WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Tachwedd 2014

677A2014

Asesiad Strwythurol 2014 Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Adborth cryno ar ganfyddiadau

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Cynnwys y cyflwyniad hwn

1. Cyd-destun
2. Nodau Asesiad Strwythuredig 2014
3. Adborth ar ganfyddiadau a chasgliadau allweddol
4. Argymhellion
5. Y camau nesaf

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Cyd-destun Cenedlaethol

- Mwy o waith craffu ar Ansawdd a Diogelwch Gwasanaethau.
- Heriau ariannol sylweddol.
- Deddf Cyllid y GIG (Cymru) 2014 a hyblygrwydd ariannol.
- Cynllun Tymor Canolig Integredig tair blynedd.
- Ffocws ar ofal iechyd darbodus.
- Ffocws y Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus ar drefniadau llywodraethu a sefyllfa ariannol y GIG.
- Y sylw mawr a roddir i berfformiad y GIG yn y cyfryngau.
- Y galw cynyddol gan boblogaeth sy'n heneiddio, yn gynyddol gymhleth, ac yn fregus.

Cyd-destun Lleol

Mae'r Bwrdd Iechyd wedi wynebu nifer o heriau sylweddol dros y 18 mis diwethaf, gan gynnwys:

- Heriau o ran llywodraethu a nodwyd mewn adolygiad ar y cyd gan AGIC a Swyddfa Archwilio Cymru.
- Newidiadau mawr o ran arweinyddiaeth ac ailgyfansoddi'r Bwrdd a'r tîm gweithredol.
- Yr angen i ailennyn hyder y cyhoedd
- Diffyg Cynllun Tymor Canolig Integredig y cytunwyd arno.
- Graddau'r heriau ariannol.
- Pryderon o ran ansawdd rhai gwasanaethau.
- Prosesau uwchgyfeirio o Lywodraeth Cymru.

Asesiad Strwythuredig 2013: Prif negeseuon

Yn Asesiad Strwythuredig y llynedd, daethom i'r casgliad canlynol:

- Mae gan y Bwrdd heriau sylweddol i fynd i'r afael â hwy. Mae'n ymwybodol o hyn ac mae tystiolaeth bod rhywfaint o gynnydd yn cael ei wneud. Fodd bynnag, mae angen iddo gadarnhau strwythur yr uwch dîm arwain ar fyrder er mwyn llywio'r gwelliannau pellach y mae angen eu gwneud i drefniadau llywodraethu mewnol ac atebolrwydd, er mwyn mynd ar drywydd ei waith cynllunio strategol a gweithredol a'i sefyllfa ariannol.

Roedd y crynodeb o'r meysydd a nodwyd i'w datblygu ymhellach yn cynnwys:

- Gwneud cynnydd cyflym o ran adnewyddu, datblygu a gweinyddu'r Bwrdd
- Atgyfnerthu rheolaethau mewnol ymhellach, yn enwedig y modd y caiff trefniadau llywodraethu ansawdd a diogelwch eu gweithredu.
- Roedd angen gwneud gwelliannau o ran:
  - trefniadau atebolrwydd er mwyn sicrhau newid a gwelliant; a
  - bod yn agored a chyfathrebu, yn fewnol ac yn allanol.

Gwaith Dilynol o ran yr Adolygiad ar y Cyd: Prif negeseuon

Nododd yr adolygiad ar y cyd a'r gwaith dilynol rywfaint o gynnydd ym mis Mehefin 2014, ond roedd cyflymder y newidiadau'n parhau i fod yn bryder

Ar y pryd, gwelsom y canlynol:

- *Er bod tystiolaeth o gynnydd, a rhywfaint o gynnydd sylweddol, roedd nifer o'r heriau sylfaenol a nodwyd gennym y llynedd yn dal i fodoli ac roedd gan y Bwrdd Iechyd lawer o waith i'w wneud o hyd cyn y gellid ystyried bod ei drefniadau llywodraethu a rheoli yn gwbl addas at y diben.*
- *Y camau gweithredu a oedd yn weddill oedd y rhai mwyaf heriol a sylfaenol, ac er bod gwaith yn mynd rhagddo, roedd y ffaith na wnaed llawer o gynnydd amlwg yn peri pryder sylweddol.*

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Heriau allweddol o ran Llywodraethu

Gwaith blaenorol Swyddfa Archwilio Cymru ac AGIC: themâu allweddol:

- effeithiolrwydd y Bwrdd;
- strwythurau rheoli ac arweinyddiaeth glinigol;
- trefniadau ansawdd a diogelwch;
- rheoli ariannol a chynaliadwyedd; a
- gweledigaeth strategol ac ad-drefnu'r gwasanaeth.

