

Peredur Owen Griffiths AS
Cadeirydd
Y Pwyllgor Cyllid
Senedd Cymru

Mark Isherwood AS
Cadeirydd
Y Pwyllgor Cyfrifon Cyhoeddus a
Gweinyddiaeth Gyhoeddus
Senedd Cymru

1 Cwr y Ddinas / 1 Capital Quarter

Caerdydd / Cardiff

CF10 4BZ

Ffôn / Tel: 029 2032 0500

Ffacs / Fax: 029 2032 0600

Ffôn testun / Textphone: 029 2032 0660

info@audit.cymru / post@archwilio.cymru

www.archwilio.wales /

Cyfeirnod: AC535/caf

Dyddiad cyhoeddi: 26 Chwefror 2026

Annwyl Peredur a Mark

Heriau a chyfleoedd ar gyfer gwasanaethau cyhoeddus Cymru

Fel y gwyddoch chi, rwy'n agosáu at ddiwedd fy nhymor fel Archwilydd Cyffredinol dros gyfnod sy'n cyd-fynd ag etholiad y Senedd. Beth bynnag fydd y blaenoriaethau o ran polisiau ar gyfer Llywodraeth nesaf Cymru, mae'r weinyddiaeth newydd yn wynebu rhai cwestiynau mawr ynghylch cynaliadwyedd ein gwasanaethau cyhoeddus yn y dyfodol.

Yn ddiweddar, fe wnaethom ryddhau cyfres o bodlediadau a oedd yn trafod fy safbwynt ar rai o'r materion hynny. Roedd fy myfyrdodau yn seiliedig ar waith Archwilio Cymru yn ystod yr wyth mlynedd diwethaf, fel y maent hefyd wedi'u crynhoi drwy fy adroddiadau cynharach Darlun o Wasanaethau Cyhoeddus, fy sylwebaeth 'O ymdrin â heriau wrth iddynt godi i ddiogelu at y dyfodol, a fy adroddiad 'Dim amser i'w golli' ar weithredu Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol (Cymru) 2015. Mae'r bodlediadau hefyd yn cyffwrdd â themâu a drafodwyd wrth i mi ymddangos gerbron y Pwyllgor Cyllid ar 5 Tachwedd 2025 fel rhan o'i waith craffu ar gyllideb Llywodraeth Cymru ac yn fy nhystiolaeth ysgrifenedig ategol. Mae'r dystiolaeth honno'n tynnu sylw at amryw o enghreifftiau perthnasol o fy ngwaith mwy diweddar.

Wrth i'ch pwyllgorau gyrraedd diwedd eu tymhorau eu hunain, roeddwn i eisiau cofnodi crynodeb o rai o'r myfyrdodau sydd y tu ôl i'r gyfres podlediad, er nad yw hyn, mewn unrhyw ffordd, yn gynhwysfawr.

Yn rhwystredig efallai, nid yw llawer o'r hyn yr wyf wedi'i nodi yn newydd; er enghraifft, mae fy myfyrdodau ar ein cyd-destun gwasanaeth cyhoeddus yn adlewyrchu materion a godwyd gan fy rhagflaenydd a, chyn hynny, gan sylwebwyr eraill. Mae'r materion hyn, yn fy marn i, yn bwysicach byth. Yn ystod fy amser fel Archwilydd Cyffredinol, rwyf wedi gweld llawer sy'n dda. Ond mae'r heriau sy'n wynebu gwasanaethau cyhoeddus yn enfawr a'r cyfle i wella'n sylweddol. Gobeithio y bydd y Senedd a Llywodraeth nesaf Cymru yn manteisio ar y myfyrdodau hyn, a gwaith gwych fy nghydweithwyr yn Archwilio Cymru, wrth iddynt geisio ymdrin â'r materion hynny.

Wrth i mi sefyll i lawr, hoffwn ddiolch i'r ddau Bwyllgor a'r Senedd ehangach am eu cefnogaeth i waith Archwilio Cymru drwy gydol fy naliadaeth .

Yn gywir



ADRIAN CROMPTON
Archwilydd Cyffredinol Cymru

Copiwyd i: Bwyllgorau Polisi a Deddfwriaeth y Senedd

Myfyrdodau'r Archwilydd Cyffredinol ar yr heriau a chyfleoedd ar gyfer wasanaethau cyhoeddus Cymru

Mae gan Gymru wasanaeth cyhoeddus cryf a galluog

Mae pobl Cymru yn dibynnu ar ein gwasanaethau cyhoeddus – rydym yn gweld eu heffaith a'u darpariaeth o'n cwrdd yn ein hysgolion, ein hysbytai, ein cartrefi, ein hamgylchedd, ein cymunedau.

Mae'r gwasanaethau hynny, yn eu tro, yn dibynnu ar fedrusrwydd, gwaith caled ac ymroddiad cannoedd o filoedd o weision cyhoeddus – staff rheng flaen, gwleidyddion, uwch arweinwyr – a'u cymhellant yw gwasanaethu eu cymunedau a gwella bywydau pobl eraill.

Mae gwasanaethau wedi cael eu herio gan ddau ddegawd o bwysau ariannol, newid demograffig a chymdeithasol, galw cynyddol, a heriau ehangach yn sgil newid hinsawdd, Brexit a digwyddiadau byd-eang. Fe wnaeth pandemig COVID-19 ysgwyd ein cymdeithas i'w chraidd a galwodd am ymateb digynsail. Mae effeithiau gweddilliol y pandemig gyda ni o hyd heddiw, ar ffurf galw ôl-gronol am wasanaethau a newidiadau sylfaenol i gymdeithas ac ymddygiad.

Mae llawer i fyfyrir arno a dysgu o'r ymateb i'r pandemig, gan ein bod yn dal i'w weld wrth i ymchwiliad cyhoeddus y DU a chraffu ehangach fynd rhagddynt. Fodd bynnag, dylem gydnabod ein bod hefyd wedi gweld y gwasanaeth cyhoeddus yng Nghymru ar eu gorau yn ystod yr ymateb. Parhaodd gweithwyr rheng flaen â'u gwaith hanfodol, yn aml o dan bwysau enfawr; cydweithiodd y GIG a'r llywodraeth leol a chanolog i gyflawni mentrau achub bywydau megis y rhaglen Profi, Orlhain, Diogelu a brechu torfol; addasodd pob rhan o'r gwasanaeth cyhoeddus yn gyflym trwy weithio o bell ac ailgynllunio gwasanaeth i barhau i gefnogi'u cymunedau.

