

Datblygu System Rheoli Ansawdd

System weithredu ar gyfer sefydliad sy'n
dysgu ac yn cael ei ysgogi gan ansawdd



GIG
CYMRU
NHS
WALES

Y Weithrediaeth
Executive

gweithrediaeth.gig.cymru

Cynnwys

Crynodeb Gweithredol	3
Cefndir	5
1.Rhan 1 – Dysgu gan Sefydliadau sy’n Cyflawni’n Eithriadol	7
1.1 Canfyddiadau cyffredinol lefel uchel	8
1.2 Rheoli Ansawdd – Beth ellir ei gyflawni?	9
1.3 Beth yw rôl y Bwrdd?	10
2.Rhan 2 – Datblygu’r Fframwaith System Rheoli Ansawdd	12
2.1 Galluogwyr System Rheoli Ansawdd ar bob lefel o’r sefydliad	15
2.2 Gweithredu System Rheoli Ansawdd	22
2.3 Methodoleg ar gyfer gweithredu System Rheoli Ansawdd	25
2.4 Ble i ddechrau?	26
Part 3 – Crynhoi’r Hyn a Ddysgwyd	29
Cyfeiriadau	31
Adnoddau ychwanegol	33
Atodiad A: Priodoleddau allweddol sefydliadau sy’n rheoli ansawdd yn gyfannol	34
Atodiad B: Manylion ychwanegol yn ymwneud â’r cylch dysgu 90 diwrnod	35
Atodiad C: Cwestiynau i arwain y broses o ddatblygu System Rheoli Ansawdd newydd	36

Crynodeb Gweithredol

Yn rhyngwladol, cydnabyddir y bydd ymagwedd System Rheoli Ansawdd gyfannol yn galluogi sefydliadau gofal iechyd i fodloni anghenion eu poblogaethau a gwella'r gofal a'r profiad a ddarperir yn barhaus. Yn GIG Cymru, cyflwynwyd y Ddyletswydd Ansawdd yn 2023 trwy Ddeddf Iechyd a Gofal Cymdeithasol (Ansawdd ac Ymgysylltu) (Cymru) 2020 (1) ac mae'n mynnu bod cyrff GIG Cymru yn sefydlu System Rheoli Ansawdd effeithiol lle y rhoddir pwyslais priodol ar Reoli Ansawdd, Cynllunio Ansawdd, Gwella Ansawdd a Sicrhau Ansawdd.

Defnyddiwyd y fethodoleg cylch 90 diwrnod i archwilio sut mae sefydliadau sy'n cyflawni'n eithriadol yn rheoli ansawdd – gan amlygu canfyddiadau cyffredinol ar draws yr holl sefydliadau, crynodeb o'r hyn y gall System Rheoli Ansawdd ei gyflawni a phwysigrwydd rôl y Bwrdd. Llywiodd y canfyddiadau'r broses o ddatblygu Fframwaith System Rheoli Ansawdd ar gyfer gofal iechyd sydd wedi bod yn sail i ddatblygu'r Ddyletswydd Ansawdd. Mae'n cynnwys:

- **Diffiniad o ansawdd:** Bodloni anghenion y boblogaeth a wasanaethwn yn barhaus, yn ddibynadwy ac yn gynaliadwy (sy'n cyd-fynd â'r Ddyletswydd Ansawdd).
- **Diffiniad o System Rheoli Ansawdd ar gyfer GIG Cymru:** Fframwaith gweithredu i fodloni anghenion y boblogaeth a wasanaethwn yn barhaus, yn ddibynadwy ac yn gynaliadwy.
- **Disgrifiadau o'r pedair agwedd o fewn System Rheoli Ansawdd:** Cynllunio Ansawdd, Gwella Ansawdd, Rheoli Ansawdd a Sicrhau Ansawdd ac enghreifftiau o offer ac adnoddau y gellir eu defnyddio i gefnogi'r broses o'u rhoi ar waith.
- **Disgrifiadau o'r hyn sy'n galluogi System Rheoli Ansawdd yn y sefydliad:** Arweinyddiaeth, gweithlu a diwylliant; dysgu, gwella ac ymchwil; ymagwedd system gyfan; a gwybodaeth (sy'n cyd-fynd â'r Safonau Dyletswydd Ansawdd).
- **Methodoleg i weithredu ac ymsefydlu System Rheoli Ansawdd:** Addasiad o Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol wedi'i lywio gan y profiad o dreialu'r ymagwedd ar lefel cyfarwyddiaeth a sefydliad.

Crynodeb Gweithredol (parhad)

Mae Trioleg Juran – gan ychwanegu Sicrhau Ansawdd – yn darparu'r agweddau allweddol ar gyfer rheoli ansawdd. Y cysylltedd a'r gyd-ddibyniaeth rhwng yr agweddau a'u gweithgareddau a'u hoffer yw'r hyn sy'n galluogi'r sefydliad i gael ei ysgogi gan ansawdd a chael yr adborth mewnol ac allanol parhaus sy'n cefnogi gwelliant parhaus. Fodd bynnag, mae ychwanegu methodoleg ar gyfer gweithredu ochr yn ochr â rhoi sylw i'r galluogwyr allweddol yn hanfodol i gynaliadwyedd a llwyddiant System Rheoli Ansawdd.

Mae'r Fframwaith System Rheoli Ansawdd a amlinellir yn y papur hwn yn canolbwyntio ar gynllunio system rheoli ansawdd sefydliad a sut y gall helpu i ddarparu gofal o'r ansawdd uchaf. Mae'n darparu ymagwedd sy'n gallu ychwanegu at waith sydd eisoes yn mynd rhagddo o fewn sefydliad a gellir ei defnyddio ar lefel tîm lleol, cyfarwyddiaeth, sefydliadol neu genedlaethol, a gellid ei chymhwyso mewn lleoliadau clinigol neu anghlinigol. Fe all gynorthwyo sefydliadau i ystyried sut i ddechrau ymsefydlu system weithredu gynaliadwy yn effeithiol i arwain a rheoli ar gyfer ansawdd.

Cefndir

Yn ystod y blynyddoedd diwethaf, rhoddwyd pwyslais sylweddol yn fyd-eang ar ansawdd gwasanaethau gofal iechyd, gan gydnabod y bwlb rhwng ansawdd y gwasanaethau a dderbynnir gan boblogaethau a'r potensial i ddarparu gofal mwy diogel a chanlyniadau gwell i gleifion.

Yn 2013, wrth ymateb i adroddiad Ymchwiliad Francis, galwodd yr Athro Don Berwick ar arweinwyr y GIG ac uwch swyddogion y llywodraeth i 'osod ansawdd a diogelwch gofal cleifion uwchlaw pob nod arall ar gyfer y GIG' (2: tud.41). Mae barn ac ymchwil ryngwladol ynglŷn ag effaith gwella ansawdd wedi newid yn y maes hwn i gydnabod nad yw dulliau traddodiadol o wella ansawdd yn ddigonol i fynd i'r afael â'r heriau a wynebwn (3).

