WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Archwilydd Cyffredinol Cymru
Auditor General for Wales

Asesiad Strwythuredig 2016 – **Bwrdd Iechyd Prifysgol Aneurin Bevan**

Blwyddyn archwilio: 2016

Cyhoeddwyd: Ionawr 2017

Cyfeirnod y ddogfen: 683A2016

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 ailddefnyddio'r ddogfen hon i Swyddfa Archwilio Cymru info.officer@audit.wales.

Roedd y tîm a gyflawnodd y gwaith yn cynnwys David Thomas, John Herniman, Claire Worrall, Andrew Doughton, Gareth Lucey ac Andrew Strong

Cynnwys

Adroddiad Cryno

Cyd-destun 4

Prif gasgliadau 5

Argymhellion 9

Adroddiad manwl

Mae dulliau'r Bwrdd Iechyd o lywodraethu a chynllunio yn llywio cyfeiriad a pherfformiad y sefydliad mewn modd cadarnhaol, ond mae cyllidebau a pharhad aelodau annibynnol yn parhau i fod yn fregus.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i reoli cyllidebau a monitro cynlluniau arbed yn effeithiol ond gallai maint y pwysau ariannol arwain at sefyllfa ariannol na ellir ei chynnal 10

Mae'r trefniadau gweithredol o ran cynllunio ariannol a phennu cyllidebau yn effeithiol ond nid yw'r cynlluniau ariannol hirdymor yn dangos sefyllfa gynaliadwy ar hyn o bryd 10

Mae'r rheoliadau yn ystod y flwyddyn yn effeithiol ac yn sicrhau stiwardiaeth ariannol briodol 11

Mae adroddiadau ariannol yn ddigonol i hysbysu penderfyniadau pan fydd angen cymryd camau unioni 12

Llwyddodd y Bwrdd Iechyd i reoli ei wariant o fewn y terfyn adnoddau refeniw, ond mae wedi bod yn ddibynnol ar gyllid Llywodraeth Cymru ac mae ei sefyllfa ariannol bresennol yn parhau i fod yn fregus 13

Mae trefniadau cynllunio'r Bwrdd Iechyd yn llywio'r sefydliad mewn modd cadarnhaol ac mae ei bwyllgorau yn gweithredu'n effeithiol, ond mae newidiadau i'r aelodaeth annibynnol yn cyflwyno risgiau o ran parhad ac mae angen datblygu trefniadau rheoli'r rhaglen ymhellach 14

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i gryfhau'r cynllunio strategol, ond mae angen iddo ddatblygu ei allu i reoli newid ymhellach er mwyn sicrhau ei fod yn cyflawni'r buddion a nodwyd yn ei brif raglenni strategol a'i raglen ar gyfer canolfan gofal critigol arbenigol 15

Mae'r Bwrdd a'r pwyllgorau yn gweithredu'n effeithiol, ond mae risgiau yn bodoli o ran parhad aelodaeth annibynnol ac mae angen i drefniadau fframwaith sicrwydd y bwrdd gysylltu'n well â chyflawniad hirdymor amcanion 19

Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd rhesymol ar fynd i'r afael â'r materion a nodwyd yn asesiad strwythuredig y llynedd 22

Atodiadau

Atodiad 1 – ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2016 28

Adroddiad Cryno

Cyd-destun

1 Mae'r Asesiad Strwythuredig yn archwilio trefniadau o fewn y Bwrdd Iechyd Prifysgol Aneurin Bevan (y Bwrdd Iechyd) sy'n cefnogi llywodraethu da a defnydd effeithlon, effeithiol ac economaidd o adnoddau. Yn y blynyddoedd cynt, bu'r gwaith yn asesu cadernid trefniadau rheoli ariannol, digonolrwydd trefniadau llywodraethu, rheolaeth galluogwyr allweddol sy'n cefnogi defnydd effeithiol o adnoddau a'r cynnydd a wnaed o ran ymdrin â phroblemau gwella a nodwyd yn flaenorol. Canfu ein gwaith yn ystod 2015 bod y Bwrdd Iechyd yn ceisio gwella'n barhaus, ond mae'n wynebu nifer o heriau yn y tymor byr a hefyd yn ceisio gweithio i weddnewid gwasanaethau yn ystod y tair blynedd nesaf.

2 Mae'r gwaith asesu strwythuredig yn ystod 2016 wedi adolygu trefniadau rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd unwaith eto, a'r cynnydd sydd wedi'i wneud o ran ymdrin ag argymhellion y flwyddyn flaenorol. Eleni, rydym hefyd wedi cyflawni gwaith cymharol mewn tri maes. Dewiswyd y meysydd penodol a'r cwmpas ar sail ein dadansoddiad ein hunain o faterion Cymru gyfan a thrwy drafod ag ysgrifenyddion byrddau. Mae'r meysydd gwaith cymharol yn cynnwys:

- fformat adroddiadau ariannol i'r byrddau;
- trefniadau ar gyfer datblygu Cynlluniau Tymor Canolig Integredig a monitro ac adrodd ar gyflawniad y cynlluniau hyn[1]; a
- dulliau o fynd ati i fapio risgiau a chamau sicrhau, a datblygu fframwaith sicrwydd i'r bwrdd[2].

3 Mae'r adroddiad hwn yn nodi ein canfyddiadau archwilio lleol ar gyfer y Bwrdd Iechyd. Pan fyddwn wedi cwblhau'r adroddiadau archwilio lleol, byddwn yn cynnal dadansoddiad Cymru gyfan o'r tri maes gwaith cymharol, i'w rannu gyda sefydliadau GIG a fforymau perthnasol Cymru gyfan, megis grwpiau cyfarwyddwyr cyllid, cyfarwyddwyr cynllunio ac ysgrifenyddion bwrdd. Diben y dull gweithio hwn yw cefnogi dysgu, trwy rannu dulliau gweithio ac arferion da ledled sefydliadau'r GIG. Bydd cyhoeddi ein dadansoddiad cymharol o ddatblygu ac adrodd ar Gynlluniau Tymor Canolig Integredig yn cyd-fynd ag adroddiad cenedlaethol yr Archwilydd Cyffredinol ar Ddeddf Cyllid y Gwasanaeth Iechyd Gwladol (Cymru) 2014, y bwriedir ei gyhoeddi ddechrau 2017.

4 Mae ein canfyddiadau yn seiliedig ar gyfweliadau, arsylwadau pwyllgor, adolygu dogfennau a data perfformiad, ffurflenni gwybodaeth gan ysgrifenyddion bwrdd a chyfarwyddwyr cynllunio, a chanlyniadau arolwg o aelodau bwrdd. Ymatebodd 119 o aelodau bwrdd i'n harolwg, sy'n gyfradd ymateb o 59%. Roedd y rhain yn cynnwys 11 o ymatebion (cyfradd ymateb o 52%) gan y Bwrdd Iechyd. Hoffem

[1] Pan nad oedd Cynllun Tymor Canolig Integredig ar gael, ystyriwyd y cynllun blynyddol.

[2] Mae fframwaith sicrwydd bwrdd yn nodi'r risgiau o ran cyflawni amcanion corfforaethol, y rheoliadau mewnol ar gyfer lliniaru'r risgiau hynny a'r camau sicrhau sydd eu hangen ar y bwrdd i wybod bod rheoliadau yn effeithiol a risgiau yn cael eu rheoli.

ddiolch i’r aelodau bwrdd hynny a ymatebodd i’n harolwg am eu hamser a’u mewnbwn.

5 Mae cymeradwyaeth ddiweddar yr achos busnes dros gael canolfan gofal critigol arbenigwyr gan Lywodraeth Cymru wedi dod â chyfnod o ansicrwydd i ben i’r Bwrdd Iechyd. Gan na cyhoeddwyd y penderfyniad cymeradwyo tan ddiwedd mis Hydref 2016, nid ydym mewn sefyllfa i roi barn ar unrhyw risgiau prosiect neu raglen fel rhan o asesiad strwythuredig eleni. Wrth gynllunio archwiliad y flwyddyn nesaf, byddwn yn ystyried a oes angen adolygu’r paratoadau ar gyfer y ganolfan gofal critigol arbenigol.

Prif gasgliadau

6 Ein casgliad cyffredinol o waith ar asesiad strwythuredig 2016 yw bod dulliau llywodraethu a chynllunio’r Bwrdd Iechyd yn llywio cyfeiriad a pherfformiad y sefydliad mewn modd cadarnhaol. Ond mae cyllidebau a pharhad aelodau annibynnol yn parhau i fod yn fregus. Rhoddir crynodeb o’r rhesymau dros ddod i’r casgliad hwn isod.

Cynllunio a rheoli ariannol

7 Wrth adolygu trefniadau cynllunio a rheoli ariannol y Bwrdd Iechyd, canfuwyd bod y Bwrdd Iechyd yn parhau i reoli cyllidebau a monitro cynlluniau arbed yn effeithiol, ond gallai maint y pwysau ariannol arwain at sefyllfa ariannol na ellir ei chynnal.

Cynllunio ariannol

8 Mae’r trefniadau gweithredol o ran cynllunio ariannol a phennu cyllidebau yn effeithiol ond nid yw’r cynlluniau ariannol hirdymor yn dangos sefyllfa gynaliadwy ar hyn o bryd. Mae’r swyddogaethau a’r cyfrifoldebau cynllunio ariannol yn glir, yn ddealladwy ac yn ymrwymo rheolwyr ac arweinwyr clinigol isadrannau. Mae gan y Bwrdd Iechyd brosesau priodol ar gyfer sefydlu cynllun ariannol fel rhan o’i gynllun tymor canolig integredig.

9 Cafodd Cynllun Tymor Canolig Integredig 2016-19 gymeradwyaeth Gweinidogion ar yr amod bod y Bwrdd Iechyd yn mynd ati’n weithredol i reoli’r risgiau ariannol o £12.8 miliwn a amlinellwyd yn y cynllun. Mae’r Bwrdd Iechyd wedi nodi bod angen gwneud rhagor o waith i bennu sut bydd cynlluniau gwasanaeth a gweithlu yn gallu cael eu cyflawni o fewn yr adnoddau sydd ar gael. Rhagwelir na fydd setliadau cyllidebol Llywodraeth Cymru mor hael ar ôl 2016-17, a gallai hyn roi llawer mwy o bwysau ar sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd.

Rheolaeth ariannol a stiwardiaeth

10 Mae'r rheoliadau yn ystod y flwyddyn yn effeithiol ac yn sicrhau stiwardiaeth ariannol briodol. Mae gan y Bwrdd Iechyd fframwaith clir o swyddogaethau a chyfrifoldebau, ac mae gweithgareddau a phrosesau rheoli priodol ar waith. Mae'r gwasanaeth Archwilio Mewnol yn cynnal adolygiadau o systemau ariannol craidd pob blwyddyn, ac ni adroddwyd unrhyw broblemau mawr yn ystod 2015-16.

11 Mae'r Pwyllgor Archwilio hefyd yn chwarae rhan weithredol yn y fframwaith rheoli, gan nodi gofynion sicrhau newydd trwy broses barhaus o asesu risgiau. Mae'r Pwyllgor yn adolygu adroddiadau Archwilio Mewnol yn rheolaidd ac yn monitro argymhellion ar gyfer gwella er mwyn dod o hyd i unrhyw feysydd pellach o risg. Rydym wedi gweld achosion lle nad yw'r Bwrdd Iechyd wedi ymateb yn effeithiol i argymhellion archwiliadau, ond mae'r rhain yn ymwneud â meysydd ar wahân i reoliadau ariannol mewnol ar y cyfan.

