Agenda - Y Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus a Gweinyddiaeth Gyhoeddus

Lleoliad:

Ystafell Bwyllgora 5 - Tŷ Hywel

Dyddiad: Dydd Iau, 7 Mawrth 2024

Amser: 09.45 - 13:00

I gael rhagor o wybodaeth cysylltwch a:

Fay Bowen

Clerc y Pwyllgor

0300 200 6565

SeneddCCGG@senedd.cymru

Hybrid

Darlledir y cyfarfod hwn yn fyw ar www.senedd.tv

(Rhag-gyfarfod preifat)

(09:30-09:45)

1 Cyflwyniad, ymddiheuriadau, dirprwyon a datgan buddiannau

(9:45)

2 Cynnig o dan Reol Sefydlog 17.42 i benderfynu gwahardd y cyhoedd o Eitem 3 y cyfarfod

(9:45)

3 Briff gan Archwilio Cymru - Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

(9:45-10:30)

4 Sesiwn dystiolaeth - Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

(10:30-12:00) (Tudalennau 1 - 49)

Swyddogion Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

- Dyfed Edwards - Cadeirydd Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

- Carol Shillabeer – Prif Weithredwr Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Dogfennau ategol

- Papur Briffio Archwilio Cymru
- Adroddiad Archwilio Cymru ar Dilynol ar Effeithiolrwydd Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr
- Ymateb Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr i Adroddiad Archwilio Cymru Dilynol ar Effeithiolrwydd Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr (Saesneg yn Unig)

Dogfennau atodol:

PAPAC(06)-04-24-P1-Papur Briffio Archwilio Cymru

PAPAC(06)-04-24-P2-Adroddiad Archwilio Cymru ar Drywydd Effeithiolrwydd BIPBC

PAPAC(06)-04-24-P3-Ymateb BIPBC i Adroddiad Archwilio Cymru Dilynol ar Effeithiolrwydd (Saesneg yn Unig)

5 Cynnig o dan Reol Sefydlog 17.42 i benderfynu gwahardd y cyhoedd o weddill y cyfarfod

(12:00)

(Egwyl)

(12:12:10)

6 Trafod y dystiolaeth a ddaeth i law - Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

(12:10-12:30)

7 Blaenraglen Waith

(12:30-13:00) (Tudalennau 50 - 83)

Dogfennau ategol

- Blaenraglen Waith
- Adroddiad Archwilio Cymru: O Ymdrin â Heriau Wrth Iddynt Godi i Ddiogelu at y Dyfodol – yr Her i Wasanaethau Cyhoeddus Cymru

Dogfennau atodol:

Blaenrageln Waith - Gorffennaf 2024 (Saesneg yn Unig)

PAPAC(06)-04-24-P4-Adroddiad Archwilio Cymru - Yr Her i Wasanaethau Cyhoeddus Cymru

Mae cyfyngiadau ar y ddogfen hon

Adroddiad Dilynol ar Effeithiolrwydd – Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr

Blwyddyn archwilio: 2023

Dyddiad cyhoeddi: Chwefror 2024

Cyfeirnod y ddogfen: 3766A2023

Paratowyd yr adroddiad hwn i'w gyflwyno i'r Senedd o dan Ddeddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004 a Deddf Llywodraeth Cymru 1998.

Mewn achos o dderbyn cais am wybodaeth y gall y ddogfen hon fod yn berthnasol iddo, tynnir sylw at y Cod Ymarfer a gyhoeddwyd o dan adran 45 o Ddeddf Rhyddid Gwybodaeth 2000. Mae'r cod adran 45 yn nodi'r arfer wrth ymdrin â cheisiadau a ddisgwylir gan awdurdodau cyhoeddus, gan gynnwys ymgynghori â thrydydd partïon perthnasol. O ran y ddogfen hon, mae Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru yn drydydd partïon perthnasol. Dylid anfon unrhyw ymholiadau ynghylch datgelu neu ailddefnyddio'r ddogfen hon at Archwilio Cymru yn swyddog.gwybodaeth@archwilio.cymru.

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

Cynnwys

Adroddiad cryno

Cefndir 4

Canfyddiadau allweddol 5

Adroddiad mawl

Ymateb i adolygiadau ac ymchwiliadau annibynnol 6

Ailadeiladu a chryfhau capasiti arweinyddiaeth uwch 9

Ffurfio bwrdd a thîm gweithredol mwy cydlynol ac effeithiol 11

Sylwadau i gloi a materion parhaus y mae angen eu rheoli 15

Atodiad 1 – Dulliau archwilio 17

Adroddiad cryno

Cefndir

1 Ym mis Chwefror 2023, cyhoeddodd Archwilydd Cyffredinol Cymru adroddiad er budd y cyhoedd ar effeithiolrwydd y bwrdd ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr. Disgrifiodd yr adroddiad lefel ofidus o gamweithrediad o fewn y bwrdd ac arweinyddiaeth uwch ehangach y sefydliad. Daeth yr Archwilydd Cyffredinol i'r casgliad bod y pryderon a nodwyd, o'u cyfuno, yn peryglu'n sylfaenol gallu'r bwrdd i weithio'n effeithiol ac mewn modd integredig i fynd i'r afael â'r heriau sylweddol y mae'r Bwrdd Iechyd yn eu hwynebu. Daeth i'r casgliad hefyd bod y sefyllfa yn annhebygol o gael ei datrys heb ryw fath o ymyrraeth allanol.

2 Amlygodd adroddiad yr Archwilydd Cyffredinol:

- garfannau eglur â gwreiddiau dwfn yn y Tîm Gweithredol ac, i raddau, y bwrdd ehangach;
- pryderon ynghylch gafael y Tîm Gweithredol ar heriau gweithredu ac ansawdd sicrwydd a oedd yn cael ei roi i'r bwrdd a'i bwyllgorau;
- erydiad o ymddiriedaeth a hyder yr oedd gan yr Aelodau Annibynnol yn y Tîm Gweithredol;
- enghreifftiau o graffu cyhoeddus heriol iawn ar y weithrediaeth gan rai Aelodau Annibynnol a gafodd effaith niweidiol ar berthynas waith a gallu i weithredu o fewn y bwrdd;
- angen i ymateb i'r problemau a nodwyd mewn nifer fawr o ddatgeliadau chwythu'r chwiban a oedd yn ymwneud â phrosesau busnes ac ymddygiad rhai o arweinwyr uwch y Bwrdd Iechyd ar y pryd, a datrys y problemau hyn;
- methiant gwaith datblygu'r bwrdd blaenorol i sicrhau gweithio mwy colegol ac unedol o fewn y bwrdd; a
- bod cyflymder newid a gwelliant parhaus yn cael eu heffeithio gan drosiant, newidiadau portffolio a gorddibyniaeth barhaus ar swyddi interim i wneud swyddi allweddol yn y strwythur rheoli.

Cyflwynodd adroddiad yr Archwilydd Cyffredinol ar effeithiolrwydd y bwrdd nifer o feysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith i ddatrys rhai o'r materion allweddol a amlygwyd.

3 Rhoddwyd y Bwrdd Iechyd yn ôl mewn mesurau arbennig yr wythnos ar ôl cyhoeddi adroddiad yr Archwilydd Cyffredinol ar effeithiolrwydd y bwrdd, ac ymddiswyddodd holl Aelodau Annibynnol y bwrdd. Tua 12 mis ers y datblygiadau hyn, mae'r adroddiad hwn yn cyflwyno canfyddiadau gwaith dilynol a wnaed gan yr Archwilydd Cyffredinol. Gan gydnabod bod cyfansoddiad y bwrdd wedi newid yn sylfaenol, mae ein gwaith dilynol yn ceisio cynnig sylwebaeth gyfredol ar effeithiolrwydd y bwrdd presennol ac i ba raddau yr aethpwyd i'r afael â'r meysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith a nodwyd yn ein hadroddiad gwreiddiol. Gwnaed y gwaith maes sy'n hysbysu'r canfyddiadau yn yr adroddiad hwn rhwng diwedd mis Hydref a dechrau mis Rhagfyr 2023.

Canfyddiadau allweddol

4 Ar y cyfan, canfuwyd gennym **fod y bwrdd, yn dilyn cyfnod o darfu a chorddi sylweddol yn ystod 2023, mewn sefyllfa fwy sefydlog bellach. Mae Prif Weithredwr parhaol newydd yn y swydd, nid yw'r camweithrediad yn y bwrdd a ddisgrifiwyd yn ein hadroddiad blaenorol i'w weld mwyach ac mae'r berthynas waith ymhlith arweinwyr uwch yn fwy cadarnhaol yn gyffredinol.**

5 **Fodd bynnag, mae rhai heriau sylfaenol yn parhau yng nghyd-destun sefydliad sy'n destun mesurau arbennig. Mae angen gwneud penodiadau parhaol i'r bwrdd cyn gynted â phosibl i sicrhau bod y bwrdd yn cyrraedd ei gapasiti llawn. Mae'n rhaid i waith barhau i ffurfio Tîm Gweithredol unedig ac effeithiol, i ddatrys y problemau personél parhaus yn yr Adran Gyllid, ac i gryfhau trefniadau arweinyddiaeth llywodraethu corfforaethol o fewn y sefydliad. Mae angen i'r gweithgareddau hyn gael eu cefnogi gan gynnydd parhaus â rhaglen datblygu'r bwrdd sy'n ffurfio bwrdd cydlynol ac unedig sy'n cefnogi diwylliant sefydliadol cadarnhaol trwy osod yr "esiampl iawn o'r brig".**

6 Caiff y canfyddiadau sy'n sail i'r negeseuon cyffredinol hyn eu crynhoi isod o dan y penawdau canlynol sy'n cyd-fynd â'r meysydd ar gyfer gweithredu ar unwaith a nodwyd yn ein hadroddiad o fis Chwefror 2023:

- Ymateb i adolygiadau ac ymchwiliadau annibynnol;
- Ailadeiladu a chryfhau capasiti arweinyddiaeth uwch; a
- Ffurfio bwrdd a thîm gweithredol mwy cydlynol ac effeithiol.

7 Mae ein sylwadau i gloi ar ddiwedd yr adroddiad yn amlygu'r blaenoriaethau uniongyrchol a'r risgiau parhaus y mae angen i'r Bwrdd Iechyd eu rheoli wrth iddo symud ymlaen

Adroddiad manwl

Ymateb i adolygiadau ac ymchwiliadau annibynnol

8 Ystyriodd ein hadolygiad i ba raddau yr ymatebodd y Bwrdd Iechyd yn effeithiol i ganfyddiadau adolygiadau ac ymchwiliadau annibynnol. Ystyriwyd gennym a oedd y Bwrdd Iechyd wedi:

- mabwysiadu dull pragmatig ac effeithiol i ymateb i ganfyddiadau adolygiadau o ddatgeliadau gwarchodedig (chwythu'r chwiban);
- ymateb yn effeithiol i'r materion penodol a effeithiodd ar y farn ar y cyfrifon yn 2021-22 ac a arweiniodd at yr adolygiad EY dilynol a'r farn amodol yn 2022-23 ac
- ymateb yn effeithiol i adolygiadau a gynhaliwyd yn rhan o fesurau arbennig, lle mae'r canfyddiadau yn ymwneud ag effeithiolrwydd y bwrdd (yn rhan o hyn, fe wnaethom ystyried maint trosolwg y bwrdd o ymateb y Bwrdd Iechyd i'r adolygiadau).

9 Canfuwyd gennym **er bod y Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd o ran ymateb i adroddiadau ac argymhellion annibynnol, mae hyn wedi bod yn arafach na fwriadwyd am amrywiaeth o resymau a cheir lle i gryfhau trosolwg mewn rhai meysydd.**

Adolygiadau o ddatgeliadau gwarchodedig

10 Fel yr adroddwyd yn ein hadolygiad gwreiddiol, yn ystod mis Tachwedd a mis Rhagfyr 2022 deilliodd nifer sylweddol o ddatgeliadau o'r Bwrdd Iechyd yn codi pryderon amrywiol am brosesau busnes ac ymddygiad rhai arweinwyr uwch yn y sefydliad. Mewn ymateb, comisiynodd Llywodraeth Cymru adolygiadau annibynnol i ymchwilio i'r pryderon. Mae'r rhain wedi'u cwblhau ac ystyriwyd y canfyddiadau gan Lywodraeth Cymru (o ran pryderon a godwyd am Aelodau Annibynnol blaenorol) a'r Bwrdd Iechyd (o ran pryderon a godwyd am aelodau blaenorol o'r Tîm Gweithredol a swyddogion uwch eraill). Cynhaliwyd sesiynau ôl-drafodaeth gyda phob un o'r Cyfarwyddwyr Gweithredol presennol i rannu'r canfyddiadau o'r adolygiadau, a darparwyd adborth i'r rhai a wnaeth y datgeliadau lle mae'n hysbys pwy ydynt.

