Archwilio Cymru
Audit Wales

Ei Wneud yn Wahanol, Ei Wneud yn Iawn?

Llywodraethu yn y GIG yn Ystod Argyfwng COVID-19
– Themâu, Gwersi, a Chyfleoedd Allweddol

Ionawr 2021

Paratowyd yr adroddiad hwn i'w gyflwyno i'r Senedd dan adran 145A Deddf Llywodraeth Cymru 1998 ac adran 61(3) (b) Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2004.

Archwilio Cymru yw'r enw cyfunol anstatudol ar gyfer Archwilydd Cyffredinol Cymru a Swyddfa Archwilio Cymru, sy'n endidau cyfreithiol ar wahân gyda'u swyddogaethau cyfreithiol eu hunain. Nid yw Archwilio Cymru yn endid cyfreithiol. O ganlyniad, yn yr Adroddiad hwn, rydym yn cyfeirio'n benodol at yr Archwilydd Cyffredinol neu Swyddfa Archwilio Cymru mewn adrannau y mae angen manylder cyfreithiol ynddynt.

Os oes angen y cyhoeddiad hwn arnoch mewn fformat a/neu iaith arall, neu os oes gennych unrhyw gwestiynau am ei gynnwys, cysylltwch â ni gan ddefnyddio'r manylion isod. Rydym yn croesawu gohebiaeth yn Gymraeg ac yn Saesneg, a byddwn yn ymateb yn yr iaith a ddefnyddiwyd gennych.
Ni fydd gohebu yn Gymraeg yn arwain at oedi.

Archwilio Cymru
24 Heol y Gadeirlan
Caerdydd
CF11 9LJ

Ffôn 02920 320 500
E-bost post@archwilio.cymru
Gwefan www.archwilio.cymru
Twitter @WalesAudit

This document is also available in English.

Cynnwys

Crynodeb 4

Cyflwyniad 6

Cynnal trefniadau llywodraethu da yn ystod argyfwng 7

Sut y gwnaeth cyrff iechyd lywodraethu'n wahanol yn ystod y pandemig 9

Gwersi a chyfleoedd allweddol ar gyfer y dyfodol 15

Crynodeb

1 Mewn cyfnodau o argyfwng, yr her i'r holl gyrff cyhoeddus yw addasu eu systemau, prosesau a strwythurau llywodraethu i sicrhau bod trefniadau llywodraethu da'n cael eu cynnal. Yn wir, gellid dadlau bod cynnal trefniadau llywodraethu da'n fwy angenrheidiol nag erioed yn ystod cyfnod o argyfwng er mwyn:

- cynnal hyder ac ymddiriedaeth y cyhoedd;
- cefnogi prosesau penderfynu ystwyth ac effeithiol;
- darparu sicrwydd parhaus ar gyfer yr holl randdeiliaid perthnasol; a,
- hwyluso dysgu ac adferiad ar ôl yr argyfwng.

Felly mae a wnelo llywodraethu yn ystod argyfwng â'i wneud yn wahanol, ond dal i'w wneud yn iawn.

2 Wrth i argyfwng COVID-19 ddatblygu, daeth yn fwyfwy eglur nad oedd glasbrint ar gyfer llywodraethu yn ystod cyfnod mor ddigynsail. O ganlyniad, roedd gofyn i holl gyrff y GIG yng Nghymru addasu eu systemau, strwythurau, a phrosesau llywodraethu a chofleidio ffyrdd newydd o weithio a hynny ar gyflymder aruthrol.

3 Fe wnaeth ein gwaith asesu strwythuredig eleni roi cyfle unigryw i ni weld yn union sut y gwnaeth pob un o gyrff y GIG addasu ei systemau, prosesau, a strwythurau llywodraethu yn ystod yr argyfwng i'w galluogi i ymateb yn effeithiol i'r heriau a phwysau niferus a achoswyd gan y pandemig.

4 Canfuom fod holl gyrff y GIG wedi gweithredu'n effeithiol gydag ymdeimlad o frys a diben cyffredin i fabwysiadu ffyrdd darbodus ac ystwyth o weithio a chyflawni trawsnewid cyflym gan hefyd gynnal ffocws clir ar feysydd busnes a llywodraethu craidd.

5 Mae'r adroddiad hwn yn darparu crynodeb Cymru gyfan o'n gwaith asesu strwythuredig gan amcanu at amlygu themâu allweddol, adnabod cyfleoedd yn y dyfodol, a rhannu gwersi i'w dysgu mewn perthynas â'r meysydd llywodraethu canlynol:

- rhoi dinasyddion yn gyntaf;
- gwneud penderfyniadau ac atebolrwydd; a
- chael sicrwydd.

Mewn cyfnod o argyfwng, yr her i gyrff cyhoeddus yw addasu eu systemau, prosesau, a strwythurau i sicrhau bod trefniadau llywodraethu da'n cael eu cynnal. Yn wir, gellid dadlau bod cynnal trefniadau llywodraethu da'n fwy angenrheidiol nag erioed yn ystod cyfnod o argyfwng.

Rwyf wedi cael fy sicrhau bod cyrff y GIG at ei gilydd wedi cynnal trefniadau llywodraethu da trwy gydol yr argyfwng, gyda threfniadau diwygiedig yn eu galluogi i lywodraethu mewn modd darbodus, ystwyth, a thrylwyr.

Yr her yn awr i bob corff unigol yw cwblhau gwerthusiad llawn o'i ffyrdd newydd o weithio, ystyried y cyfleoedd a nodir yn yr adroddiad hwn, a chynnal yr ymdeimlad hwnnw o frys a diben cyffredin a grëwyd yn ystod yr argyfwng i sefydlu a gwreiddio dulliau llywodraethu newydd mewn byd ar ôl y pandemig.