Cydnabyddir y gall gwella ansawdd ddatrys problemau addasol cymhleth mewn gofal iechyd – ond fel rhan o System Rheoli Ansawdd sy'n ceisio bodloni anghenion defnyddwyr gwasanaethau ar yr un pryd â gwella ansawdd gofal, lleihau costau a sicrhau cynaliadwyedd (4,5). Adleisir y farn hon yn rhyngwladol wrth i'r Sefydliad Gwella Gofal Iechyd (IHI) argymhell ymagwedd gyfannol at reoli ansawdd, sy'n golygu 'ansawdd yw'r strategaeth sefydliadol, nid elfen o'r strategaeth yn unig' (6: tud.5).

Gellir cyflawni ymagwedd gyfannol at reoli ar gyfer ansawdd trwy System Rheoli Ansawdd: 'ymagwedd gyson a chydlynol at gynllunio, gwella, rheoli a sicrhau gofal o ansawdd uchel' (7). Er bod System Rheoli Ansawdd yn syniad cymharol newydd ym maes gofal iechyd, mae'n tarddu o faes gweithgynhyrchu a rheoli, ac yn enwedig gwaith Joseph Juran (8) ac W. Edwards Deming (9). Mae Trioleg Ansawdd Juran – Gwella Ansawdd, Rheoli Ansawdd a Chynllunio Ansawdd – yn aml yn sail i System Rheoli Ansawdd. Yn ogystal, ystyrir bod pedwaredd elfen – Sicrhau Ansawdd – yn allweddol ym maes gofal iechyd i werthuso perfformiad system ac amlygu unrhyw fylchau lle nad yw'r gwasanaeth yn bodloni anghenion cwsmeriaid (4,6).

Mae llunwyr polisïau ledled y Deyrnas Unedig wedi galw ar egwyddorion Trioleg Juran i sbarduno'r agenda ansawdd. Yng Nghymru, amlinellodd y Fframwaith Ansawdd a Diogelwch (10) sut y dylai sefydliadau'r GIG ystyried gwella ansawdd yn rhan o'r cylch ansawdd cyfan, gan adolygu a datblygu System Rheoli Ansawdd gwbl weithredol, sy'n cyd-fynd â'r Drioleg Ansawdd – ynghyd â Sicrhau Ansawdd. Yn fwy diweddar, cyflwynwyd y Ddyletswydd Ansawdd yn 2023 trwy Ddeddf Iechyd a Gofal Cymdeithasol (Ansawdd ac Ymgysylltu) (Cymru) 2020 (1).

Gan gydnabod bod rheoli ansawdd yn gofyn am ymagwedd system gyfan, mae'r Ddyletswydd yn mynnu bod cyrff GIG Cymru yn sefydlu System Rheoli Ansawdd effeithiol lle y rhoddir pwyslais priodol ar Reoli Ansawdd, Cynllunio Ansawdd, Gwella Ansawdd (Trioleg Juran) a Sicrhau Ansawdd.

Yn yr un modd, yn Lloegr, mae ymagwedd IMPACT (Gwella Gofal Cleifion gyda'n Gilydd) y GIG yn galw ar sefydliadau i ddatblygu system reoli sy'n cysylltu strategaeth, gweledigaeth a diben (11). Mae Gwella Gofal Iechyd yr Alban yn gosod system ddysgu wrth wraidd ei Fframwaith System Rheoli Ansawdd, sydd hefyd wedi'i seilio ar Drioleg Juran (12).

Er bod damcaniaeth System Rheoli Ansawdd yn cael ei chofnodi fwyfwy yn y llenyddiaeth, sut olwg sydd arni'n ymarferol? Mae'r papur hwn yn amlinellu taith Ansawdd, Diogelwch a Gwelliant fel sefydliad sy'n dysgu ac yn ceisio rhannu'r hyn a ddysgwyd o ddatblygu System Rheoli Ansawdd yn ystod y pum mlynedd diwethaf (yn gyntaf fel Gwelliant Cymru a bellach fel Ansawdd, Diogelwch a Gwelliant). Gan gydnabod bod System Rheoli Ansawdd yn esblygu'n gyson wrth i'n cyd-destunau newid, rhennir dysgu trwy brofiad gan arweinwyr a sefydliadau sydd wedi wynebu heriau sylweddol yn ystod y blynyddoedd diwethaf, gan gynnwys: adfer ar ôl y pandemig, gorweithio staff ac anaf moesol, prinder staff, cyfyngiadau cyllidebol ac anghenion cynyddol gymhleth y boblogaeth.

Mae'r papur wedi'i strwythuro mewn tair rhan:

1. Dysgu gan sefydliadau sy'n cyflawni'n eithriadol
2. Datblygu Fframwaith System Rheoli Ansawdd
3. Crynhoi'r hyn a ddysgwyd

Pwy Ydym Ni

Ar 1 Ebrill 2024, newidiodd Gwelliant Cymru i fod y gyfarwyddiaeth Ansawdd, Diogelwch a Gwelliant yng Ngweithrediaeth GIG Cymru newydd ei ffurfio, sy'n swyddogaeth gymorth genedlaethol.

Nod Gweithrediaeth GIG Cymru yw sbarduno gwelliannau i ansawdd a diogelwch gofal – gan arwain at ganlyniadau, mynediad a phrofiad gwell a thecach i gleifion, llai o amrywiadau, a gwelliannau i iechyd y boblogaeth.

Rhan 1 – Dysgu gan Sefydliadau sy'n Cyflawni'n Eithriadol

Yn 2023, amlinellodd prif araith Kedar Mate yn Fforwm yr IHI bedwar cam ansawdd (13). Mae'r cam cyntaf yn ymwneud â chyd-fynd â safonau gofynnol sylfaenol, a'u cyflawni, gan symud ymlaen i'r ail gam lle y defnyddir tystiolaeth a mesur i sicrhau bod gofal seiliedig ar dystiolaeth yn cael ei ddarparu.

Mae'r trydydd cam yn ymwneud â gwelliant cydweithredol lle mae gwelliannau i ansawdd yn cael eu cyflymu trwy gydweithio. Mae Mate yn nodi mai sefydliadau sy'n cyflawni'n eithriadol yw'r unig rai sy'n cyrraedd y pedwerydd cam o wir 'systemrwydd', lle mae ansawdd wedi'i ymsefydlu ym mhopeth y mae'r sefydliad yn ei wneud, a gellir addasu ei raddfa, ei ledaenu ac, yn hollbwysig, ei gynnal.