11 Rhoddwyd sylw i'r materion a nodwyd gan yr adolygiadau annibynnol yn rhannol trwy newidiadau niferus i aelodaeth y bwrdd o ran Aelodau Annibynnol ac aelodau o'r Tîm Gweithredol. Mae adolygiadau ychwanegol a gynhaliwyd yn rhan o'r uwchgyfeirio i fesurau arbennig hefyd wedi cymell gwelliannau mewn meysydd penodol, gan gynnwys prosesau ar gyfer penodi staff uwch interim ar gyfraddau asiantaeth cost uchel, yn ogystal â chyfrannu at raglenni datblygu ar gyfer y bwrdd a'r Tîm Gweithredol.

12 Dylai’r camau uchod alluogi’r Bwrdd Iechyd i symud ymlaen ar y materion penodol a godwyd yn y datgeliadau yn 2022. Fodd bynnag, yn ein tyb ni mae angen hefyd i’r bwrdd newydd neilltuo amser yn rhan o’i waith datblygu’r bwrdd i ystyried a myfyrio ar y canfyddiadau o’r adolygiadau annibynnol, ac i sicrhau bod gwersi yn cael eu dysgu i helpu i atal amgylchiadau tebyg rhag codi eto. Dylai hyn fod yn rhan o’r gwaith y mae’r bwrdd eisoes wedi’i gychwyn ar ddiwylliant ac arweinyddiaeth dosturiol.

Ymatebion i broblemau a godwyd gan yr archwiliad o gyfrifon ac EY

13 Mae’r Bwrdd Iechyd yn ymateb i’r problemau a nodwyd yn ein harchwiliadau o gyfrifon 2021-22 a 2022-23, yn ogystal â’r rhai a nodwyd yn adolygiad EY. Roedd y problemau a amlygwyd yn cynnwys gwallau mewn cyfrifon ac angen am well hyfforddiant a rheolaethau ariannol wedi’u cryfhau, yn enwedig o ran rheoli contractau. Mae cynnydd yn mynd i’r afael â’r problemau hyn wedi bod yn arafach nag y bwriadwyd, er bod y Bwrdd Iechyd wedi gofyn i’w wasanaeth Archwilio Mewnol gynnal adolygiad o gaffael a rheoli contractau, yr oedd ei ganfyddiadau yn cael eu cwblhau ar adeg ysgrifennu’r adroddiad hwn. Ceir lle hefyd i bwyllgorau’r bwrdd dderbyn gwybodaeth lawnach am y materion hyn i gynorthwyo trosolwg a rhoi sicrwydd bod yr holl welliannau gofynnol yn cael sylw. Mae tri aelod uwch o dîm Cyllid y Bwrdd Iechyd yn dal i fod wedi’u gwahardd tra’n disgwyl am gwblhad ymchwiliadau mewnol a ddilynodd adolygiad EY. Ystyrir effaith hyn ar y Tîm Cyllid mewn adran ar wahân yn ddiweddarach yn yr adroddiad hwn.

Ymateb i fesurau arbennig

14 Rhoddwyd y Bwrdd Iechyd yn ôl mewn mesurau arbennig ym mis Chwefror 2023. Cyflwynwyd fframwaith mesurau arbennig Llywodraeth Cymru i’r bwrdd newydd ddiwedd mis Mawrth 2023. Mae’r fframwaith yn seiliedig ar nifer o themâu, gan gychwyn gyda “darganfod”, ac yn symud i “sefydlogi” a fyddai’n dod i ben ddiwedd mis Chwefror 2024, ac yna y tu hwnt i hynny i gamau “safoni” ac yn y pen draw, “cynaliadwyedd”. Yn rhan o’r cam darganfod, mae’r fframwaith mesurau arbennig yn ymgorffori adolygiadau annibynnol a gwaith arall yn y meysydd canlynol:

- Diogelwch Cleifion Mewnol Iechyd Meddwl
- Portffolios Swyddogion Gweithredol
- Defnyddio a recriwtio Staff ‘Interim’
- Cynllunio
- Diogelwch Cleifion
- Systemau Llywodraethu Clinigol
- Adolygiad archwilio cynnydd yn erbyn Adolygiadau Iechyd Meddwl blaenorol
- Adolygiad o Swyddfa Ysgrifennydd y Bwrdd
- Adolygiad fasgwlaidd.

15 Er i'r bwrdd dderbyn fframwaith Llywodraeth Cymru ym mis Mawrth 2023, ar adeg penodi Prif Weithredwr interim newydd ym mis Mai 2023, nid oedd unrhyw gynllun ymateb i fesurau arbennig ar waith. Roedd yr oedi hwn oherwydd ansicrwydd o ran trefniadau arweinyddiaeth ar adeg uwchgyfeirio, yn enwedig ynghylch cyfrifoldebau Swyddog Atebol, gan fod y Prif Weithredwr interim blaenorol ar absenoldeb salwch. Unwaith roedd y Prif Weithredwr interim newydd yn y swydd, cafodd y sefyllfa ei datrys yn gyflym gyda chynllun ymateb i fesurau arbennig ar waith erbyn diwedd mis Mai 2023. Mae'r cynllun wedi'i drefnu'n dri chylch 90 diwrnod o fis Mehefin 2023 tan ddiwedd mis Chwefror 2024, ac mae'n cynnwys pum canlyniad eglur gan gynnwys bwrdd sy'n gweithredu'n dda.

16 Mae'r Bwrdd Iechyd wedi neilltuo cyfrifoldeb am drosolwg gweithredu o ddarpariaeth y cynllun ymateb i fesurau arbennig i'r Tîm Gweithredol a Swyddfa Rheoli'r Rhaglen, a cheir adrodd rheolaidd i'r bwrdd a'i bwyllgorau. Mae'r Bwrdd Iechyd wedi grwpio ei weithredoedd a'i ymatebion i'r cynllun mesurau arbennig a'r adolygiadau unigol a gynhaliwyd yn rhan o'r fframwaith mesurau arbennig o dan nifer o themâu[1]. Mae'r dadansoddiad thematig hwn yn ddefnyddiol ac yn angenrheidiol. Fodd bynnag, mae'n bwysig bod y Bwrdd Iechyd hefyd yn monitro ac yn adrodd ar y cynnydd sy'n cael ei wneud o ran mynd i'r afael â'r camau mwy penodol a nodwyd mewn adolygiadau unigol i atal y perygl y bydd camau allweddol yn cael eu colli pan fyddant yn cael eu cyfuno'n themâu gwella ehangach.

17 Mae angen hefyd i'r Bwrdd Iechyd fod â ffordd fwy eglur o ddisgrifio cynnydd yn y papurau diweddaru ar fesurau arbennig a ddarperir i'r bwrdd a phwyllgorau. Mae angen i naratif ar gynnydd wedi'i baratoi gan Swyddfa Rheoli'r Rhaglen gyd-fynd yn well â'r sgôr Coch Oren Gwyrdd cyffredinol a ddarperir gan yr Arweinydd Gweithredol. Yn rhan o hyn, mae angen i'r Bwrdd Iechyd sicrhau dealltwriaeth gyffredin o'i broses sgôr Coch Oren Gwyrdd i osgoi rhoi'r argraff bod canlyniadau wedi eu cyflawni pan fo llawer o waith i'w wneud o hyd.

18 Er bod cynnydd cyffredinol da wedi ei wneud o ran cyflawni camau a nodwyd yn y cynllun ymateb i fesurau arbennig, bu rhywfaint o lithriant hefyd. Mae hyn yn adlewyrchu ychydig o or-uchelgais ar ran y Bwrdd Iechyd wrth bennu'r cerrig milltir gwreiddiol (yng nghyd-destun sefydliad sy'n ceisio sefydlogi ei hun), a rhai oediadau yn derbyn nifer o adolygiadau a gomisiynwyd yn rhan o gam darganfod mesurau arbennig.

[1] Ceir saith thema yn y cynllun ymateb i fesurau arbennig, sef: Data, deallusrwydd a gwybodaeth; Diwylliant; Rheoli Risg; Cyfranogiad y Claf, y Teulu a'r Gofalwr; Model gweithredu; Llywodraethu a chydymffurfiad y sefydliad; a Chynllunio integredig.

Ailadeiladu a chryfhau capasiti arweinyddiaeth uwch

19 Archwiliodd ein gwaith y camau a gymerwyd i ailadeiladu a chryfhau capasiti arweinyddiaeth uwch yn y Bwrdd Iechyd, â phwyslais penodol ar:

- Recriwtio Prif Swyddog Gweithredol parhaol yn brydlon;
- Y camau a gymerwyd i leihau dibyniaeth ar benodiadau interim mewn swyddi uwch; ac
- Angen i atgyfnerthu capasiti staff uwch yn y tîm Cyllid i sicrhau parhad busnes.

20 Canfuwyd gennym fod **cynnydd pwysig wedi ei wneud o ran sefydlogi trefniadau arweinyddiaeth uwch y Bwrdd Iechyd trwy recriwtio Prif Weithredwr parhaol. Gwnaed cynnydd hefyd o ran lleihau dibyniaeth ar drefniadau interim i lenwi swyddi uwch, er bod angen rhagor o waith yn y maes hwn o hyd. Mae hyn yn arbennig o wir yn y Tîm Cyllid sydd wedi cael ei amharu'n sylweddol yn dilyn gwaharddiad parhaus tri aelod uwch o'r tîm hwnnw. Mae'r Bwrdd Iechyd hefyd angen symud yn gyflym i gryfhau arweinyddiaeth ei drefniadau llywodraethu corfforaethol.**

Recriwtio Prif Weithredwr parhaol

21 Nid oedd ymdrechion cychwynnol y Bwrdd Iechyd i recriwtio Prif Weithredwr parhaol yn gynharach yn 2023 yn llwyddiannus a phenodwyd Prif Weithredwr interim newydd ym mis Mai 2023. Ym mis Tachwedd 2023, cyhoeddodd y Bwrdd Iechyd bod deiliad interim y swydd wedi llwyddo i sicrhau'r swydd Prif Weithredwr parhaol yn dilyn proses recriwtio agored, â'r swydd yn cychwyn ddechrau mis Ionawr 2024. Mae hwn yn gam allweddol ymlaen i'r Bwrdd Iechyd a ddylai helpu i sefydlogi arweinyddiaeth sefydliadol, yn enwedig o ran y Tîm Gweithredol. Bydd y ffaith fod y Prif Weithredwr parhaol eisoes wedi cael cyfnod yn y swydd ar sail interim yn cynorthwyo gyda pharhad ac yn golygu y bydd deiliad y swydd eisoes wedi datblygu dealltwriaeth o'r materion a'r heriau penodol sy'n wynebu'r Bwrdd Iechyd.

Lleihau dibyniaeth ar benodiadau interim i swyddi uwch

22 Canfu ein gwaith dilynol bod y Bwrdd Iechyd wedi gwneud cynnydd o ran lleihau ei ddibyniaeth ar swyddi interim mewn ymateb i bryderon a godwyd yn ein gwaith archwilio blaenorol a'r adolygiad mesurau arbennig ar ddefnydd o reolwyr interim.

23 Mae rheolaethau o ran y defnydd o benodiadau interim uwch wedi eu cryfhau, gyda thystiolaeth o well llywodraethu o reolaeth y sefydliad ac asesiadau effaith gwirioneddol ar gyfer pob cais i ymestyn deiliadaeth swyddi interim uwch. Ceir tystiolaeth hefyd o well trosolwg o'r defnydd o swyddi interim gan y Pwyllgor Taliadau Cydnabyddiaeth. Hefyd, mae sawl unigolyn mewn swyddi interim a oedd

yn cael eu talu ar sail cyfraddau asiantaeth wedi eu symud i gontractau GIG interim a ddylai helpu i sicrhau gwell gwerth am arian.

24 Mae'r rhain yn ddatblygiadau cadarnhaol ac angenrheidiol. Fodd bynnag, mae angen rhywfaint o ofal wrth ddehongli gostyngiadau a nodwyd i'r defnydd o staff interim gan y bu rhywfaint o ail-ddosbarthu gweithwyr interim i swyddi "dros dro". Er ei bod yn dechnegol gywir cyfeirio at staff o'r fath yn y modd hwn, nid yw'n lleihau'r ddibyniaeth ar atebion staffio dros dro. Cydnabyddir, fodd bynnag, y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd, wrth fwrw ymlaen â chynlluniau tymor hwy i leihau dibyniaeth ar swyddi interim, fabwysiadu dull wedi'i reoli i osgoi dadsefydlogi swyddogaethau allweddol.