Sefydliad Llywodraethu Da, Medi 2014:

- *…there is still more work to be done to embed systems, develop strategy and corporate objectives, define risk appetite; implement the revised organisational structure and repopulate the corporate risk register and board assurance framework.*

Nodau Asesiad Strwythuredig 2014

Mae Asesiad Strwythuredig 2014 wedi ystyried trefniadau'r Bwrdd Iechyd i gefnogi systemau llywodraethu da, a gwneud defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau.

- Mae'r gwaith archwilio'n rhan o asesiad parhaus ac mae wedi'i strwythuro o dan y meysydd canlynol:
  - **Rhan 1: rheoli ariannol** - iechyd ariannol byrddau iechyd ac ymddiriedolaethau, gan gynnwys gwaith cynllunio ariannol a gwella costau;
  - **Rhan 2: llywodraethu'r busnes -** trefniadau sicrwydd a llywodraethu'r bwrdd, gan ganolbwyntio ar gynllunio strategol; a
  - **Rhan 3: rheoli adnoddau** - sut mae ffactorau galluogi allweddol o ran y defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau yn cael eu rheoli.
- Rydym hefyd wedi ystyried y cynnydd a wnaed i fynd i'r afael â materion allweddol a nodwyd mewn Asesiadau Strwythuredig ac Adolygiadau ar y Cyd blaenorol.

Rhan 1 - Rheoli Ariannol: Cwestiwn Archwilio Allweddol

A oes gan y Bwrdd Iechyd ddull cadarn a chynaliadwy o reoli arian:

- A oedd dull llwyddiannus a chynaliadwy o reoli arian ar waith yn 2013-14?
- A oes tystiolaeth o ddull cadarn a chynaliadwy o reoli arian yn 2014-15?

Rheoli ariannol 2013-14

Mae camau gweithredu'r Bwrdd Iechyd ynghyd â chyllid adnoddau ychwanegol a broceriaeth gan Lywodraeth Cymru yn ystod y flwyddyn wedi ei alluogi i fodloni ei derfyn adnoddau refeniw ar gyfer 2013-14, ond nid oedd ei ddull rheoli ariannol yn gynaliadwy

- Nid oedd cynllun cytbwys realistig na chadarn ar waith i fantoli'r gyllideb yn 2013-14.
- Dim ond o ganlyniad i gymorth ariannol ychwanegol gan Lywodraeth Cymru y cyflawnwyd y Terfyn Adnoddau Refeniw (fel dau fwrdd iechyd arall), gan gynnwys broceriaeth ad-daladwy gwerth £2.25 miliwn ar ôl diwedd y flwyddyn.
- Methodd y Bwrdd Iechyd â chyflawni ei dargedau o ran rhaglenni gwella costau - roedd angen gwneud arbedion gwerth £78.05 miliwn yn 2013-14:
  - nodwyd a chyflawnwyd tua £40 miliwn; ac
  - ni nodwyd cynlluniau/rhaglenni gwella costau ychwanegol er mwyn mynd i'r afael â'r bwlch ariannu yn llawn.

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Rheoli ariannol 2014-15

Methodd y Bwrdd Iechyd â sicrhau dull cadarn a chynaliadwy o reoli arian yn 2014-15 ac mae'n wynebu risg sylweddol iawn na fydd yn mantoli'r gyllideb ar gyfer y flwyddyn ariannol

- Erys gwaith cynllunio a rheoli ariannol yn heriol tu hwnt - roedd y rhagolwg o orwariant blynyddol 'mwyaf tebygol' yn adroddiadau'r Bwrdd Iechyd i Lywodraeth Cymru wedi dyblu bron rhwng y pumed a'r chweched mis (£63 miliwn erbyn hyn)
- Mae cynlluniau arbedion annigonol wedi cael eu nodi a'u gweithredu hyd yma:
  - nodwyd arbedion gwerth £31 miliwn yn y chweched mis yn erbyn gofyniad arbedion o £92 miliwn (bwlch ariannu)
  - nid oes cynlluniau/rhaglenni gwella costau ychwanegol wedi'u nodi eto i fynd i'r afael â'r bwlch ariannu yn llawn.