Yn 2019, dechreuodd Gwelliant Cymru ar daith i newid ei ymagwedd at ansawdd o'r trydydd cam i'r pedwerydd cam. Er mwyn deall mwy am sut y gellid cyflawni'r newid hwn, defnyddiwyd methodoleg cylch 90 diwrnod Sefydliad Carnegie (a ddefnyddiwyd gan yr IHI hefyd) i bennu sut mae sefydliadau sy'n cyflawni'n eithriadol yn rheoli ar gyfer ansawdd (14). Aseswyd dealltwriaeth o'r rhwystrau a'r galluogwyr, ynghyd â rôl Bwrdd y sefydliad a'r fethodoleg a ddefnyddiwyd i ddarparu a chyflawni ansawdd system gyfan.

Ffurfiwyd y papur hwn gan gyfweiliadau â rhanddeiliaid ar draws gwledydd y Deyrnas Unedig, dadansoddiad thematig o 15 cyfweiliad ag arbenigwyr (o'r Deyrnas Unedig ac Unol Daleithiau America) ac adolygiad o'r llenyddiaeth rheoli ansawdd, gan gynnwys:

- 443 o grynodedbau
- 40 o bapurau ymchwil gwreiddiol, yn rhychwantu 21 o sefydliadau
- 14 o adroddiadau astudiaeth achos cenedlaethol a rhyngwladol.

1.1 Canfyddiadau cyffredinol lefel uchel

Diffiniwyd sefydliadau gofal iechyd sy'n cyflawni'n eithriadol fel y rhai hynny sydd 'wedi creu fframweithiau a systemau effeithiol ar gyfer gwella gofal sy'n berthnasol mewn gwahanol leoliadau ac yn gynaliadwy dros amser' (15).

Mae'r canlynol yn wir am sefydliadau sy'n cyflawni'n eithriadol sy'n rheoli ansawdd yn gyfannol:

1. Maen nhw'n cydnabod ei bod yn cymryd amser hir i ymsefydlu ansawdd go iawn (mae'r canfyddiadau'n awgrymu 10 mlynedd neu fwy), ei bod yn heriol, a bod methiant yn anochel.
2. Mae un ymagwedd system gyfan at reoli ar gyfer ansawdd yn cael ei dewis a'i chroesawu'n gyffredinol.
3. Gall dylanwadau allanol neu fewnol sbarduno'r pwyslais ar reoli ansawdd, ond fe'i harweinir gan y Prif Swyddog Gweithredol a'r Bwrdd bob amser.
4. Mae angen arweinyddiaeth ar bob lefel ac mae parhad arweinyddiaeth yn allweddol. Lle nad yw parhad yn bosibl, mae'n bwysig bod arweinwyr newydd yn mabwysiadu a chynnal yr ymagwedd gytunedig.
5. Rheolir ansawdd trwy weld y sefydliad fel system (sut mae holl wahanol rannau'r sefydliad yn cysylltu a chydgyssylltu). Nid cyfarwyddiaeth yw ansawdd.
6. Mae'r angen i gynnal Cynllunio Ansawdd, Rheoli Ansawdd a Gwella Ansawdd, yn ogystal â'r angen i gynnwys Sicrhau Ansawdd ar gyfer sefydliadau gofal iechyd cymhleth, yn cael ei gydnabod yn llwyr ac nid yw dulliau gweithredu'n gwahanu'r agweddau hyn.
7. Mae gwelliant yn un rhan o fframwaith ehangach ar gyfer rheoli ansawdd.
8. Swyddogaeth reng flaen yw Rheoli Ansawdd – mae arweinwyr yn defnyddio Gwella Ansawdd a Chynllunio Ansawdd i roi sicrwydd.
9. Maen nhw'n agored ac yn dryloyw trwy ddefnyddio data cyfres amser, lle y defnyddir data i ddysgu, nid barnu.
10. Roedd pwyslais ar ddeall eu systemau a dyluniad y prosesau ynddynt wedi galluogi newid diwylliant a grymuso staff.

“Nid yw [System Rheoli Ansawdd] byth yn dod i ben, nid yw'n un o'r pethau yna y gallwch eu gwneud ac yna anghofio amdanynt a symud ymlaen i'r prosiect nesaf. Felly, rwy'n credu rydyn ni bob amser yn ceisio ei mireinio a dysgu gan bobl eraill”

- Prif Swyddog Gweithredol ysbyty ers dros 30 mlynedd

Trwy ddadansoddi'r llenyddiaeth ac ymgysylltu'n helaeth â rhanddeiliaid, datblygwyd diffiniadau o ansawdd a System Rheoli Ansawdd ar gyfer GIG Cymru, fel a ganlyn:

Diffiniad o ansawdd: Bodloni anghenion y boblogaeth a wasanaethwn yn barhaus, yn ddibynadwy ac yn gynaliadwy (sy'n cyd-fynd â'r Ddyletswydd Ansawdd).

Diffiniad o System Rheoli Ansawdd ar gyfer GIG Cymru: Fframwaith gweithredu i fodloni anghenion y boblogaeth a wasanaethwn yn barhaus, yn ddibynadwy ac yn gynaliadwy.

1.2 Rheoli Ansawdd – Beth ellir ei gyflawni?

Mae effaith rheoli ar gyfer ansawdd wedi cael ei chodi o'r llenyddiaeth ac mae'n cynnwys:

1. System ddibynadwy sy'n gosod anghenion a phrofiadau dinasyddion a staff yn ganolog iddi.
2. Gwelliannau i'r Nod Pedwarplyg (16) a phwyslais ar ganlyniadau mesuradwy.
3. Dealltwriaeth o'r system bresennol ac amlygu cyfleoedd ar gyfer gwelliannau.
4. Gwella enw da'r sefydliad – dod yn sefydliad lle mae pobl eisiau derbyn gofal ac eisiau gweithio.
5. Diben a phwyslais a rennir ar y weledigaeth a'r genhadaeth gyffredin – mae pobl yn herio gwaith etifeddol, yn amlygu gweithgareddau nad ydynt yn cyd-fynd ac yn deall yr hyn a ddisgwylir ganddynt.
6. Diwylliant o ddiogelwch i ddinasyddion a staff wedi'i seilio ar ragweladwyedd a dibynadwyedd yn y system sy'n galluogi blaenoriaethu, dysgu a gwella prosesau'n gadarn.
7. Cynaliadwyedd a gwaith a phrosesau wedi'u diffinio'n glir.
8. Perthynas gryfach rhwng y staff gweithredol a rheng flaen a chyfrifoldeb am ansawdd ar bob lefel – a gynhyrchir trwy uchelgais a rennir, tryloywder ac amlygrwydd, profiad gwell a chymorth ar gyfer y 'gwaith iawn'.