25 Yn fwy eang, mae angen i'r cyfeiriad teithio cyffredinol o ran bod â llai o ddibyniaeth ar drefniadau interim ar gyfer swyddi arweinyddiaeth uwch barhau. Ar adeg ein gwaith maes, roedd swyddi'r Cyfarwyddwr Gweithredol Therapïau a Gwyddorau Iechyd, Cyfarwyddwr Gweithredol y Gweithlu, Cyfarwyddwr Gweithredol Gweithrediadau, Cyfarwyddwr Gweithredol Cyllid, ac Ysgrifennydd y Bwrdd i gyd wedi'u llenwi o dan drefniadau interim neu dros dro.

26 Mae'r angen i symud oddi wrth fod â threfniadau Ysgrifennydd y Bwrdd interim a recriwtio Cyfarwyddwr Llywodraethu parhaol yn flaenoriaeth arbennig i'r Bwrdd Iechyd gan nodi'r heriau uniongyrchol sy'n bodoli o ran ailadeiladu rhai o'r trefniadau llywodraethu allweddol sy'n sail iddo, gan gynnwys ailgyflwyno strwythur pwyllgor llawn islaw'r bwrdd. Nodwyd gennym fod y Bwrdd Iechyd yn cynnal ymgyrch recriwtio ar gyfer Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol parhaol ar adeg ein gwaith maes.

Capasiti'r tîm cyllid

27 Yn anochel, mae'r ymchwiliadau parhaus i'r achosion o afreoleidd-dra ariannol a nodwyd gan Archwilio Cymru ac adolygiad EY wedi cael effaith aflonyddol ar y tîm cyllid ac wedi arwain at ddibyniaeth ar benodiadau interim a threfniadau staffio dros dro. Bu newid yn arweinyddiaeth y tîm â dau Gyfarwyddwr Gweithredol Cyllid interim ac angen i gynorthwyo staff interim a dros dro i ddatblygu dealltwriaeth yn gyflym. Symudwyd adnoddau staff i'r tîm o rannau eraill o'r Bwrdd Iechyd, ond mae hyn wedi gadael bylchau dilynol yn y swyddi iddynt symud ohonynt y bu'n rhaid eu llenwi.

28 Mae'r ymchwiliadau o ran y staff a waharddwyd wedi bod yn brosesau cymhleth ac maent yn dal i fynd rhagddynt tua 12 mis ar ôl gwahardd y staff yn wreiddiol. Bu angen gweithredu nifer o bolisïau yn ymwneud â Phrosesau Parch a Datrys[2], Codi Pryderon a Disgyblu sydd wedi cyfrannu'n gyfunol at yr amserlenni estynedig. Rydym yn deall bod y Bwrdd Iechyd yn bwrw ymlaen â'r ymchwiliadau disgyblu lle

[2] Nod prosesau Parch a Datrys yw sicrhau atebion adeiladol a hirhoedlog i achosion o anghytuno, anghydfod a chwynion yn y gweithle.

y gall, ac y sicrhawyd estyniad pellach i gontract y Cyfarwyddwr Gweithredol Cyllid interim hyd at ddiwedd mis Mehefin 2024 i gwmpasu cwblhau cyfrifon 2023-24.

Ffurfio bwrdd a thîm gweithredol mwy cydlynol ac effeithiol

29 Ystyriodd ein gwaith y risgiau, yr heriau a'r cynnydd a wnaed o ran gweithrediad y Bwrdd a'i bwyllgorau ers i ni gyhoeddi'r adolygiad o Effeithiolrwydd y Bwrdd ym mis Chwefror 2023, yn ogystal ag i ba raddau y mae'r materion a nodwyd yn flaenorol gennym o ran y tîm gweithredol yn cael sylw. Wrth archwilio'r meysydd hyn, rydym yn ystyried:

- a yw'r Bwrdd Iechyd yn cymryd camau i sicrhau bod capasiti Aelodau Annibynnol yn ddigonol i gyflawni swyddogaethau'r bwrdd yn briodol;
- a yw ansawdd y sicrwydd a ddarperir i'r bwrdd a'i bwyllgorau yn gwella a'r craffu a ddarperir gan Aelodau Annibynnol yn briodol ac yn canolbwyntio ar welliant ac yn seiliedig ar safbwynt y cytunir arno o ran risg sefydliadol;
- a yw'r Tîm Gweithredol yn gweithredu mewn ffordd fwy cydlynol ac effeithiol;
- a oes cynnydd wedi'i wneud o ran datblygu perthynas waith gadarnhaol rhwng Aelodau Annibynnol newydd a'r Tîm Gweithredol; ac
- a oes gwaith datblygu'r bwrdd wedi ei wneud i helpu i gefnogi'r cysyniad o fwrdd cydlynol ac unedol.

30 Canfuwyd gennym **fod trefniadau'r bwrdd a'r pwyllgorau, o sefyllfa anodd ym mis Chwefror, wedi gwella'n gyson er bod llawer mwy i'w wneud sy'n cynnwys ailsefydlu cyfres lawn o bwyllgorau islaw'r bwrdd a gwella ansawdd sicrwydd a ddarperir ym mhapurau'r bwrdd a'r pwyllgorau. Mae'r carfannau a welwyd gennym yn y Tîm Gweithredol yn ystod ein hadolygiad gwreiddiol yn llawer llai amlwg. Mae hyn yn cynnig sail ar gyfer y gwaith pellach sydd ei angen i ffurfio Tîm Gweithredol cydlynol sy'n unedig o gwmpas diben cyffredin ac wedi'i gysylltu'n briodol â strwythurau arweinyddiaeth weithredol eraill yn y Bwrdd Iechyd.**

Ailadeiladu capasiti Aelodau Annibynnol

31 Ddiwedd mis Chwefror 2023, cytunodd Cadeirydd, Is-gadeirydd, a holl Aelodau Annibynnol y bwrdd i gamu i lawr yn dilyn yr uwchgyfeirio i fesurau arbennig. Gwnaeth y Gweinidog nifer o benodiadau uniongyrchol ar unwaith ar ffurf Cadeirydd interim newydd ynghyd â thri Aelod Annibynnol dros dro arall.

32 Yn anochel, fe wnaeth ymadawiad holl gorff Aelodau Annibynnol y bwrdd ar unwaith greu lefel sylweddol o ansefydlogrwydd o fewn y bwrdd a'i adael yn gorfod gweithredu ag isafswm absoliwt o Aelodau Annibynnol a oedd yn newydd i'r sefydliad, a dim Is-gadeirydd. Cymerwyd camau trwy gydol gweddill 2023 i ailadeiladu capasiti Aelodau Annibynnol ar y bwrdd yn araf. Mae penodiadau

Aelodau Annibynnol parhaol diweddar wedi cynnwys penodiad Is-gadeirydd a cheir prosesau parhaus i symud o benodiadau dros dro i rai parhaol, gan gynnwys y Cadeirydd.

33 Ychydig neu ddim cynefino oedd i'r Aelodau Annibynnol dros dro a benodwyd yn uniongyrchol pan wnaethant ddechrau eu swyddi gyntaf. Fe wnaeth hyn dasg a oedd eisoes yn anodd yn fwy heriol fyth gan nad oedd gan bawb a benodwyd gefndir GIG ac felly bu'n rhaid iddynt ddatblygu dealltwriaeth gyflym o sefydliad cymhleth mewn sefyllfa o aflonyddwch sylweddol, yn wynebu nifer o heriau a phryderon penodol am ansawdd llawer o'i wasanaethau. Rydym yn deall bod y Bwrdd Iechyd wedi cymryd camau ers hynny i gryfhau'r trefniadau ar gyfer cynefino Aelodau Annibynnol newydd.

34 Mae gorfod gweithredu â nifer sylweddol is o Aelodau Annibynnol wedi cael effaith eglur ar weithrediad pwyllgorau'r bwrdd. Gohiriwyd y pwyllgor Partneriaethau, Pobl ac Iechyd y Boblogaeth a'r pwyllgor Iechyd Meddwl a Chydymffurfiad Capasiti dros dro a chafodd eu busnes ei gynnwys ym musnes y pwyllgorau sy'n weddill a'r bwrdd. Er i'n dadansoddiad ganfod bod y bwrdd wedi parhau i fodloni ei ofynion statudol, canlyniad bod â llai o Aelodau Annibynnol fu llai o drosolwg a chraffu gan bwyllgorau ar agweddau busnes pwysig fel cynllunio, iechyd y boblogaeth, materion gweithlu ac agweddau ar wasanaethau iechyd meddwl. Ar adeg paratoi'r adroddiad hwn roedd y pwyllgor Partneriaethau, Pobl ac Iechyd y Boblogaeth a'r pwyllgor Iechyd Meddwl a Chydymffurfiad Capasiti yn dal i fod wedi'u gohirio. Rydym yn deall y pan fydd y broses o recriwtio Aelodau Annibynnol wedi'i chyflawni a bod chapasiti'r bwrdd yn llawn, y bydd y Bwrdd Iechyd yn cyflwyno strwythur pwyllgorau diwygiedig, a gytunwyd gan y bwrdd ym mis Medi 2023.

35 Yng nghyd-destun yr heriau a ddisgrifir uchod a maint y newid o fewn y bwrdd a ddigwyddodd ddiwedd mis Chwefror 2023, mae'n bwysig cydnabod y rhan y chwaraeodd y Cadeirydd interim a'r Aelodau Annibynnol a benodwyd yn uniongyrchol i gynnal busnes craidd y bwrdd.

Ansawdd craffu a sicrwydd

36 Amlygodd ein hadroddiad o fis Chwefror 2023 bryderon ynghylch ansawdd y sicrwydd a roddwyd i'r bwrdd a'i bwyllgorau gan swyddogion. Gwelwyd rhywfaint o welliant yn ystod ein gwaith dilynol ond hefyd cydnabyddiaeth gan y Bwrdd Iechyd bod hwn yn dal i fod yn faes i roi sylw iddo y bydd angen iddo fod yn flaenoriaeth allweddol i'r Cyfarwyddwr Llywodraethu Corfforaethol newydd, gan weithio gyda holl aelodau'r bwrdd. Yn benodol, mae rhai papurau a gyflwynwyd i'r bwrdd a'i bwyllgorau yn rhy hir ac mae angen iddynt gynnig darlun mwy eglur a chryno o'r mater dan sylw, yr hyn sy'n cael ei wneud am y mater, pa effaith y mae gweithredoedd yn ei chael a beth yw'r risgiau i welliant.

37 Adroddwyd gennym yn flaenorol mai un datblygiad pwysig i'r Bwrdd Iechyd fydd sicrhau bod gan y Tîm Gweithredol y berchnogaeth a'r trosolwg angenrheidiol o'r sicrwydd a ddarperir i'r bwrdd a'i bwyllgorau. Bydd hyn yn cynnwys sicrhau bod y swyddogion iawn yn mynychu i gyflwyno eitemau a'u bod yn cael eu briffio'n llawn

ar y pwnc sy'n cael ei drafod. Rydym wedi gweld enghreifftiau diweddar achlysurol lle na fu hyn yn wir.

38 Tynnodd ein hadroddiad o fis Chwefror 2023 sylw hefyd at graffu rhy gadarn a gwrthwynebol ar rai swyddogion gan rai Aelodau Annibynnol a oedd yn effeithio gweithrediad y bwrdd a'i allu i weithio mewn modd cydlynol a chyfunol. Mae'n gadarnhaol nodi nad yw ymddygiadau o'r fath yn bresennol mwyach a bod yr arddull craffu gan yr Aelodau Annibynnol presennol yn creu "lle mwy diogel" i annog trafodaeth fwy agored mewn cyfarfodydd bwrdd a phwyllgor. Mae'r newid o rith-gyfarfodydd i rai wyneb yn wyneb hefyd wedi bod yn ffactor i helpu i ddatblygu perthynas gwaith fwy cadarnhaol o fewn y bwrdd, ac felly hefyd gwaith o fewn y bwrdd newydd i ddatblygu dull a gytunwyd o ymdrin â pharodrwydd i dderbyn risg a goddefiad o risg, wedi'i ategu gan bwyslais mwy eglur ar safonau.

39 Dylai'r amgylchedd mwy cadarnhaol sydd bellach i'w weld o fewn y bwrdd a'i bwyllgorau ganiatáu i'r Aelodau Annibynnol newydd barhau i ddatblygu eu swyddogaeth ac i herio'n briodol ond yn adeiladol pan fydd angen iddynt wneud hynny. Rhan bwysig o hyn yw sicrhau eu bod yn datblygu dealltwriaeth dda o risgiau a heriau'r Bwrdd Iechyd yn gyflym, gan nodi y collwyd llawer o "gof corfforaethol" o ganlyniad i ymddiswyddiad yr holl Aelodau Annibynnol ar yr un pryd.