Adrian Crompton
Archwilydd Cyffredinol Cymru

1. Cyflwyniad

1.1 Mae cyrff y GIG yng Nghymru wedi wynebu heriau digynsail a phwysau sylweddol yn ystod pandemig COVID-19. Trwy gydol yr argyfwng hwn, mae cyrff y GIG wedi gorfod taro cydbwysedd rhwng nifer o wahanol anghenion gwahanol, ond pwysig – yr angen i sicrhau capasiti digonol i ofalu am bobl yr effeithir arnynt gan y feirws; yr angen i gynnal gwasanaethau hanfodol yn ddiogel; yr angen i ddiogelu iechyd a lles eu staff; a'r angen i gynnal trefniadau llywodraethu da. Er mwyn ymateb i'r anghenion hyn yn effeithiol, bu'n ofynnol i gyrff y GIG gynllunio'n wahanol, gweithredu'n wahanol, rheoli eu hadnoddau'n wahanol, a llywodraethu'n wahanol.

1.2 Cafodd ein gwaith asesu strwythuredig eleni[1] ei ddylunio a'i gyflawni yng nghyd-destun y pandemig parhaus. O ganlyniad, cawsom gyfle unigryw i weld sut y mae cyrff y GIG wedi bod yn addasu ac yn ymateb i'r heriau a phwysau niferus a ddygwyd gan argyfwng COVID-19.

1.3 Yr adroddiad hwn yw'r cyntaf o ddau gyhoeddiad sy'n crynhoi canfyddiadau ein gwaith asesu strwythuredig ar sail Cymru gyfan gan amcanu at amlygu themâu allweddol, adnabod cyfleoedd yn y dyfodol, a rhannu gwersi i'w dysgu o fewn y GIG ac ar draws y sector cyhoeddus yng Nghymru'n fwy eang. Mae'r adroddiad hwn yn canolbwyntio ar y modd y mae cyrff y GIG wedi llywodraethu yn ystod argyfwng COVID-19. Bydd ein hail adroddiad yn canolbwyntio ar y modd y mae cyrff y GIG wedi cefnogi iechyd a lles eu staff yn ystod y pandemig, gyda phwyslais penodol ar y trefniadau y maent wedi'u sefydlu i ddiogelu staff sy'n wynebu mwy o risg o ganlyniad i COVID-19.

1.4 Yn yr adroddiad hwn, rydym yn trafod pwysigrwydd cynnal trefniadau llywodraethu da yn ystod argyfwng ac yn disgrifio sut y gwnaeth cyrff y GIG yng Nghymru weithredu'n wahanol yn ystod y pandemig mewn perthynas â'r meysydd llywodraethu canlynol:

- rhoi dinasyddion yn gyntaf;
- gwneud penderfyniadau ac atebolrwydd; a
- chael sicrwydd.

Mae'r adroddiad hwn hefyd yn ystyried y gwersi allweddol y gellir eu dwyn o brofiadau cyrff y GIG o lywodraethu yn ystod argyfwng COVID-19 ac mae'n cloi trwy amlygu cyfleoedd posibl ar gyfer y dyfodol.

1 Cynhelir asesiad strwythuredig ym mhob un o gyrff y GIG i helpu i ateb gofyniad statudol yr Archwilydd Cyffredinol, dan adran 61 Deddf Archwilio Cyhoeddus (Cymru) 2014, i fod wedi'i argyhoeddi eu bod wedi gwneud trefniadau priodol i sicrhau darbodaeth, effeithlonrwydd ac effeithiolrwydd o ran y modd y maent yn defnyddio adnoddau. Cynhyrchir adroddiadau unigol ar gyfer pob un o gyrff y GIG, sydd ar gael ar ein gwefan.

2. Cynnal trefniadau llywodraethu da yn ystod argyfwng

2.1 Mae'r systemau, prosesau, a strwythurau sydd yn eu lle i gynnal trefniadau llywodraethu da yn aml yn cael eu rhoi dan bwysau pan fo cyrff cyhoeddus yn adweithio ac yn ymateb i argyfwng. Mae hyn yn ddealladwy, gan bod y systemau, prosesau, a strwythurau hynny wedi'u dylunio gan mwyaf i gefnogi a chynnal trefniadau llywodraethu da mewn cyfnod arferol. Mewn cyfnod o argyfwng, yr her i gyrff cyhoeddus yw addasu eu systemau, prosesau, a strwythurau i sicrhau bod trefniadau llywodraethu da'n cael eu cynnal ac nid yn cael eu gwanhau na'u hanwybyddu mewn unrhyw ffordd.

2.2 Yn wir, gellid dadlau bod cynnal trefniadau llywodraethu da'n fwy angenrheidiol nag erioed yn ystod cyfnod o argyfwng am y rhesymau canlynol:

- **Cynnal hyder ac ymddiriedaeth y cyhoedd** – mae'n aml yn wir bod mwy o graffu gan y cyhoedd yn ystod cyfnodau o argyfwng. Mae angen i'r cyhoedd gael eu sicrhau bod cyrff cyhoeddus yn ymateb yn briodol er budd y cyhoedd i'r pwysau a'r heriau y maent yn eu hwynebu yn ystod argyfwng, a bod unrhyw darfu ar wasanaethau neu newid i wasanaethau a ddarperir yn cael ei reoli, ei leihau i'r eithaf, ac yn cael ei gyfleu gymaint â phosibl. Gallai methu â gweithredu er budd y cyhoedd, methu â chyfathrebu'n effeithiol, a methu â bod yn agored ac yn dryloyw yn ystod argyfwng wanhau hyder ac ymddiriedaeth y cyhoedd mewn cyrff cyhoeddus yn sylweddol.
- **Sicrhau bod y penderfyniadau iawn yn cael eu gwneud yn y ffordd iawn ar yr adeg iawn** – yn sgîl natur ansicr, gymhleth a dynamig argyfwng, mae angen i arweinwyr a rheolwyr gael eu grymuso i adweithio ac ymateb yn gyflym. Felly mae gwneud penderfyniadau mewn modd ystwyth ac yn gyflym yn hollbwysig ar adeg o argyfwng. Fodd bynnag, mae angen i awdurdod i wneud penderfyniadau yn ystod cyfnod o argyfwng gael ei ddiffinio a'i gyfleu'n glir i sicrhau bod y penderfyniadau iawn yn cael eu gwneud gan y bobl iawn yn y ffordd iawn ar yr adeg iawn. Ar ben hynny, er mwyn bod yn agored, yn dryloyw, ac yn atebol, mae angen i benderfyniadau a wneir yn ystod argyfwng gael eu dogfennu'n gywir, ynghyd â rhesymeg glir, a bod ar gael i'w harchwilio ac ar gyfer craffu arnynt

- **Darparu sicrwydd parhaus** – mae cynnal rheolaethau mewnol allweddol, a'u haddasu lle y bo angen, yn fwy angenrheidiol nag erioed yn ystod cyfnod o argyfwng i sicrhau rhanddeiliaid bod yr holl risgiau perthnasol yn cael eu rheoli; bod adnoddau'n dal i gael eu defnyddio'n effeithlon ac yn ddarbodus; a bod ansawdd a diogelwch gwasanaethau'n cael eu cynnal. Yr her, fodd bynnag, i'r rhai sy'n gyfrifol am drosolwg a chraffu ar gyrff cyhoeddus – yn fewnol ac yn allanol – yw peidio â gorlethu na mynd â sylw arweinwyr a rheolwyr tra'u bod yn ymdrin ag argyfwng. Yn lle hynny, dylai lefel y gweithgarwch trosolwg a chraffu fod yn gymesur ac wedi'i dargedu i sicrhau bod y rhanddeiliaid perthnasol yn cael sicrwydd digonol ynghylch materion allweddol yn ystod yr argyfwng.
- **Cynorthwyo cyrff cyhoeddus i ailgodi'n gryfach** – gall cynnal trefniadau llywodraethu da yn ystod argyfwng gynorthwyo cyrff cyhoeddus i bontio'n effeithiol o'r cam ymateb i argyfwng i'r cam adfer trwy sicrhau bod gwasanaethau, prosesau, a systemau anhanfodol yn cael eu hadfer a'u hailgyflwyno yn y ffordd iawn ar yr adeg iawn. Gall llywodraethu da yn ystod argyfwng gynorthwyo cyrff cyhoeddus i 'ailgodi'n gryfach' hefyd trwy eu galluogi i fanteisio ar y cyfleoedd a gaiff eu creu gan argyfwng iddynt arloesi, trawsnewid, a chyflawni mwy o gydnerthedd.

Yn gryno, felly, mae a wnelo llywodraethu yn ystod argyfwng â'i wneud yn wahanol, ond dal i'w wneud yn iawn.

3. Sut y gwnaeth cyrff iechyd lywodraethu'n wahanol yn ystod y pandemig

3.1 Fe wnaeth holl gyrff y GIG addasu eu trefniadau llywodraethu'n gyflym ar ddechrau'r pandemig yn unol â'u cynlluniau at argyfwng a chanllawiau Llywodraeth Cymru[2]. Roedd canllawiau Llywodraeth Cymru, a gyhoeddwyd ym mis Mai 2020, yn cymeradwyo cyfres o egwyddorion a ddatblygwyd gan Ysgrifenyddion Byrddau a oedd wedi'u bwriadu i helpu i roi ffocws wrth ystyried materion llywodraethu yn ystod y cam ymateb i'r pandemig. Roedd y canllawiau hefyd yn nodi meysydd allweddol i Bwyllgorau Ansawdd a Diogelwch a Phwyllgorau Archwilio pob un o gyrff y GIG eu cyflawni yn ystod y cyfnod.

3.2 Yn yr adran hon, rydym yn disgrifio'n fyr sut y bu cyrff y GIG yn llywodraethu'n wahanol yn ystod y pandemig, gan ganolbwyntio'n arbennig ar eu trefniadau i roi dinasyddion yn gyntaf, ac ar gyfer gwneud penderfyniadau ac atebolrwydd, a chael sicrwydd.

Rhoi dinasyddion yn gyntaf

3.3 Mae disgwyl i holl gyrff y GIG gynnal eu busnes mewn modd agored a thryloyw a mynd ati'n weithredol i annog eu poblogaethau lleol, eu partneriaid a rhanddeiliaid eraill i ymgysylltu. Gwneir hyn mewn nifer o ffyrdd, gan gynnwys mynd ati'n weithredol i ennyn ymgysylltiad sefydliadau partner megis Cynghorau Iechyd Cymuned, cynnal cyfarfodydd y Bwrdd yn gyhoeddus, a threfnu bod papurau a chofnodion y bwrdd a phwyllgorau ar gael i'w harchwilio gan y cyhoedd. Fodd bynnag, nid yw cyrff y GIG wedi gallu cynnal eu cyfarfodydd yn gyhoeddus yn y modd arferol yn ystod y pandemig oherwydd yr angen i ymlynu wrth ganllawiau cadw pellter cymdeithasol a chyfyngu ar ymgynnull yn gyhoeddus. O ganlyniad, bu'n ofynnol iddynt gofleidio ffyrdd newydd o weithio i barhau i fod yn agored ac yn dryloyw ac i sicrhau ymgysylltu effeithiol â'r holl randdeiliaid perthnasol yn ystod yr argyfwng.