Monitro ac adroddiadau ariannol

12 Mae adroddiadau ariannol yn ddigonol i hysbysu penderfyniadau pan fydd angen cymryd camau unioni. Mae adroddiadau monitro misol yn dangos sefyllfa onest ac mae adroddiadau i'r Bwrdd yn ddigon clir i hysbysu darllenwyr o'r camau gweithredu y mae'r Bwrdd Iechyd yn ei wneud ar y sefyllfa ariannol a risgiau ariannol eraill. Fodd bynnag, nid yw'r fformat adrodd presennol yn amlygu'n eglur y rhesymau y tu ôl i newidiadau yn y sefyllfa ariannol.

13 Mae rhai adroddiadau ariannol ad hoc wedi'u cyflwyno i'r Bwrdd neu'r Pwyllgor Archwilio ac nid oes unrhyw addasiadau sylweddol wedi'u gwneud i sefyllfa ariannol diwedd y flwyddyn ers rhai blynyddoedd. Mae hyn yn sicrwydd pellach o brosesau monitro ac adrodd ariannol y Bwrdd Iechyd. Mewn ymateb i'r adroddiadau ariannol a ddaeth i law eleni, mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu cynlluniau adfer ariannol ychwanegol yn ystod y flwyddyn i fynd i'r afael â'r pwysau ariannol ychwanegol a osodwyd arno yn ystod y flwyddyn.

Perfformiad ariannol

14 Llwyddodd y Bwrdd Iechyd i reoli ei wariant o fewn y terfyn adnoddau refeniw yn ystod 2015-16, ond mae wedi bod yn ddibynnol ar gyllid ychwanegol gan Lywodraeth Cymru ac mae ei sefyllfa ariannol bresennol yn parhau i fod yn fregus.

15 Mae gan y Bwrdd Iechyd brofiad blaenorol o gyflawni ei gyllidebau a chynlluniau gwella. Mae hyn yn cynnwys pennu targedau uchelgeisiol o ran arbed arian, ond hyd yn oed trwy wneud hyn, mae'n parhau i gyflawni cyllideb sydd mewn sefyllfa o ddiffyg ar ddechrau'r flwyddyn.

16 Yn gyffredinol, mae'r Bwrdd Iechyd yn cynnal y sefyllfa ariannol yn ystod y flwyddyn heb unrhyw dwf mawr annisgwyl mewn costau. Fodd bynnag, mae wedi gwneud penderfyniadau i wella perfformiad sy'n cynnwys gweithgareddau yn erbyn targedau atgyfeirio i gael triniaeth yn ystod y flwyddyn, ac mae hyn yn arwain at fwy o gostau. Er bod y Bwrdd Iechyd yn datblygu cynlluniau adfer ariannol

ychwanegol i reoli'r risg ariannol ychwanegol hwn, mae tebygolrwydd cryf yn parhau na fydd y Bwrdd Iechyd yn cadw ei wariant o fewn ei ddyraniad heb gyllid ychwanegol.

Llywodraethu a sicrwydd

17 Wrth adolygu llywodraethu corfforaethol y Bwrdd Iechyd a threfniadau sicrhau'r bwrdd, canfuwyd bod y Bwrdd a'i bwyllgorau yn gweithredu'n effeithiol, ond mae newidiadau i'r aelodaeth annibynnol yn achosi risgiau o ran parhad. Mae angen i'r Bwrdd nodi ei ofynion sicrhau a'i drefniadau rheoli rhaglen penodol yn fwy clir er mwyn cefnogi'r gwaith o gyflawni amcanion strategol yn well.

Adrodd a chynllunio strategol

18 Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i gryfhau'r cynllunio strategol, ond mae angen iddo ddatblygu ei allu i reoli newid ymhellach er mwyn sicrhau ei fod yn cyflawni'r buddion a nodwyd yn ei brif raglenni strategol a'i raglen ar gyfer canolfan gofal critigol arbenigol.
Yn ystod y tair blynedd ddiwethaf, rydym wedi gweld gwelliannau yn y modd y caiff trefniadau cynllunio'r Bwrdd Iechyd eu defnyddio, ac mae hyn wedi arwain at Weinidogion yn cymeradwyo'r Cynllun Tymor Canolig Integredig m mis Mehefin 2016.

19 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwella'r ffordd y mae'n rhannu atebolrwydd ar draws y tîm Gweithredol ar gyfer cyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'i gynlluniau newid gwasanaeth. O ganlyniad, mae gwell cydbwysedd o ran cyfrifoldebau nag a fu yn y gorffennol.

20 Mae'r trefniadau cyffredinol ar gyfer monitro, adrodd a herio cynnydd ar gyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig wedi gwella yn ystod y 12 mis diwethaf. Gallai'r Bwrdd Iechyd wneud mwy o hyd i ddangos i ba raddau y mae cynnydd wedi'i wneud yn erbyn y disgwyliadau gwreiddiol yn y Cynlluniau Newid Gwasanaeth, er mwyn cyflwyno darlun gwell o'r cynnydd dros amser.

21 Mae rhagor o gyfleoedd gan y Bwrdd Iechyd i fabwysiadu dulliau o gefnogi a galluogi newid. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cryn dipyn o ymdrech i gyflwyno hyfforddiant sgiliau IQT[3]. Fodd bynnag, nid yw wedi mabwysiadu safon na dull newid proffesiynol eto, megis Rheoli Rhaglenni Llwyddiannus, ac nid oes swyddfa rheoli rhaglen ffurfiol chwaith; ond rydym yn cydnabod bod y tîm cynllunio canolog yn cefnogi rhai o'r swyddogaethau hyn.

22 Wedi cyfnod cymharol hir o ddatblygu achos busnes a dilyn proses adolygu ganolog, mae Llywodraeth Cymru wedi cymeradwyo achos busnes y Bwrdd Iechyd ar gyfer canolfan gofal critigol arbenigol. Gan ystyried hyn, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd adolygu ei allu i reoli'r rhaglen gyfalaf a'r newidiadau cysylltiedig i wasanaethau.

[3] GIG Cymru, **Gwella Ansawdd Gyda'n Gilydd**

Effeithiolrwydd a sicrwydd y bwrdd

23 Mae'r Bwrdd a'r pwyllgorau yn gweithredu'n effeithiol, ond mae risgiau yn bodoli o ran parhad aelodaeth annibynnol ac mae angen i drefniadau fframwaith sicrwydd y bwrdd gysylltu'n well â chyflawniad hirdymor amcanion

24 **O ran datblygu fframwaith sicrwydd y bwrdd:** Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud newidiadau i ddyluniad ei drefniadau sicrwydd yn sgil adolygiad o anghenion sicrwydd a gallu'r aelodau annibynnol ac mae'n dechrau edrych ar yr angen am Fframwaith Sicrwydd Bwrdd. Er ei bod yn rhy fuan rhoi sylwadau ar y datblygiadau newydd hyn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi dechrau dod i gasgliadau am y gwaith ychwanegol sydd ei angen. Bydd angen i'r Bwrdd Iechyd adolygu'r trefniadau hyn yn rheolaidd er mwyn sicrhau eu bod yn addasu i'r ystod o risgiau, gan gynnwys trosiant aelodau annibynnol y bwrdd, pwysau perfformio ac ariannol, a chyfleoedd a heriau ei agenda uchelgeisiol ar gyfer newid.

25 **O ran effeithiolrwydd bwrdd a phwyllgor:** Mae'r Bwrdd a'i bwyllgorau yn parhau i ymddwyn mewn modd priodol sy'n canolbwyntio ar ansawdd. Mae'r Bwrdd yn rhoi pwyslais clir ar gleifion, ac mae ansawdd gwasanaethau yn cael blaenoriaeth uchel ar agenda'r Bwrdd. Mae'r Pwyllgor Archwilio bellach yn olrhain cynnydd mewn ymateb i argymhellion archwilio allanol, ond mae angen gwneud mwy i sicrhau yr eir i'r afael â'r holl argymhellion yn llawn mewn modd amserol.

26 Mae'r Bwrdd Iechyd yn bodloni'r gofyniad a nodwyd yng Nghylchlythyr Iechyd Cymru (2016) 033 mewn cysylltiad â chyhoeddi gwybodaeth ragnodedig. Mae'n braf gweld bod y Bwrdd wedi cyflwyno cyfarfodydd pwyllgor sy'n hygyrch i'r cyhoedd ar gyfer nifer o bwyllgorau fel trefniant arferol.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd rhesymol ar fynd i'r afael â'r materion a nodwyd yn asesiad strwythuredig y llynedd

27 Gwelwyd o'r adolygiad a wnaethom ar gynnydd argymhellion asesu strwythuredig 2015 fod y Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd mewn nifer o'r meysydd a nodwyd. Fodd bynnag, mae llawer o'r argymhellion a gyflwynwyd gennym yn ystod 2014 a 2015 yn parhau i fod ar waith. Mae'r meysydd yr ydym wedi gwneud argymhellion iddynt yn gymhleth ac yn heriol i fynd i'r afael â nhw a'u sefydlu'n llawn ac, er bod mwy i'w wneud, dengys ein hadolygiad bod y Bwrdd Iechyd yn gwneud cryn dipyn o ymdrech i wneud cynnydd ar y rhain.

28 Nodir yr argymhellion a ddaw yn sgil ein gwaith yn ystod 2016 yn Arddangosyn 1. Bydd hefyd angen i'r Bwrdd Iechyd barhau i ganolbwyntio ar weithredu unrhyw argymhellion blaenorol nad ydynt wedi'u cyflawni eto.

29 Bydd ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd sy'n nodi sut maen nhw'n bwriadu ymateb i'r argymhellion hyn yn cael ei gynnwys yn Atodiad 1 pan fydd yn gyflawn ac wedi'i ystyried gan y Bwrdd.

Argymhellion

Arddangosyn 1: argymhellion 2016

Argymhellion 2016	
Cefnogi gwaith cyflawni newid effeithiol	
A1	Mabwysiadu dull rheoli newid cytunedig a ffurfiol a datblygu galluoedd y staff craidd hynny sy'n rheoli newid.
A2	Cyflwyno swyddfa rheoli rhaglen a sicrhau bod digon o allu a seilwaith i hwyluso cyflawniad y Cynllun Tymor Canolig Integredig, y Cynlluniau Newid Gwasanaeth a'r ganolfan gofal critigol arbenigol.
Sicrwydd ac effeithiolrwydd y bwrdd	
A3	Adeiladu ar y gwaith cynnar sydd wedi'i wneud i ddatblygu fframwaith sicrwydd trwy adolygu ansawdd amcanion corfforaethol y Bwrdd Iechyd a pha mor glir y mae'r rhain wedi'u hegluro.
A4	Nodi'r prif fygythiadau i gyflawni'r amcanion corfforaethol a phennu pa gamau sicrhau ychwanegol y gallai fod eu hangen i helpu'r Bwrdd Iechyd i gyflawni'r amcanion hynny.
A5	Adolygu rhaglen ddatblygu'r Bwrdd a'r anghenion datblygu penodol i gefnogi aelodau newydd y Bwrdd yn ystod y flwyddyn i ddod.