40 Mae heriau penodol wedi bod yn amlwg o ran sicrhau sicrwydd, trosolwg a thriongli gwybodaeth priodol o fewn y Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad. Mae hyn yn adlewyrchu'r nifer fawr o faterion y mae'n rhaid i'r Pwyllgor hwn eu trafod, ansawdd y sicrwydd a roddir, a'r ffaith bod y Bwrdd Iechyd yn bwriadu disodli "ymweliadau" gan Aelodau Annibynnol unigol gydag "ymweliadau gwasanaeth" gan holl aelodau'r bwrdd i ddysgu mwy am y ffordd y mae gwasanaethau penodol yn rhedeg.

Datblygu'r bwrdd

41 Gyda'r heriau uniongyrchol o sefydlogi'r sefydliad ac ailadeiladu capasiti Aelodau Annibynnol, efallai nad yw'n syndod bod ein gwaith dilynol wedi nodi cynnydd cyfyngedig o ran gweithredu rhaglen o weithgarwch datblygu'r bwrdd sy'n canolbwyntio ar ddatblygiad y bwrdd fel "tîm unedol". Fodd bynnag, mae'r bwrdd wedi cynnal sawl sesiwn ddatblygu sydd wedi cynnwys trafodaethau o swyddogaeth bwrdd unedol ac o reoli risg. Roedd blaenraglen o weithgarwch datblygu'r bwrdd yn cael ei pharatoi ar adeg ein gwaith maes. Bydd angen i hon gael ei hysbysu gan ddadansoddiad o'r sgiliau a'r profiadau ar draws y corff Aelodau Annibynnol a'i chysylltu ag unrhyw waith ehangach sy'n ystyried cyfansoddiad pwyllgorau'r bwrdd.

Cydlyniant y Tîm Gweithredol a threfniadau arweinyddiaeth uwch ehangach

42 Bu newidiadau i gyfansoddiad y Tîm Gweithredol ers ein hadolygiad gwreiddiol ac mae'r cysylltiadau gwaith rhanedig a ddisgrifiwyd gennym yn ein gwaith blaenorol yn llawer llai amlwg. Rydym yn deall bod cyfarfodydd y Tîm Gweithredol yn fwy effeithiol â thrafodaethau mwy adeiladol a gwell presenoldeb.

43 Fodd bynnag, ceir problemau y mae angen mynd i'r afael â nhw o hyd, ac a oedd yn amodol ar benodi Prif Weithredwr parhaol. Mae'r rhain yn canolbwyntio ar ymateb i'r adolygiad o bortffolios gweithredol a gynhaliwyd yn rhan o'r fframwaith mesurau arbennig i sicrhau bod gan y tîm gweithredol yr amrediad angenrheidiol o sgiliau a phrofiad i ymateb i heriau'r sefydliad yn y presennol a'r dyfodol, gan symud oddi wrth ddibyniaeth hirdymor ar swyddi interim, llenwi swyddi gwag sy'n weddill a bod â llinellau eglur o atebolrwydd a chyfrifoldeb o fewn y tîm, yn gysylltiedig â model gweithredu'r Bwrdd Iechyd.

44 Yn dibynnu ar y cyfeiriad y mae'r Prif Weithredwr newydd yn ei ddilyn mewn ymateb i'r adolygiad mesurau arbennig o bortffolios gweithredol, efallai y bydd angen cymysgu swyddi newydd fel Cyfarwyddwr Gweithrediadau i'r strwythur timau parhaol. Mae'r trefniadau arweinyddiaeth interim sydd wedi bod ar waith ers mis Mai 2023 wedi cynnwys creu swydd Cyfarwyddwr Gweithredol Gweithrediadau interim ym mis Awst 2023. Nododd ein gwaith dilynol yr angen am fwy o eglurder o ran sut mae'r cyfrifoldebau ar gyfer y swydd hon yn rhyngwynebu ag eraill yn y Tîm Gweithredol. Bydd yn bwysig adlewyrchu'r profiadau hyn yn rhan o ddatblygiad y Tîm Gweithredol yn y dyfodol.

45 Mae angen hefyd ystyried sut mae'r Tîm Gweithredol yn rhyngwynebu â'r swyddi arweinyddiaeth sydd islaw iddo, ac yn fwyaf nodedig Cyfarwyddwyr y Cymunedau Iechyd Integredig ond hefyd gyda'r arweinyddiaeth ar gyfer ei wasanaethau Gogledd Cymru gyfan[3]. Yn benodol, yn ystod yr adolygiad dilynol, roedd yn amlwg y bu rhai tensiynau yn deillio o Gyfarwyddwyr y Cymunedau Iechyd Integredig yn teimlo wedi'u hymylu yn dilyn newidiadau i drefniadau llywodraethu gweithredol a phrosesau gwneud penderfyniadau, yn enwedig o ran ymateb i heriau ariannol y Bwrdd Iechyd. Rydym yn deall bod y materion hyn yn cael ystyriaeth adeiladol. Yn rhan o hynny, bydd yn bwysig bod y Bwrdd Iechyd yn datblygu ymhellach model o arweinyddiaeth weithredol uwch gyfunol a ddeallir ac yr ymrwymir iddo, ac sy'n ymgorffori arweinyddiaeth ac ymgysylltu clinigol da o fewn atebolrwydd a chyfrifoldebau sydd wedi'u diffinio'n eglur.

[3] Mae gwasanaethau Gogledd Cymru Gyfan y Bwrdd Iechyd yn cynnwys Gwasanaethau i Fenywod a Gwasanaethau Iechyd Meddwl ac Anabledd Dysgu.

Sylwadau i gloi a materion parhaus y mae angen eu rheoli

46 Roedd y pryderon a nodwyd gennym yn ein hadroddiad o fis Chwefror 2023 ar effeithiolrwydd y bwrdd ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr yn arwyddocaol ac yn destun gofid mawr. Roeddent yn disgrifio lefel o gamweithrediad mewn trefniadau arweinyddiaeth uwch na welwyd cyn hynny yn y Bwrdd Iechyd, nac mewn unrhyw gorff GIG arall yng Nghymru.

47 Mae'n gadarnhaol felly bod yr adroddiad dilynol lefel uchel hwn yn gallu dod i'r casgliad nad yw'r camweithrediad sylweddol a ddisgrifiwyd gennym yn flaenorol yn bresennol mwyach a chydag arweinyddiaeth uwch wedi'i hadnewyddu yn weithredol, mae gan y bwrdd y cyfle i adfywio ei hun ac arwain y sefydliad drwy'r heriau y mae'n parhau i'w hwynebu.

48 Fodd bynnag, mae heriau sylweddol yn parhau, y bydd angen arweinyddiaeth egnïol, â phwyslais penodol, gwydn a dewr i fynd i'r afael â nhw. Mae angen dybryd i barhau a chwblhau'r gwaith sydd â'r nod o sefydlogi'r bwrdd ac arweinyddiaeth uwch ehangach y sefydliad. Mae hynny'n cynnwys cael i sefyllfa lle mae gan y bwrdd nifer lawn o Gyfarwyddwyr Gweithredol ac Aelodau Annibynnol parhaol, a chyda Chadeirydd parhaol yn y swydd. Yn gysylltiedig â hyn y mae'r angen brys i ailsefydlu strwythur pwyllgorau islaw'r bwrdd sy'n darparu'r trosolwg, y craffu, a'r cymorth angenrheidiol ar draws bob agwedd ar fusnes y sefydliad.

49 Dylid defnyddio'r gyfres o ddatgeliadau a dderbyniwyd tuag at ddiwedd 2022 i hysbysu'r rhaglen o ddatblygu'r bwrdd y bydd angen i'r bwrdd ei rhoi ar waith. Yn benodol, dylai hysbysu'r gwaith sydd ar y gweill ar ddiwylliant sefydliadol ac arweinyddiaeth dosturiol, a sicrhau bod hyn yn cychwyn gyda'r "esiampl iawn o'r brig".

50 Blaenoriaeth allweddol i'r Prif Weithredwr newydd fydd ffurfio Tîm Gweithredol sefydlog, cydlynol, â sgiliau priodol sy'n gallu darparu'r arweinyddiaeth weithredol sydd ei hangen ar y sefydliad. Bydd hyn yn cynnwys cytuno ar y gymysgedd iawn o bortffolios Cyfarwyddwyr Gweithredol, lleihau'r ddibyniaeth ar drefniadau interim ar gyfer swyddi arweinyddiaeth uwch, a datblygu capasiti a gallu arweinyddiaeth ar gyfer trefniadau llywodraethu corfforaethol y Bwrdd Iechyd. Mae'n rhaid hefyd i'r Tîm Gweithredol fod wedi'i gysylltu'n briodol i'r strwythurau arweinyddiaeth islaw iddo, sy'n rhywbeth y bydd angen ei gefnogi drwy sicrhau bod model gweithredu'r Bwrdd Iechyd yn addas i'r diben.

51 Wrth i'r bwrdd newydd geisio bwrw ymlaen â'r heriau hyn, bydd angen iddo gadw golwg eglur ar y canlyniadau y mae'n ceisio eu cyflawni. Mae'n rhaid i'r rheiny gynnwys ailadeiladu hyder yn arweinyddiaeth y Bwrdd Iechyd o fewn y sefydliad, ac ailadeiladu ymddiriedaeth a hyder yn y Bwrdd Iechyd ymhlith ei randdeiliaid allanol.

52 Yn y byrdymor, mae'n debygol y bydd angen i'r Bwrdd Iechyd barhau i fanteisio ar lefelau priodol o gyngor ac arbenigedd allanol wrth iddo ymateb i'r heriau hyn a gofynion y fframwaith mesurau arbennig. Fodd bynnag, mae'n rhaid iddo hefyd

geisio cael ei hun cyn gynted â phosibl i sefyllfa lle mae ganddo’r capasiti a’r gallu mewnol angenrheidiol i gynnal gwelliant ac osgoi’r angen i edrych yn barhaus i’r tu allan am gymorth i gyflawni’r gwelliannau sy’n angenrheidiol.

Atodiad 1

Dulliau archwilio

Mae'r tabl isod yn nodi'r dulliau a ddefnyddiwyd gennym i gyflawni'r gwaith hwn. Mae ein tystiolaeth wedi'i chyfyngu i'r wybodaeth a ddeilliodd o'r dulliau hyn.

Elfen o ddull archwilio	Disgrifiad
Arsylwadau	Arsylwyd cyfarfodydd bwrdd gennym, yn ogystal â chyfarfodydd y pwyllgorau canlynol: • Cyfarfodydd bwrdd ar 28 Medi a 30 Tachwedd 2023; • Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad 27 Hydref 2023; • Pwyllgor Perfformiad, Cyllid a Llywodraethu Gwybodaeth 2 Tachwedd 2023; a • Phwyllgor Archwilio, 16 Tachwedd 2023
Cyfweliadau	Cyfwelwyd y Swyddogion Uwch a'r Aelodau Annibynnol canlynol gennym: • Dyfed Edwards (Cadeirydd Interim); • Gareth Williams (Is-gadeirydd a Chadeirydd y Pwyllgor Perfformiad, Cyllid a Llywodraethu Gwybodaeth); a • Karen Balmer (Cadeirydd y Pwyllgor Archwilio)

Elfen o ddull archwilio	Disgrifiad
	• Rhian Watcyn Jones (Cadeirydd y Pwyllgor Ansawdd, Diogelwch a Phrofiad); • Dyfed Wyn Jones (Aelod Annibynnol); • Mike Larvin (Aelod Annibynnol); • Jane Wild (Aelod Cyswllt); • Clare Budden (Aelod Annibynnol); • Fon Roberts (Aelod Cyswllt); • Carol Shillabeer (Prif Swyddog Gweithredol); • Chris Stockport (Cyfarwyddwr Gweithredol Trawsnewid, Cynllunio Strategol a Chomisiynu); • Gareth Evans (Cyfarwyddwr Gweithredol Dros Dro Therapïau a Gwyddorau Iechyd); • Teresa Owen (Cyfarwyddwr Gweithredol Iechyd Cyhoeddus); • Nick Lyons (Cyfarwyddwr Meddygol Gweithredol); • Adele Gittoes (Cyfarwyddwr Gweithredol Interim Gweithrediadau); • Angela Wood (Cyfarwyddwr Gweithredol Nyrsio a Bydwreigiaeth); • Phil Meakin (Ysgrifennydd y Bwrdd Dros Dro); • Russell Caldicott (Cyfarwyddwr Cyllid Interim); • Jason Brannan (Cyfarwyddwr Dros Dro y Gweithlu a Datblygu Sefydliadol); • Michelle Green (Cyfarwyddwr Cymuned Gofal Iechyd Integredig y Dwyrain); • Libby Ryan Davies (Cyfarwyddwr Cymuned Gofal Iechyd Integredig y Canolbarth); • Ffion Johnstone (Cyfarwyddwr Cymuned Gofal Iechyd Integredig y Gorllewin); • Ian Wilkie (Cyfarwyddwr Iechyd Meddwl); a • Dylan Roberts (Cyfarwyddwr Digidol)

Elfen o ddull archwilio	Disgrifiad
Dogfennau	Adolygwyd amrywiaeth o ddogfennau gennym, gan gynnwys: • Diweddariadau mesurau arbennig; • Papurau bwrdd a phwyllgor; • Adolygiadau a gynhaliwyd yn rhan o gylch 90 cyntaf y mesurau arbennig; • Papurau yn ymwneud â defnydd o weithwyr interim; • Ymateb i adolygiadau annibynnol; • Cynlluniau drafft datblygu'r bwrdd; a • Chynlluniau drafft datblygu gweithredol.

