 1 yn gysylltiedig â gweithgarwch hefyd wedi'u cynnwys. Yn sail ar gyfer adolygiadau rheoli perfformiad y cyfarwyddiaethau, mae pob cyfarwyddiaeth wedi sefydlu ei strwythurau llywodraethu ei hun y dylai ei defnyddio i reoli perfformiad ei hadrannau perthynol. Fodd bynnag, mae'r graddau yr ystyrir perfformiad yng nghyfarfodydd llywodraethu'r holl gyfarwyddiaethau yn gymysg.
- 156 Yn yr holl gyfarfodydd adolygu y buom yn eu harsylwi, roedd hi'n amlwg nad oedd digon o gyfle i drafod meysydd pwysig yn yr amser a neilltuwyd. Mewn nifer o adolygiadau, treuliyd y mwyafrif o'r amser yn ystyried y gweithlu a dangosyddion ansawdd a diogelwch, er bod yr agweddau ar ansawdd a diogelwch ar lefel uchel iawn. Ychydig o sylw, os o gwbl, a roddwyd i berfformiad, cyllid a risgiau, ac ni chafwyd unrhyw ystyriaeth o unrhyw faterion ansawdd a diogelwch meddygol. Nid oedd unrhyw ystyriaeth ychwaith o'r graddau yr oedd y gyfarwyddiaeth yn cyflawni yn erbyn ei gofynion yn y CGB a'i harbedion ariannol.
- 157 Ym mhob un o'r cyfarfodydd, cododd y timau gweithredol bryderon ynghylch ansawdd y data ar y gweithlu a oedd yn cael ei ddefnyddio i fonitro perfformiad y gweithlu, ac roedd y problemau hyn yn ailadrodd problemau a godwyd yn y cyfarfodydd blaenorol. Ar ben hynny, er bod ar gael o ddata ar berfformiad gweithgarwch, caiff y data hwnnw ei gasglu naill ai ar raddfa'r Bwrdd Iechyd neu'r ysbyty, ac nid yw'n darparu dyfnder yr wybodaeth y byddech yn disgwyl ei gweld mewn adolygiad rheoli perfformiad gweithredol, er enghraifft, fesul ward neu faes arbenigol.
- 158 Yn ystod yr adolygiadau rheoli perfformiad, arsylwyd rhywfaint o her gan y cynrychiolwyr cyllid yn gysylltiedig â'r sefyllfa llinell waelod; fodd bynnag, byddai'n fuddiol i'r cynrychiolwyr hyn alluogi a chynorthwyo'r timau i gyflawni camau a gwelliannau. Mae'n dda gweld y Cyfarwyddwr Nyrsio, Ansawdd a Phrofiadau'r Claf yn chwarae rhan weithgar yn yr adolygiadau; fodd bynnag, y Cyfarwyddwr Gweithrediadau yn y pen draw sy'n monitro'r adolygiadau perfformiad. Byddai'r broses yn elwa ar adolygiad mwy cynhwysfawr fydd yn cynnwys Cyfarwyddwyr Gweithredol eraill (ac/neu Gyfarwyddwyr cynorthwyol), gan gynnwys y Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad, sydd ar hyn o bryd yn dwyn timau'r cyfarwyddiaethau i gyfrif am eu cyflawniad mewn ffrwd o gyfarfodydd ar wahân.
- 159 Mae gofal sylfaenol wedi'i eithrio o'r broses adolygu rheoli perfformiad, ac yn lle hynny'n cael ei reoli drwy ddatblygu clystyrau gofal sylfaenol. Sefydlwyd y rhain yn ystod y flwyddyn, gan gydnabod y problemau

cynaliadwyedd y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu wynebu o ran cyflenwi ei wasanaethau gofal sylfaenol. Mae'r Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedol a Hirdymor dros dro yn goruchwyllo datblygiad y clystyrau, ac adroddir ar gynnydd gerbron y Bwrdd.

- 160 Yn ychwanegol at yr adolygiadau perfformiad deufisol, mae'r Prif Weithredwr hefyd yn cynnal rhaglen dreigl o adolygiadau perfformiad misol er mwyn dwyn y cyfarwyddiaethau gweithredol i gyfrif yn erbyn cyflawniad targedau Haen 1. Nod pennaf hyn yw rhoi sicrwydd i'r Prif Weithredwr, ac i Lywodraeth Cymru yn y pen draw drwy gyfarfodydd y Cyd-dîm Gweithredol, y bydd y Bwrdd Iechyd yn cyflawni yn erbyn ei dargedau perfformiad a'i dargedau ariannol.

Ni cheir digon o ffocws wrth graffu ar berfformiad ar lefel pwyllgor, ac ni roddir digon o sylw i agweddau lle ceir tangyflawni.

- 161 Mae gan y PSCBPh gyfrifoldeb dirprwyedig i graffu ar berfformiad ar ran y Bwrdd. Mae gan y Bwrdd Iechyd Adroddiad Sicrwydd Perfformiad Integredig (ASPI), sy'n ceisio rhoi sicrwydd ynghylch cyflawniad yn erbyn ei holl dargedau Haen 1. Mewn sylwadau a gyflwynwyd gennym yn y gorffennol, dywedwyd bod y Bwrdd Iechyd yn atgyfnerthu'r ASPI yn barhau, ond bod angen gwella'r adroddiadau eithrio. Yn rhan o'n gwaith cyfredol, rydym wedi canfod bod yr ASPI bellach yn anhylaw, a bod y pwyllgor yn ei chael hi'n anodd canolbwyntio ar y meysydd sydd angen y mwyaf o sylw. Er bod angen i'r PSCBPh gydnabod enghreifftiau o berfformiad da o fewn y Bwrdd Iechyd, yr hyn y mae angen iddo ei wneud yn y pen draw yw ceisio sicrwydd ynghylch y camau y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu cymryd i gyflawni mewn meysydd lle ceir tanberfformiad. Yn ddiweddar, bu grŵp gorchwyl a gorffen, sy'n cynnwys aelodau o'r PSCBPh, yn adolygu strwythur yr ASPI, ac mae fersiwn ddiwygiedig yn cael ei datblygu ar hyn o bryd.
- 162 Yn rhan o'i fframwaith rheoli perfformiad, gallai fod yn fuddiol i'r Bwrdd Iechyd hefyd ddatblygu cyfres o dargedau perfformiad lleol i danategu targedau Haen 1. Byddai hyn o gymorth i roi darlun manylach i'r PSCBPh a'r Bwrdd o feysydd lle ceir tanberfformiad. Enghraifft o hyn fyddai'r targed Haen 1 yn gysylltiedig â'r gostyngiad 12 mis treigl mewn apwyntiadau dilynol lle cafwyd oedi. Nid yw'r Bwrdd Iechyd yn cyrraedd y targed hwn ar hyn o bryd; fodd bynnag, nid yw targed Haen 1 yn darparu'r cyd-destun o ran cyfanswm y cleifion sydd ar y rhestr aros ar gyfer apwyntiadau dilynol, hyd yr oedi, a nifer y rhai a wynebodd oedi a chanddynt apwyntiad wedi'i drefnu. Mae hyn oll yn broblematig iawn ar hyn o bryd.
- 163 Oherwydd ei gyfrifoldebau, y Cyfarwyddwr Gweithrediadau yw'r swyddog arweiniol sy'n atebol am berfformiad fel arfer. Wrth arsylwi'r PSCBPh, gwelsom droeon nad oedd modd cael sicrwydd bod perfformiad gweithredol yn gwella. Er bod y Cyfarwyddwr Gweithrediadau yn awyddus i sicrhau nad oes rhaid i unrhyw un deithio a bod yn bresennol mewn cyfarfodydd pwyllgor heb fod angen, byddai gofyn i'r timau cyfarwyddiaeth perthnasol gyflwyno'r cynnydd ar feysydd perfformiad neilltuol lle ceir tanberfformio parhaus yn cryfhau'r trefniadau i herio a chraffu ar berfformiad gweithredol.