Adroddiad manwl

Mae dulliau'r Bwrdd Iechyd o lywodraethu a chynllunio yn llywio cyfeiriad a pherfformiad y sefydliad mewn modd cadarnhaol, ond mae cyllidebau a pharhad aelodau annibynnol yn parhau i fod yn fregus

30 Nodir y canfyddiadau sydd wrth wraidd y casgliad hwn isod.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i reoli cyllidebau a monitro cynlluniau arbed yn effeithiol ond gallai maint y pwysau ariannol arwain at sefyllfa ariannol na ellir ei chynnal

31 Mae ein gwaith asesu strwythuredig yn ystod 2016 wedi ystyried y camau y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu cymryd i gyflawni cydbwysedd ariannol a chreu cynaliadwyedd ariannol mwy hirdymor. Rydym wedi asesu sefyllfa ariannol y sefydliad, y dull o ymdrin â chynllunio ariannol, rheoliadau a stiwardiaeth ariannol, a'r trefniadau ar gyfer monitro ac adrodd ariannol. Rydym hefyd wedi ystyried y cynnydd sydd wedi'i wneud o ran ymdrin â'r argymhellion blaenorol sy'n ymwneud â rheoli ariannol. Nodir ein canfyddiadau isod.

Mae'r trefniadau gweithredol o ran cynllunio ariannol a phennu cyllidebau yn effeithiol ond nid yw'r cynlluniau ariannol hirdymor yn dangos sefyllfa gynaliadwy ar hyn o bryd

32 Mae'r swyddogaethau a'r cyfrifoldebau cynllunio ariannol yn glir ac yn ddealladwy. Mae gan y Bwrdd brosesau a gweithgareddau rheoli priodol ar waith i sefydlu cynllun ariannol cyn dechrau'r flwyddyn ariannol ac fel rhan o'r cynllunio tymor canolig integredig. Mae arweinwyr clinigol mewn isadrannau yn darparu mewnbwn i'r broses o bennu cyllidebau er mwyn helpu i hysbysu balans y cyllid sydd ar gael a disgwyliadau perfformio. Mae'r isadrannau yn gweithio trwy iteriadau o gynlluniau ariannol hyd nes y bydd cynllun a dull gweithio ariannol cywrain a derbyniol wedi'u cyflawni. Mae'r adran gyllid yn cydgysylltu elfennau o'r gyllideb gyffredinol wrth brofi'r rhain yn erbyn rhagdybiaethau ariannol, er enghraifft, cyllid ychwanegol yn ystod y flwyddyn neu godiadau disgwyliedig. Wedi hyn, mae'r adran yn cytuno dros dro ar gyllidebau is-adrannol drafft yn rhan o gynhyrchu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r cynllun ariannol cyffredinol. Rhagwelir na fydd setliadau ariannu Llywodraeth Cymru mor hael ar ôl 2016-17. Ond ceir ansicrwydd o hyd ynghylch faint yn union fydd y refeniw yn y dyfodol, a gallai hyn osod llawer mwy o bwysau ar sefyllfa ariannol y Bwrdd Iechyd mewn blynyddoedd i ddod.

33 Ym mis Mawrth 2016, derbyniodd a chymeradwyodd y Bwrdd y cynllun ariannol ar gyfer 2016-17 fel rhan o'r gwaith o'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ar ei newydd wedd, gyda diffyg hysbys o £12.8 miliwn ar gyfer 2016-17. Cytunodd y Bwrdd hefyd i osod cyllidebau ar gyfer y meysydd dirprwyedig yn y cynllun ac i gadw

rhywfaint o gyllid wrth gefn ar gyfer 2016-17 er mwyn darparu ychydig o gydnerthedd a gallu i reoli pwysau ariannol annisgwyl. Cymeradwywyd y Cynllun Tymor Canolig Integredig gan Weinidogion ar yr amod bod y Bwrdd Iechyd yn bwrw ati i reoli'r risg ariannol o £12.8 miliwn a amlinellwyd yn y cynllun.

34 Llwyddoddy Bwrdd Iechyd i arbed £21.5 miliwn yn ystod 2016-17, a rhagwelir y bydd yr arbedion yn syrthio'n gyflym i £10.4 miliwn a £6.3 miliwn yn ystod y ddwy flynedd nesaf. Mae angen dod o hyd i gydbwysedd wrth osod cynlluniau arbed arian sy'n rhy uchelgeisiol a allai arwain at golli cefnogaeth deiliaid cyllideb. Rhagwelir y bydd y pwysau ariannol yn parhau. Felly, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd barhau i ganolbwyntio ar dynnu gwastraff a gwella effeithlonrwydd trwy'r system ofal. I'r diben hwn, mae'r Bwrdd Iechyd yn defnyddio Cynlluniau Newid Gwasanaeth fel mecanwaith i ailgynllunio llwybrau gofal mewn ymgais i wella gwasanaethau a dod o hyd i fodelau gofal effeithlon.

35 Mae'r cynllun tymor canolig integredig yn nodi disgwyliad tair blynedd y sefyllfa ariannol rhwng 2016-17 a 2018-19. Ond mae'r Bwrdd Iechyd wedi nodi bod angen gwneud mwy o waith er mwyn pennu sut bydd cynlluniau gwasanaeth a gweithlu yn darparu'r cynnydd angenrheidiol yn erbyn targedau allweddol gyda'r adnoddau sydd ar gael. Dengys hyn nad yw'r goblygiadau na'r rhagdybiaethau ar gyfer y tymor canolig wedi deillio'n effeithiol eto o'r cynlluniau gwasanaeth tymor canolig sylfaenol. Efallai bod hyn i'w ddisgwyl gan ystyried yr ansicrwydd oedd yn ymwneud â'r ganolfan gofal critigol arbenigol ym mis Mawrth 2016. Fodd bynnag, cymeradwywyd y cynllun ar gyfer canolfan gofal critigol arbenigol gan Lywodraeth Cymru ym mis Hydref 2016. Bydd hyn yn llywio'r modelau gofal a ddefnyddir yn y dyfodol ac, o ganlyniad, y rhagdybiaethau ar gyfer y gyllideb refeniw a chyfalaf.

36 Nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cais am hyblygrwydd ariannol dan Ddeddf Cyllid y Gwasanaeth Iechyd Gwladol (Cymru) 2014. Deallwn mai ansicrwydd o ran y rhagdybiaethau cyllidebol mewnol yn ogystal â setliadau ariannu Llywodraeth Cymru yn y dyfodol oedd wrth wraidd y penderfyniad hwn.

37 Yn ystod 2015, gwnaethpwyd yr argymhellion canlynol i adroddiadau ariannol. Mae Arddangosyn 2, ar ddiwedd yr adran hon, yn disgrifio'r cynnydd a wnaed.

Mae'r rheoliadau yn ystod y flwyddyn yn effeithiol ac yn sicrhau stiwardiaeth ariannol briodol

38 Mae gan y Bwrdd Iechyd fframwaith clir o swyddogaethau a chyfrifoldebau, ac mae gweithgareddau a phrosesau rheoli priodol ar waith. Mae'r gwasanaeth Archwilio Mewnol yn cynnal adolygiadau o'r systemau ariannol craidd bob blwyddyn. Yn ystod 2015-16, darparodd yr Archwiliad Mewnol sicrwydd 'rhesymol' ar gyfer saith o'r wyth adolygiad o'r system ariannol ac un sicrwydd 'cyfyngedig' ar gyfer adolygu rafflau yn rhan o'i asesiad o arian elusennol.

39 Mae'r Pwyllgor Archwilio yn darparu lefel effeithiol o her a chraffu yn rheolaidd. Mae gan y pwyllgor ran weithredol i'w chwarae yn y fframwaith rheoleiddio, a gaiff ei hysbysu trwy raglen waith gytunedig, a thrwy nodi gofynion sicrwydd newydd sy'n seiliedig ar asesiadau risg trwy gydol y flwyddyn. Mae'r Bwrdd Iechyd yn

parhau i gadw llygad ar yr agenda felly, ond caiff eitemau sefydlog megis colledion a thaliadau arbennig eu hadolygu'n rheolaidd. Mae'r Pwyllgor yn derbyn ac yn adolygu pob adroddiad Archwilio Mewnol er mwyn nodi unrhyw feysydd risg ar gyfer y Bwrdd Iechyd.

40 Yn ystod y flwyddyn ariannol ddiweddaf, gwnaethom fynegi ein pryder i'r Bwrdd Iechyd o ran cydymffurfio ag archebion sefydlog a chyfarwyddiadau ariannol sefydlog mewn cyswllt â lefel y costau a gaiff eu gwario ar nyrsys Asiantaeth y tu allan i gytundeb Fframwaith GIG Cymru. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau priodol ac mae bellach wedi rhoi'r gorau i ddefnyddio staff asiantaeth nyrsio 'heb gontract' yn gyfan gwbl, heblaw dan rai amgylchiadau eithriadol lle y mae parhad gofal yn hollbwysig.

Mae adroddiadau ariannol yn ddigonol i hysbysu penderfyniadau pan fydd angen cymryd camau unioni

41 Mae trefniadau boddhaol ar waith ar gyfer monitro ac adrodd ariannol. Mae gan y Bwrdd Iechyd brofiad blaenorol o adrodd ar y sefyllfa ariannol yn gyson ac ystyried risgiau ac ystyriaethau eraill. Mae'r adroddiadau monitro misol yn adroddiadau gonest o'r sefyllfa a'r problemau yn ogystal â'r ystyriaeth a'r dysgu a welir mewn trafodaethau pwyllgor. Mae arweinwyr clinigol yn rhan o'r broses adrodd a monitro ariannol, trwy adrodd ar gynnydd ym mherfformiad isadrannau. Ni wnaed unrhyw addasiadau mawr na ellid eu hesbonio i'r sefyllfa ariannol ar ddiwedd blwyddyn ers rhai blynyddoedd, Mae hyn yn magu hyder yn ansawdd a chywirdeb y gwaith adrodd a monitro ariannol yn ystod y flwyddyn. Cyflwynir rhai adroddiadau monitro ariannol ad hoc hefyd i'r Bwrdd, y Pwyllgor Cyllid a Pherfformio a'r Pwyllgor Archwilio, sy'n cynnig sicrwydd pellach o'r trefniadau hyn.

42 Mae'r adroddiadau i'r Bwrdd yn ddigon clir i adael i'r darllenwyr wybod i ba raddau y mae'r Bwrdd yn gweithredu ar y sefyllfa ariannol a risgiau ariannol eraill. Mae'r adroddiad yn nodi'r prif dargedau a pherfformiad, y risgiau a'r amrywiaeth o wybodaeth ariannol ategol. Mae'r defnydd a wneir o graffeg, dangosfyrddau a naratif ategol cryno yn yr adroddiadau hyn yn caniatáu i ni weld yn glir y risgiau a'r materion ariannol allweddol sy'n wynebu'r Bwrdd Iechyd. Mae'r drefn adrodd fisol yn helpu i sicrhau bod darllenwyr yn deall pa broblemau ariannol sy'n bodoli, ond nid yw o reidrwydd yn darparu'r mewnwelediad i helpu i ganfod pam mae pethau fel ag y maent. Mewn ymateb i'r adroddiadau presennol yn ystod y flwyddyn, mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu cynlluniau adfer ariannol ychwanegol yn ystod y flwyddyn i fynd i'r afael â'r pwysau ariannol ychwanegol a brofwyd yn ystod y flwyddyn.