Er y bu'n gyfnod ofnadwy i gymaint o bobl, dangosodd yr ymateb yr hyn y gellir ei gyflawni pan fydd gwasanaethau cyhoeddus wedi'u huno ar amcan clir, cyffredin ac yn gweithredu'n unfryd. Gwelsom hyn hefyd yn y ffordd y gwnaeth gwasanaethau cyhoeddus weithio gyda'i gilydd i gefnogi a darparu ar gyfer pobl o Wcráin a ddadleolwyd ac a gyrhaeddodd yng Nghymru o ddechrau 2022 ymlaen, gan ategu'r hyn a ddysgwyd o'r ymateb i'r pandemig.

Ond nid yw cyflenwi gwasanaeth rhagorol yn ymwneud ag ymateb i argyfyngau'n unig. Mae gan y cyhoedd hawl i ddisgwyl hynny bob amser ac i'r hyblygrwydd, y cydweithredu a'r cyflymder y gwnaethom ni eu gweld yn y pandemig fod yn safonol.

Dylent hefyd ddisgwyl bod arian cyhoeddus yn cael ei reoli'n dda ac yn rhoi gwerth da am arian.

Heriau parhaus a rhai sy'n datblygu

Trwy waith fy swyddfa, rwyf wedi adrodd yn gyson ar rai heriau parhaus sy'n wynebu'r sector cyhoeddus.

Pwysau ariannol

Mewn llywodraeth leol, mae cyllidebau o dan bwysau. Mae costau sy'n cynyddu'n gyflym mewn meysydd fel gwasanaethau plant a llety dros dro yn dod â rhai cynghorau yn agos at ddibyn cynaliadwyedd ariannol.

Yn gyffredinol, rydym yn gweld bod gan gynghorau afael cadarn ar y pwysau ariannol uniongyrchol arnynt, ond gyda llawer yn dibynnu ar gronfeydd wrth gefn i gydbwysu cyllidebau.

Mae'r dull hwn yn anghynaliadwy yn y tymor hir. Rhaid i gynghorau unigol, a'r sector yn ei gyfanrwydd, gryfhau eu gwaith cynllunio, rhagamcanu a goruchwyllo yn y tymor hir os dynt i barhau i fod yn hyfyw yn ariannol.

Yn y GIG, pasiodd y Senedd ddeddfwriaeth yn 2014 sy'n ei gwneud yn ofynnol i gyrff iechyd unigol adennill costau, hyd yn oed dros gyfnod o dair blynedd a bod â chynlluniau ariannol tymor canolig sydd wedi'u cymeradwyo gan Lywodraeth Cymru. Ond er gwaethaf y disgwyliadau statudol hyn, nid yw'r rhan fwyaf o fyrddau iechyd wedi gallu bodloni'r ddyletswydd adennill costau honno ers sawl blwyddyn.

Er gwaethaf y lefelau uchaf erioed o fuddsoddi a lefelau cynyddol o arbedion, mae byrddau iechyd yn ei chael yn anodd rheoli costau oherwydd y galw cynyddol am wasanaethau, twf cyffredinol mewn costau cyflog, a phwysau eraill yn sgil chwyddiant. Gyda'r rhan fwyaf o fyrddau iechyd yn dal i fethu â chynhyrchu cynlluniau tair blynedd wedi'u mantoli'n ariannol, mae'n annhebygol y bydd sefyllfa gyffredinol diffyg mewn cyllid y GIG yn newid yn y dyfodol rhagweladwy.

Mae'r pwysau ariannol hynny yn ysgogi ffocws dealladwy ar reoli arian yn y tymor byr. Ond mae'r dull adweithiol hwn yn rhwystro'r cynllunio tymor hwy a'r newidiadau trawsnewidiol sydd eu hangen arnom i greu gwasanaethau mwy cynaliadwy yn ariannol.

Mae hyn oll cyn i ni ychwanegu pwysau ehangach i'r gymysgedd, er enghraifft o ran y buddsoddiad sydd ei angen ar y GIG i gefnogi blaenoriaethau polisi ynghylch datgarboneiddio, ymdrin ag effeithiau newid hinsawdd, a helpu cymdeithas i addasu. Rwyf wedi adrodd yn flaenorol bod maint y gwariant a allai fod ei angen yn y meysydd hyn, ac o ble y bydd y cyllid hwnnw'n dod, yn parhau i fod yn aneglur.

Yn erbyn y cefndir hwn, mae elwa i'r eithaf ar bob punt o wariant cyhoeddus yn hanfodol. Mae gwaith fy swyddfa i'n rhoi sicrwydd bod arian cyhoeddus yn cael ei reoli'n dda. Mae llawer o gyrff cyhoeddus yn dangos llywodraethiant ac atebolrwydd cryf. Fodd bynnag, mae yna wastraff, gwallau a thwyll o hyd. Mae ymarferion fel y cynllun paru data yr ydym yn eu hwyluso fel rhan o Fenter Twyll Genedlaethol y DU yn rhan bwysig o'n cyd-destun atal twyll. Fodd bynnag, mae llawer mwy y mae angen i gyrff cyhoeddus ei wneud i wella o ran ymateb i risgiau twyll cynyddol.

Galw a pherfformiad

Mae newid demograffig a chymdeithasol, ac effaith barhaus y pandemig yn ysgogi'r galw cynyddol.

Mewn rhai meysydd pwysig, mae perfformiad ac ansawdd y gwasanaeth yn dirywio. Gwnaeth fy adroddiad ar wasanaethau canser yn 2025, er enghraifft, ddisgrifio methiant i gyrraedd targedau amser aros allweddol ac anghydraddoldebau cynyddol mewn canlyniadau er gwaethaf mwy o gyllid. Mae prinder gweithlu, seilwaith sy'n heneiddio, a disgygliadau cynyddol y cyhoedd yn gwaethygu'r materion hyn.

Nid yw dyrannu mwy o arian yn gwarantu datrysiad. Heblaw am 2022-23, mae'r GIG wedi gweld cynnydd sylweddol, uwch na chwyddiant yn ei gyllid yn ystod y blynyddoedd diwethaf ond eto nid yw'n gallu adennill ei gostau ac mae perfformiad mewn sawl maes yn anfoddhaol.