3.4 Canfuom fod holl gyrff y GIG wedi symud yn gyflym i gynnal cyfarfodydd y Bwrdd a phwyllgorau yn rhithwir ar ddechrau'r pandemig. Er bod nifer fach o gyrff y GIG wedi dod ar draws rhai heriau o ran cyflwyno'r dechnoleg a'r meddalwedd angenrheidiol a oedd yn ofynnol i gefnogi cyfarfodydd rhithwir, cafodd y rhain eu goresgyn yn weddol gyflym. Canfuom fod holl gyrff y GIG wedi addasu'n dda i gyfarfodydd rhithwir, gyda chyfranogwyr yn ymlynu wrth foeseg addas ac yn defnyddio nodweddion perthnasol ar feddalwedd yn briodol i sicrhau bod cyfarfodydd ar-lein yn cael eu cynnal yn effeithiol.

2 Nodyn Cyfarwyddyd: Cyflawni Cyfrifoldebau Pwyllgor y Bwrdd yn ystod y cam ymateb i COVID-19

3.5 Er mwyn parhau i fod yn agored ac yn dryloyw yn ystod y pandemig, canfuom fod cyrff y GIG wedi bod yn defnyddio ystod o wahanol blatfformau fideo ar-lein i naill ai ffrydio'r holl gyfarfodydd perthnasol yn fyw neu eu recordio. Fe wnaeth llawer o gyrff y GIG hefyd gynyddu mynychder cyfarfodydd eu bwrdd i ddarparu mwy o dryloywder cyhoeddus ynghylch eu hymateb i'r pandemig. O ran hwyluso ymwneud gan y cyhoedd â chyfarfodydd rhithwir, canfuom fod y rhan fwyaf o gyrff y GIG wedi gallu cynorthwyo aelodau'r cyhoedd naill ai i gyflwyno'u cwestiynau ymlaen llaw cyn cyfarfod neu i ofyn eu cwestiynau'n uniongyrchol yn ystod y cyfarfod perthnasol.

3.6 Yn ogystal â chynnal cyfarfodydd rhithwir, canfuom fod holl gyrff y GIG wedi parhau i gyhoeddi papurau'r bwrdd a phwyllgorau ar eu gwefannau cyn cyfarfodydd. Canfuom hefyd fod cofnodion cyfarfodydd yn cael eu cynhyrchu'n brydlon, gyda rhai o gyrff y GIG yn cyhoeddi fersiynau cryno ar eu gwefannau o fewn mater o ddiwrnodau i fod yn fwy agored a thryloyw. Yn ogystal â chyhoeddi gwybodaeth ar eu gwefannau, canfuom fod cyrff y GIG hefyd wedi bod yn defnyddio'u sianeli swyddogol ar y cyfryngau cymdeithasol i ddarparu gwybodaeth ar gyfer y cyhoedd a rhanddeiliaid eraill am ystod o faterion, gan gynnwys gwybodaeth am eu trefniadau llywodraethu diwygiedig.

3.7 Canfuom fod holl gyrff y GIG wedi sefydlu mecanweithiau i gynnal cyfathrebu rheolaidd gyda phartneriaid yn ystod y pandemig, megis Aelodau Seneddol, Aelodau'r Senedd, Arweinwyr a Phrif Weithredwyr Awdurdodau Lleol, Heddluoedd, Gwasanaethau Tân ac Achub, Cynghorau Iechyd Cymuned, mudiadau'r trydydd sector, a chyrff iechyd eraill o fewn eu hôl troed rhanbarthol. O ran Cynghorau Iechyd Cymuned (CIC), fe welsom enghreifftiau o gyfathrebu a chydweithio effeithiol rhwng rhai cyrff iechyd a'u priod Gynghorau Iechyd Cymuned, megis:

- gwahodd Prif Swyddogion Cynghorau Iechyd Cymuned i gyfranogi yng nghyfarfodydd rhithwir y bwrdd a phwyllgorau;
- rhannu manylion newidiadau dros dro i wasanaethau a gyflwynwyd yn ystod y pandemig gyda Chynghorau Iechyd Cymuned; a
- chynnwys Cynghorau Iechyd Cymuned mewn trefniadau cynllunio gweithredol chwarterol, neu ymgynghori â hwy ynghylch cynlluniau gweithredol drafft cyn eu cyflwyno i Lywodraeth Cymru i gael eu cymeradwyo.

Gwneud penderfyniadau ac atebolrwydd

3.8 Mae'n ofynnol i holl gyrff y GIG weithredu o fewn fframwaith cadarn ar gyfer gwneud penderfyniadau ac atebolrwydd, sydd wedi'i godeiddio i raddau helaeth mewn cyfres o ddogfennau llywodraethu megis Rheolau Sefydlog, Cynlluniau Dirprwyo, a Chyfarwyddiadau Ariannol Sefydlog. Ar y cyd, mae'r dogfennau hyn yn nodi'r trefniadau y mae byrddau, pwyllgorau, a strwythurau gweithrediaeth a gweithredol cyrff y GIG yn cyflawni eu gweithgareddau beunyddiol, yn gwneud penderfyniadau, ac yn sicrhau atebolrwydd yn unol â hwy. Fodd bynnag, yn ystod argyfwng COVID-19, roedd yn ofynnol i holl gyrff y GIG ddiwygio'u trefniadau a'u strwythurau er mwyn ymateb yn strategol, yn dactegol, ac yn weithredol i'r heriau a'r pwysau a oedd yn cael eu hachosi gan y pandemig..