Llwyddodd y Bwrdd Iechyd i reoli ei wariant o fewn y terfyn adnoddau refeniw, ond mae wedi bod yn ddibynnol ar gyllid Llywodraeth Cymru ac mae ei sefyllfa ariannol bresennol yn parhau i fod yn fregus

43 Mae gan y Bwrdd Iechyd brofiad blaenorol o gyflawni ei gynlluniau gwella costau a'i gyllideb. Mae hyn yn cynnwys gosod nodau ariannol anodd. Ond hyd yn oed trwy wneud hynny, llwyddir i gyflawni cyllideb sydd mewn sefyllfa o ddiffyg ar ddechrau'r flwyddyn. Fodd bynnag, mae angen cyllid ychwanegol ar y Bwrdd Iechyd o hyd gan Lywodraeth Cymru i gyrraedd sefyllfa o fantoli'r gyllideb. Er enghraifft, roedd y sefyllfa ariannol yn y nawfed mis o 2015-16 yn dangos £12.2 miliwn o gymorth ychwanegol gan Lywodraeth Cymru a rhywfaint o gymorth ariannol amodol ychwanegol ar ddiwedd y flwyddyn i sicrhau bod y Bwrdd Iechyd yn gwario o fewn y terfyn adnoddau refeniw.

44 Mae gan y Bwrdd Iechyd hefyd enw da am gyflawni cynlluniau gwella costau. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cyflawni 83% o'i gynlluniau arbed arian disgwyliedig bob blwyddyn ers 2011, a noda fod cyfran fawr o'r arian y mae'n ei arbed (dros 81%) yn arbedion cylchol.

45 Canolbwyntir ar gyrraedd targedau ariannol 12 mis, a defnyddio cronfa ganolog wrth gefn neu gronfa fuddsoddi i arbed i adfer y sefyllfa ariannol. Cynlluniau ariannol traddodiadol sydd gan y Bwrdd Iechyd, sy'n ystyried effaith twf costau a ragwelir a phoblogaeth sy'n heneiddio fel y nodir yn Adroddiad Nuffield. Mae mynediad at wasanaethau wedi parhau i fod yn her fawr yn ystod y flwyddyn ariannol 2016-17 ac yn un y mae'r Bwrdd Iechyd yn ceisio'i orau i fynd i'r afael â hi gan ddefnyddio amrywiaeth o ddulliau menter cyrchu mewnol, cyrchu allanol a rhestri aros. Mae hyn wedi arwain at fwy o wariant ac nid yw'n debygol y bydd y dull hwn yn ddymunol nac yn darparu cynaliadwyedd ariannol hirdymor yn y dyfodol. Mae'r twf cost arfaethedig ychwanegol hwn wedi'i wrthbwyso i raddau gan rai gostyngiadau cost a oedd yn well na'r disgwyl mewn meysydd fel gofal iechyd parhaus. Mae'r Bwrdd Iechyd yn datblygu cynlluniau adfer ariannol ychwanegol i reoli'r risg ariannol ychwanegol hwn. Ond mae'n debygol iawn na fydd y bwrdd iechyd yn cadw'r gwariant o fewn ei ddyraniad heb gyllid ychwanegol. Mae angen moderneiddio'r gwasanaethau ymhellach er mwyn sicrhau dyfodol ariannol cadarn.

Arddangosyn 2: Cynnydd ar argymhellion cynllunio ariannol

Blwyddyn	Argymhelliad	Disgrifiad o'r cynnydd
2014	A1 Adeiladu ar ddull presennol y Bwrdd Iechyd drwy ddatblygu cynlluniau arbed tactegol tymor hwy.	**Mae'r camau a gymerwyd mewn ymateb i'r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith.** Mae'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a gymeradwywyd ar gyfer 2016-19 yn cynnwys y cynllun ariannol tair blynedd. Mae'r Bwrdd Iechyd yn rhoi'r cynlluniau newid strategol diffiniedig a'r ffrydiau gwaith canolbwyntiedig ar waith er mwyn cyflawni arbedion ariannol a gwasanaethau mwy cynaliadwy, yn cynnwys Gofal Iechyd Parhaus, Rheoli Meddyginiaethau a defnyddio staff asiantaeth, a defnyddio buddsoddiadau i arbed arian ar gyfer digideiddio cofnodion meddygol. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cymhwyso dadansoddiad costio seiliedig ar weithgareddau a arweinir gan amser i amrywiaeth o lwybrau cleifion ac wedi sefydlu Bwrdd Cynhyrchiant ac Effeithlonrwydd.
2014	A2 Archwilio'r potensial i gynhyrchu incwm. Gallai hyn gynnwys codi a/neu adolygu ffioedd a datblygu partneriaethau cyhoeddus/preifat sy'n cefnogi gwaith ymchwil a datblygu clinigol, treialu cynnyrch a datblygu a threialu systemau a thechnoleg.	**Nid yw'n amlwg bod y Bwrdd Iechyd wedi cymryd digon o gamau i ddangos ei fod wedi manteisio i'r eithaf ar y potensial i gynhyrchu incwm.** Mae'r Cynllun Tymor Canolig Integredig yn nodi bod angen i'r Bwrdd Iechyd ddod o hyd i bob cyfle i gynhyrchu incwm ychwanegol y tu allan i'w ddyraniad. Yn benodol, mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod cyfleoedd i gynhyrchu incwm pellach yn y maes academaidd o ran cael cyllid ar gyfer addysgu ac ar gyfer gwaith ymchwil a datblygu.

Mae trefniadau cynllunio'r Bwrdd Iechyd yn llywio'r sefydliad mewn modd cadarnhaol ac mae ei bwyllgorau yn gweithredu'n effeithiol, ond mae newidiadau i'r aelodaeth annibynnol yn cyflwyno risgiau o ran parhad ac mae angen datblygu'r trefniadau rheoli rhaglen ymhellach

46 Mae'r gwaith asesu strwythuredig a wnaed gennym yn ystod 2016 wedi archwilio trefniadau'r Bwrdd Iechyd ar gyfer datblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig ac adrodd ar gyflawniad y cynllun, a'r dull o ddatblygu ac adolygu fframwaith sicrwydd

bwrdd. Rydym hefyd wedi ystyried effeithiolrwydd cyffredinol y bwrdd a'i strwythurau llywodraethu a'r cynnydd sydd wedi'i wneud ar fynd i'r afael ag argymhellion asesiadau strwythuredig blaenorol a materion gwella. Nodir ein canfyddiadau isod.

Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i gryfhau'r cynllunio strategol, ond mae angen iddo ddatblygu ei allu i reoli newid ymhellach er mwyn sicrhau ei fod yn cyflawni'r buddion a nodwyd yn ei brif raglenni strategol a'i raglen ar gyfer canolfan gofal critigol arbenigol

47 Mae'r canfyddiadau sydd wrth wraidd y casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o ddull y Bwrdd Iechyd o greu cynlluniau strategol[4], monitro ac adrodd ar gyflawniad y Cynllun Tymor Canolig Integredig. Rydym hefyd wedi ystyried y trefniadau sy'n cefnogi cyflawniad y rhaglenni newid strategol sydd wrth wraidd y Cynllun Tymor Canolig Integredig, a'r cynnydd sydd wedi'i wneud o ran mynd i'r afael â'r argymhellion blaenorol sy'n ymwneud â chynllunio strategol. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.

48 Mae capasiti cynllunio yn dod yn faes fwyfwy pwysig i bob corff iechyd yng Nghymru. Yn ystod y tair blynedd diwethaf, rydym wedi gweld gwelliannau yn swyddogaeth tîm cynllunio canolog y Bwrdd Iechyd. Mae gwaith y tîm hwn wedi ehangu ac mae bellach yn darparu cynllunio canolog craidd, yn cydgysylltu cynlluniau is-adrannol yn ganolog a hefyd yn darparu cymorth 'partneru busnes' is-adrannol ar wahân trwy weithio gydag isadrannau a'r arweinwyr cynllunio is-adrannol. Deallwn fod yr un olaf yn helpu i ddarparu dull gwell o ymdrin â chynllunio mewn modd 'o'r gwaelod i fyny', ond gellid cryfhau hwn o hyd gan fod rhai isadrannau yn well am gynllunio nag eraill.

49 Yn ein hadolygiadau asesu strwythuredig blaenorol, rydym wedi nodi pryderon ynghylch capasiti'r tîm cynllunio. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi cydnabod y pwysau hwn ac mae wrthi'n penodi 2.6 aelod ychwanegol o staff cyfwerth ag amser llawn (WTE) i gefnogi'r tîm presennol o 5.2 staff WTE sy'n bodoli ar hyn o bryd. Er bod hwn yn gam cadarnhaol, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd gadw golwg ar allu a medr cyffredinol y tîm, er mwyn cefnogi cyflawniad effeithiol y nodau a ddisgrifiwyd yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig, dyfodol clinigol a rhaglen y ganolfan gofal critigol arbenigol.

50 Mae'n bwysig fod gan gyrff iechyd weledigaeth hirdymor a'u bod yn defnyddio'r broses gynllunio fel modd o gyflawni'r weledigaeth honno. Mae'n gadarnhaol fod y Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r ganolfan gofal critigol arbenigol wedi'u cymeradwyo yn ystod 2016, gan fod hyn nawr yn darparu sbardun mwy clir ar gyfer newid a gwella yn y Bwrdd Iechyd. Roedd dull y Bwrdd Iechyd o ddatblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig 2016-19 yn cynnwys ymgysylltu ag amrywiaeth o

[4] Nid yw gwaith archwilio wedi dyblygu gwaith craffu Llywodraeth Cymru ar Gynlluniau Tymor Canolig Integredig, ond mae wedi ystyried camau a gymerwyd gan gyrff y GIG mewn ymateb i unrhyw adborth a gafwyd gan Lywodraeth Cymru ar gynllun neu amodau cymeradwyo cynllun.

randdeiliaid mewnol ac allanol o'r sector iechyd a sectorau eraill. Craffodd y Bwrdd ar Gynllun Tymor Canolig Integredig y Bwrdd Iechyd a'i gymeradwyo cyn i'r drafft gael ei gyflwyno i Lywodraeth Cymru ar 29 Ionawr 2016. Wedi hyn, cafodd ei gymeradwyo gan Weinidogion ar 29 Mehefin 2016, yn unol â nifer o amodau, gan gynnwys:

- rheoli'r risg ariannol yn y cynllun, e.e. y diffyg o £12.8 miliwn a ragwelir;
- gwelliant parhaus yn y safonau ansawdd a diogelwch;
- cyflawni llwybrau perfformio gwell hyd at fis Mawrth 2017, gan ganolbwyntio'n arbennig ar wella amserau aros ar gyfer gofal wedi'i drefnu a gynlluniwyd, gwella perfformiad yr adran frys ac amserau aros am brofion diagnostig, a chyflawni yn erbyn targedau iechyd meddwl a chanser; a
- nifer o ofynion penodol eraill.

51 Yn ogystal â'r her lefel Bwrdd o ddatblygu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'i gynlluniau newid gwasanaeth, mae'r trefniadau sicrwydd cyffredinol ar gyfer monitro ac adrodd ar gynnydd ar gyflawni'r cynllun strategol wedi gwella yn ystod y 12 mis diwethaf. Bellach ceir mwy o ddealltwriaeth o waith a gwahanol swyddogaethau'r pwyllgor cynllunio a newid strategol a'r pwyllgor cyllid a pherfformio, gyda'r pwyllgor cyntaf yn canolbwyntio ar ddylunio strategol a'r ail yn darparu her ac yn craffu ar gyflawniad y Cynllun Tymor Canolig Integredig.