Archwilio Cymru
Audit Wales

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

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

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

GIG CYMRU NHS WALES | Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr University Health Board

Bloc 5, Llys Carlton, Parc Busnes Llanelwy, Llanelwy, LL17 0JG

Block 5, Carlton Court, St Asaph Business Park, St Asaph, LL17 0JG

David Thomas,
Audit Director,
Audit Wales

Sent by email - [redacted]
A hard copy will not follow

Ein cyf / Our ref: CS/DT/CE24-0265
☎: [redacted]
Gofynnwch am / Ask for: [redacted]
E-bost / Email: [redacted]
Dyddiad / Date: 26th February 2024

Dear Dave,

RE: BCUHB Board Effectiveness Follow-Up Report

Thank you for your work in reviewing and reporting on the effectiveness of the Board in your recent follow-up report

Please find below the Health Board's response to Audit Wales' *Board Effectiveness Follow up Betsi Cadwaladr University Health Board* at annex 1*.*

It is essential that the Health Board has robust arrangements in place to meet the requirements of legislation and the Standing Orders and therefore we welcome this report and want to thank Audit Wales for the findings and the recommendations. We agree fully that there is much more to do and it is encouraging to know that you have assessed the Board as more stable, with stronger leadership and engagement evident.

The full Board as well as the Audit Committee have seen and been involved in shaping the feedback to improve ownership and assurance on the required improvements.

Our focus now is on our forward plan to look to the future and have a real positive impact on our organisation, our staff and the people of North Wales.

Yours faithfully,

Dyfed Edwards,
Cadeirydd/Chair

Carol Shillabeer
Prif Weithredwr/Chief Executive

Cyfeiriad Gohebiaeth ar gyfer y Cadeirydd a'r Prif Weithredwr / Correspondence address for Chairman and Chief Executive:
Swyddfa'r Gweithredwyr / Executives' Office
Ysbyty Gwynedd, Penrhosgarnedd
Bangor, Gwynedd LL57 2PW
Gwefan: www.pbc.cymru.nhs.uk **/ Web:** www.bcu.wales.nhs.uk

Mae Swyddfa'r Prif Weithredwr yn croesawu gohebiaeth yn Gymraeg a bydd yn sicrhau y darperir ymateb yn Gymraeg heb oedi.
The Chief Executive's Office welcomes correspondence through the medium of Welsh and will ensure that a response is provided in Welsh without incurring a delay

Bwrdd Iechyd Prifysgol
Betsi Cadwaladr
University Health Board

Annex 1 - Response to Audit Wales Review of Board Effectiveness

No.	Conclusion	Response
1.	Significant challenges remain which will need energetic, focused, resilient and brave leadership to address. There is an immediate need to continue, and to conclude the work aimed at stabilising the board and the wider senior leadership of the organisation. That includes getting to a position where the board has a full complement of substantive Executive Directors and Independent Members, and with a substantive Chair in place. Linked to this is the urgent need to re-establish a committee structure below the board that provides the necessary oversight, scrutiny, and support across all aspects of the organisation's business.	A) Independent member recruitment is underway. it is anticipated that full recruitment could be achieved by March 2024. B) An Executive Director Recruitment Programme starts in earnest during Quarter 1 2024. C) The Committee structure will be fully established during Q4 of 2023/24. New Committees have completed their set-up meetings during January 2023, and development sessions are being planned for February and March 2024 in order to assist fully operational Committees for 2024/25. D) A focus on strengthening the approach to reporting(including standards of reports) will be undertaken in Q1 2024/25
2.	The raft of disclosures that were received towards the end of 2022 should be used to inform the programme of board development that the new board will need to put in place. In particular, it should inform the work that is underway on organisational culture and compassionate leadership, and ensure that this starts with the right "tone from the top".	A) The Board will be actively engaged in the Compassionate Leadership development following the Board Day with Michael west in Dec 2023. B) A Board 'Team-Development' approach will be determined during Quarter 1 of 2024/25 as new Board members join. C) The Chair and CEO will take personal leadership roles in steering organisational development through leading the people and Culture Committee (Chair) and the Organisational Development Steering Group (CEO).
3.	A key priority for the new Chief Executive will be to build a stable, cohesive, and appropriately skilled Executive Team that can provide the organisation with the operational leadership it needs. This will include settling on the right mix of Executive Director portfolios, reducing reliance on interim arrangements for senior leadership roles, and building leadership capacity and capability for the Health Board's corporate governance arrangements. The Executive Team must also be appropriately connected to the	A) The Executive Portfolio Review, as well as other sources of evidence, have provide insight that shapes the form and function of the Executive Team. Quarter 4 will see a revised approach proposed and following engagement and any necessary modification, actively implemented including recruitment into vacant posts. B) The Director of Corporate Governance role has been recruited and a commencement date likely ahead of the new financial year. This appointment should provide leadership capacity and capability required to strengthen corporate governance across the organisation.

Bwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr
University Health Board

	leadership structures that sit below it, something which will need to be supported by ensuring the Health Board's operational model is fit for purpose	C) A review of the Operating Model Structures is part of the Special Measures Response Plan, which will indicate where modification is required. Wider ways of working that connect the Executive with broader leadership will be further evaluated as part of this work.
4.	As the new board looks to take forward these challenges it will need to maintain a clear view on the outcomes it is seeking to achieve. Those must include rebuilding confidence in the Health Board's leadership within the organisation, and rebuilding trust and confidence in the Health Board amongst its external stakeholders	A) An outcomes focused approach has been set within the Special measures Response Plan and as the planning for 2024/25 and beyond proceeds, outcomes will form a key element of objective setting, performance monitoring and assurance mechanisms. B) In additional to internal staff surveys that measure confidence in leadership and management, consideration will be given to mechanisms to gain external, stakeholder feedback ahead of 2024/25.
5.	In the short term, the Health Board will likely need to continue to draw upon appropriate levels of external advice and expertise as it responds to these challenges and the requirements of the special measures framework. However, it must also look to get itself as quickly as possible to a position where it has the necessary internal capacity and capability to sustain improvement and avoid the need to continually look to the outside for support to achieve the improvements which are necessary.	A) As part of creating the Organisational Development Plan, a capacity and capability assessment will be undertaken, to reflect where specific expertise will be required. The implementation of the OD Plan will be incorporated into the 2024/27 3 Year Plan (IMTP).

Mae cyfyngiadau ar y ddogfen hon

Archwilio Cymru
Audit Wales

O Ymdrin â Heriau Wrth Iddynt Godi i Ddiogelu at y Dyfodol – yr Her i Wasanaethau Cyhoeddus Cymru

Chwefror 2024

Mae Archwilydd Cyffredinol Cymru wedi paratoi'r ddogfen hon o dan ei bwerau atodol a ddarparwyd gan adran 9 o Ddeddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2013. Mae'n tynnu ar ddeunydd a materion sy'n deillio o arfer ei brif swyddogaethau archwilio, megis y rhai a ddarperir gan Ddeddf Llywodraeth Cymru 2006 a Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004.

Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn annibynnol o'r Senedd ac o lywodraeth. Mae'n archwilio ac yn ardystio cyfrifon Llywodraeth Cymru a'r cyrff cyhoeddus sy'n gysylltiedig â hi ac a noddir ganddi, gan gynnwys cyrff y GIG. Mae ganddo'r pŵer i gyflwyno adroddiadau i'r Senedd ar ddarbodaeth, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd y defnydd a wna'r sefydliadau hynny o'u hadnoddau wrth gyflawni eu swyddogaethau, a sut y gallent wella'r defnydd hwnnw.

Mae'r Archwilydd Cyffredinol hefyd yn archwilio cyrff llywodraeth leol yng Nghymru, mae'n cynnal astudiaethau gwerth am arian mewn llywodraeth leol.

Mae'r Archwilydd Cyffredinol yn ymgymryd â'i waith gan ddefnyddio staff ac adnoddau eraill a ddarperir gan Swyddfa Archwilio Cymru, sydd yn fwrdd statudol wedi'i sefydlu ar gyfer y nod hwnnw ac i fonitro a chynghori'r Archwilydd Cyffredinol.

Archwilio Cymru yw brand ymbarél Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, sy'n endidau cyfreithiol ar wahân gyda'u swyddogaethau cyfreithiol eu hunain. Nid yw Archwilio Cymru ei hun yn endid cyfreithiol. Er bod gan yr Archwilydd Cyffredinol y swyddogaethau archwilio ac adrodd a ddisgrifir uchod, prif swyddogaethau Swyddfa Archwilio Cymru yw darparu staff ac adnoddau eraill ar gyfer arfer swyddogaethau'r Archwilydd Cyffredinol, ac i fonitro a chynghori'r Archwilydd Cyffredinol.

© Archwilydd Cyffredinol Cymru 2024

Cewch ailddefnyddio'r cyhoeddiad hwn (heb gynnwys y logos) yn rhad ac am ddim mewn unrhyw fformat neu gyfrwng. Os byddwch yn ei ailddefnyddio, rhaid i chi ei ailddefnyddio'n gywir ac nid mewn cyd-destun camarweiniol. Rhaid cydnabod y deunydd fel hawlfraint Archwilydd Cyffredinol Cymru a rhaid rhoi teitl y cyhoeddiad hwn. Lle nodwyd deunydd hawlfraint unrhyw drydydd parti bydd angen i chi gael caniatâd gan ddeiliaid yr hawlfraint dan sylw cyn ei ailddefnyddio.

Am fwy o wybodaeth, neu os ydych angen unrhyw un o'n cyhoeddiadau mewn ffurf ac/neu iaith wahanol, cysylltwch â ni drwy ffonio 029 2032 0500 neu drwy e-bostio post@archwilio.cymru. Rydym yn croesawu galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg. Gallwch ysgrifennu atom hefyd, yn Gymraeg neu'n Saesneg, a byddwn yn ymateb yn yr iaith rydych chi wedi ei defnyddio. Ni fydd gohebu yn Gymraeg yn arwain at oedi.

This document is also available in English.

Cynnwys

Cyflwyniad	4
Y rhagolygon ariannol ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus	5
Pwysau cyllideb Llywodraeth Cymru yn 2023-24	5
Edrych ymlaen at 2024-25 a’r tu hwnt	6
Y darlun ar draws y sectorau yr ydym yn eu harchwilio	7
Ymaetb i’r her	11
Cost methiant mewn llywodraethu a rheolaeth ariannol	11
Mynd i’r afael â thwyll a gwallau	12
Tirwedd gymhleth gwasanaethau cyhoeddus	13
Gweithlu’r dyfodol	14
Cyflymu trawsnewid digidol	15
Canolbwyntio ar yr egwyddor datblygu cynaliadwy	16
Rhoi prawf ar werth am arian	17
O ymdrin â heriau wrth iddynt godi i ddiogelu at y dyfodol	18

Cyflwyniad

1 Fel yr Archwilydd Cyffredinol, rwy’n gwbl annibynnol ar y llywodraeth. Rwyf hefyd yn y sefyllfa freintiedig o fod yn archwilydd allanol i’r rhan fwyaf o’r sector cyhoeddus datganoledig yng Nghymru. Er bod rhaid i gyrff cyhoeddus wneud eu penderfyniadau eu hunain ynghylch sut y maent yn rheoli eu materion, mae gwaith archwilio’n rhoi rhybudd cynnar o broblemau sy’n codi, yn amlygu cyfleoedd i wella gwerth am arian, ac yn cefnogi llywodraethu da a rheolaeth ariannol dda.