3.9 Canfuom fod y mwyafrif o gyrff y GIG wedi cytuno ar ddiwygiadau dros dro i'w Rheolau Sefydlog i alluogi a hwyluso ffyrdd newydd o weithio yn ystod yr argyfwng; i sicrhau ffocws ar fusnes hanfodol a risgiau a materion allweddol a oedd yn gysylltiedig â COVID-19; ac, i leihau i'r eithaf y baich gweinyddol a'r baich o ran adrodd a oedd yn cael ei osod ar arweinwyr a rheolwyr yn ystod y pandemig. Er bod pob corff wedi diwygio'i Reolau Sefydlog i ddiwallu ei amgylchiadau ac anghenion busnes unigol ei hun, canfuom rai newidiadau dros dro cyffredin, gan gynnwys:

- tynnu rhai o bwyllgorau'r Bwrdd yn ôl;
- ailddosbarthu busnes hanfodol pwyllgorau a gohirio busnes anhanfodol;
- creu darpariaeth ar gyfer agendâu wedi'u symleiddio, gan gynnwys defnyddio agenda gyson[3] mewn rhai cyrff;
- galluogi adroddiadau â ffocws pendant, gan gynnwys mwy o ddefnydd o adroddiadau llafar; a
- galluogi Aelodau Annibynnol i gyflwyno cwestiynau a sylwadau ynghylch papurau ymlaen llaw cyn cyfarfodydd y bwrdd a phwyllgorau.

Fe wnaed diwygiadau i Reolau Sefydlog hefyd i alluogi'r newidiadau a drafodwyd yn flaenorol mewn perthynas â chyfarfodydd rhithwir a chyfranogiad y cyhoedd yn ystod y pandemig. Canfuom fod byrddau a phwyllgorau wedi addasu'n dda i'r ffyrdd newydd hyn o weithio, gydag Aelodau Annibynnol yn parhau i graffu a herio'n effeithiol o fewn yr amgylchedd cyfarfodydd symlach a rhithwir.

3 Techneg ar gyfer rhoi sylw a chymeradwyaeth i nifer o faterion, megis adroddiadau, cofnodion ac eitemau eraill nad yw'n ofynnol eu trafod, mewn un eitem ar yr agenda yw agenda gydsynio.

3.10 Canfuom fod holl gyrff y GIG wedi sefydlu strwythurau gorchymyn a rheoli ffurfiol i'w gwneud yn bosibl defnyddio prosesau penderfynu cyflym ac ystwyth a sicrhau ymateb cydgysylltiedig i'r pandemig ar lefel strategol, dactegol a gweithredol yn eu sefydliadau. Roedd y strwythurau gorchymyn a rheoli yn y rhan fwyaf o gyrff y GIG yn cynnwys Grwpiau (Strategol) Aur, Grwpiau (Tactegol) Arian, a Grwpiau (Gweithredol) Efydd, a hwythau wedi'u tanategu gan gelloedd cynllunio â chyfrifoldeb am agweddau penodol ar yr ymateb, megis sicrhau a dosbarthu cyfarpar diogelwch personol er enghraifft. Roedd gan holl gyrff y GIG drefniadau dirprwyo clir hefyd i sicrhau cydnerthedd, ymatebolrwydd, a pharhad yn ôl y gofyn.

3.11 Canfuom fod y rhan fwyaf o strwythurau gorchymyn a rheoli wedi gweithredu o fewn fframweithiau presennol ar gyfer gwneud penderfyniadau. Fodd bynnag, roedd angen i rai o gyrff y GIG gyflwyno diwygiadau dros dro i'w Cynlluniau Dirprwyo i sicrhau bod grwpiau, rheolwyr ac arweinwyr perthnasol wedi'u grymuso i weithredu'n gyflym yn ystod y pandemig. Canfuom fod gan y rhan fwyaf o gyrff y GIG drefniadau eglur ar gyfer cofnodi a dogfennu penderfyniadau, gyda rhai penderfyniadau allweddol yn cael eu cyhoeddi gyda phapurau cyfarfodydd y bwrdd i sicrhau bod y corff yn agored ac yn dryloyw.

3.12 Fe barhaodd yr holl fyrddau i gwrdd yn ystod y pandemig, er yn rhithwir fel a nodwyd yn gynharach, gan felly alluogi corff penderfynu corfforaethol pob sefydliad i gynnal trosolwg ar yr ymateb, dwyn y strwythur rheoli i gyfrif, a gwneud penderfyniadau ar y cyd ynghylch materion allweddol yn ystod yr argyfwng. Gan gydnabod pwysigrwydd adweithio ac ymateb yn gyflym i natur ddeinamig yr argyfwng, canfuom fod gan bob un o gyrff y GIG brosesau addas i alluogi gweithredu gan y Cadeirydd ar faterion brys. Fodd bynnag, canfuom fod gweithredu gan y cadeirydd wedi cael ei ddefnyddio gyn lleied â phosibl a dim ond fel dewis olaf yn y mwyafrif o gyrff y GIG yn ystod y pandemig

3.13 Fe sefydlodd rhai o gyrff y GIG grwpiau penderfynu a throsolwg dros dro a oedd yn cynnwys Aelodau Annibynnol fel rhan o'u strwythurau gorchymyn a rheoli. Fe sefydlodd un corff Gabinet, a oedd yn cynnwys tri Aelod Annibynnol a thri Swyddog Gweithredol, i oruchwylio ymateb y sefydliad a galluogi penderfyniadau a chraffu amserol. Fe sefydlodd corff arall Grŵp Llywodraethu'r Bwrdd, a fu'n gweithredu fel Grŵp Gweithredu gan y Cadeirydd, i ddarparu trefniadau craffu a llywodraethu mewn perthynas â'r broses benderfynu yn ogystal â darparu sicrwydd ar gyfer y bwrdd bod hyn yn digwydd. Roedd aelodaeth Grŵp Llywodraethu'r Bwrdd yn gyfyngedig i'r Cadeirydd, y Prif Weithredwr, a dau Aelod Annibynnol.