Rheoli ariannol 2014-15 (parhad)

- Mae'n annhebygol y bydd camau lliniaru, gan gynnwys nodi arbedion ychwanegol, defnyddio cronfeydd wrth gefn amseroedd aros Rhwng Atgyfeirio a Thriniaeth a mesurau eraill yn ddigon i gau'r bwlch.
- Mae pwysau ychwanegol o ran cost, gan gynnwys costau asiantaeth (meddygol a nyrsio) misol sy'n sylweddol uwch na'r hyn a welwyd yn y flwyddyn ariannol flaenorol, yn tanseilio cynnydd wrth fynd i'r afael â'r diffyg yn ystod y flwyddyn.
- Heriau ariannol na welwyd eu tebyg o'r blaen yn y tymor canolig – mae'r Strategaeth Gyllidebol flynyddol ar gyfer 2014-15 yn rhagweld her ariannol gynyddol a fydd yn cynyddu i £186 miliwn dros y cyfnod o dair blynedd hyd at 2016-17.
- Ychydig o gynnydd a wnaed o ran yr angen brys i ddatblygu modelau gwasanaeth sy'n gynaliadwy yn ariannol ac yn glinigol, ynghyd ag integreiddio gwasanaethau cymorth yn fwy.

Casgliad Cyffredinol ynghylch Rhan 1: rheoli ariannol

Nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull rheoli ariannol cadarn na chynaliadwy o fewn blwyddyn nac yn y tymor canolig eto

- Mae camau gweithredu'r Bwrdd Iechyd ynghyd â chyllid adnoddau ychwanegol a broceriaeth gan Lywodraeth Cymru yn ystod y flwyddyn wedi ei alluogi i fodloni ei derfyn adnoddau refeniw ar gyfer 2013-14, ond nid oedd ei ddull o reoli ariannol yn gynaliadwy.
- Mae'r Bwrdd Iechyd wedi methu â sicrhau dull cadarn a chynaliadwy o reoli arian yn 2014-15 ac mae'n wynebu risg sylweddol iawn na fydd yn mantoli'r gyllideb ar gyfer y flwyddyn ariannol hon.

Rhan 2 – Llywodraethu'r Busnes: Cwestiwn Archwilio Allweddol

A oes gan y Bwrdd Iechyd drefniadau cadarn i gefnogi systemau llywodraethu da? Meysydd ffocws a gynhwyswyd:

- Cynllunio strategol.
- Strwythur y sefydliad.
- Prosesau sicrwydd y bwrdd a rheolaethau mewnol, gan gynnwys:
  - strwythurau llywodraethu;
  - rheoli risg; a
  - gwybodaeth reoli.
- Rheoli perfformiad.
- Llywodraethu gwybodaeth.
- Gwaith dilynol o ran materion llywodraethu a nodwyd mewn blynyddoedd blaenorol.

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Cynllunio strategol

Mae'r Bwrdd yn cydnabod yr angen brys i ddiffinio dyfodol Gwasanaethau Iechyd Gogledd Cymru ond prin yw'r cynnydd a wnaed i ddatblygu cyfeiriad strategol y cytunwyd arno'n gyhoeddus

- Ni chymeradwywyd y Cynllun Tymor Canolig Integredig tair blynedd statudol ym mis Mawrth 2014 (er nad hwn yw'r unig fwrdd iechyd yn y sefyllfa hon), ac mae'r cynllun blwyddyn yn uchelgeisiol.
- Mae gweledigaeth ddatblygol, ond hyd yma ceir diffyg manylion a chynlluniau clir i'w trafod yn ffurfiol yn gyhoeddus.
- Ceir uchelgais ymestynnol i roi strategaeth newydd ar waith yn ystod y flwyddyn ariannol hon drwy ei chynnwys yn y Cynllun Tymor Canolig Integredig.
- Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod y bylchau mewn adnoddau/arbenigedd, ac mae wedi comisiynu Deloitte i helpu i ddatblygu Cynllun Tymor Canolig Integredig newydd ar gyfer mis Ionawr 2015.
- Gwnaed llawer o waith y tu ôl i'r llenni er mwyn helpu i ddatblygu'r Cynllun, gyda chleifion, partneriaid a gwleidyddion.
- Mae'r Cynllun yn gyfle i ddechrau ailennyn hyder y cyhoedd.