2 Mae gwasanaethau cyhoeddus Cymru’n wynebu pwysau enfawr o safbwynt ariannol, o ran y galw ac o ran y gweithlu. Gan gymryd hyn fel fy man cychwyn, mae’r erthygl hon yn tynnu ar waith Archwilio Cymru i fyfyrio ar y ffordd y mae ein cyrff cyhoeddus yn cael eu llywodraethu a’u rheoli, pwysigrwydd lleihau i’r eithaf golledion trwy dwyll a gwallau, tirwedd gymhleth gwasanaethau cyhoeddus, a heriau o ran capasiti’r gweithlu, trawsnewid digidol, a chynllunio ar gyfer y tymor hir. Mae hefyd yn pwysleisio’r angen yn fwy nag erioed i sicrhau gwerth am arian mewn gwariant cyhoeddus.

3 Mae ein gwaith yn dangos, trwy fynd i’r afael â’r themâu hyn, y gallai’r llywodraeth a sefydliadau cyhoeddus gyflawni mwy gyda’r hyn y maent eisoes yn ei wario. Mae faint yn union yn dibynnu ar y cwestiwn i ba raddau y bydd cyrff yn blaenoriaethu’r materion a nodir gennyf. Fodd bynnag, rwy’n argyhoeddedig y byddent yn cyfrannu’n sylweddol at yr her ariannol sy’n wynebu ein gwasanaethau cyhoeddus. Maent hefyd yn hanfodol er mwyn i ni weld newid o ymdrin yn ddi-baid â heriau uniongyrchol heddiw i ddarparu gwasanaethau cyhoeddus cynaliadwy sy’n addas ar gyfer y dyfodol.

Adrian Crompton
Archwilydd
Cyffredinol Cymru

Y rhagolygon ariannol ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus

Pwysau cyllideb Llywodraeth Cymru yn 2023-24

4 Eleni mae chwyddiant uchel wedi erydu gallu Llywodraeth Cymru i wario. Mae codiadau cyflog yn y sector cyhoeddus wedi bod yn ffactor arwyddocaol. Mae chwyddiant prisiau adeiladu a chyfraddau llog uwch wedi taro rhaglenni cyfalaf ar gyfer buddsoddi mewn seilwaith. Mae galwadau uwch, gan gynnwys galw cronedig o'r pandemig ac anghydraddoldeb cynyddol, yn ychwanegu at y pwysau ar lawer o wasanaethau rheng-flaen.

5 Mewn ymateb, mae Llywodraeth Cymru wedi adnabod arbedion ar draws cyllidebau adrannol, gan gydnabod bod rhai o'r rhain yn debygol o gael effeithiau negyddol[1]. Mae hefyd wedi tynnu ar ei chronfeydd wrth gefn, wedi cynllunio ar gyfer defnyddio cyllid canlyniadol a ddisgwylir gan Lywodraeth y DU, ac wedi gofyn am newid mewn cyllid o gyllid cyfalaf i gyllid refeniw.

6 Er y gallai'r camau hyn leddfu rhai pwysau uniongyrchol, maent yn annhebygol o fod yn strategaeth gynaliadwy ar gyfer rheoli gwariant dros y tymor hwy.

1 Llywodraeth Cymru, Diweddariad ar sefyllfa ariannol 2023-2024: crynodeb o'r prif newidiadau, Hydref 2023

Edrych ymlaen at 2024-25 a'r tu hwnt

7 Mae cyllideb ddrafft Llywodraeth Cymru ar gyfer 2024-25 yn dyrannu £26.4 biliwn, i fyny o £25.2 biliwn yn 2023-24[2].

8 Mewn termau real, mae cyllid refeniw o ddydd i ddydd 0.4% yn uwch na'r flwyddyn ariannol hon. Mae'r gyllideb gyfalaf 1.7% yn uwch. Ym mis Hydref 2023, cyfnewidiodd Llywodraeth Cymru beth o'i gwariant cyfalaf yn wariant refeniw. Heb y cyfnewid hwnnw, byddai gostyngiad mewn termau real wedi bod i gyllid cyfalaf yng nghyllideb 2024-25 a chynnydd mwy mewn cyllid refeniw.

9 Islaw'r prif ffigyrau, mae cyllideb ddrafft 2024-25 yn dynodi'r canlynol:

- cynnydd o 8% mewn termau real i'r gyllideb refeniw iechyd a gofal cymdeithasol[3] o'i gymharu â'r gyllideb a bennwyd yn wreiddiol ar gyfer 2023-24. Dyrannodd datganiad y gyllideb ym mis Hydref £425 miliwn yn ychwanegol i'r GIG yn 2023-24. O'i gymharu â'r sefyllfa ddiwygiedig honno, 2.6% yw'r cynnydd mewn termau real.
- heblaw am iechyd a gofal cymdeithasol, bu gostyngiad mewn cyllid refeniw yng nghyllideb pob un o brif grwpiau gwariant Llywodraeth Cymru mewn termau real o'i gymharu â sefyllfa ddiwygiedig mis Hydref ar gyfer 2023-24.
- o fewn y gyllideb ar gyfer cyllid a llywodraeth leol, rydym yn cyfrifo bod Llywodraeth Cymru wedi cynyddu cyllid craidd i awdurdodau lleol 1.4% mewn termau real.
- yn y gyllideb materion gwledig y ceir y toriad refeniw mwyaf mewn termau real, a hithau'n gostwng 10.5% o'i gymharu â sefyllfa ddiwygiedig mis Hydref ar gyfer 2023-24.

10 Mae cynlluniau dangosol Llywodraeth y DU y tu hwnt i 2024-25 yn tynnu sylw at gyfyngu parhaus. Fodd bynnag, bydd y sefyllfa ar gyfer Cymru'n dibynnu pa un a fydd Llywodraeth y DU yn aros ar yr un cwrs ar ôl yr etholiad cyffredinol a sut y bydd ei blaenoriaethau gwariant yn effeithio ar gyllideb Llywodraeth Cymru trwy fformiwla Barnett.

2 Llywodraeth Cymru, cyllideb ddrafft Llywodraeth Cymru 2024-25 Rhagfyr 2023. Mae'r ffigwr ar gyfer 2023-24 yn adlewyrchu'r newidiadau a wnaed gan Lywodraeth Cymru ar 17 Hydref 2023.

3 Nid yw'r dyraniad iechyd a gofal cymdeithasol yn cynnwys y mwyafrif helaeth o gyllid ar gyfer gofal cymdeithasol, y mae Llywodraeth Cymru'n ei ddyrannu ar wahân trwy'r cyllid craidd ar gyfer llywodraeth leol.

Y darlun ar draws y sectorau yr ydym yn eu harchwilio

11 Mae pwysau ariannol yn effeithio ar bob sefydliad sy'n rhan o ddarparu gwasanaethau cyhoeddus, gan gynnwys ein sefydliadau addysg bellach ac uwch a'r trydydd sector. Mae fy nghylch gwaith yn rhoi golwg fanylach i mi ar yr effeithiau i'r sefydliadau yr wyf yn archwilio eu cyfrifon ar draws y GIG a llywodraeth leol, ac mewn llywodraeth ganolog.

Y GIG

12 Y GIG yw'r maes gwariant unigol mwyaf, gan roi cyfrif am fwy na hanner cyllideb refeniw Llywodraeth Cymru. Serch hynny, rwyf wedi nodi o'r blaen nad yw gwariant ar iechyd yng Nghymru yn berthynol i Loegr erioed wedi cyfateb i'r lefelau uwch o angen yng Nghymru, na'r lefelau uwch o gyllid y mae Cymru'n eu cael i gefnogi gwasanaethau datganoledig.

13 Mae'r GIG yn wynebu pwysau sylweddol o ran costau a'r galw, gan gynnwys o blith poblogaeth gynyddol o bobl hŷn, datblygiadau meddygol ac ôl-groniadau o ran rhestrau aros a waethygwyd gan y pandemig. Ar ddiwedd 2022-23, methodd chwech o'r saith bwrdd iechyd â chyflawni eu dyletswydd statudol i fantoli'r cyfrifon dros gyfnod o dair blynedd. Roedd y darlun ar y cyfan ar draws GIG Cymru'n un o ddiffyg o £150 miliwn, o'i gymharu â diffyg o £47 miliwn yn 2021-22. Mae ein hofferyn data cyllid y GIG yn darparu rhagor o fanylion[4].

14 Ym mis Hydref 2023, dyrannodd Llywodraeth Cymru £425 miliwn ychwanegol i helpu i reoli pwysau yn ystod y flwyddyn. Fodd bynnag, mae'r darlun yn ystod y flwyddyn ar hyn o bryd yn dangos bod diffyg o hyd yn 2023-24, gyda chwech o'r saith bwrdd iechyd yn gweithio i ddiffygion diwedd blwyddyn 'dan reolaeth' sy'n gyfanswm o £123 miliwn. Mae eu rhagolygon yn dynodi y bydd hyd yn oed cyflawni'r cyfansymiau rheoli hynny'n gryn her, ac yn annhebygol i rai.

4 Offeryn Data GIG Cymru gan Archwilio Cymru, diweddarwyd ym mis Medi 2023 ar gyfer data hyd at 31 Mawrth 2023

15 Mae'r sefyllfa wedi ysgogi ffocws cenedlaethol o'r newydd ar effeithlonrwydd, gwerth a chynaliadwyedd gyda disgwyliad y bydd cyfleoedd ariannol a adnabuwyd gan ffrydiau gwaith cenedlaethol yn cael eu cyflawni'n lleol gan gyrff y GIG. Bydd rhaid aros i weld i ba raddau y bydd hyn yn digwydd. Mae'r blynyddoedd diwethaf yn dangos darlun cymysg o lwyddiant o ran cyrraedd targedau mewn cynlluniau arbedion.

16 Er gwaethaf cynnydd mewn termau real yn y gyllideb ar gyfer 2024-25, heb welliant parhaus mewn cynhyrchiant, bydd y GIG yn ei chael hi'n anodd gwneud cynnydd sylweddol mewn meysydd allweddol megis mynd i'r afael ag ôl-groniadau o ran rhestrau aros. Her benodol fydd mynediad at gyllid cyfalaf i sicrhau gwelliannau angenrheidiol i ystâd y GIG. Cofnododd data gan Bartneriaeth Cydwasanaethau GIG Cymru gyfanswm ffigwr ar gyfer gwaith cynnal a chadw wedi ôl-gronni o £793 miliwn ar draws holl gyrff y GIG yn 2022-23.

Llywodraeth leol

17 Am dros ddegawd, rydym wedi bod yn tynnu sylw at y pwysau cynyddol mewn llywodraeth leol. Mae rhai meysydd gwasanaethau wedi profi gostyngiadau sylweddol yn eu cyllid mewn termau real yn barod dros y cyfnod hwnnw, tra bo tueddiadau hirsefydlog yn y galw mewn meysydd fel gofal cymdeithasol a thai wedi gwaethygu'r sefyllfa o ran cyllid.

18 Un dangosydd ar gyfer cydnerthedd ariannol yw lefel y cronfeydd wrth gefn sydd gan gynghorau i oroesi'r pwysau. Roedd lefel y cronfeydd wrth gefn defnyddiadwy ar ddiwedd 2022-23 yn sylweddol uwch na chyn y pandemig. Ar ddiwedd mis Mawrth 2020, roedd y cronfeydd wrth gefn defnyddiadwy a oedd yn cael eu dal gan gynghorau'n gyfanswm o oddeutu £1.1 biliwn. Erbyn diwedd mis Mawrth 2022, oddeutu £2.1 biliwn oedd y ffigwr ac erbyn diwedd mis Mawrth 2023 oddeutu £2.0 biliwn ydoedd.

19 Fel yr wyf wedi'i nodi mewn sylwadau o'r blaen, mae rhai cynghorau mewn sefyllfa well nag eraill i ymateb i'r heriau ariannol sydd o'u blaenau. Ar ddiwedd mis Mawrth 2023, roedd cronfeydd wrth gefn defnyddiadwy cynghorau[5] yn amrywio'n sylweddol, gyda'r uchaf fel cyfran o gost net gwasanaethau a ddarperir yn 40% a'r isaf yn 12%. Mae'r diweddariad diweddaraf i'm Hofferyn Data Cynaliadwyedd Ariannol Llywodraeth Leol yn rhoi rhagor o fanylion[6].

20 Rydym hefyd yn dechrau gweld effaith pwysau o ran costau ar falansau ysgolion. Er bod cronfeydd wrth gefn ysgolion ar y cyfan wedi cynyddu'n sylweddol yn ystod y pandemig, fe wnaethant ostwng oddeutu 31% rhwng mis Mawrth 2022 a 2023, o £301 miliwn i £208 miliwn[7]. Fodd bynnag, arhosodd balansau ysgolion ar y cyfan yn sylweddol uwch na'r lefelau cyn y pandemig, sef £32 miliwn ar ddiwedd mis Mawrth 2020.