Er y bu gwelliannau, mae'r perfformiad yn erbyn mesurau cenedlaethol yn gymysg, ac nid yw'r Bwrdd Iechyd yn llwyddo i gyrraedd targedau ariannol, na rhai o dargedau'r gweithlu.

- 164 Mae perfformiad cyffredinol y Bwrdd Iechyd yn erbyn y fframwaith cyflawni cenedlaethol yn gymysg. Gan fod y flwyddyn wedi dechrau wrth inni gyflawni ein gwaith, rydym wedi ystyried y cynnydd a wnaed dros y cyfnod blaenorol o 12 mis hyd at fis Hydref 2017. Mae'r Bwrdd Iechyd yn perfformio'n dda o ran rheoli strôc, asesu iechyd meddwl, oedi wrth drosglwyddo gofal, arosiadau diagnostig ac oedi cyn cynnal apwyntiadau dilynol (ar sail y cafeat ym **mharagraff 161** uchod). Mae gwaith i reoli atgyfeiriadau canser

hefyd yn gwella, er nad yw'r perfformiad yn union ar y lefel darged eto. Mae'r perfformiad hwn yn gadarnhaol, o ystyried perfformiad y Bwrdd Iechyd yn y gorffennol yn erbyn yr holl dargedau cenedlaethol.

- 165 Fodd bynnag, mae'r perfformiad yn erbyn y targedau cenedlaethol ar gyfer gofal wedi'i drefnu a gofal heb ei drefnu yn llai cadarnhaol, lle nad yw'r Bwrdd Iechyd eto wedi cyrraedd targedau ar gyfer arosiadau brys ac amseroedd Atgyfeirio i Driniaeth (AiD) Fodd bynnag, mae'r perfformiad yn gwella dros amser ac, o gymharu â Byrddau Iechyd eraill, ymhlith y perfformiad gorau yng Nghymru, yn enwedig o ran gofal heb ei drefnu (**Dangosyn 15**).

Dangosyn 15: perfformiad yn erbyn targedau gofal heb ei drefnu a gofal wedi'i drefnu (Hydref 2016 - Hydref 2017), o gymharu â Hydref 2015

	Hydref 15	Hydref 16	Ionawr 17	Ebrill 17	Gorff 17	Hydref 17	Y sefyllfa bresennol yng Nghymru
Nifer y cleifion sy'n aros dros awr i gael eu trosglwyddo o'r ambiwlans	94	58	178	62	37	202	2il
% y cleifion sy'n treulio dros 4 awr mewn Adran Damweiniau ac Achosion Brys	86.5	85.2	82.8	87.5	89.4	85.4	3ydd
Nifer y cleifion sy'n aros dros 12 awr mewn Adran Damweiniau ac Achosion Brys	255	364	547	274	278	580	5ed
% y cleifion sy'n aros llai na 26 wythnos am driniaeth	78.8	80.0	81.4	85.2	84.4	83.6	6ed
Nifer y cleifion sy'n aros dros 36 wythnos am driniaeth	6,202	4,809	4,827	2,965	3,328	3,265	4ydd

Ffynhonnell: Adroddiad Sicrwydd Perfformiad Integredig Bwrdd Iechyd Prifysgol Hywel Dda

- 166 Fel y trafodwyd yn flaenorol, mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn methu cyrraedd ei darged ariannol a rhai o'i dargedau ar gyfer y gweithlu:
- dim ond 63% o'r staff sydd wedi derbyn PADR neu arfarniad meddygol dros y 12 mis diwethaf; a
 - dim ond 55% o'r staff sydd wedi cwblhau hyfforddiant gorfodol.
- 167 Mae'r Bwrdd Iechyd yn bodloni targed absenoldeb salwch Llywodraeth Cymru o ostyngiad treigl dros gyfnod o 12 mis.

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau sylweddol i wella'r trefniadau ar gyfer ymgysylltu â rhanddeiliaid a chryfhau ei drefniadau gwybodeg, ond mae angen iddo wneud mwy i ddatblygu ei weithlu, ac mae'n dal yn ddibynnol ar gapasiti allanol i ysgogi newid, ac mae angen iddo ddatblygu ei weithlu ymhellach

Rhaglen drawsnewid y Bwrdd Iechyd yw ei gyfrwng ar gyfer newid gwasanaethau. Fe'i cefnogir yn hyn o beth gan ei swyddfa rheoli rhaglenni ond mae'n dal yn dibynnu ar y defnydd o adnoddau allanol.

- 168 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r trefniadau sydd ar waith i gefnogi newid a thrawsnewid. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.
- 169 Y Rhaglen Drawsnewid yw prif ysgogwr y Bwrdd Iechyd ar gyfer newid (fel y trafodwyd ym **mharagraff 113**), gyda chefnogaeth y Rhaglen Gwella Gwasanaethau, sy'n canolbwyntio mwy newidiadau tymor byr i dymor canolig er mwy gwella effeithlonrwydd. Cychwynwyd y Rhaglen Drawsnewid yn ffurfiol yn 2017, ond rodd dwy o'r pum ffrwd waith trawsnewid eisoes wedi dechrau cyn sefydlu'r Rhaglen yn ffurfiol. Trawsnewid Gwasanaethau Menywod a Phlant (TGMPH) a Thrawsnewid Gwasanaethau Iechyd Meddwl (TGIM) oedd y ffrydiau hyn. Er bod y Cyfarwyddwr Trawsnewid wedi cymryd rhan yn y rhaglen TGMPH, y cyfarwyddiaethau gweithredol perthynol i raddau helaeth sydd â'r capasiti i ysgogi newidiadau yn sgil y ddwy ffrwd waith.
- 170 Er mwyn cefnogi'r rhaglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol (TGC), mae'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu tair ffrwd waith arall sy'n canolbwyntio ar ofal y tu allan i'r ysbyty, gofal brys ac argyfwng, a gofal wedi'i drefnu. Arweinir pob un o'r ffrydiau gwaith hyn gan ddau glinigydd, y naill o ofal sylfaenol a'r llall o ofal eilaidd. Mae'r ffrydiau gwaith hefyd yn cynnwys cynrychiolaeth o'r grwpiau proffesiynol perthnasol, partneriaid allweddol gan gynnwys cynghorau iechyd cymuned, ac ardaloedd gofal sylfaenol, yn ogystal ag aelod annibynnol o'r Bwrdd.
- 171 Fel y soniwyd ym **mharagraff 114**, cychwynnodd y Bwrdd Iechyd ymarfer ymgysylltu 12 wythnos yn ystod yr haf er mwyn casglu gwybodaeth ar gyfer cam 'Darganfod' y rhaglen TGC, yn ogystal ag ymarfer ymgynghori 12 wythnos o hyd er mwyn casglu gwybodaeth ar gyfer cam 'Dylunio' y rhaglen TGIM. Cydgysylltwyd y ddau ymarfer hwn drwy'r Cyfarwyddwr Trawsnewid a'r Cyfarwyddwr Llywodraethu, Cyfathrebu ac Ymgysylltu. Ar y cyd, cynhaliodd aelodau'r uwch dîm rheoli a'r clinigwyr arweiniol y

sesiynau perthnasol, a hynny ar draws ardaloedd y Bwrdd Iechyd. Comisiynwyd Capita gan y Bwrdd Iechyd i ddarparu cefnogaeth rheoli rhaglenni i'r rhaglen TGC. Comisiynodd y Bwrdd Iechyd hefyd Opinion Research Services (ORS) i ddarparu dadansoddiad o'r ymarfer ymgysylltu ar gyfer TGC, ac fe gyflwynwyd canlyniadau'r dadansoddiad hwnnw gerbron y Bwrdd ym mis Tachwedd 2017.