Strwythur a gallu sefydliadol

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Mae strwythur sefydliadol newydd wedi cael ei lunio ac ymgynghorwyd yn ei gylch, ond nid yw wedi'i weithredu eto, sy'n ychwanegu at ansicrwydd, ac mae'r amserlen yn heriol

- Mae angen mynd i'r afael â gwendidau hirsefydledig mewn strwythur sefydliadol Grwpiau Rhaglenni Clinigol ar frys.
- Mae'r amser a gymerwyd i ddatrys penodiad CEX wedi effeithio ar gyflymder y newid hyd yma.
- Penodwyd rhai swyddogion gweithredol allweddol newydd, ond nid yw'r tîm ar waith yn llawn eto, ac mae rhagor o newidiadau i linellau adrodd a chyfrifoldebau yn yr arfaeth.
- Ymgynghorwyd yn llawn ar y strwythur sefydliadol newydd o angenrhaid ac ymgysylltwyd â'r gweithlu er mwyn sicrhau bod pawb yn deall y strwythur, er bod hyn wedi:
  - effeithio ar gyflymder;
  - ychwanegu at ansicrwydd gan nad yw'r strwythur wedi'i gymeradwyo'n derfynol eto; a
  - rhoi pwysau ar amserlenni, gan olygu y bydd cyflwyno'r strwythur yn llawn y flwyddyn ariannol hon yn heriol.
- Risgiau posibl sylweddol o anhrefn hyd nes y bydd y strwythur ar waith.

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Prosesau sicrwydd y bwrdd a rheolaethau mewnol

Er bod gweinyddiaeth y Bwrdd wedi gwella, mae angen atgyfnerthu prosesau sicrwydd cyffredinol y Bwrdd ymhellach.

- Rwyf wedi gweld gwelliannau o ran ansawdd papurau, eu hamseroldeb a'r ffordd y cynhelir cyfarfodydd, ond erys lle o hyd i fyrhau cyfarfodydd, gwella eglurder papurau, ac atgyfnerthu adroddiadau sicrwydd gan Bwyllgorau'r Bwrdd.
- Ceir tystiolaeth bod pryderon yn cael eu huwchgyfeirio yn fewnol, a bod heriau pwysig yn cael eu cyflwyno gerbron y Bwrdd, ond mae angen gwneud gwaith diwydrwydd dyladwy priodol er mwyn cael sicrwydd ehangach.
- Ceisiodd y Bwrdd Iechyd gyngor allanol i atgyfnerthu ei fframwaith sicrwydd a risg, a'i strwythurau pwyllgor - ond nid ydynt wedi cael eu cymeradwyo'n derfynol na'u gweithredu eto.
- Mae adolygiad cyflawn o'r gofrestr risgiau a phrosesau rheoli risg yn mynd rhagddo. Nid oedd pob risg sylweddol wedi'i chynnwys ar y gofrestr risgiau ym mis Hydref ac mae rhywfaint o'r iaith yn aneglur (ee, disgrifiadau o risgiau).
- Mae rheolaethau mewnol wedi gwella ond mae angen gwneud rhagor o gynnydd e.e. Archwiliad Clinigol, cynnydd o ran gweithredu argymhellion gan ffynonellau allanol
- Ceir arwyddion cynnar o gynnydd o ran diwylliant agored a gonest: mae'r datganiad ansawdd blynyddol yn llawer cryfach eleni.
- Dangosodd gwendidau mewn trefniadau llywodraethu a ddatgelwyd gan brosiect cyfalaf Ysbyty Glan Clwyd ddiffyg her a throsolwg cadarn y mae'r Bwrdd Iechyd ers hynny wedi ceisio mynd i'r afael â hwy.

Gwybodaeth reoli

Mae'r Bwrdd yn cydnabod bod angen iddo wella gwybodaeth reoli sy'n sail i brosesau sicrwydd a phenderfyniadau'r bwrdd ymhellach

- Sesiwn ddatblygu'r Bwrdd ar 30 Hydref i amlinellu gofynion gwybodaeth reoli - caiff adroddiad newydd ei lunio o fis Rhagfyr 2014.
- Bydd angen i'r adroddiad newydd fynd i'r afael â phryderon blaenorol ynghylch y canlynol:

  - Crynhoi a thriongli materion allweddol.

  - Gwasanaethau a gomisiynwyd - sut mae'r Bwrdd yn gwybod bod ansawdd y gwasanaethau hyn yn ddigonol?