Ac mae'r gyfran gynyddol honno sy'n cael ei gymryd gan y GIG yn ddi-os yn rhoi'r adnoddau sydd ar gael ar gyfer meysydd eraill o dan bwysau. Mae angen ail-gydbwysu'r patrwm newidiol hwnnw o gyllid rhwng sectorau os yw gwasanaethau pwysig i fod yn gynaliadwy, ac mae angen cyflawni gwell ganlyniadau drwyddi draw gyda'r arian cyhoeddus sydd ar gael.

Cymhlethdod a darnio

Mae'r cyd-destun darparu gwasanaethau cyhoeddus yng Nghymru yn orlawn. Er enghraifft, mae fy swyddfa i'n archwilio cyfrifon bron i 100 o gyrff a strwythurau

cyhoeddus mwy, hyd yn oed cyn ystyried cyrff llai eraill yr wyf yn eu harchwilio, yn enwedig y 700 a mwy o gynghorau tref a chymuned.

Yn ogystal â hyn, mae trefniadau partneriaeth a chydweithredu amrywiol yn bodoli i ymdrin â'r heriau a'r problemau nad yw sefydliadau unigol yn gallu ymdrin â nhw ar eu pen eu hunain; er enghraifft, Byrddau Gwasanaethau Cyhoeddus, Byrddau Partneriaeth Rhanbarthol a Chyd-bwyllgorau Corfforedig.

Mae'r strwythurau partneriaeth hyn yn amrywio o ran effeithiolrwydd – rhai yn dda iawn ac eraill nad ydynt cystal. Maent yn aml yn gweithio mewn ôl troed daearyddol gwahanol a gall fod ganddynt aelodaeth ac amcanion sy'n gorgyffwrdd. Mae pob un ohonynt yn gofyn am gyfraniadau gan lawer o'r un gweithredwyr, gan ledaenu'r adnoddau sydd ar gael yn fwy tenau.

Heb amheuaeth, er bod pob un o'n cyrff cyhoeddus a'n strwythurau partneriaeth wedi'i wreiddio mewn rhesymeg â bwriad da, mae'r effaith gyfunol yn rhy gymhleth.

Mae'r cymhlethdod hwnnw'n arwain at system sy'n gallu bod yn dameidiog ac yn araf, gyda chyfrifoldebau sy'n gorgyffwrdd a llinellau atebolrwydd aneglur. Gall y cymhlethdod hwn rwystro trawsnewid a'i gwneud hi'n anodd i ddinasyddion lywio gwasanaethau neu ddeall pwy sy'n gyfrifol am beth.

Mae ein gwaith hefyd yn dangos faint o gyrff cyhoeddus sydd yn aml yn methu â dirnad persbectif defnyddwyr gwasanaethau. Mae hyn yn effeithio ar ddylunio gwasanaethau, dealltwriaeth y cyhoedd o linellau atebolrwydd, a gallu defnyddwyr gwasanaeth i lywio'r hyn a all fod yn systemau cymhleth a heb eu cyfeirio'n dda.

Ymddiriedaeth a hyder

Mae gennyf bryderon cynyddol am ddirywiad ymddiriedaeth a hyder mewn gwasanaethau cyhoeddus a strwythurau llywodraethu ledled Cymru.

Nid yw hynny'n unigryw i Gymru ac mae ffactorau y tu hwnt i'n rheolaeth yn cyfrannu at hyn – materion geowleidyddol ehangach a gwleidyddiaeth ddomestig, newidiadau cymdeithasol, newid yn y ffordd y mae pobl yn mynd at y cyfryngau, gwybodaeth a dadansoddiad, barn y cyhoedd ar wleidyddiaeth yn genedlaethol ac yn rhyngwladol.

Mae rhai ffactorau, fodd bynnag, o dan ein rheolaeth, i raddau mwy helaeth. Er mwyn ennill a chynnal ymddiriedaeth a hyder y cyhoedd, mae'n rhaid i ni ddangos yn gyson bod darpariaeth gwasanaethau cyhoeddus yn amserol ac o ansawdd da. Pan fydd canlyniadau'n wael ac nad ydynt i'w gweld yn gwella – neu eu bod yn gwaethgu – nid yw'n syndod bod y cyhoedd yn colli hyder yng ngallu'r sector cyhoeddus. Nid

cymaint yn ymdrechion unigolion a gwasanaethau rheng flaen, ond yn sefydliadol ac fel system gyfan.

Gwyddom o'n gwaith ein hunain a thystiolaeth ehangach bod tlodi ac anghydraddoldeb yn parhau i fod wedi'u gwreiddio'n ddwfn mewn llawer o gymunedau, er gwaethaf ymdrechion gorau llywodraeth leol ac eraill.

Yn yr un modd, mae fy ngwaith yn y GIG wedi dangos bod methu â chyrraedd targedau mewn meysydd allweddol fel amseroedd aros ar gyfer triniaethau dewisol ac amseroedd trosglwyddo ambiwlansys, yn anffodus, wedi dod yn sefyllfa arferol erbyn hyn. Mae hyn yn effeithio ar forâl staff a bydd yn lliwio barn cleifion.

Ffactor arall, yr wyf i'n gallu ei weld yn uniongyrchol, yw llywodraethiant. Efallai nad hwn yw'r achos mwyaf amlwg o ran diffyg hyder y cyhoedd, ond credaf ei fod yn bwysig.

Mae'r mwyafrif llethol o sefydliadau'r sector cyhoeddus yn cael eu llywodraethu'n dda, y rhan fwyaf o'r amser. Yn anffodus, fodd bynnag, rwyf wedi adrodd ar ormod o enghreifftiau o lywodraethiant sefydliadol gwael ym mhob haen o'r sector cyhoeddus – o Lywodraeth Cymru ei hun i'r GIG, llywodraeth leol, rhai sefydliadau llywodraeth ganolog, a'r haen leiaf o lywodraeth yn ein cynghorau tref a chymuned.

Rwy'n ofni bod hyd yn oed nifer fach o achosion o'r fath yn lliwio safbwynt y cyhoedd o lywodraethiant y sector cyhoeddus yn gyffredinol. Mae'r methiannau hyn bob amser yn cynnwys rhai gwendidau yn y broses, fel cadw cofnodion gwael, cymhwyso polisi'n wael, neu ddiffyg tryloywder. Ond yn fwy arwyddocaol, yn fy marn i, mae llawer o fethiannau llywodraethiant mewn sefydliadau cyhoeddus wedi'u gwreiddio nid yn y broses, ond mewn ymddygiad dynol.