- 172 Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, cyfeiriwyd at gynllun y Bwrdd Iechyd i ddatblygu ei Swyddfa Rheoli Rhaglenni (SRhRh) ei hun. Mae hyn bellach wedi'i sefydlu o dan arweinyddiaeth y Cyfarwyddwr Cynllunio, Perfformiad a Chomisiynu, ac yn cynnwys pum swyddog rhaglen, a phum dadansoddwr data. Cafwyd y penodiadau olaf i'r SRhRh ym mis Hydref. Mae rhai gweithwyr o'r SRhRh wedi bod yn gweithio ochr yn ochr â Capita ar gam 'Darganfod' y rhaglen TGC. Y nod yw y bydd y SRhRh yn cymryd drosodd y cyfrifoldeb o gefnogi'r cam nesaf, gan ganolbwyntio ar ddyluniad yr opsiynau posibl.
- 173 Bydd Tîm Gwella Gwasanaethau (TGG) yn cefnogi'r Cyfarwyddwr Trawsnewid. Mae'r tîm hwn yn cynnwys pennaeth a thri arweinydd gwella gwasanaeth. Pwrpas y TGG yw darparu adnoddau penodol er mwyn helpu i ysgogi trafodaeth ar draws newid ar lefel weithredol, gan ganolbwyntio ar y cyfleoedd i wella darpariaeth gwasanaeth. Yn ogystal â chefnogi'r timau cyfarwyddiaeth gweithredol, mae'r TGG yn canolbwyntio ar dri maes penodol - cleifion allanol, theatrau llawdriniaeth a'r llwybr orthopedeg. Mae llawer o'r cyfleoedd sy'n cael eu nodi drwy'r tri maes gwella hyn yn arbedion effeithlonrwydd gweithredol. Mae'r tîm bellach yn gweithio'n agos iawn gyda'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad i wella sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd. Mae'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad wedi cyflwyno proses '60 diwrnod', gyda'r nod o ganfod cyfleoedd am arbedion effeithlonrwydd drwy weithio'n well. Mae hyn yn cynnwys proses o drafod, dyfeisio syniadau ac wedyn eu profi'n ymarferol. Os canfyddir bod y gwelliannau'n fuddiol, cânt eu cynnwys wedyn gyda'r cynlluniau arbed. Bydd y Cyfarwyddiaethau wedyn yn cael eu dwyn i gyfrif am gyflawniadau yn eu herbyn. Mae'r TGG yn rhanddeiliad allweddol yn y broses '60 diwrnod'.
- 174 Ar y cyfan, mae'r Bwrdd Iechyd yn cefnogi newid drwy sawl maes. Yn sgil gwaith trosiannol gyda Capita, a sefydlu'r SRhRh yn llawn, mae'n raddol yn adeiladu ei gapasiti a'i allu ei hun i gefnogi newid wrth symud ymlaen. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod angen arbenigedd allanol arno o hyd i gefnogi cam nesaf y rhaglen TGC; ond pwrpas penodol yr arbenigedd hwnnw fydd rhoi sicrwydd ac arweiniad annibynnol ynghylch ansawdd. Yr her i'r Bwrdd Iechyd fydd sicrhau bod yr holl feysydd yn gyson ac yn gweithio gyda'i gilydd. Er mai dyma yw'r achos ar hyn o bryd yn ôl pob golwg, gan fod angen hyrwyddo mwy o drawsnewid drwy'r agenda newid cyfeiriad yn y tymor byr i'r tymor canolig, bydd angen i hyn fod yn ategol i'r cyfeiriad tymor hwy sy'n deillio o'r Rhaglen Drawsnewid. Mae angen i ddatblygiad a chyflawniad CGB 2018-19, a'r CTCI tair blynedd tymor hwy gefnogi'r agenda newid cyfeiriad.

175 Yn 2016, cyflwynwyd yr argymhellion a ganlyn yn gysylltiedig â rheoli newid. Mae Dangosyn 16 yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Dangosyn 16: cynnydd yn erbyn argymhellion rheoli newid 2016

Argymhelliad 2016	Disgrifiad o'r cynnydd
<p>A2 Dylid cymryd camau gweithredol i leihau dibyniaeth yn y dyfodol ar gefnogaeth allanol i ddarparu sgiliau, capasiti a gallu, drwy weithio gyda'r sefydliadau allanol hynny i adeiladu ac ymwreiddio rheolaeth ar raglenni a phrosiectau mewn modd cynaliadwy, ynghyd â sgiliau dadansoddi data ymhlith staff y Bwrdd Iechyd.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto Drwy ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd bod y Bwrdd Iechyd yn ddibynnol ar gaffael partner strategol er mwyn cyrchu sgiliau'n gyflym. Mae'r Bwrdd Iechyd bellach wedi sefydlu ei swyddfa rheoli rhaglenni (SRhRh) gan fwrriadu i'r swyddfa honno gymryd drosodd y gefnogaeth sydd ei hangen ar gyfer cam nesaf y rhaglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bydd angen adnoddau allanol arno o hyd i gefnogi cam dylunio'r rhaglen TGC.</p>
<p>A3 Cytuno ar ymagweddau rheoli newid ac ymagweddau dadansoddi data ffurfiol a'u mabwysiadu.</p>	<p>Ar waith ond heb ei gwblhau eto Yn ein gwaith asesu strwythuredig blaenorol, nodwyd nad oedd y Bwrdd Iechyd wedi mabwysiadu methodoleg rheoli rhaglenni er mwyn rheoli'r broses o drawsnewid gwasanaethau cymhleth, a chynorthwyo i gyflawni prosiectau neu raglenni yn llwyddiannus. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi mabwysiadu ymagwedd drawsnewid y rhaglen Darganfod, Dylunio a Darparu, sydd yn cael ei chymhwysu i'w raglen Trawsnewid Gwasanaethau Clinigol. Fodd bynnag, nid yw'r rhaglen TGC ond yn y cam 'Darganfod', ac mae'n rhy fuan i weld a fydd yr ymagwedd tri cham yn effeithiol. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd bellach wedi sefydlu tîm o ddadansoddwyr data o fewn ei SRhRh. Eu rôl fydd cefnogi datblygiad modelau gwasanaeth yn rhan o'r rhaglen TCS, yn ogystal â chefnogi adolygiadau ehangach o'r galw a'r capasiti o fewn y gwasanaethau gweithredol.</p>

Er bod gwelliannau, mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu nifer o heriau o ran staff, ac mae angen iddo wneud mwy i drawsnewid ei weithlu