21 Mae Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru[8] a Phrifysgol Caerdydd[9] wedi rhagfynegi bylchau sylweddol o ran cyllid ar gyfer llywodraeth leol yn 2024-25 a'r tu hwnt, yn seiliedig ar y galw a thaflwybrau cyllido ar hyn o bryd.

22 Yn Lloegr, mae hysbysiadau Adran 114[10] wedi cael eu cyhoeddi mewn sawl cyngor dros y blynyddoedd diwethaf a gallai rhagor gael eu cyhoeddi eleni. Mae'r sefyllfa yng Nghymru'n dal i gymharu'n ffafriol; fodd bynnag, mae'n anochel y bydd y risg o gyhoeddi hysbysiad Adran 114 mewn cyngor yng Nghymru'n cynyddu yn 2024-25 a'r tu hwnt oni bai y ceir newid sylweddol yn y rhagolygon cyllido.

5 Rydym yn diffinio cronfeydd ariannol wrth gefn defnyddiadwy fel cronfeydd wrth gefn y gellir eu defnyddio ar gyfer costau refeniw, lle nad yw'r diben wedi'i ddiogelu gan y gyfraith. Cyfanswm y gronfa gyffredinol, cronfeydd wrth gefn wedi'u clustnodi a balansau ysgolion yw hyn. Nid yw'n cynnwys y Gronfa Refeniw Tai, derbyniadau cyfalaf a grantiau cyfalaf heb eu cymhwyso.

6 Archwilio Cymru, Offeryn Data Cynaliadwyedd Ariannol Llywodraeth Leol, diweddarwyd ym mis Ionawr 2024 ar gyfer data o ran y sefyllfa ar 31 Mawrth 2023

7 Llywodraeth Cymru, Cronfeydd wrth gefn ysgolion, wedi'u diweddaru Hydref 2023 ar gyfer data ar 31 Mawrth 2023

8 Cymdeithas Llywodraeth Leol Cymru, Ariannu Gwasanaethau Lleol 2024-25, Rhagfyr 2023

9 Dadansoddi Cyllid Cymru, Y rhagolygon cyllidol tymor canolig ar gyfer llywodraeth leol yng Nghymru, Hydref 2023

10 O dan Ddeddf Cyllid Llywodraeth Leol 1988, rhaid i brif swyddog cyllid Cyngor gyhoeddi hysbysiad Adran 114 mewn amgylchiadau penodol, gan gynnwys os yw'n ymddangos iddynt bod gwariant a ysgwyddir gan yr awdurdod (gan gynnwys gwariant y mae'n bwriadu ei ysgwyddo) mewn blwyddyn ariannol yn debygol o fod yn fwy na'r adnoddau (gan gynnwys symiau a fenthyciwyd) sydd ar gael iddo i ariannu'r gwariant hwnnw. Effaith hyn, ymhlith pethau eraill, yw gosod cyfyngiadau ar wariant newydd. Mae hefyd fel arfer yn golygu bod cyngor yn debygol o geisio toriadau sylweddol i wariant, ac felly o bosibl gwasanaethau, i adfer ei sefyllfa ariannol.

Cyrff llywodraeth ganolog

23 Mae’r cyrff llywodraeth ganolog rwy’n eu harchwilio’n amrywio o ran maint a gweithgarwch. Mae Llywodraeth Cymru ei hun yn amcanu at leihau costau rhedeg, gan gynnwys gostyngiad o 9% mewn termau real yn y gyllideb ar gyfer costau staff o’i gymharu â’r gyllideb a bennwyd ar gyfer 2023-24.

24 Mae cyrff yn y sector diwylliant yn wynebu her amlwg. Ar gyfer Cyngor Celfyddydau Cymru, Chwaraeon Cymru, Amgueddfa Cymru, a Llyfrgell Genedlaethol Cymru, mae’r gyllideb ddrafft yn nodi toriadau refeniw mewn termau real sydd rhwng 8% ac 11%. Daw’r toriadau hyn ar ben gostyngiadau yn y cyllid mewn blynyddoedd cynharach. Mae’r gyllideb yn dangos gostyngiad refeniw mwy byth, sef 21%, mewn termau real ar gyfer Cadw, sy’n gofalu am safleoedd treftadaeth ac sy’n rhan o Lywodraeth Cymru.

25 Mae rhai cyrff yn debygol o drosglwyddo gostyngiadau i’r sefydliadau allanol y maent yn eu hariannu, gydag effeithiau i gymunedau lleol. Yn y pen draw, efallai y bydd graddfa’r gostyngiadau’n golygu bod angen gofyn cwestiynau anodd am flaenoriaethau a pha un a allant gynnal gwasanaethau ar lefel i gyflawni eu swyddogaethau’n effeithiol.

Ymaetb i'r her

Cost methiant mewn llywodraethu a rheolaeth ariannol

26 Weithiau, mae gennyf achos i adrodd ar wendidau mewn rheolaeth a llywodraethu ariannol, gan gynnwys yn fwyaf diweddar yn Amgueddfa Cymru ac ym Mwrdd Iechyd Prifysgol Betsi Cadwaladr. Yr hyn sydd bob amser yn drawiadol mewn achosion o'r fath yw cost uchel ymateb i'r materion sylfaenol.

27 Mae peth o'r gost hon yn haws i'w hadnabod, er enghraifft, gwario cannoedd o filoedd o bunnoedd neu fwy ar wasanaethau cyfreithiol neu ymgynghoriaeth. At hyn gellir ychwanegu'r miloedd o oriau o amser a gollwyd yn ymdrin â'r materion yn y cyrff dan sylw neu ar draws sefydliadau eraill, gan gynnwys costau sy'n ymwneud ag atebolrwydd cyhoeddus trwy'r broses archwilio, craffu ehangach a, lle y bo'n berthnasol, ymyrraeth gan y llywodraeth. Ond efallai mai'r effaith andwyol fwyaf yw sut y gall y materion hyn dynnu sylw sefydliadau oddi ar eu hamcanion craidd a'u gwasanaethau ar gyfer y cyhoedd.

28 Wrth i adnoddau ariannol a dynol ddod dan fwy o bwysau, mae'r risg o fethiannau mewn trefniadau llywodraethu a/neu fethiannau eraill mewn gwasanaethau'n cynyddu. Nid oes a wnelo hyn dim ond â systemau a phrosesau; mae a wnelo hefyd ag ymddygiadau a phwysigrwydd dangos ymrwymiad clir i egwyddorion Nolan, sef Anhunanoldeb, Uniondeb, Gwrthrychedd, Atebolrwydd, Bod yn Agored, Gonestrwydd ac Arweinyddiaeth. Dylai'r rhain ddarparu arweiniad ar gyfer ymddygiad pawb mewn uwch swyddi o awdurdod a dylanwad.

29 Pan fydd safonau'n llithro, bydd costau pellach yn dilyn, ynghyd ag erydu ymddiriedaeth a hyder y cyhoedd. Bob tro y bydd y cyhoedd yn gweld y math o fethiannau o ran ymddygiad a llywodraethu yr wyf wedi adrodd arnynt, mae eu hymddiriedaeth yn y rhai sy'n arwain ein gwasanaethau cyhoeddus yn cael ei niweidio. Mae hynny, yn ei dro, yn ei gwneud hi'n anos ennill cefnogaeth y cyhoedd lle mae angen gwneud newidiadau mwy sylfaenol.

Mynd i'r afael â thwyll a gwallau

30 Er bod y ddadl am gyllid cyhoeddus yn aml yn canolbwyntio ar doriadau mewn gwariant a/neu godi trethi, ychydig iawn a ddwedir am dwyll a gwallau. Eto i gyd, mae'n dal i fod yn fall ar wasanaethau cyhoeddus. Mae Awdurdod Twyll y Sector Cyhoeddus yn amcangyfrif bod twyll a gwallau'n effeithio ar o leiaf £33 biliwn o arian trethdalwyr y DU (gan gynnwys treth a lles) bob blwyddyn.

31 Mae'r cyfleoedd yn sylweddol, felly, os oes ewyllys i'w canlyn. Ar ben hynny, os yw'r rhai sy'n ceisio cyflawni twyll yn synhwyro diffyg gwyliadwriaeth gan sefydliadau, gallai'r risgiau gynyddu. Rydym wedi gweld, er enghraifft, lle mae amser ac ymdrech ychwanegol yn gwneud gwaith dilynol ar wiriadau mewn perthynas â chymorth busnes yn ystod y pandemig wedi dwyn ffrwyth.

32 Rwy'n ofni ei bod yn rhy hawdd i gyrff cyhoeddus feddwl am eu buddsoddiad mewn gwaith atal twyll fel moethusrwydd yn hytrach nag anghenraid ymhlith pwysau eraill. Mae ein gwaith ni ein hunain yn y maes hwn yn cynnwys hwyluso'r Fenter Twyll Genedlaethol (NFI) yng Nghymru – rhan o ymarfer rhannu a pharu data ledled y DU. Er bod y rhan fwyaf o gyfranogwyr y Fenter Twyll Genedlaethol yn dangos ymrwymiad cryf i'r ymarfer, ymddengys nad yw rhai'n cydnabod ei bwysigrwydd neu eu bod yn amharod i ddyrannu'r adnoddau angenrheidiol i ymchwilio i bariadau.

33 Mae gwaith paru data arall yr ydym wedi'i wneud ar fferylliaeth gymunedol hefyd yn codi cwestiynau pa un a yw'r risgiau o dwyll a gwallau'n cael y sylw y maent yn ei haeddu.

Tirwedd gymhleth gwasanaethau cyhoeddus

34 Yn 2018, myfyriodd fy rhagflaenydd fel a ganlyn: ‘i wlad o faint Cymru, mae strwythur sefydliadol cymhleth gwasanaethau cyhoeddus yn rhwystr i ddylunio gwasanaethau mewn modd cydgysylltiedig a’u darparu’n effeithlon’. Dros bum mlynedd yn ddiweddarach, a deng mlynedd ers i ‘Gomisiwn Williams’ amlygu pryderon tebyg, mae’r dirwedd wedi dod yn fwy cymhleth byth.

35 Rydym wedi gweld mwy o gyrff yn cael eu creu, a deddfwriaeth newydd sy’n effeithio ar sut y mae cyrff cyhoeddus yn cynllunio ac yn darparu gwasanaethau. Fel y mae ein gwaith blaenorol wedi’i ddangos[11], nid yw’r newidiadau hyn bob amser yn cyd-fynd â realiti eu gweithredu o safbwynt ymarferol ac o safbwynt capasiti nac yn adlewyrchu hynny.

36 Rwy’n cydnabod y bydd bwriad cadarnhaol y tu ôl i greu cyrff newydd sy’n sefyll ar eu pennau eu hunain neu ofynion deddfwriaethol ychwanegol. Fodd bynnag, daw’r rhain â chost yn eu sgîl. Ar gyfer cyrff sy’n sefyll ar eu pennau eu hunain, mae hynny’n cynnwys y gorbenion sy’n deillio o redeg sefydliadau a’r fframwaith atebolrwydd y maent yn gweithredu ynddo. Mewn rhai achosion, mae’r gorbenion hynny’n gyfran sylweddol o wariant gweithredu cyrff ar y cyfan.

37 Ynghanol pwysau ariannol parhaus, mae’n hanfodol gofyn a yw tirwedd gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru a’r disgwyliadau a osodir arnynt yn gynaliadwy. Pa bynnag dirwedd sy’n bodoli, rhaid i’r rhai sy’n gyfrifol amdani ddangos ei bod yn rhoi gwerth da am arian i ddinasyddion. Mae hyn yn cynnwys cael y gorau o ffyrdd newydd o weithio wrth i rai cyrff edrych yn gynyddol tuag at raglenni a reolir gan Lywodraeth y DU, ochr yn ochr â chyllid gan Lywodraeth Cymru, i roi cymorth i gyflawni eu hamcanion.

11 Archwilydd Cyffredinol Cymru, Gwell llunio deddfau: yr her weithredu, Medi 2020

Gweithlu'r dyfodol

38 Y llynedd, disgrifiodd Pwyllgor Cyllid Senedd Cymru weithlu'r sector cyhoeddus fel un a oedd '... mewn sefyllfa anodd, heb ddigon o adnoddau, ac o dan ormod o bwysau'[12]. Rwy'n adnabod y darlun hwn o'n gwaith archwilio ni ein hunain.