Os yw'r rhai yn y sector cyhoeddus, yn enwedig mewn swyddi arweinyddiaeth, yn colli golwg ar y gwerthoedd a'r mathau o ymddygiad gofynnol, mae'r effeithiau'n niweidiol. Maent yn ymddangos ar ffurf gwneud penderfyniadau gwael, perthnasoedd yn chwalu, arian cyhoeddus yn cael ei wastraffu – talu setliadau, ffioedd cyfreithiol neu ymgynghori – ac arweinyddiaeth sefydliadol a darpariaeth gwasanaethau â diffyg ffocws.

A phob tro y mae'r cyhoedd yn gweld enghreifftiau o'r fath, mae'n tanseilio ymhellach eu hyder a'u hymddiriedaeth: ymddiriedaeth sy'n hanfodol os bydd y cyhoedd i gefnogi'r math o drawsnewid sydd ei angen arnom i wneud ein gwasanaethau cyhoeddus yn gynaliadwy ar gyfer y tymor hir.

Cyfleoedd i wneud pethau'n well

Cael y pethau sylfaenol yn gywir

Mae cyflenwi gwasanaethau cyhoeddus effeithiol yn dechrau gyda chael y pethau sylfaenol yn gywir. Mae blynyddoedd o bwysau ariannol wedi gadael rhai meysydd pwysig heb fuddsoddiad digonol ac mae angen ymdrin â hyn os ydym eisiau gwella gwasanaethau a chynyddu cynhyrchiant y sector cyhoeddus.

Digidol

Mae'r dechnoleg eisoes yn bodoli i drawsnewid cyflenwi gwasanaethau, lleihau costau a gwella profiad y defnyddiwr. Rwy'n cydnabod bod y sector cyhoeddus eisoes yn gweithio i wella ei ddull gweithredu o ran gwireddu manteision datrysiadau digidol a nodi gwasanaethau sydd angen eu trawsnewid.

Mae'n rhaid i'r gwaith hwn newid systemau TG hynafol, gwella ansawdd a rhannu data, recriwtio a chadw sgiliau prin y mae galw mawr amdanynt ar draws yr economi, ac ail-lunio cyflenwi gwasanaethau gyda dinasyddion a defnyddwyr wrth wraidd hynny. Mae'r her yn sylweddol.

Mae'r enillion effeithlonrwydd posibl yn y gwasanaethau hynny'n enfawr, gyda gwasanaethau cyhoeddus mwy modern ac ymatebol yn cyflenwi gwell gwasanaeth i gwsmeriaid. Fodd bynnag, rwyf i hefyd wedi pwysleisio pwysigrwydd cydbwysu gwariant ar seilwaith â gwaith i ymdrin ag achosion sylfaenol allgau digidol. Ac er bod deallusrwydd artiffisial yn cyflwyno cyfle gwych, nid yw heb risg.

Mae fy ngwaith ar strategaethau digidol cynghorau wedi datgelu cynnydd anwastad. Dim ond hanner cynghorau Cymru oedd â strategaethau digidol cyfredol, ac nid oedd gan lawer ohonynt drefniadau cadarn ar gyfer darparu adnoddau, monitro a gwerthuso effaith.

Yn y GIG, gall trawsnewid digidol fod yn araf iawn a gall cyfyngiadau cyllid a chapasiti, heriau llywodraethu gwybodaeth, a diffyg cysondeb o ran y dull 'Unwaith i Gymru' ei wneud yn anoddach byth.

Mae un enghraifft wych o'r heriau hyn i'w gweld yn fy adroddiad blaenorol ar weithredu System Gwybodaeth Gofal Cymunedol Cymru lle, yn anffodus, nid oedd gwirionedd gweithredu yn bodloni'r uchelgais wreiddiol.

Yn fwy penodol ac yn agosach at adref, byddai'n bosibl gwneud fy ngwaith archwilio yn llawer mwy effeithlon ac effeithiol pe bai gan y cyrff yr ydym yn eu harchwilio systemau modern ar gyfer eu gwybodaeth ariannol a pherfformiad. Mewn llawer o achosion, mae gan gyrff systemau annibynadwy sy'n heneiddio ac sy'n anodd eu holi neu eu hintegreiddio.

Mae llawer o systemau'n hen ac nid ydynt yn addas i'r diben, gan gyfyngu ar allu sefydliadau i reoli gweithrediadau'n effeithiol neu ddarparu data amserol, dibynadwy ar gyfer archwilio a gwneud penderfyniadau. Mae'r diffyg technolegol hwn yn rhwystro sicrwydd ac atebolrwydd, ac yn hanfodol, y gallu i foderneiddio a chyfuno gwasanaethau i'w gwneud yn fwy effeithlon a gwella profiad y defnyddiwr terfynol.

Felly nid yw buddsoddi mewn llwyfannau cyllid a pherfformiad wedi'u diweddarau er budd yr archwilydd yn unig – mae hynny'n fater cymharol ymylol. Y cwestiwn pwysicaf, a'r hyn a ddylai fod ar flaen meddyliau uwch arweinwyr, yw sut y gallant ddisgwyl cynnal sefydliadau wedi'u llywodraethu'n dda, a gwneud penderfyniadau gwybodus, hebddyn nhw? Gall systemau sydd wedi heneiddio hefyd gynyddu risgiau seiberddiogelwch, rhywbeth na all cyrff cyhoeddus fforddio bod yn hunanfodlon yn ei gylch.

Gweithlu

Mae pwysau ar y gweithlu yn thema barhaus ar draws fy ngwaith. Ym mhob sector a llawer o feysydd arbenigol, mae heriau staffio – wedi'u gwaethygu gan y galw cynyddol – wedi rhoi straen ar ddarpariaeth gwasanaethau.

Mae enghreifftiau o'n gwaith yn cynnwys heriau capasiti a gallu yng ngwasanaeth sifil Llywodraeth Cymru, pwysau sy'n deillio o heriau recriwtio a chadw yn y GIG ac addysg, ac mewn meysydd arbenigol eraill fel trawsnewid digidol, cynllunio, teithio llesol, diogelwch adeiladau, ac amddiffyn rhag llifogydd.