Cael sicrwydd

3.14 Roedd yn ofynnol i holl gyrff y GIG sefydlu a chynnal fframwaith risg a sicrwydd cadarn i sicrhau bod eu byrddau a'u pwyllgorau'n cael gwybodaeth ddigonol, amserol a dibynadwy a oedd yn eu galluogi i arfer trosolwg da ar reoli risgiau, ansawdd a pherfformiad gwasanaethau, a defnydd effeithlon ac effeithiol o adnoddau. Mae cyrff y GIG yn cael sicrwydd o ystod o ffynonellau mewnol ac allanol, ac yn adrodd ar effeithiolrwydd eu trefniadau wrth y cyhoedd a rhanddeiliaid eraill trwy Ddatganiadau Llywodraethu Blynyddol a Datganiadau Ansawdd Blynyddol. Fodd bynnag, yn ystod argyfwng COVID-19, roedd yn ofynnol i holl gyrff y GIG ddiwygio'u trefniadau i sicrhau bod llifoedd sicrwydd i'w byrddau a'u pwyllgorau'n amserol, yn gymesur ac yn cynnwys yr holl faterion allweddol perthnasol yn ystod y pandemig.

3.15 Canfuom fod holl gyrff y GIG wedi addasu eu trefniadau rheoli risg ac wedi ystyried eu parodrwydd i dderbyn risg yn ystod y pandemig. Fodd bynnag, dim ond rhai cyrff ddewisodd gynyddu eu parodrwydd i dderbyn risg yn ystod yr argyfwng. Canfuom fod rhai o gyrff y GIG wedi sefydlu cofrestrau risg ar wahân i gofnodi, rheoli, a lliniaru'r risgiau allweddol sy'n gysylltiedig â COVID-19, tra bo eraill wedi addasu cofrestrau risgiau presennol i ymgorffori risgiau a oedd yn gysylltiedig â COVID-19. Canfuom fod gan holl gyrff y GIG brosesau addas i fonitro a rheoli risgiau strategol, tactegol a gweithredol a oedd yn gysylltiedig â COVID-19 trwy eu strwythurau gorchymyn a rheoli. Fodd bynnag, canfuom fod dulliau amrywiol o fod â throsolwg ar risgiau arwyddocaol a oedd yn gysylltiedig â COVID-19 ar lefel byrddau a phwyllgorau hefyd, gyda rhai o gyrff y GIG yn peidio â defnyddio'u pwyllgorau'n llawn i adolygu a chraffu ar yr holl risgiau perthnasol yn ystod y pandemig.

3.16 Canfuom fod Pwyllgor Ansawdd a Diogelwch pob un o gyrff y GIG wedi parhau i gwrdd yn ystod y pandemig, gyda rhai'n cynyddu amlder cyfarfodydd i ddarparu swyddogaeth trosolwg a chraffu amserol. Fe wnaeth y mwyafrif o bwyllgorau addasu eu rhaglenni gwaith yn unol â chanllawiau Llywodraeth Cymru i'w galluogi i gadw gafael ar faterion ansawdd, diogelwch a phrofiad craidd, yn ogystal â darparu mwy o ffocws ar effaith COVID-19 ar ansawdd a diogelwch gwasanaethau. Gwelsom dystiolaeth o wybodaeth yn llifo'n dda i fyrddau a phwyllgorau i ddarparu sicrwydd a galluogi trosolwg a chraffu effeithiol ar y materion perthnasol o ran ansawdd a diogelwch yn ystod y pandemig. Fodd bynnag, canfuom fod cyfle i gryfhau'r trefniadau hyn mewn nifer fach iawn o gyrff y GIG.

3.17 Yn ogystal â darparu gwybodaeth a sicrwydd ar gyfer Aelodau Annibynnol trwy bapurau'r bwrdd a phwyllgorau, canfuom fod holl gyrff y GIG wedi defnyddio ystod o wahanol ddulliau a mecanweithiau i hysbysu ac ennyn ymgysylltiad eu Haelodau Annibynnol yn ystod yr argyfwng, gan gynnwys:

- rhannu adroddiadau beunyddiol ar y sefyllfa a oedd yn darparu diweddariadau ynghylch statws ar draws ystod o ddangosyddion a oedd yn gysylltiedig â COVID-19;
- darparu papurau briffio ysgrifenedig a sesiynau briffio wyneb-yn-wyneb, naill ai'n ddyddiol neu'n wythnosol;
- defnyddio sesiynau datblygu'r bwrdd i amlygu a thrafod materion a oedd yn ymwneud â'r pandemig;
- darparu mynediad at bapurau cyfarfodydd grwpiau gorchymyn a rheoli, yn bennaf Grwpiau Rheoli Aur a Grwpiau Rheoli Arian;
- galluogi cadeiryddion pwyllgorau i gwrdd ag arweinwyr gweithredol perthnasol yn rheolaidd; a
- sefydlu grwpiau rhithwir ar gyfer Aelodau Annibynnol ar blatfformau cyfathrebu ar-lein a symudol i'w galluogi i gyfathrebu a rhannu gwybodaeth gyda'i gilydd yn barhaus.