  - Gwybodaeth annigonol am wasanaethau cymunedol, heb unrhyw wybodaeth reolaidd i'r Bwrdd.
- Mae'r adroddiad ar ansawdd a pherfformiad (i'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch) yn ceisio dwyn ynghyd yr holl wybodaeth reoli, ond mae'n rhy hir, nid oes unrhyw driongli, ac mae'n anodd nodi meysydd allweddol i ganolbwyntio arnynt; mae angen iddo gynnwys dangosfwrdd.
- Mae pryderon difrifol mewn gwasanaethau iechyd meddwl yn nodi'r angen i ddatblygu systemau adrodd gwybodaeth reoli arfaethedig gwell.
- Y cam nesaf yw adroddiad llywodraethu integredig.

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Rheoli perfformiad

Mae’r Prif Weithredwr newydd wedi atgyfnerthu trefniadau rheoli perfformiad, ac er bod arwyddion o gynnydd mewn perfformiad mewn rhai meysydd, nid yw'r darlun cyffredinol yn erbyn targedau cenedlaethol allweddol yn un cadarnhaol

- Cyflwynwyd Grŵp Cyfarwyddwyr Corfforaethol yn lle'r Tîm Gweithredol.
- Mae 'cyfarfodydd perfformiad' bellach yn cael eu cynnal bob mis gyda swyddogion gweithredol allweddol.
- Bwriedir creu strwythur newydd er mwyn atgyfnerthu atebolrwydd, a bydd angen ailystyried y fframwaith atebolrwydd mewn perthynas â'r strwythur newydd.
- Fodd bynnag, yn y dyfodol, mae angen mynd i'r afael â heriau oherwydd:

  - mae perfformiad yn erbyn targedau amseroedd aros rhwng atgyfeirio a thriniaeth wedi dirywio ers 2013 ac nid yw'n unol â thrywyddion gwella'r Bwrdd Iechyd ei hun; a

  - cheir rhai arwyddion cynnar o welliant (e.e. strôc, gofal diogel, ac atal) ond mae angen gwella perfformiad ar fyrder mewn perthynas ag amrywiaeth eang o dargedau eraill (canser, gofal brys, amseroedd aros rhwng atgyfeirio a thriniaeth).

Llywodraethu gwybodaeth

Mae trefniadau llywodraethu gwybodaeth wrthi'n cael eu hadolygu a byddwn yn cyflwyno adroddiad ar eu heffeithiolrwydd yn gynnar yn 2015

Ymateb i faterion llywodraethu: asesiad strwythuredig y llynedd

Erys cyflymder gwelliant yn bryder a bydd yn cymryd amser i ailennyn hyder y cyhoedd

- Gwnaed cynnydd ar draws nifer o feysydd dan arweiniad swyddogion gweithredol unigol.
- Mae'r modd y creffir ar ansawdd a diogelwch ar lefel Bwrdd Iechyd a Grŵp Rhaglenni Clinigol wedi gwella, a cheir enghreifftiau o gamau'n cael eu cymryd lle bo angen, ond:

\- mae lle i'r Pwyllgor Sicrhau Ansawdd a Gwella wneud gwaith hidlo; a chymerodd amser i ddatblygu'r gwaith o gydlynu amseroedd cyfarfodydd (y Pwyllgor Sicrhau Ansawdd a Gwella a'r Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch) a sicrwydd.

- Mae'r broses o gofnodi a dysgu o brofiad defnyddwyr, digwyddiadau a chwynion wedi gwella'n sylweddol ers diwedd 2013, ac rydym yn cydnabod bod llawer o'r cynnydd hwn o ganlyniad i'w dwyn ynghyd o dan un swyddog gweithredol arweiniol a gwella adnoddau o ran uwch swyddogion.
- Fodd bynnag, nid yw'r cynnydd o ran cofnodi a dysgu o bryderon staff yn amlwg eto.
- Bydd yn cymryd amser i ailennyn hyder.
- Mae presenoldeb mewn cyfarfodydd Bwrdd a Phwyllgorau yn cael ei olrhain a'i gofnodi bellach, ond caiff papurau sicrwydd Pwyllgorau eu gweithredu â strwythur pwyllgorau newydd.
- Mae'r gallu i graffu wedi gwella o ganlyniad i benodi Cynghorwyr newydd i'r Bwrdd a'r Pwyllgorau, a bydd pedwar penodiad ym maes Rheoli Newid yn 2015..