39 Gwelwn gyrff cyhoeddus yn wynebu cystadleuaeth fwyfwy ffyrnig am sgiliau sy'n aml yn brin. Yn y GIG, rydym wedi amlygu trosiant uchel a dibyniaeth gynyddol ar staff dros dro sydd fel arfer yn fwy costus nad yw ond yn ychwanegu at y pwysau ariannol. Rydym wedi gweld trosiant amlwg mewn uwch swyddi mewn rhai cyrff cyhoeddus ers pan oedd y pandemig ar ei anterth a heriau o ran recriwtio ar y lefelau hynny hefyd. Ac wrth i genedlaethau newydd ddod i mewn i'r gweithlu gwasanaeth cyhoeddus, ac i drefniadau gweithio hybrid ddod yn norm i lawer, mae cyrff cyhoeddus yn dysgu sut y mae model cyflogaeth mwy hyblyg yn effeithio ar gynhyrchiant ac ymgysylltiad gweithwyr.

40 Fel y dengys llawer o waith Archwilio Cymru, rhaid canolbwyntio ar gynllunio'r gweithlu yn yr hirdymor ar draws sectorau a phroffesiynau. Fodd bynnag, nid yw dim ond dychmygu gweithlu'r dyfodol yn ddigon. Rhaid ategu hynny â chamau gweithredu ar y cyd i fuddsoddi mewn gyrfaoedd mewn gwasanaeth cyhoeddus a darparu cymhelliant ar eu cyfer. Yn y cyfamser, mae angen i gyrff cyhoeddus weithio gyda'i gilydd i wneud y defnydd gorau o'r capasiti a'r arbenigedd presennol.

12 Pwyllgor Cyllid Senedd Cymru, Craffu ar Gyllideb Ddrafft Llywodraeth Cymru 2023-24, Chwefror 2023

Cyflymu trawsnewid digidol

41 Mae technoleg eisoes yn bodoli i drawsnewid y modd y darperir gwasanaethau, lleihau costau a gwella profiad y defnyddiwr. Fel y dengys ein gwaith yn aml, fodd bynnag, mae hyn yn galw am newid systemau TG sy'n perthyn i'r oes a fu, gwella ansawdd data a'r gallu i'w rannu, a recriwtio a chadw sgiliau prin y mae galw mawr amdanynt.

42 Rwy'n pryderu, felly, am gyflymder cyffredinol y cynnydd o ran harneisio technoleg ddigidol i wella gwasanaethau cyhoeddus. Mae'r pwysau ariannol yr wyf eisoes wedi'u disgrifio'n cyflwyno heriau ar gyfer buddsoddi mewn technoleg ddigidol, er y dylai datrysiadau o'r fath arwain at wasanaethau mwy effeithlon neu effeithiol.

43 Ochr yn ochr ag anawsterau cytundebol ac oedi gyda rhai prosiectau TGCh, nid ydym bob amser yn gweld tystiolaeth glir bod buddsoddiad sylweddol mewn systemau newydd yn dwyn y manteision a fwriadwyd.

44 Er eu holl fanteision posibl, mae ein dibyniaeth gynyddol ar systemau digidol hefyd yn arwain at fwy o risgiau. Rydym wedi gweld hyn mewn gwersi yr ydym wedi'u rhannu gyda chyrff cyhoeddus o ymosodiadau seiber diweddar yng Nghymru ac mewn mannau eraill. Yn debyg iawn i waith ar atal twyll, mae ein gwaith archwilio ar seibergadernid wedi canfod bod y flaenoriaeth a roddir iddo ac ymarfer yn hynny o beth yn amrywio. Mae angen i gyrff cyhoeddus gydnabod effeithiau dinistriol posibl digwyddiad seiber a chynllunio yn unol â hynny, gan gofio bod sefydliadau bychain yn ddim llai o darged.

45 Mae angen taro cydbwysedd hefyd rhwng gwariant ar seilwaith a systemau ar y naill law a gwaith i fynd i'r afael ag allgáu digidol ar y llaw arall. Heb hyn, rydym mewn perygl o greu cymdeithas ac iddi ddwy haen o ran mynediad at wasanaethau cyhoeddus a gwasanaethau eraill.

Canolbwyntio ar yr egwyddor datblygu cynaliadwy

46 Mae Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015 yn darparu fframwaith i helpu cyrff cyhoeddus i fynd i'r afael â chymhlethdod a thorri cylchoedd lle gwneir penderfyniadau byrdymor. Mae 'egwyddor datblygu cynaliadwy' y Ddeddf yn ei gwneud yn ofynnol i gyrff cyhoeddus daro cydbwysedd rhwng yr hyn y mae angen iddynt ei gyflawni heddiw a'r hyn y mae angen iddynt hwy a chenedlaethau'r dyfodol ei gyflawni yn y dyfodol. Os na wnânt hynny, maent mewn perygl o leihau llesiant a chynyddu costau dros y tymor hir.

47 Rydym yn gweld enghreifftiau o gyrff cyhoeddus yn deall yr hyn y mae ei angen yn ôl y Ddeddf ac yn gweithredu'n fwy unol â'r egwyddor datblygu cynaliadwy. Ond mae cynllunio hirdymor yn dal i fod yn her i lawer, a hynny'n gysylltiedig yn rhannol â materion o ran maint yr sicrwydd wrth bennu cyllidebau hyd yn oed ar gyfer y tymor canolig.

48 Pan fydd cyrff yn cynllunio ymhellach ymlaen, nid ydym bob amser yn gweld asesiad clir o adnoddau ariannol y gallai fod eu hangen i gyflawni eu hamcanion datganedig a'r gobaith o sicrhau'r adnoddau hynny. Er enghraifft, rydym wedi pwysleisio o'r blaen bod angen i gyrff cyhoeddus fod â gafael gryfach ar sut y bydd buddsoddi mewn datgarboneiddio'n cael ei gefnogi[13].

49 Yn sylfaenol, mae cyrff cyhoeddus yn dal i'w chael yn anodd dangos newid mewn adnoddau tuag at atal ynghanol pwysau byrdymor. Mae rhai systemau atebolrwydd presennol yn darparu cymhelliad i feddwl yn gul neu am y tymor byr. Mae angen i hyn newid er mwyn i Gymru wireddu uchelgeisiau'r Ddeddf ac osgoi costau uwch yn y dyfodol.

50 Er enghraifft, yn ei chyllideb ddrafft ar gyfer 2024-25 mae Llywodraeth Cymru'n cydnabod nad yw wedi gallu ariannu rhai polisïau iechyd ataliol fel a fwriadwyd yn wreiddiol ac yn unol â'r galw. Mae'n cydnabod y gallai hyn 'effeithio ar gapasiti gwasanaethau atal fel rhoi'r gorau i ysmygu, rheoli pwysau a chefnogi ymarfer corff'.

13 Archwilydd Cyffredinol Cymru, Parodrwydd y Sector Cyhoeddus ar gyfer Carbon Sero Net erbyn 2030, Gorffennaf 2023

51 Enghraifft arall yw sut y mae cyrff cyhoeddus yn rheoli eu sylfaen asedau. Mae newid ffyrdd o weithio'n effeithio ar ofynion hirdymor o ran ystadau. Mae hyn yn agor y drws i ostyngiadau mewn costau rhedeg ac allyriadau carbon, ffrydiau incwm ychwanegol, enillion cyfalaf o warediadau, a chyfleoedd i gefnogi amcanion adfywio ehangach. Serch hynny, mae sylfaen asedau gwasanaethau cyhoeddus a'i chost gysylltiedig yn dal i fod yn sylweddol, ac mae'r math o ôl-groniad o ran gwaith cynnal a chadw y cyfeiriais ato o'r blaen ar gyfer y GIG yn syml yn gwneud i broblemau bentyrru ar gyfer y dyfodol. Yn yr un modd mae pryderon am y concrit a ddefnyddir yn rhai o'n hadeiladau cyhoeddus yn amlygu pwysigrwydd cynnal a chadw ac adnewyddu'r ystâd gyhoeddus fel elfen o effeithlonrwydd cyffredinol.

Rhoi prawf ar werth am arian

52 Er bod gwaith archwilio'n gallu archwilio gwerth am arian, ni all archwilwyr fod ym mhobman. Mae'r atebolrwydd am ystyried gwerth am arian yn nwylo cyrff cyhoeddus a'u huwch benderfynwyr.

53 Yn gyson â'r egwyddor datblygu cynaliadwy, mae angen i gyrff cyhoeddus ystyried gwerth am arian gan fod â golwg eang sy'n cydnabod costau a manteision posibl yn gyffredinol ac er budd llesiant hirdymor y cymunedau y maent yn eu gwasanaethu. Ond rhaid iddynt hefyd daro cydbwysedd priodol rhwng dadansoddi a pharlys, gan fod yn barod i gymryd risgiau a reolir yn dda fel a bwysleisiwyd yn aml gan fy rhagflaenydd.

54 Mae gosod deilliannau eglur, mesuradwy ar ddechrau prosiectau a rhaglenni allweddol, ynghyd â monitro a gwerthuso effeithiol, yn darparu'r sail ar gyfer asesu a gyflawnwyd gwerth am arian. Dylai tystiolaeth o'r gweithgarwch monitro a gwerthuso hwnnw oleuo prosesau penderfynu yn y dyfodol. Mae gan drethdalwyr hawl i weld y dystiolaeth honno hefyd, trwy adroddiadau cyhoeddus gwell.

55 Er ein bod yn byw mewn oes sy'n fwyfwy seiliedig ar ddata, mae fy ngwaith archwilio'n parhau i amlygu gwendidau yn y trefniadau hyn yn rhy aml o lawer. Rwy'n pryderu y bydd cyfyngiadau ariannol ac o ran capasiti'n achosi i gyrff cyhoeddus dorri corneli hyd yn oed ymhellach yn eu harfarniad o benderfyniadau gwario ac yn eu gwaith i fonitro a gwerthuso effaith y gwariant hwnnw. Byddai hynny'n amlwg yn ffug gynildeb.

O ymdrin â heriau wrth iddynt godi i ddiogelu at y dyfodol

56 Rydym yn gweld bob dydd sut y mae gweision cyhoeddus yn gweithio'n ddiflino i ddarparu gwasanaethau yr ydym ni i gyd yn dibynnu arnynt. Ond mae cynaliadwyedd hirdymor a fforddiadwyedd gwasanaethau ac ymrwymiadau polisi cyfredol yn cael eu profi.

57 Bydd buddsoddi yn awr i fynd i'r afael â materion tymor hwy - gan gynnwys yr agenda sero net, effaith newid demograffig, ac anghydraddoldebau yn ein cymdeithas – yn her anferthol pan fo cyllid yn brin. Ond mae'n hanfodol er mwyn i wasanaethau cyhoeddus ddianc o duedd droellog i ymdrin â heriau wrth iddynt godi gan feddwl am y byrdymor. Mae angen i gyrff cyhoeddus sicrhau eu bod yn gwneud y mwyaf o werth hirdymor o'u gwariant tra'n ysgwyddo costau y gellir eu hosgoi yn y fan a'r lle.

58 Ni allwn ddibynnu ar y ffordd y bu pethau'n cael eu gwneud yn y gorffennol i ddiogelu ein gwasanaethau cyhoeddus at y dyfodol, a phe baem yn dechrau â dalen wag, byddem yn annhebygol o ddylunio pethau fel y maent. Bydd angen gweledigaeth feiddgar i ailddychmygu sut allai gwasanaethau cyhoeddus edrych a dewrder, ysgogiad ac ymrwymiad hirdymor i weithredu newid.

59 Bydd gwneud pethau'n wahanol hefyd yn galw am hyder ac ymddiriedaeth y cyhoedd. Felly, mae sicrhau ffocws cryf ar safonau llywodraethu a rheolaeth ariannol, tryloywder ynghylch gwneud penderfyniadau, a'r safonau ymddygiad y mae gan y cyhoedd hawl i'w disgwyl, yn hanfodol. Byddaf yn parhau i daflu goleuni lle nad felly y mae hi, a lle gwelaf gyfleoedd i wella gwerth am arian er budd pawb mewn cymdeithas.

60 Gobeithio bod yr erthygl hon yn tynnu sylw at themâu a all helpu'r sector cyhoeddus i gyflawni mwy gyda'r arian y mae'n ei wario a galluogi newid i wasanaethau cyhoeddus mwy cynaliadwy. Gobeithio hefyd y bydd yn cynorthwyo'r Senedd i arfer ei swyddogaethau seneddol hanfodol i ddwyn Llywodraeth Cymru i gyfrif a chraffu ar ei chynigion polisi, cyllidebol a deddfwriaethol.

Archwilio Cymru

1 Cwr y Ddinas

Stryd Tyndall

Caerdydd CF10 4BZ

Ffôn: 029 2032 0500

Ffôn Testun: 029 2032 0660

E-bost: gwybodaeth@archwilio.cymru

Gwefan: www.archwilio.cymru

Rydym yn croesawu gohebiaeth a galwadau ffôn yn Gymraeg a Saesneg.

We welcome correspondence and telephone calls in Welsh and English.