Canfuom hefyd fod rhai o gyrff y GIG wedi creu cyfleoedd i ddatblygu gwybodaeth, dealltwriaeth a chydnerthedd ar draws eu cnewyllyn o Aelodau Annibynnol yn ystod y pandemig trwy, er enghraifft, eu gwahodd i arsylwi ar bwyllgorau nad ydynt yn eistedd arnynt fel arfer

4. Gwersi a chyfleoedd allweddol ar gyfer y dyfodol

4.1 Wrth i argyfwng COVID-19 ddatblygu, daeth yn fwyfwy amlwg nad oedd glasbrint ar gyfer llywodraethu yn ystod cyfnod mor ddigynsail. O ganlyniad, roedd gofyn i gyrff y GIG ailddiffinio'u systemau, strwythurau, a phrosesau llywodraethu a chofleidio ffyrdd newydd o weithio ar gyflymder eithriadol i gwrdd â'u hanghenion ac amgylchiadau busnes eu hunain. Yn wir, dangosodd yr argyfwng fod cyrff y GIG yn gallu gweithredu'n effeithiol ag ymdeimlad o frys a diben cyffredin i fabwysiadu ffyrdd darbodus ac ystwyth o weithio a chyflawni trawsnewid cyflym gan hefyd gynnal ffocws ar feysydd busnes craidd.

4.2 Wrth iddynt symud yn araf tuag at y cam adfer llawn a mynd i mewn i fyd ar ôl y pandemig, dylai cyrff y GIG geisio myfyrio ynghylch eu profiadau o lywodraethu yn ystod yr argyfwng trwy gynnal gwerthusiad llawn o'u trefniadau diwygiedig er mwyn:

- ystyried beth weithiodd yn dda a beth wnaeth ddim gweithio cystal;
- nodi beth fyddent yn ei wneud yn wahanol yn ystod argyfwng arall; a
- chadarnhau pa ffyrdd newydd o weithio o blith y rhai a gyflwynwyd yn ystod y pandemig ddylid eu cadw yn y dyfodol i wella'u trefniadau llywodraethu ar gyfer y dyfodol.

Rydym yn awgrymu y dylai'r gwerthusiad hwn gael ei gynnal fel rhan o raglen ddysgu ffurfiol ehangach ym mhob un o gyrff y GIG sy'n eu galluogi i fyfyrio ynghylch pob agwedd ar eu hymateb i'r pandemig mewn ffordd systematig ac ystyrlon. Yn wir, rydym ni'n credu bod yr ymdeimlad o frys a diben cyffredin a grëwyd gan yr argyfwng yn gyfle unigryw i bob un o gyrff y GIG barhau i hybu, cofleidio a sefydlu arloesedd, trawsnewid a gwersi i'w dysgu ym mhob agwedd ar eu gwaith yn y dyfodol er mwyn eu galluogi i ddod yn sefydliadau sy'n dysgu go iawn.

4.3 O ran llywodraethu'n benodol, rydym wedi nodi nifer o gyfleoedd posibl ar gyfer y dyfodol:

- **Cyfarfodydd rhithwir** – mae cyfarfodydd rhithwir wedi profi'n ffordd effeithlon ac effeithiol o weithio ac maent hefyd wedi galluogi byrddau a phwyllgorau i barhau i fod yn agored a thryloyw ac, mewn rhai ffyrdd, i wella hynny. Hyd yn oed pan fydd cyfyngiadau ar ymgynnull yn gyhoeddus yn cael eu codi a rheolau cadw pellter cymdeithasol yn cael eu llacio, rydym ni'n credu bod cyfle i gyrff y GIG ystyried cynnal cyfarfodydd rhithwir ar ryw ffurf yn enwedig o ystyried eu manteision a lefel y buddsoddiad a fu yn ystod y pandemig i gefnogi a hwyluso trefniadau gweithio rhithwir.
- **Cyfarfodydd effeithiol ac effeithlon** – fe wnaeth holl gyrff y GIG fabwysiadu ffyrdd mwy darbodus ac ystwyth o weithio yn ystod yr argyfwng a oedd yn creu llai o fiwrocratiaeth ac yn galluogi cyfarfodydd bwrdd a phwyllgorau mwy effeithiol ac effeithlon i ddigwydd. Er enghraifft, defnyddio agendâu â ffocws mwy pendant ac a oedd yn fwy trefnus (megis agendâu cydsynio), cyfyngu i'r eithaf ar y papurau ar gyfer cyfarfodydd, a gwahodd Aelodau Annibynnol i gyflwyno cwestiynau ymlaen llaw cyn cyfarfodydd. Fe wnaeth y defnydd o blatfformau fideo ar-lein hefyd orfodi cyrff y GIG i feddwl yn wahanol am y ffordd yr oeddent yn trefnu ac yn strwythuro'u cyfarfodydd i sicrhau eu bod yn cael eu rhedeg mor effeithiol ac effeithlon â phosibl mewn amgylchedd rhithwir. Rydym ni'n credu bod cyfle i gyrff y GIG ystyried cadw a mireinio rhai o'r ffyrdd newydd hyn o weithio i sicrhau bod cyfarfodydd yn parhau i fod mor effeithiol ac effeithlon â phosibl mewn byd ar ôl y pandemig.
- **Prosesau penderfynu ystwyth** – un o'r nodweddion allweddol ar drefniadau llywodraethu yn ystod yr argyfwng ym mhob un o gyrff y GIG oedd cyflwyno strwythurau a phrosesau a oedd yn hwyluso prosesau penderfynu cyflym ac ystwyth. Er enghraifft, cafodd clinigwyr eu grymuso i wneud penderfyniadau cyflymach ynghylch gofal cleifion o fewn terfynau clinigol a moesegol diwygiedig, a chafodd arweinwyr, rheolwyr a grwpiau fwy o annibyniaeth i wneud penderfyniadau ynglŷn â gwariant. Er bod hyn i gyd wedi cael ei wneud yn angenrheidiol gan yr angen i adweithio ac ymateb yn gyflym i'r argyfwng, rydym ni'n credu bod cyfle i gyrff y GIG ystyried cadw a mireinio dulliau ystwyth o wneud penderfyniadau i alluogi a hwyluso arloesedd, trawsnewid a dysgu yn barhaus mewn byd ar ôl y pandemig. Fodd bynnag, er mwyn galluogi hyn, byddai angen i bob un o gyrff y GIG adolygu ac ail-alinio'u parodrwydd unigol i dderbyn risg a bod wedi'u sicrhau bod ganddynt reolaethau mewnol cadarn i leihau twyll i'r eithaf a sicrhau safonau uniondeb uchel.