Casgliad Cyffredinol ynghylch Rhan 2: trefniadau llywodraethu

Mae'r Bwrdd wedi cymryd camau i atgyfnerthu trefniadau llywodraethu, ond erys maint yr her yn sylweddol o hyd ac mae angen cyflwyno newidiadau yn gyflymach

- Mae'r Bwrdd yn cydnabod yr angen brys i ddiffinio dyfodol Gwasanaethau Iechyd Gogledd Cymru ond prin yw'r cynnydd a wnaed i ddatblygu cyfeiriad strategol y cytunwyd arno'n gyhoeddus.
- Mae strwythur sefydliadol newydd wedi cael ei lunio ac ymgynghorwyd yn ei gylch, ond nid yw wedi'i weithredu eto, sy'n ychwanegu at ansicrwydd, ac mae'r amserlen yn heriol.
- Er bod gweinyddiaeth y Bwrdd wedi gwella, mae angen atgyfnerthu prosesau sicrwydd cyffredinol y Bwrdd ymhellach.
- Mae'r Bwrdd yn cydnabod bod angen iddo wella gwybodaeth reoli sy'n sail i brosesau sicrwydd a phenderfyniadau'r bwrdd ymhellach.
- Mae'r Prif Swyddog Gweithredol newydd wedi atgyfnerthu trefniadau rheoli perfformiad, ac er bod arwyddion o gynnydd mewn perfformiad mewn rhai meysydd, nid yw'r darlun cyffredinol yn erbyn targedau cenedlaethol allweddol yn un cadarnhaol.
- Erys cyflymder gwelliant yn bryder a bydd yn cymryd amser i ailennyn hyder y cyhoedd.

Rhan 3 – rheoli adnoddau: Cwestiwn Archwilio Allweddol

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

A yw ffactorau galluogi allweddol o ran y defnydd effeithlon, effeithiol a darbodus o adnoddau yn cael eu rheoli'n briodol? Roedd y meysydd ffocws yn cynnwys:

- Rheoli newid.
- Y gweithlu a chynllunio'r gweithlu.
- Rheoli asedau.
- Gweithio mewn partneriaeth.
- Ymgysylltu â'r gymuned.
- Defnyddio technoleg a systemau TGCh.
- Gwaith dilynol ar faterion yn ymwneud ag adnoddau a nodwyd mewn blynyddoedd blaenorol.

Rheoli newid

Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod nad yw ei drefniadau cynllunio a rheoli newid wedi bod yn effeithiol ac mae wrthi'n sefydlu trefniadau newydd

- Erys gwaith cynllunio ar gyfer newid gwasanaethau yn her:

  - ni chafodd y Cynllun Tymor Canolig Integredig ei gymeradwyo yn 2014, ac nid yw'r cynllun blwyddyn ar y trywydd iawn; a

  - chomisiynwyd Deloitte i helpu i ddatblygu Cynllun newydd.

- Nid yw'r trefniadau rheoli newid wedi bod yn effeithiol hyd yma o ran sefydlu modelau newydd o wasanaethau a ddarperir, ac mae'r Prif Swyddog Gweithredol yn ailystyried hyn;

  - y swyddfa rheoli rhaglenni newydd, swyddogaethau rheoli gweithredol, gwella a gweithredu, ac nid oes unrhyw swyddogaeth weithredu ar wahân yn cael ei hailystyried; a

  - chaiff sgiliau arwain newid eu lledaenu ar wasgar ar draws swyddogaethau amrywiol yn gorfforaethol, o fewn Grwpiau Rhaglenni Clinigol ac mewn perthynas â rheoli safleoedd, ac erys cwestiynau ynghylch y gallu i lywio'r newidiadau angenrheidiol.