1.3 Beth yw rôl y Bwrdd?

Yn ogystal â'r dystiolaeth uchod ynglŷn ag elfennau System Rheoli Ansawdd a'r hyn y gall ei gyflawni, mae'n amlwg bod ymagwedd systematig at reoli ansawdd yn gyfannol yn dibynnu ar nifer allweddol o alluogwyr hefyd (a ddisgrifir yn fanylach yn 2):

- Gwybodaeth, sgiliau a seilwaith
- Arweinyddiaeth, diwylliant ac ymddygiadau
- Dull ar gyfer rheoli ansawdd

O ran arweinyddiaeth, diwylliant ac ymddygiadau, mae'n amlwg bod y Bwrdd yn chwarae rôl allweddol wrth sbarduno a chefnogi ymagwedd sefydliad cyfan at reoli ansawdd.

“Mae'n bwysig bod y Bwrdd, yn gyntaf, yn deall beth yw ei ddiben cyffredinol ac, yn ail, yn rhannu'r un farn ynglŷn â beth yw ystyr ansawdd. Ac yn rhan o'r farn honno a rennir, mae'n ei phrofi gyda safbwyntiau'r bobl y mae'r sefydliad yn eu gwasanaethu. Y cleifion, y teuluoedd, y gymuned leol, y staff rheng flaen”

- Cyfweiliad â chyfranogwr arbenigol – Prif Weithredwr

Mae'r elfennau allweddol i'r Bwrdd fel a ganlyn:

1. Gosod gweledigaeth a chenhadaeth glir yn seiliedig ar flaenoriaethau sefydliadol ar gyfer gwella a ddiffiniwyd yn dda gyda nodau mesuradwy (ansoddol a meintiol) – gan ddarparu diben cyson a phwyslais ar ansawdd fel y busnes craidd.
2. Sicrhau bod strategaeth sefydliad cyfan ar waith i weithredu'r gwelliannau'n systematig.
3. Sicrhau bod adnoddau a chymorth gweithredol ac ystyrllon ar waith er mwyn i alluogwyr y Fframwaith System Rheoli Ansawdd gyflawni'r strategaeth..
4. Gwybodaeth a dealltwriaeth ynglŷn â chenhadaeth, gweledigaeth a metrigau allweddol troswaol y sefydliad; yr ymagwedd system gyfan at wella; a sut y diffinnir ansawdd yn y sefydliad o ran ei gwsmeriaid a'i randdeiliaid.
5. Amlygu meysydd y mae angen eu gwella neu eu hailgynllunio, a'u hadolygu'n gyfnodol, a gwneud penderfyniadau ar adnoddau, capasiti a gallu.

6. Bod yn weladwy wrth gefnogi a hyrwyddo ansawdd – trwy droeon dysgu, ymweliadau, gwobrau ac ymwneud â gwelliannau.
7. Defnyddio mesurau ansoddol a meintiol ochr yn ochr â straeon dinasyddion, rhanddeiliaid a staff i bersonoli ansawdd a hwyluso'r broses o alinio'r sefydliad cyfan o amgylch ansawdd gofal.
8. Creu a modelu diwylliant sy'n uchelgeisiol ac yn annog ymholi a gwella.
9. Meddu ar facro-bwyslais strategol ar weledigaeth, cenhadaeth a nodau'r sefydliad trwy gynllun gwaith a strwythur adrodd sy'n canolbwyntio ar ansawdd a nodi materion ansawdd rhwng y Pwyllgor Ansawdd a'r Bwrdd .
10. Sicrhau bod macro-strategaethau'n cyd-fynd yn drosfwaol, e.e. adnoddau dynol, cyllid, i alluogi ansawdd.
11. Cyflawni ei rôl lywodraethu a chynghori trwy ddeall pryd mae'r data'n dangos amrywiad o'r hyn y dylai'r sefydliad fod yn ei gyflawni a gosod her i'r sefydliad unioni hyn ar y rheng flaen.

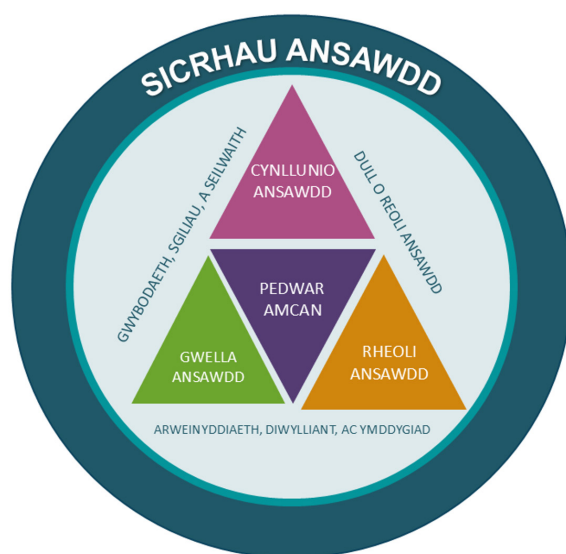
“Rwy’n credu mai’r llwyddiant mwyaf y gallaf ei gofio mewn rhai sefydliadau oedd bod y Bwrdd wedi dysgu am amrywiadau, roedden nhw wedi dysgu edrych ar ddata’n wahanol. Roedden nhw wedi dechrau deall amrywiadau, a sut mae amrywiadau’n llywio gweithredu. Roeddwn i bron yn fy nagrau, oherwydd hapusrwydd. Am y tro cyntaf, roedd Bwrdd yn dechrau gofyn cwestiynau’n wahanol”

- Cyfweliad â chyfranogwr arbenigol – Cynghorydd Gwella ac Ymgynghorydd Ansawdd

Rhan 2 – Datblygu'r Fframwaith System Rheoli Ansawdd

Yn dilyn yr adolygiad o lenyddiaeth, cyfweiliadau ag arbenigwyr ac ymgysylltu â rhanddeiliaid, datblygwyd fframwaith (Ffigur 1) i ddangos elfennau System Rheoli Ansawdd ar gyfer gofal iechyd.

Fe'i dyluniwyd i'w ddefnyddio ar draws GIG Cymru i alluogi ymagwedd system gyfan, strategol at gyflawni'r Nod Pedwarplyg (16) ac ymsefydlu gwerthoedd GIG Cymru trwy gynllunio a rheoli gwasanaethau a ysgogir gan ansawdd i fodloni anghenion dinasyddion a rhanddeiliaid.



Ffigur 1 Y Fframwaith System Rheoli Ansawdd cychwynol (fersiwn 1)

Fel y dangosir yn Ffigur 1, roedd y fframwaith yn cynnwys Trioleg Juran – Cynllunio Ansawdd, Rheoli Ansawdd a Gwella Ansawdd – ac ychwanegwyd Sicrhau Ansawdd gan ddilyn y gynsail a osodwyd gan sefydliadau eraill sy'n cyflawni'n eithriadol ac a ysgogir gan ansawdd. Mae'n gwahaniaethu rhwng rheoli ansawdd a sicrhau ansawdd – cysyniadau sydd wedi cael eu cyfuno, ar adegau, yn y maes iechyd a gofal.