- 176 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r trefniadau sydd ar waith i reoli'r gweithlu'n effeithlon, yn effeithiol ac yn ddarbodus. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.
- 177 Yn ôl mesurau perfformiad y gweithlu, a adroddir drwy'r Adroddiad Sicrwydd Perfformiad Integredig, mae absenoldeb salwch yn gostwng. Ym mis Hydref 2017, 4.7% oedd lefel y salwch yn ystod y mis, sy'n is na tharged Llywodraeth Cymru. Mae aelod staff yn swyddogaeth y gweithlu yn gyfrifol yn benodol am reoli a chefnogi problemau'n gysylltiedig ag absenoldeb salwch. Mae hyn yn cynnwys archwiliadau rheolaidd a darparu hyfforddiant a chynghor i gyfarwyddiaethau gweithredol. Ymddengys fod y rôl hon, ynghyd â'r ffocws ar absenoldeb salwch yn yr adolygiadau rheoli perfformiad deufisol, yn cael effaith gadarnhaol ar absenoldeb salwch.
- 178 Mae arfarniadau staff meddygol ar 93%, sy'n uwch na'r targed. I raddau helaeth, mae hyn yn dangos dylanwad y gofynion aiddilysu meddygol. Fodd bynnag, mae cyfradd y meddygon ymgynghorol a chanddynt gynlluniau swydd cyfredol (llai na 12 mis oed) yn isel, sef 26%. Mae cyfradd y staff anfeddygol sydd wedi derbyn arfarniad o berfformiad ac adolygiad datblygu (PADR) hefyd yn is na'r targed, ar 63%. Mae'r perfformiad o ran PADR ar ei isaf ymhlith rhai o'r swyddogaethau corfforaethol. Fel y crybwyllwyd yn flaenorol yn yr adroddiad hwn, ceir pryderon ynghylch ansawdd y data sydd wedi'u cynnwys yn y Cofnod Staff Electronig, ynghyd â chyflawnder y data, a alla amharu ar y cyfraddau a gofnodir ar gyfer PADR.
- 179 Mae cydymffurfio â hyfforddiant gorfodol hefyd yn broblem, gyda pherfformiad ym mis Hydref yn 55% o gymharu â'r targed o 85%. Ar hyn o bryd, mae'r tîm dysgu a datblygu yn ystyried sut y gellir darparu hyfforddiant gorfodol mewn ffyrdd eraill, gan fod cyfarwyddiaethau gweithredol, fel llawer o gyfarwyddiaethau eraill ledled Cymru, yn ei chael hi'n anodd canfod digon o gapasiti i ryddhau staff i fynychu hyfforddiant.
- 180 Er bod lefelau'r swyddi gwag wedi gostwng, ynghyd â'r cyfraddau trosiant, mae recriwtio yn parhau i fod yn broblem i'r Bwrdd Iechyd. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cynnal sawl diwrnod agored recriwtio llwyddiannus ar safleoedd ysbyty, gan dargedu ardaloedd prifysgol, a defnyddio'r cyfryngau cymdeithasol a hysbysebu mor bell i ffwrdd â thrên tanddaearol Llundain, er enghraifft. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi teithio dramor i recriwtio darpar-fyfyrwyr rhyngwladol, gan gynnig cyfleoedd i recriwtiaid newydd feithrin eu sgiliau iaith. Serch hynny, mae gan y Bwrdd Iechyd tua 370 o swyddi gwag ar hyn o bryd, ac mae'n ddibynol ar y defnydd o staff banc ac asiantaeth. Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwario cyfran fwy na holl gyrff Iechyd eraill Cymru o'i holl wariant ar y gweithlu ar staff asiantaeth a locwm.
- 181 I gefnogi'r sefyllfa ariannol, bu gwaith ar y gweill i atgyfnerthu rheoli a rheolaeth ar gostau yn gysylltiedig â'r defnydd o staff nyrsio asiantaeth a staff meddygol locwm. Y Bwrdd Iechyd yw'r unig Fwrdd Iechyd i ddefnyddio Thornbury, cyflenwr asiantaeth sy'n gweithredu oddi ar gontract. Mae Cyfarwyddwr y Gweithlu a Datblygu Trefniadol (DT) wedi bod yn arwain darn sylweddol o waith er mwyn lleihau'r defnydd o Thornbury, a weithredir yn raddol o 1 Tachwedd 2017. Ar ben hynny, mae'r Bwrdd Iechyd wedi ymestyn oriau agor y Swyddfa Banc er mwyn gallu trefnu adnoddau'n fwy effeithiol. Ochr yn ochr â hyn, mae'r Bwrdd Iechyd hefyd wedi dechrau darn manwl o waith yn gysylltiedig â'r gostyngiad mewn cyflog meddygol amrywiol, gan ystyried materion fel terfynau uchaf ar gyflogau gweithwyr asiantaeth a gyflwynwyd gan Lywodraeth Cymru.

- 182 Er gwaethaf yr heriau o ran recriwtio, mae'r Bwrdd lechyd hefyd bellach wedi sefydlu panel wythnosol i reoli'r gweithlu er mwyn creu dull mwy effeithlon ac amserol o brosesu a chytuno ar swyddi gwag. Mae'r panel rheoli yn cynnwys Cyfarwyddwr y Gweithlu a DT, y Cyfarwyddwr Cyllid a'r Cyfarwyddwr Newid Cyfeiriad.
- 183 Mae gan y Bwrdd lechyd manwl ar gyfer y gweithlu sy'n sail ar gyfer CGB 2017-18. Mae'r cynllun hwn o natur draddodiadol, ac yn canolbwyntio ar y camau a gymerir i ymdrin â'r materion AD craidd cyfredol fel absenoldeb salwch, hyfforddiant a recriwtio. Ni chyfeirir rhyw lawer at y camau y bydd y Bwrdd lechyd yn eu cymryd i foderneiddio a thrawsnewid ei weithlu. Bu'r Bwrdd lechyd yn araf yn trawsnewid ei weithlu, ac i raddau helaeth mae'n dal i ganolbwyntio ar raddau yn hytrach nag ar y sgiliau a'r rolau sydd eu hangen er mwyn cyflawni swydd, waeth beth fo'r proffesiwn. Serch hynny, mae'r Bwrdd lechyd yn cydnabod ei fod wedi gorfod canolbwyntio ar sefydlogi'r sefydliad o safbwynt ei weithlu cyn symud ymlaen i'r agenda drawsnewid.
- 184 Er mwyn i'r Bwrdd lechyd wireddu'r budd yn gysylltiedig â'r gwaith y mae'n ei ddatblygu i Drawsnewid Gwasanaethau Clinigol, mae angen i'r cynlluniau i drawsnewid y gweithlu fod yng nghraidd y trafodaethau. Mae cynrychiolwyr AD wedi'u cynnwys yn y Rhaglen Drawsnewid, gyda'r cyfarwyddwyr cynorthwyol yn cefnogi'r pum ffrwd waith. Fodd bynnag, pwrpas eu hymglymiad yw deall goblygiadau posib1 unrhyw newidiadau i wasanaethau o ran y staff, yn hytrach na chynghori neu ymgysylltu ynghylch modelau'r dyfodol. Byddai'r Rhaglen Drawsnewid yn elwa ar gymorth datblygu trefniadol, er mwyn helpu i gynhyrchu'r syniadau ar gyfer trawsnewid y gweithlu. Serch hynny, nid oes gan y Bwrdd lechyd gapasiti datblygu trefniadol, gan mai ond un ymarferydd DT sydd yn ei swydd, ar ôl ymuno â'r Bwrdd lechyd yn y gwanwyn. O ystyried rhai o'r heriau DT ar lefel uwch reoli ac ar lefel weithredol, a hefyd ar y Bwrdd, y mae ei chapasiti wedi'i dargedu at y meysydd hyn hyd yma.
- 185 Yn olaf, mae ymgysylltu clinigol wedi bod yn broblem o fewn y Bwrdd lechyd, ac fe'i nodwyd yn broblem yr oedd angen ei datrys o hyd yn ystod ein gwaith maes, er gwaethaf rhai gwelliannau. Yn ôl adroddiad 'Patrymau Ymgysylltu Meddygol ym Myrddau lechyd Cymru', mae lefel yr ymgysylltu meddygol yn isel ar y cyfan o fewn y Bwrdd lechyd. Mae hyn yn arbennig o wir yn achos meddygon ymgynghorol a swyddi ar raddau meddygol uwch. Nodwyd hefyd yn yr adroddiad fod y trefniadau ar gyfer ymgysylltu'n feddygol yn fwy cadarnhaol wrth ddarparu gofal i gleifion, a bod y staff yn gweithio mewn amgylchedd mwy cyfeillgar a chefnogol. Materion corfforaethol, fel deall canlyniadau ariannol, datblygu'r busnes ac ansawdd, diogelwch a pherfformiad oedd y materion lle cafwyd y lleiaf o ymgysylltu â'r staff meddygol. Mae hyn yn adlewyrchu'r angen i'r Bwrdd lechyd ddatblygu ei glinigwyr arweiniol yn arweinwyr ac yn rheolwyr, fel y trafodir ym [mharagraff 50](#).

Mae'r Bwrdd lechyd yn mabwysiadu ymagwedd agored a rhagweithiol at ymgysylltu â rhanddeiliaid ac yn gweithio'n gadarnhaol gyda'i bartneriaid

- 186 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o'r trefniadau sydd ar waith i ymgysylltu'n effeithiol â rhanddeiliaid a gweithio gyda phartneriaid. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.
- 187 Fel y trafodwyd yn flaenorol, yn ddiweddar cynhaliodd y Bwrdd lechyd gyfnod sylweddol o ymgysylltu ac ymgynghori dros yr haf yn rhan o'i Raglen Drawsnewid. Yn rhan o'r rhaglen TGC, defnyddiwyd amrywiaeth eang o gyfleoedd i ymgysylltu â rhanddeiliaid y Bwrdd lechyd drwy ei 'Sgwrs Fawr'. Anfonwyd gwybodaeth at oddeutu 4,000 o rhanddeiliaid, a rhoddwyd cyfle i rhanddeiliaid fynegi eu barn drwy arolygon, drwy fod yn bresennol mewn mwy nag 80 o ddiwyddiadau a thrwy ddefnyddio'r cyfryngau cymdeithasol.