52 Mae'r Bwrdd a'r Pwyllgor Cyllid a Pherfformio yn cael ac yn adolygu'r perfformiad yn erbyn agweddau ar y Cynllun Tymor Canolig Integredig ym mhob cyfarfod. Yn rhan o waith eleni, rydym wedi ystyried sutyr adroddir am wybodaeth am ddatblygu a chyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig i'r Bwrdd. Dengys ein dadansoddiad o'r adroddiad ar y Cynllun Tymor Canolig Integredig bod defnydd da o gardiau sgorio, cerrig milltir a lluniau i helpu'r darllenydd i ddeall y cynnydd sy'n cael ei wneud ar gyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig, yn ogystal ag amlygu'r amrywiaeth o faterion a risgiau sydd angen mynd i'r afael â nhw. Er bod canlyniadau'r arolwg o aelodau bwrdd yn dangos eu bod yn fodlon iawn â'r wybodaeth a gânt, mae ein dadansoddiad hefyd yn amlygu y gallai'r adroddiad ddangos y canlynol yn well:

- Y cyflawniad gwirioneddol yn erbyn y cyflawniad arfaethedig, a hefyd i ba raddau y cwblhawyd rhaglen waith;
- dyrannu cyfrifoldebau ar gyfer datrys y materion a nodwyd;
- defnyddio rhagolygon i ddarogan sefyllfa'r rhaglen yn y dyfodol; a
- sicrhau cysondeb ag adroddiadau blaenorol er mwyn caniatáu i ddarllenwyr olrhain themâu dros amser.

53 Mae atebolrwydd ar lefel weithredol, ar y cyd a fesul unigolyn, yn agwedd bwysig ar gyflawni rhaglenni newid pwysig â chwmpas eang. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud gwelliannau i gydbwysedd yr atebolrwydd ar draws y tîm Gweithredol o ran cyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'i Gynlluniau Newid Gwasanaeth. Er bod gan rai gweithredwyr bortffolio Cynllun Newid Gwasanaeth mwy o faint o hyd, mae gwell cydbwysedd o gyfrifoldebau bellach ac atebolrwydd gweithredol

cyfunol cryfach ar gyfer cyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig na'r hyn a gafwyd yn y gorffennol. Wrth i'r Bwrdd Iechyd symud ymlaen, mae'n bwysig ei fod yn parhau i asesu cydbwysedd a chwmpas cyfrifoldebau'r Cyfarwyddwyr Gweithredol a'u perchnogaeth dros gyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r Cynlluniau Newid Gwasanaeth, er mwyn sicrhau bod y newidiadau y mae'n ei wneud yn datblygu ar gyflymder da ac yn effeithiol.

54 Mae'r tîm Gweithredol yn cwrdd yn rheolaidd ac yn trafod y cynnydd sydd wedi'i wneud o ran datblygu a chyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a chyflawniad ar wahân y Cynlluniau Newid Gwasanaeth. Yn ogystal â hyn, mae'r tîm Gweithredol yn trefnu un cyfarfod bob chwarter, pan fydd yr holl agenda yn ymwneud â chanolbwyntio ar ddatblygu a chyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Deallwn fod y dull trosolwg gweithredol wedi helpu i wella datblygiadau a gwasanaethau a gyflawnir. Caiff y trefniadau hyn eu cadarnhau ymhellach trwy waith a arweinir gan y Prif Swyddog Gweithredu ar ddatblygu trefniadau sicrhau perfformiad newydd ar lefel is-adrannol.

55 Yn rhan o waith eleni, rydym wedi ystyried y dulliau rheoli newid a ddefnyddir gan gyrff iechyd. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cryn ymdrech i gyflwyno hyfforddiant sgiliau IQT dan arweiniad tîm Gwella Parhaus Aneurin Bevan. Oherwydd y gwaith hwn, ceir nifer o fentrau gwella ansawdd a gwasanaeth gweithredol. Fodd bynnag, dengys ein hadolygiad nad yw'r Bwrdd Iechyd wedi mabwysiadu dull newid proffesiynol na methodoleg prosiect eto ar gyfer rheoli gwaith gweddnewid gwasanaeth cymhleth. Hefyd, ni cheir unrhyw swyddfa rheoli rhaglen ffurfiol, er y cydnabyddir bod rhai o'r swyddogaethau hyn yn cael eu cyflawni gan y tîm cynllunio canolog. Gan ystyried bod y Cynllun Tymor Canolig Integredig wedi'i gytuno a'i fod yn nodi rhaglenni newid penodol a chymhleth, byddai'r Bwrdd Iechyd yn elwa o fabwysiadu dull newid clir a chytunedig a swyddfa rhaglen. Dylai hyn osod y safon ar gyfer capasiti rheoli newid, yn cynnwys datblygu doniau ac arferion rheoli newid i helpu'r Bwrdd Iechyd i gyflawni ei newidiadau gwasanaeth a'i fuddion busnes gyda mwy o hyder yn eu llwyddiant. Yn wir, deallwn fod y dulliau o ymgysylltu â chlinigwyr ac ymgysylltu â staff ehangach wedi gwella, er bod hyn yn parhau i fod yn her barhaus. Mae'n amlwg o'r adroddiadau diweddar ar y Cynllun Tymor Canolig Integredig bod staff yn ymwneud â gwella gwasanaethau a gwasanaethau arloesol mewn nifer o feysydd. Ond mae anghysondeb yn yr ymgysylltiad gan staff, ac mae hyn i raddau yn arwain at arferion da sy'n ymwneud â newid a gwella mewn rhai meysydd, a diffyg cynnydd mewn meysydd eraill.

56 Wedi cyfnod cymharol hir o ddatblygu achos busnes a dilyn proses adolygu ganolog, mae Llywodraeth Cymru wedi cymeradwyo achos busnes y Bwrdd Iechyd ar gyfer canolfan gofal critigol arbenigol. Mae hwn yn gyfnod cyffrous i'r Bwrdd Iechyd, sy'n gosod disgwyliad clir ar gyfer ei fodel ar gyfer gofal arbenigol yn y dyfodol. Gan ystyried hyn, mae'n debygol y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd adolygu ei gapasiti a'i fedr i reoli'r rhaglen gyfalaf a'r newidiadau gwasanaeth a chyfnod pontio perthnasol. I gynorthwyo'r Bwrdd i ddatblygu ei drefniadau craffu a rheoli,

rydym wedi amlygu gwersi a ddysgwyd o raglenni a phrosiectau cyfalaf mawr eraill yng Nghymru yn Arddangosyn 3.

Arddangosyn 3: Gwersi a nodwyd

Risgiau allweddol a gwersi a nodwyd
• Proses gaffael annigonol heb ddigon o drosglwyddo risg priodol mewn trefniadau dan gontract. • Tan-amcangyfrif ar gychwyn y costau gwreiddiol – angen cynnwys rhagfarn optimistiaeth[5] ar gyfer agweddau ar gyfalaf a refeniw'r prosiect. • Colli golwg ar y buddion – angen sicrhau bod gwireddu buddion[6] yn ganolog i'r prosiect a'r gwaith o graffu ar y prosiect o'r cychwyn cyntaf, hanner ffordd drwy'r rhaglen a phan ddaw'r rhaglen i ben. • Rhagfynegiadau rhy optimistaidd o ran arbed ynni – eto, angen cynnwys rhagfarn optimistiaeth. • Gwendidau o ran goruchwylio a rheoli risg yn barhaus yn y prosiect. • Rheolaeth bwrdd prosiect annigonol. • Llawlyfr a phrosesau a rheoliadau gofynnol o ansawdd gwael ar gyfer prosiect cyfalaf. • Data annibynadwy sy'n ymwneud â chynnydd a chyllid parhaus y prosiect.

Ffynhonnell: Swyddfa Archwilio Cymru

57 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd da ar y cyfan wrth lunio cynlluniau strategol, trwy'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r rhaglenni newid sy'n esblygu. Gan ystyried datblygiadau'r dyfodol, yn cynnwys cymeradwyo'r ganolfan gofal critigol arbenigol a'r cyfleoedd a'r heriau cysylltiedig, bydd angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau ei fod yn:

- cydbwyso'r pwyslais y bydd yn ei roi ar raglen fawr y ganolfan gofal critigol arbenigol â'r agenda gweddnewid ehangach a nodir yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig a'i Gynlluniau Newid Gwasanaeth;
- gwella'i ymdrechion i sicrhau bod newidiadau i'r gwasanaeth yn gynyddrannol ac yn weddnewidiol ac, yn bwysig iawn, yn cael eu cyflawni ar y cyflymder gofynnol;
- datblygu ymgyrch gyfathrebu ac ymgysylltu sy'n mynd i'r afael ag unrhyw bryderon, gorbryderon ac ansicrwydd a allai fod gan staff o ran y newidiadau, a sicrhau bod y staff yn rhan o'r datblygiadau gwasanaeth ac yn eu cefnogi; a

[5] Gov.uk, **Supplementary green book guidance – Optimism bias**

[6] Swyddfa'r Cabinet, Awdurdod Prosiectau Mawr, **Assurance of benefits realisation in Major Projects**

- mabwysiadu dull rheoli newid cytunedig a ffurfiol yn effeithiol sy'n cael ei gefnogi gan swyddfa rheoli rhaglen.

58 Caiff cynnydd yn erbyn yr argymhellion a wnaed yn ystod 2014 a 2015 o ran cynllunio strategol a newid ei grynhoi yn Arddangosyn 4 o dudalen 23 ymlaen.

Mae'r Bwrdd a'r pwyllgorau yn gweithredu'n effeithiol, ond mae risgiau yn bodoli o ran parhad aelodaeth annibynnol ac mae angen i drefniadau fframwaith sicrwydd y bwrdd gysylltu'n well â chyflawniad hirdymor amcanion

59 Mae'r canfyddiadau sydd wrth wraidd y casgliad hwn yn seiliedig ar ein hadolygiad o ddull y Bwrdd Iechyd o fapio camau sicrhau a datblygu ei fframwaith sicrwydd bwrdd, effeithiolrwydd y bwrdd a'i strwythurau llywodraethu ac adolygu'r cynnydd sydd wedi'i wneud o ran mynd i'r afael â materion gwella perthnasol a nodwyd yn flaenorol. Nodir ein prif ganfyddiadau isod.

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud newidiadau i ddyluniad ei drefniadau sicrwydd a chaiff y rhain eu llywio gan anghenion sicrhau newydd a galluedd aelodau annibynnol. Mae hefyd yn dechrau edrych ar yr angen am Fframwaith Sicrwydd Bwrdd

60 Mae gan bob bwrdd iechyd ac ymddiriedolaeth yng Nghymru strwythurau a phrosesau llywodraethu ar waith i geisio a darparu sicrwydd ar y gwasanaethau a ddarperir a bod risgiau yn cael eu rheoli yn unol â'u gofynion eu hun, gofynion cyfreithiol a gofynion eraill. Mae cyrff GIG yn sefydliadau cymhleth ac yn gweithredu o fewn amgylchedd newidiol. Felly, mae'n bwysig bod byrddau yn cadw golwg ar eu trefniadau llywodraethu a sicrwydd yn barhaus ac yn bodloni eu hunain bod y mesurau sicrwydd y maen nhw'n dibynnu arnynt yn gymesurol, wedi'u targedu'n briodol ac yn cynnwys pob rhan o bortffolio risg cyffredinol y sefydliad.

61 Mae mapio mesurau sicrwydd[7] yn offeryn a ddefnyddir fwyfwy fel modd systematig o nodi a mapio'r mesurau sicrwydd sydd eu hangen ar gyfer y prif risgiau i gyflawni amcanion sefydliadol. Gall y broses fapio helpu sefydliadau i amlygu unrhyw fylchau yn eu mesurau sicrwydd, neu ddyblygu diangen mewn prosesau sicrwydd. Mae mapio o'r fath o gymorth i gynllunio fframwaith sicrwydd effeithiol, sy'n alinio'r risgiau a'r mesurau sicrwydd gyda'r systemau rheoli a'r trefniadau craffu priodol.