Gweithlu

Erys materion o ran y gweithlu yn heriol yn niffyg strategaeth gwasanaeth ac mae'r nifer uchel o staff dros dro yn achos pryder

- Mae canllawiau a chymorth gan y gweithlu bellach ar waith, ond prin yw'r adnoddau.
- Nid oes darpar fodel gwasanaethau i gynllunio ar ei gyfer, sy'n golygu ei bod hi'n anodd cynllunio'r gweithlu.
- Erys heriau sylweddol o ran y gweithlu, gyda ffocws penodol ar recriwtio meddygon a nyrsys a rhoi sicrwydd i'r Bwrdd:
  - Mae'r gwariant ar staff banc ac asiantaeth yn cynyddu, ac yn debygol o fynd y tu hwnt i £20 miliwn, sef y ffigur ar gyfer 13/14. Mae 20 y cant o'r gweithlu yn feddygon locwm ac mae rhai rotâu yn gwbl ddibynnol ar feddygon locwm.
  - Er bod lefelau salwch ychydig uwchlaw'r targed o 5.1 y cant, maent yn cymharu'n dda â gweddill Cymru.
  - Erys recriwtio yn her gyda bylchau mewn proffesiynau allweddol ac oedi mawr cyn llenwi swydd wag – ond gwelwyd cynnydd cadarnhaol o ran recriwtio nyrsys yn ystod yr ychydig fisoedd diwethaf o'r UE.
  - Mae gwybodaeth arfarnu a hyfforddi yn annibynadwy, ac mae'r prif gyfraddau yn wael mewn llawer o feysydd.

Partneriaethau ac ymgysylltu â'r Gymuned

Erys ymgysylltu â'r cyhoedd yn heriol, er bod rhai partneriaid yn obeithiol y bydd y strwythur sefydliadol newydd yn gweddnewid cydberthnasau

- Mae partneriaid Llywodraeth Leol yn gadarnhaol ynglŷn â'r strwythur newydd arfaethedig a'r arweinyddiaeth newydd.
- Fodd bynnag, nid yw'r gwaith o ad-drefnu gwasanaethau yn amlwg iawn, ac mae'r cyhoedd a'u dirprwyon (ACau ac ati) yn canfod bod diffyg gonestrwydd a thryloywder, sy'n creu amgylchedd gwrthwynebus.
- Wrth i'r strwythur newydd gael ei roi ar waith, bydd angen i'r BI wneud rhagor o waith ar y canlynol:
  - llunio ffyrdd newydd o ymgysylltu'n gadarnhaol â'r gymuned ehangach yng Ngogledd Cymru;
  - Bod yn fwy agored a thryloyw er mwyn helpu i ail-feithrin cydberthnasau ac annog trafodaethau rhesymol ynglŷn â sut beth yw gwasanaethau cynaliadwy; ac
  - eglurder ynghylch rolau a chyfrifoldebau ynghylch ymgysylltu â'r cyhoedd a rhanddeiliaid
  - defnyddio adborth ar wasanaethau presennol a chynlluniau ar gyfer y dyfodol er mwyn llywio blaenoriaethau a monitro gwasanaethau (cyd-gynhyrchu).

Ymateb i'r materion yn ymwneud â defnyddio adnoddau a nodwyd y llynedd

Mae angen i'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael â pherfformiad gwael o hyd mewn perthynas â nifer o ddangosyddion ansawdd, hygyrchedd ac effeithlonrwydd allweddol

- Mae nifer o gamau heb eu cymryd, e.e. o ran meddygon Locwm, trefniadau staffio wardiau a chleifion allanol, y gallu i reoli newid, cynllunio er mwyn llywio gwelliant.
- Atchwel nifer o dargedau haen un, er bod rhai ohonynt wedi gwella (bwndeli strôc ac ati).

Casgliad Cyffredinol ynghylch Rhan 3: rheoli adnoddau

Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod ganddo broblemau o ran cynllunio a rheoli newid nad yw wedi mynd i'r afael â hwy yn ddigon cyflym, ac mae angen iddo sefydlu deialog adeiladol â rhanddeiliaid yn fwy cyffredinol yn y gogledd

- Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod nad yw ei drefniadau cynllunio a rheoli newid wedi bod yn effeithiol ac mae wrthi'n sefydlu trefniadau newydd.
- Erys materion o ran y gweithlu yn heriol heb strategaeth gwasanaeth ac mae'r nifer uchel o staff dros dro yn achos pryder.
- Erys ymgysylltu â'r cyhoedd yn heriol, er bod rhai partneriaid yn obeithiol y bydd y strwythur sefydliadol newydd yn gweddnewid cydberthnasau.
- Mae angen i'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael â pherfformiad gwael o hyd mewn perthynas â nifer o ddangosyddion ansawdd, hygyrchedd ac effeithlonrwydd allweddol.
- Cydnabyddir yr heriau allweddol hyn gan y Bwrdd Iechyd a byddwn yn canolbwyntio arnynt fel rhan o Asesiad Strwythuredig 2015.