- 188 Drwy'r 'Sgwrs Fawr', achubodd y Bwrdd lechyd ar y cyfle i gynnal sgwrs agored a gonest â rhanddeiliaid ynghylch yr heriau o'i flaen o ran cynaliadwyedd, a'r angen i 'wneud pethau'n wahanol'. Ystyriwyd bod y broses ymgysylltu hon yn ymagwedd hynod gadarnhaol, ac yn newid sylweddol o gymharu'r modd y bu'r Bwrdd lechyd yn ymgysylltu â'r cyhoedd yn ddiweddar.
- 189 Wrth gynnal y 'Sgwrs Fawr', roedd y Bwrdd lechyd hefyd yn ymgynghori â'i rhanddeiliaid ynghylch y modelau gofal posibl ar gyfer ei raglen i Drawsnewid Gwasanaethau lechyd Meddwl. Mabwysiadwyd dull tebyg er mwyn galluogi rhanddeiliaid i fynegi eu barn ynghylch y modelau a gyflwynir, ac fe gafwyd ymateb cadarnhaol i hynny hefyd. Ar gyfer holl agenda drawsnewid y Bwrdd lechyd, mae'r holl wybodaeth wedi cael ei darparu ar wefan y Bwrdd lechyd.
- 190 Mae dau ddigwyddiad ymgysylltu/ymgynghori'r Bwrdd lechyd â'i rhanddeiliaid wedi'u cydnabod yn genedlaethol fel rhaglenni gwaith eithriadol o dda, a dylid canmol y Bwrdd lechyd am ei fod wedi cymryd camau cadarnhaol sylweddol i ymgysylltu, yn enwedig â'r cyhoedd.
- 191 Ochr yn ochr â'r Rhaglen Drawsnewid, mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn parhau i ymgysylltu â'i bartneriaid allweddol i gynnal busnes arferol. Mae'r Bwrdd lechyd yn gyfranogwr brwd ym Mhartneriaeth Gofal Gorllewin Cymru, ac yn gweithio gyda'i bartneriaid awdurdod lleol i weithio drwy oblygiadau cyllidebau cyfun, ac mae'n ofynnol i'r gyntaf o'r cyllidebau hyn fod wedi'i sefydlu erbyn mis Ebrill 2018.
- 192 Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn chwarae rhan weithgar mewn sawl agenda genedlaethol, gyda'r Prif Weithredwr er enghraifft, yr arweinydd gofal critigol, a gwasanaethau delweddu ar draws GIG Cymru. Drwy'r pwyllgor cynllunio rhanbarthol, mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn parhau i gryfhau ei drefniadau partneriaeth â Bwrdd lechyd Prifysgol Abertawe Bro Morgannwg, gyda threfniadau cydweithredol rhanbarthol yn datblygu ar gyfer gwasanaethau fasnolaidd ac offthalmoleg, er enghraifft. Mae gwelliannau hefyd wedi'u cyflwyno i'r Cydweithrediad Rhanbarthol ar gyfer lechyd (ARCH), ac mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn arweinydd cryf yng Nghydweithrediad lechyd Canolbarth Cymru, ac yn cyflawni rôl weithgar mewn sawl cytundeb partneriaeth arall.
- 193 Fodd bynnag, mae'r Bwrdd lechyd wedi cydnabod ei fod yn ymwneud â nifer sylweddol o gytundebau partneriaeth, ac nad yw pob un ohonynt yn ychwanegu gwerth. Cwblhawyd gwaith yn ddiweddar i adolygu trefniadau partneriaeth presennol, drwy ddefnyddio proses bwysoli. Arweiniodd hyn at sylwadau gwerthfawr a ddefnyddiwyd yn sail wrth benderfynu pa bartneriaethau y dylid rhoi'r flaenoriaeth iddynt, gan gynnwys Bwrdd Partneriaeth Gofal Gorllewin Cymru a'i dri Bwrdd Gwasanaethau Cyhoeddus.
- 194 Mae'r Bwrdd lechyd hefyd wedi cydnabod bod rhai o'i gytundebau partneriaeth statudol yn dal yn gymharol newydd ac yn esblygu, ond bod angen sefydlu trefniadau llywodraethu cadarn er mwyn atal y Bwrdd lechyd rhag dod i gysylltiad ag unrhyw risg, sy'n agwedd bwysig iawn. Mewn ymateb i hyn, mae'r Cyfarwyddwr Llywodraethu, Cyfathrebu ac Ymgysylltu wedi datblygu fframwaith llywodraethu partneriaethau a phhecyn cymorth yn sail ar gyfer hynny. Cymeradwywyd hyn gan y Bwrdd ym mis Medi, ac mae swyddog llywodraethu partneriaethau hefyd wedi'i benodi bellach.

Mae'r Bwrdd lechyd wedi gwneud ymdrechion unedig dros y flwyddyn ddiwethaf i gryfhau ei drefniadau gwybodeg, a chyflymu'r broses o gyflawni ei strategaeth ddigidol, ond mae'n rhy fuan i farnu ynghylch effeithiolrwydd y trefniadau hyn

- 195 Mae'r canfyddiadau sy'n sail i'r casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o ddefnydd y Bwrdd lechyd o drefniadau technoleg gwybodaeth. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.

- 196 Mae gan y Bwrdd Iechyd Strwythurau, Polisiâu a Gweithdrefnau Priodol ar Waith ar Gyfer RhGTh, gan gynnwys arweinydd strategol, rhaglen amlinellol strategol (RhAS) a strwythurau adrodd i reoli'r swyddogaeth RhGTh. Mae'r arweinydd gweithredol yn cadw ffocws wythnosol ar faterion RhGTh drwy gynnal trafodaethau â'r Cyfarwyddwr Gwybodeg Cynorthwyol. Y mae hefyd yn parhau i gyfathrebu'n fisol â'r tîm gwybodeg ehangach er mwyn sicrhau bod prosiectau'n cael eu datblygu a thrafod ac uwchgyfeirio risgiau, lle bo'n berthnasol. Ceir trefniadau i graffu ar yr holl faterion yn gysylltiedig â RhGTh a Llywodraethu Gwybodaeth drwy'r PSCBPh a'r ddau is-bwyllgor RhGTh cysylltiedig - yr Is-bwyllgor Llywodraethu Gwybodaeth a'r Is-bwyllgor Cyfalaf, Ystadau a RhGTh.
- 197 Yn y gorffennol, ni fu atebolrwydd am gyflawni prosiectau RhGTh yn gyson, a gwariodd rhai prosiectau fwy na'u cyllideb mewn arian ac adnoddau, tra na chafodd rhai prosiectau eraill eu cyflawni o gwbl. Er mwyn ymdrin â hyn, mae gan y Bwrdd Iechyd bellach strategaeth iechyd digidol, ac ynddi bum thema a nodwyd o'r rhaglen TGC. Mae'r strategaeth hon yn cydnabod potensial y byd digidol i wella gwasanaethau a phrofiadau cleifion. Mae'r adran RhGTh wedi sefydlu cynllun blynyddol, sy'n defnyddio themâu allweddol y strategaeth digidol, yn ogystal â'r meysydd risg, y gofynion statudol, y CGB, a gofynion gwasanaethau.
- 198 Er mwyn rhoi camau'r cynllun yn nhrefn blaenoriaeth, cyflwynwyd matrices ar gyfer penderfyniadau yn 2017. Cyflwynwyd y prif flaenoriaethau gerbron y Bwrdd, ac maent yn cynnwys prosiectau fel trosglwyddo i Borth Clinigol Cymru, adrodd o'r Ward i'r Bwrdd, uwchraddio e-bost a RhDDC. Cyfrifoldeb y tîm RhGTh yw cyflawni'r cynllun. Serch hynny, mae angen iddynt hefyd ymateb i broblemau sy'n dod i'r amlwg fel problemau'n gysylltiedig â systemau neu gweinyddion, ac ymosodiadau ar y we sydd yn amharu ar y Bwrdd Iechyd drwy gydol y flwyddyn. O ystyried prinder yr adnoddau RhGTh, a bod y broses hon o drefnu yn ôl blaenoriaeth yn dal ond megis dechrau, mae'n rhy fuan i ddweud pa mor lwyddiannus fydd y broses hon o ran cyflawni strategaeth ddigidol y Bwrdd Iechyd a blaenoriaethau eraill.
- 199 Mae'r tîm RhGTh a'i arweinydd gweithredol yn cydnabod yr heriau o'u blaen, ac wedi nodi risgiau neilltuol yn gysylltiedig â:
- Diogelwch TG a'r We
 - Cymorth isadeiledd
 - Cymorth rheoli prosiectau a newid busnes ar gyfer prosiectau mawr
- 200 Trafodir y rhain mewn papurau a gyflwynwyd i'r uwch dîm rheoli a ddangosai fod angen adnoddau ychwanegol ar gyfer RhGTh, ond nid oes penderfyniad wedi'i wneud hyd yma ynghylch a ddylid darparu'r adnoddau ychwanegol ai peidio.