Mae'r diffiniadau ar gyfer pob agwedd fel a ganlyn:

Cynllunio Ansawdd	Gwella Ansawdd
<p>Proses flynyddol i arweinwyr gynllunio a blaenoriaethu cynllunio ac ailgynllunio prosesau, gwasanaethau a chynhyrchion, dyrannu adnoddau ac amlygu capasiti a gallu i fodloni anghenion y boblogaeth.</p> <p>Mae'n cynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none">• Pwyslais di-ildio ar anghenion cwsmeriaid, lles staff a diwylliant wedi'i lywio gan adborth mewnol ac allanol.• Diben sy'n cyd-fynd â'r angen ac wedi'i integreiddio mewn gwaith dyddiol a gwelliannau.	<p>Ymagwedd safonedig at hyfforddiant sy'n ymgorffori methodoleg sefydledig er mwyn sicrhau gwelliant parhaus ar gyfer ein poblogaethau.</p> <p>Mae'n cynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none">• Datblygu sgiliau gwella ar draws y sefydliad, o'r Bwrdd i'r rheng flaen, gyda grŵp bach o arbenigwyr i gynorthwyo.• Cynllunio a darparu gwelliant mor agos i'r rheng flaen â phosibl gan y rhai hynny sy'n ymwneud â'i ddarparu – staff, defnyddwyr gwasanaethau, teuluoedd a gofalwyr.
Rheoli Ansawdd	Quality Assurance
<p>Rheolaeth weithredol ddyddiol gysylltiedig i fonitro a chynnal ansawdd, gan gynnwys defnyddio mesurau amser real dros amser.</p> <p>Mae'n cynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mae'r rhai hynny sydd agosaf i'r gwaith yn datblygu prosesau safonedig i sicrhau dibynadwyedd a lleihau amrywiadau.• Gwneud cywiriadau amser real i brosesau os oes angen a llwybrau uwchgyfeirio clir os oes angen.• Rheolaeth weledol i ganolbwyntio ymdrechion ac amlygu materion yn gynnar.	<p>Proses i sicrhau bod y system yn gweithredu'n effeithiol ac yn darparu gofal o ansawdd da yn unol â safonau, canllawiau a pholisïau.</p> <p>Mae'n cynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none">• Darparu llinell welediad glir ar draws y sefydliad ac amlygu bylchau yn erbyn y diben ac anghenion cwsmeriaid.• Adolygu data'n ôl-weithredol.• Fe all fod yn fewnol ac yn allanol.

Manylir isod ar enghreifftiau o offer a phrosesau sy'n cefnogi pob un o'r agweddau. Er mwyn i System Rheoli Ansawdd fod yn effeithiol, mae angen i'r offer a'r prosesau hyn gysylltu â'i gilydd o fewn ac ar draws y pedair agwedd – mae eu cydgyssylltedd yn hanfodol i sbarduno ac alinio'r pwyslais ar ansawdd.

Cynllunio Ansawdd	Gwella Ansawdd
<ul style="list-style-type: none"> • Adborth gan ddefnyddwyr gwasanaethau a staff (e.e. arolygon) • Mapio rhanddeiliaid • Dangosfwrdd mesurau proses, canlyniadau a chydbwysu • Proses Cynllunio Strategol a dyrannu adnoddau (gweithlu, cyllid) • Blaenoriaethau Gwella Strategol • Manylebau a modelau gwasanaeth neu lwybr • Partneriaethau strategol • Trefniadau comisiynu a chynnal 	<ul style="list-style-type: none"> • Methodoleg safonedig sy'n briodol i'r broblem (e.e. Darbodus, Model ar gyfer Gwella) • Damcaniaeth Newid • Pecyn Newid • Ystyried ochr 'feddal' a 'chaled' y newid • Casglu a dadansoddi data dros amser (e.e. siartiau Rheoli Proses Ystadegol)
Rheoli Ansawdd	Sicrhau Ansawdd
<ul style="list-style-type: none"> • Delweddu data dros amser (e.e. byrddau rheoli gweledol) • Prosesau uwchgyfeirio • Cyfathrebu (e.e. SBAR (Sefyllfa, Cefndir, Asesiad, Argymhelliad); sgrymiau) • Gweithdrefnau Gweithredu Safonedig • Adborth amser real • Cywiriadau syml i brosesau (e.e. cylchau cynllunio-gwneud-gwiriio-addasu) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cyfres o fesurau canlyniadau sy'n cyd-fynd â'r diben • Arolygiadau ac Adolygiadau • Archwiliadau • Rheoli digwyddiadau a risgiau (e.e. Datix) • Canllawiau ac arfer da (e.e. y Sefydliad Cenedlaethol dros Ragoriaeth mewn Gofal Iechyd (NICE); Colegau Brenhinol) • Cydymffurfio â gofynion cyfreithiol a'r Fframwaith Uwchgyfeirio

2.1 Galluogwyr System Rheoli Ansawdd ar bob lefel o'r sefydliad

Nid yw pwyslais syml ar Gynllunio Ansawdd, Rheoli Ansawdd, Gwella Ansawdd a Sicrhau Ansawdd ynddo'i hun yn ddigonol i ddarparu gwasanaethau a ysgogir gan ansawdd i fodloni anghenion dinasyddion a rhanddeiliaid. Mae ffactorau ychwanegol yn effeithio ar lwyddiant gweithredu System Rheoli Ansawdd, fel diwylliant, strwythur ac arweinyddiaeth, dadansoddi gwybodaeth a rheoli gwybodaeth, rheoli'r gweithlu ac adnoddau (17–19). Fel y cyfryw, roedd galluogwyr allweddol a lywiwyd gan y llenyddiaeth yn cynnwys: gwybodaeth, sgiliau a seilwaith; arweinyddiaeth, diwylliant ac ymddygiadau; a dull ar gyfer rheoli ansawdd.

Gwybodaeth, sgiliau a seilwaith

Meddu ar strategaeth datblygu sefydliadol glir sy'n canolbwyntio ar wella ac arbenigedd system i wneud newidiadau a ysgogir gan ansawdd ar draws y system.

Gwybodaeth

Y wybodaeth sy'n angenrheidiol i alluogi gwasanaethau a ysgogir gan ansawdd:

1. Mae angen i'r Bwrdd feddu ar wybodaeth a dealltwriaeth ynglŷn â'r ymagwedd a'r fethodoleg wella a ddewiswyd gan y sefydliad, ei ddiffiniad o ansawdd a metrigau allweddol.
2. Mae angen i arweinwyr feddu ar arbenigedd pynciol yn ogystal â gwybodaeth a dealltwriaeth ynglŷn â nod eu sefydliad a sut mae eu sefydliad yn gweithio, dealltwriaeth o amrywiadau a gwerthfawrogiad o seicoleg newid.
3. Mae angen i staff feddu ar wybodaeth a phrofiad 'ymarferol' o'r prosesau a'r systemau dydd i ddydd sy'n cydweithio i fodloni anghenion cwsmeriaid, methodoleg wella'r sefydliad a sut i weithredu newidiadau bach cynyddrannol trwy, er enghraifft, gylchau Cynllunio-Gwneud-Astudio-Gweithredu.