62 Nodir ein prif ganfyddiadau ar ddull y Bwrdd Iechyd o ddatblygu ac adolygu ei fframwaith sicrwydd bwrdd isod.

63 Fel pwynt dechrau ar gyfer ein dadansoddiad, ystyriwyd sut mae'r Bwrdd Iechyd wedi mynegi ei amcanion corfforaethol. Er bod cyfeiriad clir at weledigaeth, ffyrdd o weithio, amcanion triphlyg a diffiniad o Gynlluniau Newid Gwasanaethau yn y Cynllun Tymor Canolig Canolraddol, canfuwyd nad yw'r amcanion corfforaethol

[7] Trysordy EM, **Assurance Frameworks**, Rhagfyr 2012

wedi'u diffinio mewn modd digon hygyrch. Gallai'r ffordd y mae'r Bwrdd Iechyd yn disgrifio ei amcanion ar hyn o bryd ei gwneud hi'n anodd eu defnyddio fel sail i fapio sicrwydd bwrdd, ac felly, i bennu cwmpas y mesurau sicrwydd gofynnol. Y rheswm dros hyn yw nad ydynt yn cael eu disgrifio mewn digon o fanylder a gallent olygu gwahanol bethau i wahanol gynulleidfaoedd.

64 Yn aml, bydd y dulliau a ddefnyddir i bennu bygythiadau i gyflawni amcanion yn broses wahanol i reoli risg corfforaethol. Fodd bynnag, rydym yn cydnabod y dylai rheoli risg corfforaethol fynd law yn llaw â mapio sicrwydd bwrdd, felly rydym wedi adolygu cofrestrau risg corfforaethol. Dengys y canlyniadau o'n dadansoddiad o gofrestr risg corfforaethol bresennol y Bwrdd Iechyd bod disgrifiad rhesymol o risgiau fel arfer sy'n caniatáu i ddarllenwyr bennu'r effaith bosibl ar y sefydliad. Mae gan y Bwrdd Iechyd ddull da o olrhain risgiau a galluogi'r darllenydd i lunio barn ar effeithiolrwydd camau gweithredu dros amser.

65 Mae mapio sicrwydd yn offeryn sy'n helpu sefydliadau i lunio eu systemau sicrwydd mewn ffordd sy'n cefnogi ac yn galluogi amcanion i gael eu cyflawni ac i'w helpu i ymdrin â'r heriau cymhleth sy'n eu hwynebu. Cydnabyddir nad oes gofyniad ffurfiol ar gyrff GIG i gael Fframwaith Sicrwydd Bwrdd ar hyn o bryd. Pan wnaethom ein gwaith maes, nid oedd y Bwrdd Iechyd wedi cwblhau ymarferiad mapio sicrwydd bwrdd ffurfiol, felly nid oedd yn bosibl ei gynnwys yn ein dadansoddiad cymharol. Fodd bynnag, mae'r Bwrdd wedi dechrau trafod sut allai fframweithiau sicrwydd bwrdd fod o fudd i'r sefydliad gyda sesiwn gychwynnol a hwyluswyd gan ymgynghorwyr allanol. Er ei bod hi'n rhy gynnar i roi sylwadau ar y datblygiadau newydd hyn, mae'r Bwrdd Iechyd wedi dechrau llunio barn ar y gwaith ychwanegol y bydd ei angen, yn cynnwys:

- cyfleu amcanion yn glir;
- egluro'r canlyniadau i raglenni newid;
- dulliau o asesu'r risgiau i gyflawni amcanion; a
- dulliau o driongli mesurau sicrwydd, yn enwedig o ran newid a moderneiddio.

66 Er nad oes proses mapio mesurau sicrwydd ffurfiol wedi bodoli yn ystod y 12 mis diwethaf, mae gan y Bwrdd Iechyd drefniadau i helpu i bennu ei ofynion sicrwydd a'i systemau sicrwydd. Mae hyn yn cynnwys defnyddio'r hunanasesiadau llywodraethu ac atebolrwydd, hunanasesiadau pwyllgor a sesiynau datblygu bwrdd.

67 Yn ystod y flwyddyn, newidiodd y Bwrdd Iechyd strwythur ei bwyllgor. Un o'r sbardunau a arweiniodd y Bwrdd Iechyd i ail-lunio strwythur y pwyllgor yn ystod y flwyddyn oedd prinder capasiti aelodau annibynnol. Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wynebu risgiau capasiti aelodaeth annibynnol ac mae'n ceisio gwneud ei orau i reoli'r sefyllfa. Daw rhan o'r broblem hon yn sgil sefydlogrwydd blaenorol yn aelodaeth annibynnol y Bwrdd, sydd wedi golygu bod nifer o'r aelodau annibynnol wedi dod i ddiwedd eu cyfnod mewn swydd ar yr un pryd. Pan fydd y Bwrdd yn dychwelyd i'w aelodaeth lawn, deallwn hefyd y bydd ganddo gyfle i ailasesu cwmpas a swyddogaethau'r pwyllgorau er mwyn sicrhau eu bod yn diwallu

anghenion esblygiadol y Bwrdd. Dylai'r sicrwydd sydd ei angen ar fwrdd ddylanwadu ar sut y caiff y system sicrwydd ei llunio, er enghraifft, trwy lunio cwmpas a diben pwyllgorau yn ogystal ag atebolrwydd y rheini sy'n gyfrifol am gyflawni gofynion sicrwydd.

Mae'r Bwrdd a'i bwyllgorau yn parhau i ymddwyn mewn modd priodol sy'n canolbwyntio ar ansawdd, a bydd angen sicrhau ei fod yn addasu i'r ystod o risgiau, gan gynnwys trosiant aelodau, pwysau perfformio, a chyfleoedd a heriau ei agenda uchelgeisiol ar gyfer newid.

68 Mae cyfarfodydd bwrdd yn parhau i weithredu'n effeithiol a bodlonir yr holl ofynion gweithdrefnol ffurfiol. Mae'r Bwrdd yn defnyddio straeon cleifion i helpu i gadw'r cyfarfod yn ysgafn ac yn defnyddio dull sy'n canolbwyntio ar y claf. Fel arfer, mae'r Bwrdd Iechyd yn trefnu'r rhain mewn modd sy'n cyd-fynd ag eitemau perthnasol o sylwedd ar yr agenda. Mae'n amlwg fod y Bwrdd yn canolbwyntio ar y claf ac mae'n disgwyl i safonau ansawdd gael eu cyflawni. Mae'n bwysig fod y Bwrdd a'r pwyllgorau yn cynnal y diwylliant hwn, gan ystyried y trosiant o aelodau annibynnol sydd i ddod.

69 Bodlonodd y Bwrdd ei ofynion adrodd blynyddol trwy gyhoeddi ei adroddiad blynyddol, y datganiad llywodraethu blynyddol, y datganiad ansawdd blynyddol a'r cyfrifon o fewn yr amserlen ofynnol, Nodwn hefyd fod y Bwrdd Iechyd wedi pennu amcanion ansawdd mwy eglur o fewn y datganiad ansawdd blynyddol, sy'n well na'r blynyddoedd blaenorol.

70 Nid ydym wedi adolygu nac arsylwi rhyw lawer ar bwyllgorau yn rhan o'r asesiad strwythuredig am eleni. Pan oeddem yn bresennol, sylwyd eto ar gydweithredu da rhwng y pwyllgorau a rhwng y pwyllgorau a'r Bwrdd. Rydym wedi nodi:

- cynnydd yn y problemau a'r materion sy'n cael eu dwyn at sylw'r bwrdd;
- dirprwyo problemau a nodwyd yn y bwrdd i bwyllgor i'w harchwilio ymhellach; a
- throsglwyddo problemau o un pwyllgor i'r llall fel sy'n briodol i gylch gwaith pwyllgor.

71 Mae gan y Bwrdd Iechyd ffordd dda o godi materion gyda'r Bwrdd trwy adroddiadau pwyllgor. Defnyddir hyn yn dda gan rai pwyllgorau ond ddim cystal gan eraill. Dylai'r Bwrdd Iechyd ystyried a yw'r amrywiad hwn yn briodol. Pan fydd pwyllgorau wedi trosglwyddo materion i'r Bwrdd, rydym wedi sylwi ar amrywiaeth yn ansawdd y disgrifiad o'r materion hynny. Mae hyn yn ei gwneud hi'n anodd, ar brydiau, i gael dealltwriaeth briodol o'r pryder a godir gan bwyllgorau.

72 Y llynedd, nodwyd gennym y dylai'r Bwrdd ystyried sicrhau bod gwaith ei bwyllgorau'n fwy tryloyw i'r cyhoedd. Da gweld bod y Bwrdd wedi cyflwyno cyfarfodydd sy'n hygyrch i'r cyhoedd ar gyfer ei brif bwyllgorau fel mater o drefn. Pan wnaethom ein hadolygiad, sylwyd hefyd fod y Bwrdd Iechyd yn bodloni'r gofyniad a nodwyd yng Nghylchlythyr Iechyd Cymru (2016) 033 sy'n ymwneud â chyhoeddi gwybodaeth ragnodedig ar wefannau'r Bwrdd Iechyd Lleol ac

Ymddiriedolaeth y GIG. Mae hyn yn cynnwys cyhoeddi agendâu a phapurau cyn cyfarfodydd pwyllgor.

73 Mae’r amgylchedd rheoli mewnol yn effeithiol ar y cyfan. Mae’r Pwyllgor Archwilio yn parhau i gefnogi trefniadau rheoli mewnol a llywodraethu'r sefydliad. Mae penodi cadeirydd newydd wedi arwain at bwysleisio cael y gwerth a’r budd mwyaf posibl o waith archwilio a sicrwydd. Mae’r Pwyllgor Archwilio hefyd erbyn hyn yn cael adroddiad sy’n olrhain cynnydd mewn ymateb i argymhellion archwilio allanol mewn ymateb i bryder a nodwyd gennym yn yr asesiad strwythuredig y llynedd. Mae’n amlwg hefyd fod nifer o adolygiadau archwilio yr aethpwyd ar eu hôl yn parhau i ddangos nad yw’r materion gwreiddiol wedi’u datrys yn briodol ac nid yw hyn yn darparu llawer o sicrwydd bod y Bwrdd yn mynd i’r afael â risgiau.

74 Mae’r rhaglen waith Archwilio Mewnol yn parhau i fod wedi’i strwythuro’n dda ac yn gynhwysfawr. Ond sylwyd eleni fod ychydig o broblemau o ran prydlondeb ar brydiau, yn enwedig o ran cychwyn gwaith. O ganlyniad, mae ychydig o’r gwaith a gynlluniwyd fel rhan o’r flwyddyn ariannol ddiwethaf wedi dechrau’n hwyrach na’r disgwyl. Mae’r gwasanaeth gwrth-dwyll lleol yn parhau i ddangos ei fod yn bodloni’r safonau disgwyliedig ac yn mynd ati’n drylwyr i gwblhau gwaith rhagweithiol ac adweithiol.

75 Caiff y cynnydd yn erbyn yr argymhellion a gyflwynwyd yn ystod 2014 a 2015 o ran effeithiolrwydd y bwrdd a’r pwyllgor ei grynhoi yn Arddangosyn 4 ar dudalen 23.