Gwelwn yn ein harchwiliad o waith cyfrifon hefyd fod llawer o sefydliadau yn cael trafferth recriwtio a chadw gweithwyr cyllid proffesiynol o ansawdd uchel. Mae hyn yn bryder, ac nid yn unig oherwydd bod angen i'r bobl hyn helpu i gynhyrchu setiau o gyfrifon o ansawdd da, ond oherwydd bod gan y proffesiwn cyllid ran bwysig wrth lunio llwybr i ddyfodol mwy cynaliadwy i'n gwasanaethau cyhoeddus.

Mae cystadleuaeth am sgiliau arbenigol yn anorfod, hyd yn oed o fewn y sector cyhoeddus, a bydd bob amser cwestiynau i gyrff cyhoeddus ofyn i'w hunain am yr hyn y maen nhw'n ei wneud yn fewnol a beth allai sefydliadau eraill ei wneud. Ond mae angen dull cryfach o ddatblygu strategaethau gweithlu cydlynol, creu modelau staffio sy'n gydnaws ag anghenion gwasanaethau yn y dyfodol, a datblygu staff yn

unol â hynny. Heb hyn, mae uchelgeisiau polisi yn wynebu risg o gael eu tanseilio gan gyfyngiadau gweithredol.

Rheoli asedau a seilwaith

Mae cynnal a chadw a gwella asedau presennol yn effeithlon, megis ffyrdd, ysbytai, ysgolion ac amddiffynfeydd rhag llifogydd yr un mor bwysig â chael gwerth am arian wrth ddatblygu seilwaith newydd. Wedi'r cyfan, bydd asedau newydd ond yn darparu y manteision a addawyd os cânt eu cynnal yn briodol.

Yn rhy aml mae ein gwaith wedi tynnu sylw at ymdrechion ofer i fod yn ddarbodus drwy ganiatáu ôl-groniadau gwaith cynnal a chadw. Nid lleiaf o fewn y GIG, lle gall heriau gydag ystad sydd wedi dyddio achosi aneffeithlonrwydd, cost ac effaith negyddol ar ofal cleifion.

Felly mae dull gweithredu disgybledig o ran rheoli asedau, ar gyfer pob rhan o'r ystad gyhoeddus, yn elfen hanfodol o'r newid y mae angen i ni ei weld.

Ar y cyfan, mae Llywodraeth Cymru yn gwario mwy na £3 biliwn y flwyddyn ar seilwaith, er bod llawer o hynny'n cael ei gyflawni drwy gyrff cyhoeddus eraill. Mae fy adolygiad diweddar o sut mae'r Llywodraeth yn rheoli'r gwariant sylweddol hwnnw yn dangos ymdrech glir i'w alinio â chanlyniadau strategol ehangach.

Ond ni fydd y buddion hyn yn ymddangos heb unrhyw ymdrech. Bydd angen ymdrech ar y cyd i drefnu dulliau'r llywodraeth – ymwreiddio'r manteision hyn mewn cynlluniau o'r cychwyn cyntaf a sicrhau eu bod yn cael eu cyflawni dros y tymor hwy. Mae hi o fewn gallu Llywodraeth Cymru i gywiro'r materion hyn, ond maent yn dibynnu ar welliant parhaus mewn rheoli rhaglenni a phrosiectau nad yw wedi'i gyflawni hyd yma.

Mae'r gwendidau sylfaenol yn rhai o flociau adeiladu sylfaenol ein gwasanaeth cyhoeddus yn cyfrannu at yr ail faes y credaf fod angen newid, sef cynhyrchiant a gwerth am arian yn y sector cyhoeddus.

Cynhyrchiant a gwerth am arian

Yn wyneb pwysau'r galw cynyddol a chyllidebau wedi'u hymestyn fwyfwy, mae gwella cynhyrchiant a darparu gwell gwerth am arian yn hanfodol.

Mae ein gwaith yn tynnu sylw at rai o heriau cynhyrchiant i'r sector cyhoeddus, yn enwedig yn y GIG lle nad yw'r allbynnau o ran gweithgarwch wedi cynyddu yn

gymesur â mewnbynnau ychwanegol o ran arian a chapasiti mewn meysydd fel gofal wedi'i gynllunio.

Rwy'n siŵr bod arweinwyr ar draws y sector cyhoeddus yn rhannu uchelgais i wneud newid sylweddol o ran cynhyrchiant. Mae digon o dystiolaeth o'r enghreifftiau cadarnhaol yr ydym wedi'u canfod yn ein gwaith i fod yn hyderus y gellir rhyddhau symiau sylweddol o arian cyhoeddus. Ond bydd angen dull disgybledig, wedi'i ganolbwyntio, traws-lywodraethol dros sawl blwyddyn i wireddu'r potensial yn llawn a gwneud yr eithriadol yn arferol.

Felly, mae fy adroddiadau yn tynnu sylw at y ffaith nad yw Gwerth am Arian yn ymwneud â gwario llai yn unig, mae'n ymwneud â gwneud yr arian sydd gennym weithio'n well. Enghraifft dda yw nifer y bobl sydd yn yr ysbyty yn aros i gael eu rhyddhau. Er bod rhywfaint o welliant wedi bod yn ddiweddar, mae'r darlun ledled Cymru yn parhau i fod yn heriol, gan lyncu costau enfawr ac effeithio'n niweidiol ar lif cleifion a'r adsefydlu gorau posibl i gleifion.

Mae llawer o oedi wrth ryddhau o ganlyniad i aros am gymorth gofal cymdeithasol, sy'n aml yn gysylltiedig â phwysau cyllid ac adnoddau mewn awdurdodau lleol. Byddai gwell cyllid i gynyddu capasiti gofal cymdeithasol felly yn rhyddhau adnoddau sylweddol y GIG ac yn cynrychioli ffordd gost-effeithiol o wella profiad a chanlyniadau cleifion.

Yng nghyd-destun cyllidebau cyfyngedig a galw cynyddol, rhaid i gyrff cyhoeddus ganolbwyntio ar ddeilliannau, nid allbynnau'n unig, a sicrhau bod pob punt sy'n cael ei gwario yn cyfrannu'n ystyrlon at les y cyhoedd. Ar lefel sylfaenol iawn, mae ein gwaith yn dangos, yn rhy aml, nad oes gan gyrff cyhoeddus ddata dibynadwy i asesu gwerth am arian ac nad ydynt yn glir ynghylch y canlyniadau y maent yn ceisio'u cyflawni.