Atodiad 1

Ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2017

Dangosyn 17: Ymateb y Rheolwyr

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A1 Mae angen i'r Bwrdd Iechyd wella sut y mae nodi a dylunio cynlluniau arbed arian drwy:				
a. cynyddu'r defnydd o ddata a gwybodaeth er mwyn nodi cyfleoedd i wella effeithlonrwydd gan adlewyrchu hyn mewn targedau arbed arian mwy ystyrlon a realistig ar gyfer gwahanol rannau o'r busnes;				
	Gwell ddealltwriaeth o rychwant yr aneffeithlonrwydd yn y system er mwyn helpu i wella rheolaeth y gyllideb a sut y targedir cynlluniau, a fydd yn arwain at arbedion cylchol. Bydd rhagor o bwyslais ar gynlluniau cylchol hefyd yn helpu i leihau pwysau cyllidebol yn y blynyddoedd i ddod.	Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod y problemau a godwyd ac mae wedi sefydlu Grŵp Rheoli Cyfleoedd Effeithlonrwydd er mwyn adolygu cyfleoedd effeithlonrwydd a nodwyd ar lefel genedlaethol (drwy Grŵp GIG Cymru ar gyfer Effeithlonrwydd, Gwerth Gofal Iechyd a Gwelliant a'r Fframwaith Effeithlonrwydd) i'w defnyddio'n lleol ac i nodi gwelliannau eraill drwy ymarferion meincnodi. Bydd hyn yn creu sylfaen y targedau arbed arian. Mae'r Grŵp wedi bod yn cyfarfod ers hydref 2017. Mae'r Cyfarwyddwyr Cyllid a Throsiant yn asesu ar hyn o bryd aelodaeth a swyddogaeth y Grŵp i sicrhau ei fod yn y sefyllfa orau i weithredu'r swyddogaethau allweddol hyn.	Mawrth 2019	Cyfarwyddwr Cyllid

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A1 Mae angen i'r Bwrdd lechyd wella sut y mae nodi a dylunio cynlluniau arbed arian drwy: b. osgoi gorddibyniaeth ar reoli costau yn ystod y flwyddyn, enillion o gyfrifyddu ac arbedion afreolaidd; ac				
	<p>Gwell ddealltwriaeth o rychwant yr aneffeithlonrwydd yn y system er mwyn helpu i wella rheolaeth y gyllideb a sut y targedir cynlluniau, a fydd yn arwain at arbedion cylchol. Bydd rhagor o bwyslais ar gynlluniau cylchol hefyd yn helpu i leihau pwysau cyllidebol yn y blynyddoedd i ddod.</p>	<p>Mae'n rhaid mewnosod rheolaeth costau yn y sefydliad ac mae'r Rhaglen Drosiant yn ceisio creu diwylliant lle craffir ar bob penderfyniad i wario yn drylwyr gan ddalwyr cyllidebau er mwyn sicrhau y cyflawnir gwerth am arian. Cydnabyddir hefyd nad yw hyn yn ddigonol yn ei hun a bydd y prif gynlluniau arbed arian yn ystyried gwahanol ffyrdd o weithio sy'n cyflawni gwasanaethau o werth yn hytrach na dibynnu ar gyfleoedd i wneud arbedion yn dechnegol.</p>	Mawrth 2019	Cyfarwyddwr Cyllid
A1 Mae angen i'r Bwrdd lechyd wella sut y mae nodi a dylunio cynlluniau arbed arian drwy: c. ymgorffori proses gylchol 60 diwrnod er mwyn nodi'r meysydd y gellir cyflawni effeithlonrwydd cynaliadwy yn y tymor hwy drwy foderneiddio gwasanaeth, a dulliau megis gwelliannau gofal iechyd a chynhyrchiant seiliedig ar werth.				
	<p>Gwell ddealltwriaeth o rychwant yr aneffeithlonrwydd yn y system er mwyn helpu i wella rheolaeth y gyllideb a sut y targedir cynlluniau, a fydd yn arwain at arbedion cylchol. Bydd rhagor o bwyslais ar gynlluniau cylchol hefyd yn helpu i leihau pwysau cyllidebol yn y blynyddoedd i ddod.</p>	<p>Mae'r asesiad cychwynnol, sy'n awgrymu y gallai'r sefydliad gyflawni gwasanaethau tebyg neu hyd yn oed wasanaethau gwell am lai o gost ariannol, wedi cyflwyno rhestr o dargedau sy'n werth £44 miliwn. Mae'n datblygu ar y penawdau o 2017-18 ond gyda rhagor o bwyslais ar effeithlonrwydd a chynhyrchiant - lleihau diwrnodau gwely Cyfnod Arhosiad, model ffitrwydd meddygol ag aciwtedd isel, Cleifion Allanol, Theatrau. Mae'r Bwrdd lechyd hefyd yn bwrw ymlaen â gweithredu llwybrau seiliedig ar dystiolaeth a fydd yn cynnig gwell gwerth o ran Orthopaedeg, Offthalmoleg ac ati. Bydd hyn yn dod â chyfleoedd yn rhannol drwy'r proses Gweddnewid Gwasanaethau Clinigol wrth iddynt godi. Er mwyn sicrhau darpariaeth, mae'r Bwrdd lechyd yn cryfhau'r strwythurau llywodraethu sy'n ymwneud â darpariaeth ymhellach. Yn ystod 2017/18, cynhaliwyd naw cylch 60 diwrnod ar gyfer 6 thema, a nododd gyfres o gamau i gefnogi cyflawniad y cynllun arbed arian. Bydd y dull hwn yn parhau. Mae'n bosibl rhoi pob thema a nodwyd drwy fwy nag un cylch 60 diwrnod yn ystod 2018/19 a bydd hyn yn ddibynnol ar nifer a math y cyfleoedd a nodwyd yn ystod pob cylch cychwynnol</p>	Mawrth 2019	Y Cyfarwyddwr Cyllid