“Gwelliant yw sut, ac ansawdd yw beth rydych yn ceisio ei gyflawni...”

Cyfweliad â chyfranogwr arbenigol – Cyfarwyddwr Ansawdd Cenedlaethol

Sgiliau

Mae sgiliau gwella a data'n cael eu haddysgu ar lefelau priodol i bob aelod o staff ar draws y sefydliad i alluogi penderfyniadau a ysgogir gan ansawdd a dealltwriaeth o'r hyn sy'n digwydd yn y system:

1. Mae angen i'r Bwrdd feddu ar sgiliau i adolygu data ac ymgysylltu â swyddogion gweithredol ynglŷn â thueddiadau yn ymwneud â bodloni anghenion cwsmeriaid.
2. Mae angen i arweinwyr feddu ar sgiliau i ddeall sut mae blaenoriaethau system gyfan yn cael eu bodloni, ac i wneud penderfyniadau ar adnoddau a chynllunio.
3. Mae angen i staff feddu ar sgiliau i ddeall, yn ddyddiol, a yw eu gwaith dan reolaeth, gan gynnwys gallu gwirio a yw proses dan reolaeth trwy ddefnyddio data a gweithredu i leihau amrywiadau diangen gymaint â phosibl a gwella prosesau pan fydd angen.

Dylai'r sgiliau uchod (ar bob lefel) gael eu hategu gan sgiliau cynllunio fel y gellir cynllunio busnes ochr yn ochr â chynllunio a rheoli ymdrechion gwella a'u canlyniadau. Bydd hyn hefyd yn gofyn am gymorth gan strategaethau ar gyfer ansawdd, cyfathrebu a chynyddu gallu.

“Cynyddu capasiti yw'r [...] peth pwysicaf y gallwch ei wneud. Felly, mae'n ymddangos mai addysgu'r pecyn cymorth a'r ymddygiadau i bobl yw'r peth pwysicaf y gallwch ei wneud, fwy neu lai.”

- cyfweliad â chyfranogwr arbenigol – Cyfarwyddwr Ansawdd Cenedlaethol

Seilwaith

Dysgom y dylai'r seilwaith i gefnogi rheoli ansawdd gynnwys y canlynol, yn ddelfrydol:

- Map systemau o'r sefydliad – i helpu i ddeall y cysylltiadau a'r dibyniaethau sy'n cefnogi neu'n rhwystro gwaith i fodloni anghenion dinasyddion, rhanddeiliaid a staff.
- Systemau rheoli dyddiol gyda byrddau rheoli gweledol a sgrymiau haenog i greu cyfathrebu a thryloywder, helpu i ddatrys problemau, uwchgyfeirio materion, rhannu atebolrwydd a galluogi cyd-fynd â gwaith arall a'r genhadaeth a'r blaenoriaethau troswaol.
- System ar gyfer adborth amser real parhaus gan staff, dinasyddion, rhanddeiliaid a phartneriaid ochr yn ochr â gwybodaeth a dealltwriaeth sy'n deillio o ddata a sganio'r gorwel.
- System fesur haenog i uwchgyfeirio materion Rheoli Ansawdd a dangos pa mor dda mae'r system yn gweithredu.
- Hyb neu rwydwaith gwella i allu uwchsgilio staff yn systematig mewn methodoleg wella safonedig.
- System ar gyfer amlygu a dysgu gan welliannau sydd wedi gweithio a'r rhai nad ydynt wedi gweithio.
- Gweithdrefnau gweithredu safonol i ddiffinio a rhannu beth i'w wneud a sut i'w wneud – gan leihau amrywiadau a materion ansawdd.

“Y seilwaith sy'n gweithio orau yw seilwaith y mae system ddysgu'n ganolog iddo. Mae'n rhaid i chi gael y systemau, y modelau a'r prosesau ar waith i'ch helpu i'w gyflawni. Mae'n rhaid i chi gyfateb adnoddau i beth bynnag y mae angen i'r gwaith gwella ei wneud, ond o fewn hynny mae angen i ni ddeall y data hefyd”

- Cyfweiliad â chyfranogwr arbenigol – Cyfarwyddwr Cyswllt Gwella a Diogelwch Cenedlaethol

Arweinyddiaeth, diwylliant ac ymddygiadau

Creu'r amodau ar gyfer amgylchedd dysgu a gwella sy'n cefnogi a galluogi staff ac yn cyfateb yr holl weithgareddau i'r genhadaeth a'r blaenoriaethau trosfwaol.

Arweinyddiaeth

- Mae arweinyddiaeth weladwy, gyson a chyfathrebu sy'n atgyfnerthu'r blaenoriaethau a'r cyflymder yn hanfodol. Rhowch sylw i'r data ac 'arwyddion meddal' o ansawdd – rhowch sylw i'r pethau sy'n bwysig gan fod pobl yn dilyn sylw'r arweinwyr.
- Mae arweinwyr yn modelu ymddygiadau sy'n cefnogi ansawdd, yn hyrwyddo'r ymagwedd a'r fethodoleg wella a ddewiswyd ac yn annog ymholi ar y rheng flaen.
- Daw ansawdd yn strategaeth graidd – defnyddiwch ef fel system i amlygu blaenoriaethau a dyrannwch adnoddau iddynt yn effeithiol.
- Dathlu llwyddiannau, dysgu o fethiannau a rhoi'r gorau i wneud pethau nad ydynt yn cyfateb neu nad ydynt yn gweithio.
- Sbarduno Cynllunio Ansawdd sy'n canolbwyntio ar yr hyn sydd bwysicaf, wedi'i lywio gan adborth ac yn canolbwyntio ar welliannau strategol – gyda'r arweinyddiaeth, yr adnoddau, y gallu a'r diwylliant cydgysylltiedig i alluogi gweithredu.