Dangosodd fy ngwaith ar Deithio Llesol, er enghraifft, sut mae Llywodraeth Cymru ei hun yn aneglur ynghylch sut y dylai ei pholisi gael ei asesu. O ganlyniad, buddsoddwyd symiau sylweddol heb ffordd gadarn o asesu ei effeithiolrwydd a'i werth am arian.

Ac rwyf wedi adrodd yn flaenorol ar sut nad oedd Llywodraeth Cymru wedi gwneud digon i sicrhau bod ei buddsoddiad mewn tai fforddiadwy yn cyfrannu at amcanion polisi ehangach ac i allu dweud stori glir i'r perwyl hwnnw.

Mae adrodd ar ganlyniadau'n effeithiol yn achosi trafferth i lawer o sefydliadau cyhoeddus. Mae perfformiad yn dueddol o ganolbwyntio ar allbynnau—megis nifer y

gwasanaethau a gyflenwir—heb werthuso'r gwahaniaeth y mae'r gwasanaethau hynny yn ei wneud.

Mae'n hanfodol hefyd bod y sector cyhoeddus yn gweld gwerth am arian trwy lens Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol, sy'n ei gwneud yn ofynnol i gyrff cyhoeddus ystyried effeithiau hirdymor, atal, integreiddio, cydweithredu a chymryd rhan. Fel yr wyf i wedi pwysleisio trwy fy adroddiadau ar weithredu'r Ddeddf, ni allwn fforddio i wasanaethau cyhoeddus ddylunio atebion nad ydynt yn diwallu anghenion pobl, rhoi baich ar ysgwyddau cenedlaethau'r dyfodol o ran costau uwch y gellir eu hosgoi, neu golli cyfleoedd i gyflawni mwy gyda'r un arian neu lai o arian.

Mae'r ffocws dygn a llawr cliriach hwnnw ar ddarparu gwerth am arian hefyd yn gofyn am newid meddylfryd i un sy'n canolbwyntio ar atal a'r tymor hwy.

Newid i feddylfryd hirdymor, ataliol

Mae Iechyd Cyhoeddus Cymru wedi amcangyfrif bod enillion o £14 am bob £1 a fuddsoddir mewn ymyriadau iechyd cyhoeddus. Mae hyn yn cynnwys llai o alw ar ysbytai, gofal cymdeithasol, tai, a gwasanaethau brys.

Ond yn rhy aml, mae gwasanaethau cyhoeddus yn gweithredu mewn modd argyfwng, gan ymateb i bwysau uniongyrchol yn hytrach na chynllunio ar gyfer y dyfodol. Mae cylchoedd cyllideb blynyddol, penderfyniadau cyllido adweithiol, a chymhellion gwleidyddol sy'n blaenoriaethu buddugoliaethau cyflym dros ganlyniadau cynaliadwy yn atgyfnerthu'r dull gweithredu tymor byr hwn.

Mae Deddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol yn rhoi fframwaith deddfwriaethol i wneud rhywbeth gwahanol – i weithredu am y tymor hir ac i weithredu'n ataliol trwy ymdrin ag achosion sylfaenol problemau, yn hytrach nag ymdrin â'r symptomau.

Fodd bynnag, rwyf i wedi tynnu sylw at rai enghreifftiau amlwg yn ddiweddar lle mae cyrff cyhoeddus wedi bod yn brwydro i wneud newid ystyrion tuag at atal, fel sydd i'w gweld, er enghraifft, yn fy ngwaith ar wasanaethau canser ac ar sut mae cynghorau yn rheoli'r galw am lety dros dro. Mae hyn er gwaethaf tystiolaeth glir bod buddsoddi mewn atal yn gwneud synnwyr o safbwynt gwerth am arian.

Er bod gan Gymru fframwaith deddfwriaethol trosfwaol i ysgogi meddylfryd ataliol tymor hwy, mae ein gwaith yn awgrymu nad yw'n cyflawni hynny eto.

O ran atal, un o'r heriau yw bod buddion yn cymryd amser i'w gwireddu. Gall yr oedi hwn wneud atal yn wleidyddol ac yn weithredol anodd, yn enwedig yn erbyn cefndir o

bwysau ariannol. Fodd bynnag, mae'r enillion hirdymor—mewn ieched, lles, ac arbed costau—yn sylweddol ac mae tystiolaeth dda i gefnogi hyn.

Mae gan Lywodraeth Cymru ran hanfodol wrth alluogi atal. Mae hyn yn cynnwys gosod fframweithiau polisi cydlynol, cydweddu dulliau cyllido, a chreu cymhellion ar gyfer cydweithredu.

Mae'n rhaid iddo arwain newid tuag at gynllunio ariannol hirdymor, modelau cyflawni integredig, a gweithio traws-sector. Mae hyn yn golygu dileu gweithio heb ymwneud ag eraill a sicrhau bod atal yn flaenoriaeth i'r llywodraeth gyfan.

Nid yw'n bosibl cyflawni atal trwy raglenni unigol. Mae'n gofyn am newid system gyfan mwy radical a gweithio ar y cyd rhwng amrywiaeth o asiantaethau fel ieched, gofal cymdeithasol, tai, addysg, a'r trydydd sector, gydag atebolrwydd a ffrydiau cyllido a chanlyniadau cyffredin. Rhaid i atal gael ei gynnwys nid yn unig mewn dogfennau strategaeth, ond mewn penderfyniadau bob dydd, cyllidebu a dylunio gwasanaethau. Heb hyn, mae unrhyw ddyheadau polisi ynghylch atal yn wynebu risg o ddod yn fwy o rethreg na gwirionedd.

Lleihau cymhlethdod

Fel y nodwyd yn gynharach, mae cyd-destun presennol gwasanaethau cyhoeddus Cymru yn we o sefydliadau, partneriaethau a strwythurau llywodraethu. Mae'r effaith gronol yn system sy'n dameidiog ac yn anodd ei llywio.

Er nad fy rôl i yw creu glasbrint ar gyfer dewis arall, rwy'n credu bod angen symleiddio ac osgoi cymhlethdod pellach. Pe bawn yn dechrau â dalen lân o bapur, yn sicr, ni fyddem yn dylunio'r trefniadau sydd gennym ni ar waith ar hyn o bryd.