Casgliad cyffredinol: Asesiad Strwythuredig 2014

Er bod cynnydd wedi'i wneud mewn rhai meysydd, yn gyffredinol mae newid yn araf, ac erys heriau sylweddol o ran cyllid, llywodraethu a pherfformiad:

- Rhan 1: Nid yw'r Bwrdd Iechyd wedi datblygu dull rheoli ariannol cadarn na chynaliadwy o fewn blwyddyn nac yn y tymor canolig eto.
- Rhan 2: Mae'r Bwrdd wedi cymryd camau i atgyfnerthu trefniadau llywodraethu, ond erys maint yr her yn sylweddol o hyd ac mae angen cyflwyno newidiadau yn gyflymach.
- Rhan 3: Mae'r Bwrdd Iechyd yn cydnabod bod ganddo broblemau o ran cynllunio a rheoli newid nad yw wedi mynd i'r afael â hwy yn ddigon cyflym, ac mae angen iddo sefydlu deialog adeiladol â rhanddeiliaid yn fwy cyffredinol yn y gogledd.

Heriau

Mae'n rhaid i'r Bwrdd Iechyd fynd i'r afael â nifer o heriau sylweddol o ran cyflymder newid, y gallu i gyflawni a graddau heriau gwasanaethau

- Mae problemau difrifol o ran ansawdd a diogelwch a lefel ddwys y sylw beirniadol a roddir yn golygu bod unigolion allweddol yn canolbwyntio'n gywir ddigon ar y problemau hyn, sy'n lleihau eu gallu personol i lywio'r newidiadau angenrheidiol yn ddigon cyflym.
- Mae diffyg gweledigaeth strategol **derfynol** a Chynllun Tymor Canolig Integredig yn rhwystr sylweddol i gynnydd mewn sawl ffordd.
- Bydd yr angen i fynd i'r afael â nifer o heriau sylweddol ar yr un pryd yn rhoi pwysau ar arweinwyr y BI ac yn creu risgiau o ran cyflymder newid ac ailennyn hyder yn y Bwrdd Iechyd.
- Mae gwneud nifer o newidiadau ar yr un pryd yn erbyn cefndir o berfformiad gwael hanesyddol - ac adnoddau prin - yn cynyddu'r risg o fethu â blaenoriaethu a llywio gwelliant.

Argymhellion

Byddwn yn ysgrifennu at y Prif Swyddog Gweithredol er mwyn nodi'n fanwl yr argymhellion sy'n deillio o'r gwaith hwn, yng nghyd-destun y gwaith dilynol arfaethedig o ran yr adolygiad ar y cyd yn y Gwanwyn.

- Ymdrin â chanfyddiadau ac argymhellion yr Adolygiad ar y Cyd.
- Rhaid i'r sicrwydd a roddir i'r Bwrdd gan Bwyllgorau gael ei atgyfnerthu ochr yn ochr â'r strwythur Pwyllgorau newydd.
- Mae angen cynnal y cynnydd cyflym o ran y strwythur sefydliadol a'r strategaeth [Cynllun Tymor Canolig Integredig].
- Datblygu Tîm y Bwrdd a'r Cyfarwyddwr Corfforaethol yn barhaus.
- Ffocws parhaus ar fod yn agored ac yn dryloyw er mwyn meithrin hyder y cyhoedd.

WALES AUDIT OFFICE
SWYDDFA ARCHWILIO CYMRU

Camau Nesaf

Adrodd ar gynnydd y gwaith a wnaed ar gyfer asesiad strwythuredig 2014:

- cyflwyno adroddiad terfynol i'r Pwyllgor Archwilio ar 11 Rhagfyr; a
- chrynodeb o'r negeseuon allweddol yn ein Hadroddiad Archwilio Blynyddol ar gyfer 2014.

Ffocws gwaith parhaus yn 2015

- ffocws y gwaith ar gyfer yr asesiad strwythuredig rhwng mis Ionawr a mis Mai 2005 (adolygiad manylach o'r broses o gyflawni newid a gwybodeg);
- gwaith dilynol pellach o ran yr Adolygiad ar y Cyd gan Swyddfa Archwilio Cymru ac AGIC yn y Gwanwyn (gan gynnwys rheoli risg a sicrwydd y Bwrdd); a
- rhagor o waith ar asedau a phartneriaethau/ymgysylltu yn ddiweddarach yn 2015.