Mae’r Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd rhesymol ar fynd i’r afael â’r materion a nodwyd yn asesiad strwythuredig y llynedd

76 Mae ein gwaith asesu strwythuredig yn ystod 2016 wedi ystyried y cynnydd a wnaed gan y Bwrdd Iechyd o ran mynd i’r afael â’r pum argymhelliad a gyflwynwyd y llynedd a’r 10 argymhelliad a gyflwynwyd yn ystod 2014. Disgrifiwyd yr argymhellion sy’n ymwneud â rheoli ariannol mewn adrannau cynharach o’r adroddiad hwn.

77 Yn ogystal ag adolygu’r camau gweithredu a gymerwyd i fynd i’r afael ag argymhellion ein hasesiad strwythuredig yn ystod 2014 a 2015, ystyriwyd hefyd pa mor effeithiol yw trefniadau’r Bwrdd Iechyd o ran rheoli ac ymateb i argymhellion ein harchwiliad. Canfuwyd bod y Bwrdd Iechyd bellach wedi cyflwyno trefniadau olrhain archwiliadau fel modd o fonitro bod argymhellion yn cael eu gweithredu. Mae’r adroddiad olrhain yn nodi’r argymhelliad, y dyddiad cau, y swyddog sy’n gyfrifol ac ymateb cychwynnol y rheolwyr. Mae’r pwyllgor yn dechrau defnyddio hyn i herio cyflymder ymateb rheolwyr. Fodd bynnag, nid yw’r adroddiad yn crynhoi statws argymhellion eto (h.y. y nifer sydd wedi’u cyflawni, ar waith neu’n hwyr).

78 Disgrifir y cynnydd a wnaed wrth fynd i’r afael â’r holl argymhellion sy’n ymwneud â chynllunio, cyflawni newid a sicrwydd bwrdd yn Arddangosyn 4. Fodd bynnag, wrth ddod i’n casgliadau, rydym wedi ystyried y cynnydd a wnaed ar bob argymhelliad.

Arddangosyn 4: Cynnydd ar bob argymhelliad a gyflwynwyd yn ystod 2014 a 2015 sy'n ymwneud â chynllunio, cyflawni newid a sicrwydd bwrdd

Blwyddyn	Argymhelliad		Disgrifiad o'r cynnydd
2014	A3	Sicrhau digon o allu cynllunio er mwyn galluogi a hyrwyddo datblygiad Cynllun Tymor Canolig Integredig y Bwrdd Iechyd a'r cynlluniau adrannol a gwasanaeth angenrheidiol sy'n sail i hynny.	**Mae'r camau a gymerwyd mewn ymateb i'r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith** Mae'r tîm cynllunio wedi mabwysiadu dull partner busnes, gydag unigolion ac isadrannau yn darparu arbenigedd o ran datblygu Cynlluniau Newid Gwasanaeth penodol. Mae'r dull datblygu wedi parhau a bydd digwyddiad cynllunio traws-sefydliad yn cael ei gynnal ym mis Hydref 2016. Mae capasiti a medr y tîm cynllunio canolog yn parhau i ddatblygu.
2014	A4	Datblygu dulliau ymgysylltu clinigol er mwyn sicrhau ansawdd a fforddiadwyedd llwybrau cleifion.	**Mae'r camau a gymerwyd mewn ymateb i'r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith** Mae ymgysylltu clinigol mewn gwaith modelu a gweddnewid llwybrau gwasanaeth yn gwella trwy'r tîm dyfodol clinigol a'r tîm cynllunio. Mae hyn yn cynnwys datblygiadau ar sail llwybrau sy'n cysylltu ag agenda'r gofal iechyd darbodus. Mae'r agenda ar sail gwerth a'r bartneriaeth ICHOM[8] yn dod â thimau clinigol i berthynas waith agosach â chyllid. Mae hyn yn cyflawni canlyniadau mewn nifer o feysydd, yn cynnwys arbenigeddau anadlol, cardiaidd ac orthopedig.

[8] Consortiwm Rhyngwladol ar gyfer Mesur Canlyniadau Iechyd

Blwyddyn	Argymhelliad		Disgrifiad o'r cynnydd
2014	A5	Adeiladu ar drefniadau da presennol y pwyllgor ansawdd a diogelwch cleifion drwy lunio Fframwaith Sicrwydd Ansawdd clir a chryno.	**Mae'r camau a gymerwyd mewn ymateb i'r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith .** Mae strwythur yr agenda ar gyfer y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch Cleifion yn parhau i ddatblygu. Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n gwneud mwy o waith trwy gyfrwng y Grŵp Gweithredol ar Ansawdd a Diogelwch Cleifion er mwyn canolbwyntio ar y broses o gael sicrwydd, yn enwedig gan is-bwyllgorau, a chwmpas y broses hon. Mae'r agenda ansawdd a diogelwch cleifion yn symud fwyfwy tuag at ddysgu a chymhwyso'r gwersi a ddysgwyd. Mae gwaith adolygu yn mynd rhagddo ar y Fframwaith Sicrwydd Ansawdd ar gyfer y Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch Cleifion.

Blwyddyn	Argymhelliad		Disgrifiad o'r cynnydd
2014	A6	Adolygu'r wybodaeth a dderbynnir gan y Bwrdd er mwyn sicrha'r ymdriniaeth briodol o ganlyniadau cleifion a busnes, amcanion corfforaethol, olrhain y cynnydd a wneir ar gyflawniad rhaglen y Cynllun Tymor Canolig Integredig a gwybodaeth ariannol wrth wneud penderfyniadau lefel Bwrdd a chymeradwyo cynlluniau.	**Mae'r camau a gymerwyd mewn ymateb i'r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith** Mae fformat y Bwrdd Iechyd ar gyfer adroddiadau Bwrdd wedi gwella ac mae bellach yn rhoi gwybodaeth fwy canolbwyntiedig am ganlyniadau ac yn dangos y cysylltiadau a'r canlyniadau o ran y Cynllun Tymor Canolig Integredig. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu ei adroddiad perfformiad integredig ymhellach mewn fformat newydd sy'n fwy cysylltiedig â blaenoriaethau'r Cynllun Tymor Canolig Integredig. Mae hefyd yn gweithio'n rhagweithiol ar ddatblygu dulliau mesur canlyniadau, ond nid yw hyn yn nodwedd bwysig o'r adroddiadau perfformiad ar hyn o bryd. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi sefydlu adolygiadau chwech misol ffurfiol i bennu'r cynnydd yn erbyn pob cam gweithredu a phenderfyniad a wneir gan y Bwrdd. Mae angen gwneud mwy o waith i sicrhau bod y Bwrdd yn cydymffurfio â Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (2014). Wrth wneud hyn, bydd angen i'r Bwrdd ystyried yr wybodaeth a ddaw i law i gefnogi'r penderfyniadau a'r gofynion sicrwydd ychwanegol.

Blwyddyn	Argymhelliad		Disgrifiad o'r cynnydd
2014	A7	Gwella rheolaeth y Bwrdd a Phwyllgorau o risg trwy: sicrhau bod trefniadau ar waith i bennu maint y risg wrth wneud penderfyniadau a chymeradwyo. Sicrhau bod trefniadau ar waith i gymhwyso sgorau risg yn gyson rhwng pwyllgorau a'r Bwrdd a datblygu dulliau sgorio risg pwrpasol ar gyfer y Pwyllgor Partneriaeth a Iechyd y Cyhoedd.	**Mae'r Bwrdd Iechyd wedi mynd i'r afael â'r argymhelliad hwn.** Mae'r Bwrdd Iechyd yn parhau i wella'r defnydd cyson ac effeithiol o'r cofrestri corfforaethol a phwyllgor. Bydd Swyddogion yn cyflwyno dull diwygiedig a thempled o gofrestr risg i'r Pwyllgor Archwilio ym mis Rhagfyr 2016. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi gwneud mwy o waith datblygu i gynnwys risgiau iechyd y cyhoedd yng nghofrestr risg corfforaethol y Bwrdd Iechyd. Mae adroddiadau'r Bwrdd Iechyd ar y gofrestr risg corfforaethol yn parhau i gyflwyno'r patrwm risg dros amser. Mae'r dull cadarnhaol hwn yn helpu aelodau i bennu sut mae'r sgoriau risg wedi newid dros gyfnod. Mae'n destun pryder, serch hynny, nad ymddengys bod rhai risgiau yn lleihau, waeth faint o ymdrech a chamau a roddir ar waith i'w lliniaru.
2014	A8	Datblygu dull clir o reoli newid	**Mae'r camau a gymerwyd mewn ymateb i'r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith.** Gwnaed gwelliannau trwy'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a Chynlluniau Newid Gwasanaeth. Mae'r rhain yn darparu dealltwriaeth fwy eglur o ddiben y cynlluniau newid, sut beth yw llwyddiant a'r hyn sydd angen ei wneud. Mae'r fframwaith cyflawni ar gyfer y rhain yn cael ei ddatblygu ar hyn o bryd, ond nid yw wedi aeddfedu eto ac mae angen gwneud mwy i: • ddiffinio a mabwysiadu dull cytûn o reoli rhaglen; • gweithredu swyddfa rheoli rhaglen; a • datblygu'r fframwaith perfformiad a ddefnyddir mewn isadrannau fel offeryn i gefnogi a herio'r gwaith o gyflawni'r Cynllun Tymor Canolig Integredig a'r Cynllun Newid Gwasanaeth.

Blwyddyn	Argymhelliad		Disgrifiad o’r cynnydd
2014	A9	Datblygu'r trefniadau angenrheidiol i gefnogi dyluniad y sefydliad er mwyn cefnogi gwaith i gyflawni nodau Bwrdd Iechyd y Brifysgol drwy'r Cynllun Tymor Canolig Integredig.	**Mae’r argymhelliad hwn ar waith, ond bydd angen i’r Bwrdd Iechyd ddatblygu trefniadau ymhellach yn ystod y flwyddyn i ddod.** Mae gwell cyfrifoldeb ac atebolrwydd cyfunol gan y tîm gweithredol dros gyflawni’r cynllun yn ei gyfanrwydd, ac mae’r atebolrwydd gweithredol unigol am elfennau ar wahân o’r Cynllun Tymor Canolig Integredig wedi’i ledlaenu’n well. Nid yw’n amlwg eto a oes digon o ddawn yn cael ei nodi a’i rheoli i greu’r gallu i arwain y newid sydd ei angen ar gyfer amrywiaeth eang, cynhwysfawr a chymhleth o fentrau newid a fydd yn arwain at newid hollol drawsewidiol a chanlyniadau cynaliadwy. Hefyd nid yw’n amlwg a yw’r dulliau o gynllunio’r gweithlu wedi’u hintegreiddio’n ddigonol i gynllunio newid gwasanaeth er mwyn pennu modelau ar gyfer y gweithlu yn y dyfodol, gan alluogi gwasanaethau i symud i mewn i’r gymuned a newidiadau i’r llwybrau gofal.
2014	A10	Datblygu cynlluniau gwella clir i leihau absenoldebau salwch a gwella cyfraddau cwblhau arfarniadau, a sicrhau bod amcanion personol yn cyd-fynd ag amcanion y Cynllun Tymor Canolig Integredig a chynlluniau lefel gwasanaeth ac is-adrannol.	**Mae’r Bwrdd Iechyd wedi mynd i’r afael â’r argymhelliad hwn.** Adrodda’r Bwrdd Iechyd ei fod wedi cyflwyno amrywiaeth gynhwysfawr o drefniadau o ran prosesau, polisi, rheolaeth a rheoli, ond mae absenoldebau salwch a chyfraddau arfarnu yn parhau i fod yn faes heriol.