Nid yw lleihau cymhlethdod yn ymwneud â datgymalu cydweithredu ond ei symleiddio. Mae angen llai o strwythurau a rheini'n rhai cliriach gyda llinellau atebolrwydd pendant wedi'u diffinio'n dda.

Nid yw hyn ychwaith yn ymwneud ag ad-drefnu nifer y cyrff cyhoeddus neu wneud eu cydweithredu â'i gilydd yn fwy effeithiol. Mae lleihau cymhlethdod a chryfhau integreiddio a chydweithredu yr un mor berthnasol i weithredu mewnol sefydliadau cyhoeddus. Mae'r rhain yn ddisgwyliadau sydd wedi'u gosod gan Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol lle mae ein gwaith yn dangos bod angen gwneud llawer mwy.

Rhaid i ddylunio sy'n canolbwyntio ar ddinasyddion fod yn sail i'r broses symleiddio hon: dylai gwasanaethau gael eu trefnu o amgylch anghenion pobl, nid er cyfleustra

sefydliadau. Mae hyn yn golygu ymgysylltu â chymunedau wrth lunio gwasanaethau, defnyddio iaith glir wrth gyfathrebu, sicrhau bod gwybodaeth am berfformiad yn ystyrlon ac yn hygyrch, ac ystyried cydraddoldeb ac effeithiau eraill penderfyniadau. Mae hefyd yn golygu bod yn onest â'r cyhoedd ynglŷn â'r hyn sy'n gyfystyr â darpariaeth gwasanaeth cyhoeddus diogel a fforddiadwy, yn enwedig o ran gwasanaethau iechyd a gofal.

Byddai gwasanaeth cyhoeddus symlach yng Nghymru hefyd yn helpu i ddileu gweithio heb ymwneud ag eraill o fewn, a rhwng, sectorau ac yn cefnogi rhannu ac ymwreiddio arfer da yn well. Mae'n ymddangos bod Cymru'n cael trafferth â'r olaf, ac yn rhy aml mae fy ngwaith yn nodi amrywiad annerbyniol mewn perfformiad nad oes esboniad ar ei gyfer ar draws gwahanol gyrff cyhoeddus. Mae hyn er gwaethaf ein maint cymharol fach a chysylltiadau agos llawer yn y sector cyhoeddus. Pan fydd arfer da yn cael ei sefydlu mewn rhan o'r sector cyhoeddus, efallai y bydd angen dull mwy cadarn o 'fabwysiadu neu gyfiawnhau' mewn mannau eraill.

Fel Archwilydd Cyffredinol rwy'n gweld cymhlethdod yn amlygu ei hun mewn ffyrdd eraill, gan gynnwys trwy ein harchwiliad blynyddol o gyfrifon cyrff y sector cyhoeddus. Mae'r gwaith hwn yn bwnc sych i rai, ac mae'r gwaith hwn yn hanfodol os yw'r cyhoedd a'r Senedd eisiau cael darlun cywir ac amserol o gyflwr y cyllid cyhoeddus. I sefydliadau unigol, mae'r cywirdeb a'r prydlondeb hwnnw'n hanfodol os yw penderfyniadau da yn mynd i gael eu gwneud.

I'n hawdurdodau lleol, er enghraifft, mae'r gyfundrefn ariannol y maent yn gweithredu ynddi yn dod yn fwyfwy technegol gyda phwyslais anghymesur ar bethau fel prisiadau asedau a rhwymedigaethau pensiwn. Maent yn bwysig, ond hefyd yn cuddio'r hyn sy'n wirioneddol bwysig i ddefnyddwyr – cynghorwyr, swyddogion, y cyhoedd – sef, sut mae arian cyhoeddus yn cael ei wario a'r gwerth y mae'n ei ddarparu.

Rwy'n gweld rhai heriau penodol yn datblygu yn y maes hwn a fydd, os nad ymdrinnir â nhw, yn gwanhau'r drefn ariannol gyffredinol yn gyflym ac yn arwain at wneud penderfyniadau gwael a lleihau tryloywder.

Arweinyddiaeth

Bydd ymdrin â'r meysydd yr wyf wedi'u crybwyll yn gofyn am arweinyddiaeth wleidyddol a gweithredol.

Mae hynny'n golygu bod yn onest am faint y newid sydd ei angen arnom, gwneud penderfyniadau anodd, a chyfathrebu'r cyfaddawdau angenrheidiol yn glir. Mae hefyd

yn golygu bod yn esiampl ar gyfer y mathau o ymddygiad yr ydym eisiau eu gweld: uniondeb, cydweithredu, a ffocws dygn ar ganlyniadau.

Mae gan Lywodraeth Cymru ran ganolog i'w chwarae wrth alluogi'r trawsnewidiad hwn. Mae'n arwain ein system, yn gosod y tôn, ac yn darparu'r fframweithiau deddfwriaethol ac ariannol y mae cyrff cyhoeddus eraill yn gweithredu ynddynt. Er bod Llywodraeth Cymru yn gwneud llawer sy'n dda, yn rhy aml rwy'n adrodd bod angen iddi fod yn gliriach ac yn fwy cadarn wrth arwain systemau.

Mae fy ngwaith hefyd wedi tynnu sylw at enghreifftiau lle y gall Llywodraeth Cymru wneud mwy i gefnogi gweithredu'r ddeddfwriaeth y mae wedi'i chyflwyno a gwneud gwaith dilynol i nodi a yw'n cael ei gweithredu'n effeithiol ac yn cael yr effaith a ddymunir.

Rhaid iddi ddarparu eglurder a chydlyniant ar draws polisïau, cyllid a fframweithiau atebolrwydd. Mae negeseuon cymysg – megis hyrwyddo atal wrth ysgogi targedau perfformiad tymor byr – yn tanseilio cynnydd.

Mae'r neges hon wedi bod yn ganolog mewn llawer o'r gwaith yr ydym wedi'i gyflawni ar Ddeddf Llesiant Cenedlaethau'r Dyfodol. Er enghraifft, nad yw'r disgwyliad ar sefydliadau i gynllunio a gweithredu ar gyfer y tymor hir a gydag atal mewn golwg, yn cael ei danseilio gan benderfyniadau ariannu, gosod targedau, a fframweithiau atebolrwydd sy'n cymhell y gwrthwyneb.