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A2	Mae angen i'r Bwrdd Iechyd ddatblygu galluedd rheoli ariannol o fewn y cyfarwyddiaethau gweithredol a'r adrannau gwasanaethau drwy fwrw ymlaen â'r broses newid trefniadol ar gyfer yr adran gyllid. Bydd y newid yn sicrhau bod y staff cyllid yn alinio gyda'r strwythur weithredu ac yn darparu gwell cyfle iddynt gynnig cymorth a herio o ddydd i ddydd.			
	Bydd gan dimau gweithredol ar lefel cyfarwyddiaeth, gwasanaeth ac adran y sgiliau i reoli eu cyllidebau'n effeithiol a nodi cyfleoedd am effeithlonrwydd ariannol.	<p>Mae'r cynnig Cyllid OCP yn cydnabod pwysigrwydd y canlynol;</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buddsoddi mewn Partneriaethau rhwng Busnesau a meysydd gwasanaethau 2. Datblygu dull 'Partner Busnes' sy'n sylfaenol wahanol i Gyfrifyddu ar gyfer Rheolaeth 3. Mynd allan i'r gwasanaeth yn fwy cyson i gefnogi a herio 4. Buddsoddi mewn systemau a gwneud defnydd cyflawn ohonynt 5. Sefydlu 'Canolfannau Rhagoriaeth' ar gyfer canlyniadau allweddol megis technegau Gofal Iechyd seiliedig ar Werth, Meincnodi a Chostio, dadansoddi data ac adrodd ariannol. <p>Cyhoeddwyd ymgynghoriad ar y Cyllid OCP cyn Nadolig 2017 a daeth i ben ar 17 Ionawr 2018. Gosodwyd y cerrig milltir canlynol:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rhoddir ystyriaeth i'r sylwadau a chytunir ar newidiadau erbyn canol mis Chwefror 2018 • Pennu aelodau staff yn ystod gwanwyn 2018 • Hyfforddiant a datblygiad yn ystod 2018-19 • Disgwylir i'r swyddogaeth ariannol newydd fod ar waith ac yn llwyr weithredol i'r disgwyliadau erbyn Nadolig 2018 (yn ddiabynnol ar gyllid) 	Mawrth 2019	Y Cyfarwyddwr Cyllid

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A3	Mae angen i'r Bwrdd lechyd fabwysiadu dull mwy rhagweithiol o ddysgu a rhannu arferion o ran arbedion a chynllunio ariannol ehangach. Dylai hyn gynnwys defnyddio'n well fentrau megis y cynlluniau 'Buddsoddi i Arbed' sydd gan Lywodraeth Cymru.			
	Ymgorfforir dysgu ar y cyd ar draws y Bwrdd lechyd fel y rhennir syniadau da a'u cyflwyno'n rheolaidd. Gwneir defnydd gorau o'r cyfleoedd i wneud effeithlonrwydd ariannol hefyd.	Bydd adolygiad y Grŵp Rheoli ar gyfer Cyfleoedd Effeithlonrwydd yn ystyried sut y gall y sefydliad wella'r broses o rannu arferion da. Mae nifer o geisiadau 'Buddsoddi i Arbed' y Bwrdd lechyd wedi eu hariannu dros y blynyddoedd. Roedd hefyd yn llwyddiannus yn y rownd buddsoddi ym mis Medi 2017 a chymeradwywyd pedwar cais. Gwnaed hefyd fuddsoddiadau mewnol i achub prosiectau dros y blynyddoedd ac maent yn cael eu hystyried pe byddai'r dewis yn codi.	Mawrth 2019	Cyfarwyddwr Cyllid
A4	Er mwyn galluogi'r datblygiad o gynllun tymor canolig tair blynedd, mae angen i'r Bwrdd lechyd sicrhau bod ganddo ganlyniad clir o'i raglen Gweddnewid Gwasanaethau Clinigol fel y gall lywio cylch cynllunio 2019-2022.			
	Cynllun integredig tymor canolig tair blynedd a all gyflwyno gweledigaeth strategol y Bwrdd lechyd ar gyfer y tymor hwy, gan gynyddu'r posibilrwydd i'r Cynllun Integredig Tymor Canolig gael ei gymeradwyo gan Lywodraeth Cymru. Os caiff cymeradwyaeth, bydd y Bwrdd lechyd yn cyflawni ei ddyletswydd statudol i gael Cynllun Integredig Tymor Canolig wedi'i gymeradwyo.	Lansiwyd rhaglen Gweddnewid Gwasanaethau Clinigol (TCS) mewn cyfarfod Bwrdd ym mis Mehefin 2017 fel rhaglen tri cham. Daeth Cam 1, Cam Darganfod, i ben ym mis Tachwedd 2017, dechreuwyd ar bapur allbynnau a ystyriwyd gan y Bwrdd ym mis Rhagfyr 2017 a rhoi cychwyn ar Gam 2, Cam Dylunio. Mae'r Bwrdd wedi cytuno ar gynllun prosiect ac amserlen ar gyfer Cam 2. Cerrig milltir allweddol ar gyfer Cam 2: <ul style="list-style-type: none"> • Datblygu, mireinio, profi a rhoi ar restr fel dewisiadau • Dechrau ymgynghoriad ffurfiol • Adroddiad ar allbynnau ar ôl i'r ymgynghoriad nodi'r ffordd ymlaen a ffeirir; • Cymeradwyaeth i symud i Gam 3 – gweithredu 	Medi 2018	Cyfarwyddwr Meddygol

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A5 Mae angen i'r Bwrdd Iechyd bwrw ymlaen â'i waith o ddatblygu ei gyfarwyddwyr clinigol ar gyflymder, ac i ddarparu'r cymorth sydd ei angen i'w dimau triwyr ehangach i ddatblygu eu galluedd rheoli.				
	Arweinyddiaeth a Rheolaeth gryfach ar lefel rheoli a gweithredu, sy'n rhyddhau capasiti'r Cyfarwyddwr Gweithredol.	Cymerir nifer o gamau i gefnogi a datblygu'r grŵp presennol o arweinwyr clinigol ac i ddatblygu arweinwyr ar gyfer y dyfodol. <ul style="list-style-type: none"> • Pennu Gweithredwyr Clinigol sy'n cysylltu arweinwyr clinigol â Chyfarwyddwyr Gweithredol • Fforwm Arweinyddiaeth Glinigol yn chwarterol • Rhaglen Camau Arweiniol ar gyfer Arweinwyr Clinigol Addawol • Cynhadledd Flynyddol i Arweinwyr Clinigol • Datblygu'r Rhaglen Mentoriaid Cymheiriaid Meddygol ymhellach • Datblygu Rhaglen Ymgynghorwyr Newydd ymhellach 	Mawrth 2019	Cyfarwyddwr Meddygol
A6 Ar ôl gweithredu'r newidiadau arfaethedig a gynlluniwyd i'r adran gyllid, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau bod strwythurau'r swyddogaethau corfforaethol eraill yn cefnogi ac yn herio'r cyfarwyddiaethau gweithredol yn briodol.				
	Mae cyfarwyddiaethau ac adrannau gweithredol yn defnyddio sgiliau'r swyddogaethau corfforaethol yn well i'w galluogi i reoli'r adnoddau yn eu cyfanrwydd yn fwy effeithiol.	Bydd y Cyfarwyddwr Gweithlu a Datblygu Sefydliadol a Phennaeth Datblygu Sefydliadol yn cynnal adolygiad o swyddogaethau corfforaethol.	Mawrth 2019	Y Prif Weithredwr

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A7 Mae angen i'r Bwrdd lechyd ailystyried ei strwythur gweithredol a safle gofal sylfaenol a gwasanaethau cymunedol yn benodol, er mwyn sicrhau ei fod yn cefnogi'n llwyr weithio integredig a rheolaeth effeithiol o broblemau gweithredol yn llwyr.				
	<p>Gwella'r llif cyfathrebu a gweithio integredig i reoli problemau sy'n codi ar draws ystod o wasanaethau yn effeithiol, yn enwedig y rhai hynny sydd 'y tu allan i'r ysbty'.</p>	<p>Mae'r Gwasanaethau Cymunedol eisoes yn rhan o Dîm Rheoli Integredig. Mae pob Cyfarwyddwr Sirol yn atebol i'r Cyfarwyddwr Gweithredol yn uniongyrchol. Bydd y Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedol a Thymor Hir a benodwyd yn ddiweddar yn gyfle arall i integreiddio gofal sylfaenol i mewn i'r strwythur rheoli gweithrediadau. Mae Gofal Sylfaenol bob amser wedi cael gwahoddiad i'r Cyfarfod Busnes Gweithrediadau misol, fodd bynnag, bydd penodiad y Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedol a Thymor Hir yn datblygu gweithio integredig rhwng gofal sylfaenol a gofal eilaidd ymhellach.</p> <p>Caiff y broses integreiddio rhwng gofal sylfaenol, cymunedol ac eilaidd ei gwella drwy uno Is-bwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad Gofal Acíwt ac Is-bwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad Gofal Sylfaenol. Bydd yr is-bwyllgor newydd yn adrodd i Bwyllgor Sicrwydd Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad y Bwrdd lechyd.</p> <p>Bydd y Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedol a Thymor Hir yn adolygu'r rhyngwyneb gweithredol rhwng gofal sylfaenol, cymunedol ac eilaidd yn 2018-19.</p>	Rhagfyr 2018	Cyfarwyddwr Gweithrediadau / Cyfarwyddwr Gofal Sylfaenol, Cymunedau a Gofal Tymor Hir
A8 I ddangos arweinyddiaeth, mae angen i welededd y cyfarwyddwyr gweithredu ar draws y Bwrdd lechyd ymestyn i bob cyfarwyddwr, ac mae angen ystyried cynnal y cyfarfodydd â'r timau gweithredol y tu allan i'r pencadlys.				
	<p>Rhagor o gapasiti i'r timau gweithredol er mwyn canolbwyntio eu hamser ar reoli'r busnes, a dealltwriaeth well o heriau gweithredol gan gyfarwyddwyr nad ydynt ar hyn o bryd mor weledol ag y gallent fod.</p>	<p>Cynhelir cyfarfodydd Pwyllgor Sicrwydd Ansawdd Diogelwch a Phrofiad a Thîm Gweithredu Clinigol y Bwrdd yn gylochdroadol ar draws y tair sir ac ni chânt eu cynnal yn y Pencadlys. Yn rhan o'r datblygiad o Fframwaith Sicrwydd Perfformiad y Bwrdd, rhoddir ystyriaeth i gynnal y cyfarfodydd hyn ar safleoedd ysbytai. Dylai'r Fframwaith newydd leihau nifer y cyfarfodydd y gofynnir i staff rheoli gweithredol fynd iddynt.</p>	Ebrill 2018	Y Prif Weithredwr