Blwyddyn	Argymhelliad		Disgrifiad o’r cynnydd
2015	A1	Adolygu'r angen i newid y strwythur trefniadol er mwyn gwella atebolrwydd a chefnogi gwaith i foderneiddio gwasanaethau	**Mae’r camau a gymerwyd mewn ymateb i’r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith** Mae’r Bwrdd Iechyd wedi comisiynu ymgynghorwyr i gynnal adolygiad atebolrwydd. Mae gwaith yn mynd rhagddo i weithredu canfyddiadau’r adolygiad hwn trwy arweinyddiaeth benodol. Mae gwaith presennol yn canolbwyntio ar flaenoriaethau tymor byr sy’n gysylltiedig â gwella prosesau, llywodraethu a chyfleoedd cynnar i alinio arferion a strwythur y sefydliad yn well. Disgwylir adroddiad cychwynnol sy’n nodi’r prif flaenoriaethau erbyn diwedd mis Rhagfyr 2016.
2015	A2	Sicrhau bod y Bwrdd Iechyd yn paratoi'n ddigonol i fodloni'r gofynion deddfwriaethol yn Neddf Lles Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015.	**Mae’r argymhelliad hwn ar waith.** Byddwn yn ystyried y cynnydd a wneir mewn rhaglenni sydd i ddod yn ystod y blynyddoedd nesaf, naill ai fel rhan o asesiad strwythuredig, neu drwy ddyletswyddau Archwilydd Cyffredinol newydd dan y Ddeddf.
2015	A3	Datblygu a gweithredu trefniadau ar gyfer olrhain cynnydd yn erbyn argymhellion archwiliadau allanol	**Camau gweithredu wedi’u cwblhau** Datblygwyd a chyflwynwyd trefniadau ar gyfer olrhain argymhellion archwiliadau allanol yn ystod y flwyddyn.
2015	A4	Datblygu cerrig milltir clir ar gyfer pob un o'r Cynlluniau Newid Gwasanaeth a'r cynlluniau cyflawni.	**Mae’r camau a gymerwyd mewn ymateb i’r argymhelliad hwn ar y trywydd cywir ac maent ar waith** Mae’r Bwrdd Iechyd wedi diwygio’r fframwaith cyflawni er mwyn sicrhau bod cerrig milltir wedi’u diffinio a’u halinio’n glir. Mae’r Bwrdd Iechyd wedi dechrau gweithio ar ddiweddaru Cynlluniau Newid Gwasanaeth a fydd yn ffurfio rhan o’r Cynllun Tymor Canolig Integredig a gaiff ei ystyried gan y Bwrdd ym mis Ionawr 2017.

Blwyddyn	Argymhelliad	Disgrifiad o’r cynnydd
2015	A5 Dylai'r Bwrdd Iechyd ystyried cynyddu'r buddsoddiad mewn technoleg yn yr amgylchiadau canlynol: • os bydd hynny'n arwain at ddychwelyd mwy o arbedion arian parod i’r holl sefydliad neu; • os yw hynny'n ddull effeithlon o alluogi gwaith i foderneiddio gwasanaethau clinigol ar raddfa ehangach.	**Mae’r argymhelliad hwn ar waith**. Mae’r Bwrdd Iechyd yn cynnwys gwybodeg yn y broses cynllunio prif ffrwd yn ystod Ch3 a Ch4 2016-17. Byddwn yn adolygu’r cynnydd eto fel rhan o’r gwaith archwilio mewn blynyddoedd i ddod.

79 Nododd ein hadolygiad o’r cynnydd ar argymhellion yr asesiadau strwythuredig fod y Bwrdd Iechyd yn gwneud cynnydd mewn nifer o’r meysydd. Mae llawer o’r argymhellion a gynigiwyd yn ystod 2014 a 2015 yn parhau i fod ar waith. Mae’r Bwrdd Iechyd yn ceisio gwneud ei orau i fynd i’r afael â’r materion sydd ar ôl yn llwyr a sylweddolir bod llawer o’r materion yn parhau i fod yn gymhleth ac yn heriol.

Atodiad 1

Ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd i argymhellion asesiad strwythuredig 2016

Bydd ymateb rheolwyr y Bwrdd Iechyd yn cael ei fewnosod pan fydd y templed ymateb wedi'i gwblhau. Bydd yr atodiad yn rhan o'r adroddiad terfynol i'w gyhoeddi ar wefan Swyddfa Archwilio Cymru unwaith pan fydd yr adroddiad wedi'i ystyried gan y bwrdd neu'r pwyllgor bwrdd perthnasol.

Arddangosyn 5: Ymateb rheolwyr

Mae'r tabl canlynol yn nodi'r argymhellion ar gyfer 2016 ac ymateb y rheolwyr.

Cyf	Argymhelliad	Canlyniad/budd arfaethedig	Blaenor -iaeth uchel (ydy/ nac ydy)	Wedi'i dderbyn (ydy/nac ydy)	Ymateb rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A1	Mabwysiadu dull rheoli newid cytunedig a ffurfiol a datblygu galluoedd y staff craidd hynny sy'n rheoli newid	Sicrhau dull cyson a gosod y safon broffesiynol y mae'r Bwrdd Iechyd yn disgwyl ei gweld gan y rheini sy'n rhan o'r newid.	Ydy	Ydy	Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod yr angen am ddull cytunedig o gefnogi rhaglenni rheoli newid ffurfiol. Bydd hyn yn cynnwys gweithio mewn modd cydweithredol er mwyn nodi'r set sgiliau craidd y bydd angen ei weld er mwyn sicrhau bod gan reolwyr yr wybodaeth a'r sgiliau priodol i gyflawni newid effeithiol. Bydd y gwaith o weithredu'r dull diwygiedig cytunedigyn cael ei gefnogi gan amrywiaeth o ymyriadau fel y pennir gan yr adolygiad.	Adolygu erbyn diwedd mis Mawrth 2017. Gweithredu'r ymyriad a'r pecyn cymorth erbyn mis Ebrill 2017. Cyflawni dull cyson o reoli newid erbyn diwedd mis Mawrth 2018.	Geraint Evans/ Nicola Prygodzicz

Cyf	Argymhelliad	Canlyniad/budd arfaethedig	Blaenor-iaeth uchel (ydy/ nac ydy)	Wedi'i dderbyn (ydy/nac ydy)	Ymateb rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A2	Cyflwyno swyddfa rheoli rhaglen er mwyn hwyluso cyflawniad y Cynllun Tymor Canolig Integredig a'i Gynlluniau Newid Gwasanaeth	Galluogi cyflawniad y rhaglen newid gymhleth y cytunwyd arni gan y Bwrdd Iechyd.	Ydy	Ydy	Mae'r Bwrdd Iechyd yn cytuno bod angen cryfhau'r trefniadau rheoli rhaglen ac mae wrthi'n adolygu ei strwythurau cynllunio a pherfformiad er mwyn sicrhau ein bod yn cryfhau rheolaeth y rhaglen yn erbyn yr Cynllun Tymor Canolig Integredig a Dyfodol Clinigol. Fodd bynnag, mae'n bosibl nad swyddfa rheoli rhaglen bwrpasol fydd hyn, ond yn hytrach swyddogaethau clir o fewn strwythurau diwygiedig.	Adolygu erbyn diwedd mis Mehefin 2017. Trefniadau newydd wedi'u sefydlu ac ar waith erbyn diwedd mis Mawrth 2018.	Nicola Prygodzicz
A3	Adeiladu ar y gwaith cynnar sydd wedi'i wneud i ddatblygu fframwaith sicrwydd trwy adolygu ansawdd amcanion corfforaethol y Bwrdd Iechyd a pha mor glir y mae'r rhain wedi'u hegluro	Sicrhau bod yr amcanion yn ystyrlon ac wedi'u seilio ar fanylion digonol.	Ydy	Ydy	Bydd y Bwrdd Iechyd yn adolygu ei amcanion corfforaethol yn unol â'r Cynllun Tymor Canolig Integredig ar ei newydd wedd. Bydd hyn yn cael ei ddefnyddio fel sail i waith pellach ar fapio sicrwydd gofynnol.	Amcanion diwygiedig yn cael eu cytuno yn rhan o ddatblygu'r Cynllun Tymor Canolig Integredig erbyn diwedd mis Mawrth 2017.	Richard Bevan/ Nicola Prygodzicz

Cyf	Argymhelliad	Canlyniad/budd arfaethedig	Blaenor-iaeth uchel (ydy/ nac ydy)	Wedi'i dderbyn (ydy/nac ydy)	Ymateb rheolwyr	Dyddiad cwblhau	Swyddog cyfrifol
A4	Nodi'r prif fygythiadau i gyflawni'r amcanion a phennu pa fesurau sicrwydd ychwanegol y gallai fod eu hangen i helpu'r Bwrdd Iechyd i gyflawni'r amcanion hynny.	Sicrhau aliniad clir rhwng y fframwaith sicrwydd a'r amcanion er mwyn helpu i'w cyflawni'n llwyddiannus.	Ydy	Ydy	Cyfnod Un – fel uchod yn A3. Pan gytunir ar yr amcanion newydd, byddant yn cael eu mapio am fygythiadau posibl i'w cyflawni. Bydd gwaith cynllunio yn cael ei wneud i ymateb i'r bygythiadau hynny a chaiff y mesurau sicrwydd a fydd yn ofynnol gan y Bwrdd i wybod ein bod ar y trywydd cywir i'w cyflawni yn cael eu mapio.	Cynnal ail Ymarferiad Mapio Sicrwydd Bwrdd ym mis Ebrill 2017 a'r Bwrdd yn cymeradwyo'r map sicrwydd ym mis Mai 2017.	Nicola Prygodzicz/ Richard Bevan
A5	Adolygu rhaglen ddatblygu'r Bwrdd a'r anghenion datblygu penodol i gefnogi aelodau newydd o'r Bwrdd yn ystod y flwyddyn i ddod.	Lleihau'r risg yn sgil trosiant aelodaeth y Bwrdd, a darparu cyfle i lywio pwyslais y Bwrdd.	Ydy	Ydy	Mae'r Bwrdd Iechyd wrthi'n adolygu ei ddogfennau a'i raglen ymsefydlu ac yn cyfrannu at Raglenni Ymsefydlu newydd sy'n cael eu datblygu ar lefel genedlaethol. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd yn datblygu rhaglen ymgyfarwyddo ac ymsefydlu lleol i aelodau newydd o'r Bwrdd. Bydd hyn yn cynnwys datganiadau/cyfarfodydd etifeddol gan Aelodau Bwrdd presennol ac ymarferion i hwyluso'r gwaith o drosglwyddo gwybodaeth.	Cwblhau'r dogfennau cychwynnol erbyn diwedd mis Mawrth 2017. Drafftiau eisoes wedi'u treialu gydag aelodau annibynnol newydd. Rhaglenni ymgyfarwyddo ac ymsefydlu i ddechrau ym mis Ebrill 2017 a bydd y rhain yn rhedeg tan fis Medi 2017.	Richard Bevan

Wales Audit Office
24 Cathedral Road
Cardiff CF11 9LJ

Tel: 029 2032 0500
Fax: 029 2032 0600
Textphone : 029 2032 0660

E-mail: info@audit.wales
Website: www.audit.wales

Swyddfa Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd CF11 9LJ

Ffôn: 029 2032 0500
Ffacs: 029 2032 0600
Ffôn testun: 029 2032 0660

E-bost: post@archwilio.cymru
Gwefan: www.archwilio.cymru