Rwy'n cydnabod y pwysau dwys sy'n wynebu arweinwyr y sector cyhoeddus. Mae'r rhain yn swyddi anodd. Mae'n dyst iddynt fod ein gwaith yn aml yn tynnu sylw at enghreifftiau o arfer da lle mae arweinwyr wedi gwneud penderfyniadau beiddgar mewn amgylchiadau anodd.

Ond fel y nodwyd eisoes, mae fy ngwaith ar lywodraethu a thryloywder hefyd wedi taflu goleuni ar y nifer fach o achosion lle mae arweinyddiaeth yn methu â chynnal y gwerthoedd a ddymunir. Gall y canlyniad fod yn gostus, mae hyder y cyhoedd yn lleihau ac effeithiolrwydd gwasanaeth yn dioddef.

Mae'r heriau sy'n wynebu gwasanaethau cyhoeddus Cymru yn gymhleth ac yn systemig. Nid yw'n bosibl eu datrys trwy atgyweiriadau technegol neu newid cynyddol. Maent yn gofyn am benderfyniadau beiddgar, sgysiau onest, ac ymrwymiad cyffredin i wneud yr hyn sydd ei angen arnom.

Casgliad

Er gwaethaf yr heriau sylweddol sy'n wynebu gwasanaethau cyhoeddus, mae cyfle ar gyfer diwygio a gwella ystyrion, yn enwedig os ymdrinnir yn ddifffuant â'r themâu yr wyf wedi'u disgrifio.

Mae Cymru'n wlad fach, â rhwydweithiau tyn; poblogaeth o ychydig dros dair miliwn; senedd ddeddfwriaethol sydd newydd ei hehangu a llywodraeth gydag ymreolaeth sylweddol; mae ei chyllideb gwariant cyhoeddus o bron i £30 biliwn yn cynrychioli bron i draean cynnyrch domestig gros Cymru; ac er gwaethaf yr heriau, mae ei sector cyhoeddus yn hynod alluog ac wedi'i adnoddau'n dda o'i chymharu â llawer o wledydd.

Un o'n manteision yw ein maint. Rydym yn ddigon mawr i weithredu'n strategol ond yn ddigon bach i fod yn ystwyth, cydweithredol ac arloesol. Gallwn gynnwyl y chwaraewyr allweddol ar unrhyw fater, gan ein galluogi i weithredu'n gyflym ac yn gydlynol mewn ffordd sy'n llawer anoddach mewn awdurdodaethau mwy. Mae hynny'n sylfaen wych i weithio ohoni.

Mae ehangu'r Senedd i 96 o aelodau yn garreg filltir arwyddocaol arall yn nemocratiaeth Cymru. Bydd y sector cyhoeddus, yn gwbl briodol, yn edrych ar y Senedd newydd honno a Llywodraeth Cymru am arweinyddiaeth wrth ymdrin â'r heriau yr wyf wedi'u hamlinellu.

Rwy'n gobeithio'n fawr y bydd y ddeddfwrfa ehangach yn defnyddio ei gallu ychwanegol i wella craffu ac atebolrwydd, a thrwy hynny gryfhau llunio polisïau sy'n seiliedig ar dystiolaeth. Os na fydd yn gwneud hynny, bydd newid cyfansoddiadol nad oed yn hawdd ei ennill wedi cael ei wastraffu.

Wrth wneud hynny, y neges y byddwn i'n ei gadael ar ôl wyth mlynedd yn rôl yr Archwilydd Cyffredinol yw bod angen trawsnewid radical.

Mae'n bosibl, ond bydd yn anodd, a bydd angen eglurder o ran diben ar raddfa'r hyn a welwyd yn ystod blynyddoedd Covid.

Mae arweinwyr gwasanaethau cyhoeddus ledled Cymru yn cydnabod maint yr her ac mae llawer eisoes yn llywio cyd-destunau cymhleth gydag adnoddau cyfyngedig. Ond mae angen cynyddu'r cyflymder a'r cynnydd.

Os na fydd hyn yn digwydd, ni fydd ein model presennol o ddarpariaeth gwasanaethau cyhoeddus yn gynaliadwy. Bydd arian yn cael ei wasgaru hyd yn oed yn deneuach byth, bydd gwasanaethau'n parhau i ddirywio, a bydd canlyniadau'n

gwaethygu. Mae'n rhaid newid o ymateb i faterion wrth iddynt godi, i ddiogelu at y dyfodol hirdymor, fel yr wyf wedi galw amdano'n gyson.

Mae gan Lywodraeth Cymru ran hanfodol o ran darparu arweinyddiaeth ac wrth greu'r amodau ar gyfer trawsnewid. Mae hyn yn cynnwys lleihau ansicrwydd cyllido lle bo'n bosibl, cydweddu fframweithiau polisi a chyflawni, cymell cydweithredu ac annog buddsoddiad mewn atal. Rhaid iddi hefyd arwain trwy esiampl, gan ymwreiddio'r egwyddor datblygu cynaliadwy yn ei gweithrediadau ei hun a sicrhau bod ei gweithredoedd yn cyd-fynd â'i diben polisi.

A hyd yn oed bryd hynny, bydd llwyddiant yn dibynnu ar unigolion yn gwneud y dewisiadau cywir. Mae cyllid, proses, fframweithiau a pholisïau'n bwysig, ac wrth gwrs mae gwaith archwilwyr, rheoleiddwyr, gwleidyddion, a'r cyfryngau yn hanfodol i ddwyn sefydliadau cyhoeddus i gyfrif. Ond ni allai'r craffwyr hynny fod ym mhobman, ac ni ddylent fod. Yn y pen draw, mae ein gwasanaethau cyhoeddus yn dibynnu ar filoedd o bobl yn gwneud y dewisiadau cywir, yn gwneud y penderfyniadau cywir, ac yn gweithredu yn y ffordd gywir.

Yr her i arweinwyr y llywodraeth a sefydliadau ledled y sector cyhoeddus yw gwneud hynny mor hawdd â phosibl – i arwain trwy esiampl, i fodelu'r mathau o ymddygiad a ddymunir, i roi eglurder am faint yr her a'r caniatâd i wneud y newidiadau angenrheidiol, ac i greu amgylchedd lle y gall pawb yn y gwasanaeth cyhoeddus chwarae eu rhan.