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A9	Mae angen i'r Bwrdd lechyd fewnosod ymhellach ei fframwaith rheoli risg a adolygwyd a pharhau gyda'i waith â thimau gweithredol i fireinio sut y cofnodir risg.			
	Gwelliant parhaus ar draws y Bwrdd lechyd yn cofnodi risg, eglurhad o'r broses uwchgyfeirio, a'r rheolaethau a'r camau perthnasol.	Adolygir fframwaith rheoli risg y Bwrdd lechyd yn ystod y flwyddyn i alluogi perthnasedd agosach â'r amcanion strategol yn dilyn y diwygio sy'n digwydd ar hyn o bryd. Caiff yr holl fframwaith rheoli risg a'r strwythur cynorthwyol eu hadolygu yn ystod y flwyddyn i gefnogi cyflawniad yr Amcanion Strategol. Bydd y modiwl risg Datix yn parhau i gael ei gyflwyno yn ystod y flwyddyn ariannol newydd. Bydd yn gwella sut y nodir, asesir ac adroddir ar risgiau bydd yn galluogi'r rhain i fod yn rhan o'r fframwaith penderfynu.	Mawrth 2019	Ysgrifennydd y Bwrdd

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A10	<p>Mae angen i'r Bwrdd Iechyd gryfhau ei fframwaith rheoli perfformiad ar lefel weithredol drwy:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sicrhau y caniateir digon o amser o fewn yr adolygiadau rheoli perfformiad a gynhelir bob dau fis er mwyn ystyried pob elfen o'r perfformiad, gan gynnwys cyllid, y gweithlu a chyflawniad yn erbyn y cynllun; • sicrhau bod y broses yn cynnwys cynrychiolaeth ehangach ymysg y cyfarwyddwyr; • sicrhau y safonir dulliau llywodraethu ar lefel weithredol a gwasanaeth a'u bod yn cynnwys adolygiad cynhwysfawr o'r perfformiad; • ymestyn ystod y metrigau perfformio a ystyrir ar lefel weithredol, yn enwedig y rhai sy'n ymwneud ag ansawdd a diogelwch; a • gwneud timau'r gyfarwyddiaeth weithredol yn agored i gael eu craffu gan y Pwyllgor Cynllunio Busnes a Sicrwydd Perfformiad a'r Pwyllgor Sicrwydd Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad ar feysydd sy'n tanberfformio. 			
	<p>Mae'r adolygiadau o reoli perfformiad yn gydlynol ac yn canolbwyntio ar bob agwedd ar berfformiad. Cefnogir yr adolygiadau gan ystod ehangach o fetrigau perfformio. Mae'r metrigau hyn hefyd yn cael eu monitro drwy drefniadau llywodraethu gweithredol. Gall pwyllgorau gael sicrwydd bod perfformiad yn gwella, a phan fo tanberfformiad yn parhau, bod camau priodol yn cael eu gweithredu.</p>	<p>Mae Fframwaith Sicrwydd Rheoli Perfformiad yn cael ei adolygu ar hyn o bryd i fynd i'r afael â'r problemau hyn. Mae hyn yn cynnwys adolygu'r trefniadau llywodraethu cyfredol sy'n ymwneud â rheoli perfformiad. Pan fydd y Fframwaith Sicrwydd Rheoli Perfformiad drafft a ddiwygiwyd yn gyflawn, caiff ei gyflwyno i'r Pwyllgorau perthnasol i'w drafod.</p> <p>Mae dangosfwrdd ansawdd yn cael ei ddatblygu ar hyn o bryd i ehangu ystod y metrigau ansawdd a diogelwch perfformiad yr adroddir arnynt yn rheolaidd. Cyflwynir iteriad cyntaf y dangosfwrdd i'r Pwyllgor Sicrwydd Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad ar 20 Chwefror a datblygir y dangosfwrdd ymhellach yn y misoedd i ddod er mwyn ehangu ystod y metrigau ac i ddarparu cyfleuster dadansoddi mewn wardiau lle bo hwn ar gael. Datblygir dangosfyrddau hefyd ar gyfer gofal heb ei drefnu, atgyfeiriadau i driniaeth, strôc, diagnosteg a therapïau a chanser.</p> <p>Ym mis Chwefror 2018, bydd gwaith yn dechrau ar ddatblygu dangosfwrdd gofal sylfaenol.</p>	Medi 2018	Cyfarwyddwr Perfformiad, Cynllunio a Chomisiynu

Arg	Canlyniad/budd a fwriedir	Ymateb y rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog â chyfrifoldeb
A11 Mae angen i'r Bwrdd Iechyd barhau i wella ei adroddiad ar sicrwydd perfformiad integredig drwy dynnu sylw'r darllenwr at feysydd sy'n tanberfformio, gan ehangu ystod y metrigau perfformiad lleol sydd wedi eu cynnwys o fewn yr adroddiad i ddarparu golwg mwy cyflawn o berfformiad, pan fo'n briodol.				
	Mae'r adroddiad sicrwydd perfformiad integredig (IPAR) yn gwneud craffu penodol a herio yn bosib ar lefel pwyllgor a Bwrdd ar feysydd sy'n tanberfformio.	Newidiwyd fformat yr IPAR i roi mwy o bwyslais ar feysydd o danberfformiad, gan gynnwys crynodeb gweithredol sy'n tynnu sylw at feysydd o bryder penodol. Adroddir ar hyn i'r Pwyllgor Cynllunio Busnes a Sicrwydd Perfformiad ar 27 Chwefror 2018. Ochr yn ochr â'r adroddiad, mae'r dangosfyrddau y soniwyd amdanynt yn A10 uchod yn darparu cyfleuster dadansoddi ar gyfer y metrigau sy'n tanberfformio er mwyn gallu nodi'n haws unrhyw feysydd o bryder (e.e. ysbyty, adran) a'u targedu ar gyfer gwelliant.	Chwefror 2018	Cyfarwyddwr Perfformiad, Cynllunio a Chomisiynu

Swyddfa Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd CF11 9LJ

Ffôn: 029 2032 0500

Ffacs: 029 2032 0600

Ffôn Testun : 029 2032 0660

e-bost: post@archwilio.cymru

Gwefan: www.archwilio.cymru

Welsh Audit Office
24 Cathedral Road
Cardiff CF11 9LJ

Phone: 029 2032 0500

Fax: 029 2032 0600

Textphone: 029 2032 0660

e-mail: info@audit.wales

Website: www.audit.wales