“Ein gwaith fel arweinwyr, mewn gwirionedd, yw creu'r amgylchedd, creu'r cyfleoedd, creu'r amser a'r lle a grymuso staff i fod y bobl orau y gallant fod. Ac, yn y pen draw, nid yw'n anodd iawn mewn gwirionedd. Mae'n anoddach ei wneud na'i ddweud”

- Cyfweiliad â chyfranogwr arbenigol – Prif Weithredwr

Diwylliant

Mae angen i ddiwylliant ansawdd gael ei feithrin ar bob lefel o'r sefydliad a gellir ei gefnogi trwy:

- Integreiddio'r nodau a'r weledigaeth i waith dyddiol gydag ymdrechion rheng flaen sy'n gysylltiedig â nodau trosfwaol.
- Creu'r capasiti ar gyfer dysgu a'i ledaenu trwy ymagwedd hyfforddi gyson sy'n cynnwys methodoleg gydnabyddedig ar gyfer gwella ac yn cyd-fynd â'r weledigaeth, y diwylliant a'r athroniaeth weithredu.
- Cydnabod bod angen i welliant gynnwys cydbwysedd o welliannau trechu rhwystrau ar raddfa fawr (e.e. ailgynllunio system) ochr yn ochr â newidiadau cynyddrannol o'r gwaelod i fyny.
- Hyrwyddo iechyd a lles staff a chreu amgylchedd gwaith iach.
- Cefnogi gwaith tîm a hyrwyddo diwylliant o barch, uniondeb, ymddiriedaeth a chyfathrebu agored.
- Rhoi sylw i ddiogelwch emosiynol a seicolegol pawb yn y sefydliad. Creu amgylchedd a diwylliant lle mae staff yn teimlo eu bod yn gallu rhoi cynnig ar ddulliau newydd ac yn cael eu cefnogi i wneud hynny, a dysgu o adegau pan nad yw pethau'n gweithio cystal â'r disgwyl.

“Nid yw ansawdd yn rhywbeth sydd ar wahân i'r hyn rydw i'n ei wneud. Dyna'r diffiniad o beth yw diwylliant”

- Cyfweliad â chyfranogwr arbenigol – Cyfarwyddwr Gweithredol

“Gall rheoli ansawdd fod yn gyfrwng grymus iawn i ddatblygu diwylliant yn eich sefydliad sy'n atyniadol i'r holl staff. [...] Rwy'n credu mai'r peth mwyaf sydd wedi cyfrannu at ein henw da yw'r ffaith ein bod ni'n rhannu'r un safbwynt, cleifion a chleientiaid. A diogelwch, ansawdd a'r profiad o sut rydym yn darparu gwasanaethau o amgylch hynny, dyna'n sicr flaenoriaeth fwyaf ein sefydliad”

- Cyfweliad â chyfranogwr arbenigol – Prif Weithredwr

Ymddygiadau

Er mwyn ymgorffori ansawdd wrth wraidd y sefydliad, mae angen i ymddygiadau gefnogi a galluogi ansawdd trwy:

- Ganolbwyntio ar faterion systemau yn hytrach na materion 'pobl' – ystyried dyluniad gwasanaethau a phrosesau fel yr hyn sy'n achosi ansawdd gwael, a'i ddatrysiaid.
- Cydnabod a dathlu llwyddiant a dysgu o fethiant.
- Ymgorffori hyfforddiant mewn arferion rheoli ac arweinyddiaeth dosturiol.
- Cydnabod cyfraniad yr holl staff at yr agenda ansawdd.
- Cynorthwyo dinasyddion, gofalwyr a chymunedau i gydgyhyrchu gofal.
- Ymgysylltu â dinasyddion, staff a phartneriaid a'u cynnwys mewn ffordd ystyrlon wrth gynllunio a darparu gofal er mwyn sicrhau bod gofal a gwasanaethau wir yn bodloni eu hanghenion.
- Gwerthfawrogi staff, gwranddo arnynt a'u cynorthwyo â'r sgiliau, yr adnoddau a'r caniatâd i wella eu gwaith eu hunain a chymryd cyfrifoldeb am yr ansawdd maen nhw'n ei ddarparu.

“Felly, mae ymwneud personol a chyhoeddus yn gwbl allweddol. Ac rwy'n credu bod ein tîm wedi gwella llawer wrth wneud hynny. Ond rwy'n credu bod ganddynt ychydig o waith i'w wneud i gynnwys defnyddwyr mewn datblygu newidiadau i wasanaethau. Ond yn enwedig sut rydym yn sbarduno Gwella Ansawdd. [...] Mae'r rhai hynny sydd â phrofiad bywyd bellach wedi'u hyfforddi ac yn rhan o'r tîm sy'n cefnogi cleifion iechyd meddwl presennol. Roedd yn rhaglen gydgyllunio”

- Cyfweliad â chyfranogwr arbenigol – Prif Weithredwr

Dull ar gyfer rheoli ansawdd

Galluogi cymhwyso'r Fframwaith System Rheoli Ansawdd o fewn sefydliad (nid prosiectau yn unig) i gyflawni'r canlyniadau, y profiad a'r gwerth a ddymunir sy'n bwysig i ddinasyddion, rhanddeiliaid a staff.

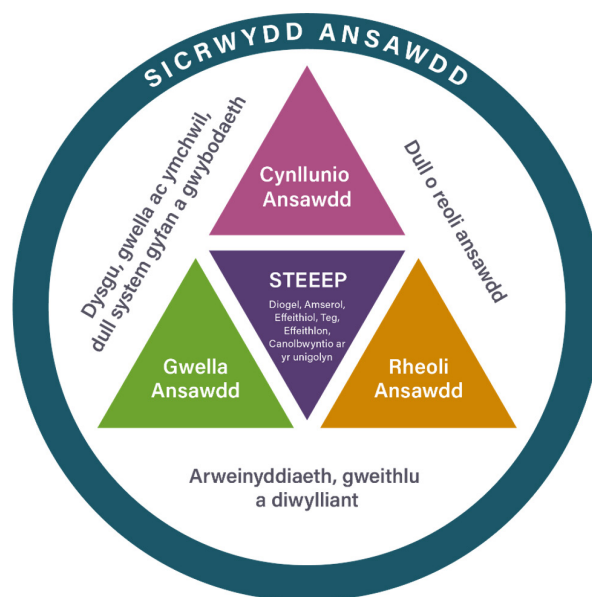
Cyfeiriwyd at 'Ansawdd fel Strategaeth Fusnes' yn fwyaf aml yn ein cyfweiliadau ag arbenigwyr fel dull profedig o helpu sefydliadau i drawsnewid eu hymagwedd er mwyn eu galluogi i fodloni anghenion rhanddeiliaid a dod yn sefydliadau a ysgogir gan ansawdd sy'n cyflawni'n eithriadol.

Mae'r fethodoleg (a amlinellir ymhellach yn adran 2.2) yn darparu ymagwedd strwythuredig i alluogi sefydliadau i ganolbwyntio ar ddysgu, cynllunio a gweithredoedd yn rhan o ansawdd. Mae'n disgrifio ymagwedd at arwain sefydliadau yn seiliedig ar gred W. Edwards Deming bod angen i arweinwyr gael damcaniaeth reoli newydd a strategaeth wedi'i seilio ar ansawdd.

Daw pwyslais o'r fath ar ansawdd yn fodd o gyflawni nodau eraill, fel nodau ariannol, twf neu gynaliadwyedd, ond mae'n ymwneud â gwelliant parhaus sefydliadol yn y bôn.