- **Ail-lunio strategaeth** – Mae cyrff y GIG wedi bod yn gweithredu o fewn cylchoedd cynllunio byrrach yn ystod yr argyfwng i'w galluogi i ymateb yn briodol i'r amryw heriau a risgiau gweithredol a achoswyd gan y pandemig. Wrth i gyrff y GIG symud yn araf tuag at y cam adfer llawn, mae angen a chyfle iddynt adolygu ac ail-lunio'u gweledigaeth a'u blaenoriaethau i sicrhau eu bod yn briodol ar gyfer byd ar ôl y pandemig. Yn wir, mae'r argyfwng wedi galluogi rhai o gyrff y GIG i gyflawni eu blaenoriaethau mewn rhai meysydd yn gynharach na'r disgwyl, megis cyflwyno iechyd a gofal digidol. Ar ben hynny, mae'r argyfwng hefyd wedi amlygu'r angen i sicrhau mwy o ffocws mewn meysydd eraill, megis mynd i'r afael ag anghydraddoldebau iechyd. Bydd ail-lunio'u strategaethau ar gyfer gwaith ar ôl y pandemig hefyd yn galluogi cyrff y GIG i ail-fframio Fframweithiau Sicrwydd y Bwrdd ac ailbennu ffocws eu trefniadau rheoli risgiau.
- **Sicrwydd sydd â ffocws pendant, sydd wedi'i dargedu ac sy'n integredig** – mae mabwysiadu ffyrdd mwy effeithlon a darbodus o weithio wedi galluogi cyrff y GIG i ddarparu sicrwydd sydd â ffocws pendant, sydd wedi'i dargedu ac, mewn rhai achosion, sy'n integredig ar gyfer eu byrddau a phwyllgorau. Mae hyn wedi bod yn arbennig o wir yng nghyd-destun sicrhau ansawdd, gyda llawer o gyrff yn cyfuno materion gweithredol, materion ariannol a materion y gweithlu â materion ansawdd, diogelwch a phrofiad craidd. Trwy ail-lunio'u gweledigaeth a'u blaenoriaethau, rydym ni'n teimlo bod cyfle i gyrff y GIG ystyried ail-ddylunio'u strwythurau llywodraethu hefyd ac adeiladu ar drefniadau presennol i ddarparu sicrwydd mwy integredig ar gyfer eu byrddau a'u pwyllgorau yn y dyfodol. Fodd bynnag, wrth wneud hynny, dylai cyrff y GIG sicrhau y rhoddir digon o sylw i bob maes sicrwydd sydd wedi'i sefydlu mewn fframwaith integredig.
- **Cyfathrebu gwell** – heb os nac oni bai mae'r argyfwng wedi hwyluso mwy o gyfathrebu rhwng cyrff y GIG a'u partneriaid, yn ogystal â chyfathrebu gwell gyda a rhwng Aelodau Annibynnol. Mae defnyddio platfformau fideo ar-lein a sianeli swyddogol ar y cyfryngau cymdeithasol hefyd wedi galluogi cyrff y GIG i sicrhau amlygrwydd, darparu gwybodaeth, a chynnal ymgysylltiad parhaus â'u poblogaethau a chymunedau lleol. Rydym ni'n teimlo bod cyfle i gyrff y GIG gynnal, a gwella lle y bo'n bosibl, mathau a ffyrdd newydd o gyfathrebu a gyflwynwyd yn ystod y pandemig i gynnal trefniadau cydweithio, gweithio mewn partneriaeth, ac ymgysylltiad cyhoeddus yn y byd ar ôl y pandemig.

4.4 I gloi, mae cyrff y GIG wedi addasu'n dda i'r heriau a phwysau niferus a achoswyd gan y pandemig. Rydym wedi cael ein sicrhau bod cyrff y GIG at ei gilydd wedi cynnal trefniadau llywodraethu da trwy gydol yr argyfwng, gyda threfniadau diwygiedig yn eu galluogi i lywodraethu mewn modd darbodus, ystwyth, a thrylwyr. Yr her yn awr i bob corff unigol yw cwblhau gwerthusiad llawn o'i ffyrdd newydd o weithio, ystyried y cyfleoedd a nodir yn yr adroddiad hwn, a chynnal yr ymdeimlad hwnnw o frys a diben cyffredin a grëwyd yn ystod yr argyfwng i sefydlu a gwreiddio dulliau llywodraethu newydd mewn byd ar ôl y pandemig.

Archwilio Cymru
Audit Wales

Archwilio Cymru

24 Heol y Gadeirlan

Caerdydd

CF11 9LJ

Ffôn: 029 2032 0500

Facs: 029 2032 0600

Ffôn testun: 029 2032 0660

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

E-bost: post@archwilio.cymru

Gwefan: www.archwilio.cymru