“Rhan fawr iawn o systemau rheoli ansawdd yw'r syniad o ddeall y system sydd gennych, sut mae wedi'i threfnu a'i chynllunio a sut mae'n gweithredu”

- Cyfweiliad â chyfranogwr arbenigol – Ymgynghorydd Ansawdd



Ffigur 2 Y Fframwaith System Rheoli Ansawdd wedi'i ddiweddarau (fersiwn 2): fframwaith gweithredu i fodloni anghenion y boblogaeth a wasanaethwn yn barhaus, yn ddibynadwy ac yn gynaliadwy.

Datblygwyd a diweddarwyd y Fframwaith System Rheoli Ansawdd cychwynnol trwy ymgysylltu â rhanddeiliaid, yn enwedig trwy ymwneud â'r maes polisi iechyd a gofal yng Nghymru.

Daeth Deddf Iechyd a Gofal Cymdeithasol (Ansawdd ac Ymgysylltu) (Cymru) yn gyfraith yn 2020 a daeth i rym yn 2023. Mae'r Ddeddf yn cynnwys pedair elfen allweddol. Un ohonynt yw Ddyletswydd Ansawdd sy'n gosod rhwymedigaeth gyfreithiol ar gyrff y GIG yng Nghymru a Gweinidogion i gyflawni a gwella gwasanaethau a ysgogir gan ansawdd. Roedd y Ddyletswydd Ansawdd yn cynnwys ei diffiniad ei hun o ansawdd, a ddatblygwyd o ymchwil.

Crëwyd safonau ansawdd cenedlaethol newydd yn y Ddyletswydd hefyd a oedd yn cynnwys chwe maes ansawdd – diogel, amserol, effeithiol, effeithlon, teg a chanolbwyntio ar yr unigolyn (STEEEP) a chwe galluogwr ansawdd – a addaswyd o'r fframwaith cychwynnol ac a adlewyrchir yn y Fframwaith diwygiedig (Ffigur 2).

2.2 Gweithredu System Rheoli Ansawdd

Datblygwyd Ansawdd fel Strategaeth Fusnes (20) – a ailenydd yn ddiweddarach yn Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol – gan y Cymdeithion Gwella Prosesau i helpu sefydliadau i drawsnewid systemau ac ymsefydlu Gwella Ansawdd yn barhaus, yn seiliedig ar Adwaith Cadwynol Deming (9).

Mae Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol yn cynnig system weithredu i sefydliad ymgorffori ansawdd a gweithredu fel system ar gyfer gwelliant parhaus.

“Ym maes gofal iechyd, y broblem yw bod pobl yn cael eu hamlygu i ansawdd trwy brosiectau ac mae'r ansawdd sy'n dod i'r amlwg mewn gofal iechyd yn rhywbeth ar wahân. Ond ym myd busnes, ansawdd yw'r ffordd rydych yn cynnal busnes. [...] yn aml mewn ysbytai bydd pobl o ansawdd da, gweithgareddau o ansawdd da, pethau o ansawdd da. Ond nid o reidrwydd y ffordd y mae'r sefydliad yn cael ei reoli neu ei gynnal”

- Cyfweiliad â chyfranogwr arbenigol – Ymgynghorydd Ansawdd

Mae Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol wedi cael ei ddefnyddio gan sefydliadau a ysgogir gan ansawdd ers blynyddoedd, gan gynnwys y rhai hynny sydd wedi ennill gwobrau ansawdd fel Gwobr Baldrige (21). Mae'n cynnwys pum gweithgaredd allweddol ar gyfer arweinwyr:

1. Deall eich diben. Pa angen y mae'ch sefydliad yn ei fodloni yn y system? Datblygwch ddatganiad o ddiben, yn cynnwys eich cenhadaeth, eich gweledigaeth a'ch gwerthoedd. Yna, dylai'r diben hwn arwain gwaith y sefydliad a darparu canolbwynt ar ei gyfer.

2. Gweld y sefydliad fel system. Sut mae'ch sefydliad yn gweithredu fel system? Mae'r cam hwn yn golygu mapio'ch prosesau a'u categoreiddio fel prosesau sbarduno, cynnal neu gefnogi. Diffinnir y rhain fel a ganlyn:

- **Prosesau sbarduno** – a ddyluniwyd i baratoi sefydliadau i fodloni anghenion cwsmeriaid. Mae hyn yn cynnwys cynllunio strategol, adborth gan gwsmeriaid, sganio'r gorwel a systemau casglu gwybodaeth.
- **Prosesau cynnal** – yr hyn sy'n cael ei wneud mewn gwirionedd i fodloni anghenion cwsmeriaid. Mae hyn yn cynnwys y cynhyrchion a'r gwasanaethau a ddarperir gan y sefydliad.
- **Prosesau cefnogi** – popeth arall sy'n helpu i fodloni anghenion cwsmeriaid, gan gynnwys recriwtio, rheolaeth ariannol, cyfathrebu a datblygu'r gweithlu.

Yn bwysig, nid yw'r gwahaniaethau hyn yn hierarchaidd – mae prosesau cefnogi yr un mor bwysig â phrosesau cynnal a sbarduno; maen nhw i gyd yn cydweithio fel system i helpu i gyflawni'r diben cyffredinol o fodloni angen y system ehangach.

3. System i gael gwybodaeth. Sut mae'ch system yn cael gwybodaeth berthnasol ynglŷn â'r angen y mae'ch sefydliad yn ei fodloni? Yn gyntaf, bydd angen i chi amlygu pwy yw eich cwsmeriaid (presennol a dyfodol) ac yna datblygu systemau i gasglu gwybodaeth sy'n canolbwyntio ar anghenion. Fe allech ddymuno ystyried casglu gwybodaeth gan staff, cyflenwyr, rheoleiddwyr a'r farchnad.

4. Cynllunio ar gyfer gwella. Mae dau gategori cynllunio – cynllunio i weithredu'r system a chynllunio i wella'r system – ac mae'r cam hwn yn ymwneud â'r olaf. Y nod yma yw cymryd y wybodaeth a gasglwyd o'ch 'system i gael gwybodaeth' ac, yn seiliedig ar y mewnbynnau hyn, cyflymu perfformiad y sefydliad trwy ddatblygu amcanion strategol (20). Yna, bydd angen i chi amlygu'r cynhyrchion, y gwasanaethau a/neu'r prosesau y mae angen eu cynllunio neu eu hailgynllunio i gyflawni'r amcan strategol. Yn bwysig, ni ddylai un unigolyn fod yn gyfrifol am amcan strategol; bydd angen gweithio ar draws eich system i gyflawni'r amcan, a bydd angen i'ch cynllun ar gyfer gwella gael ei gydlynw â chyllideb, strategaeth a swyddogaethau busnes y sefydliad.

5. Rheoli gwelliant. Sut mae'ch sefydliad yn rheoli ymdrechion gwella unigolion a thimau? Bydd angen i arweinwyr sicrhau darpariaeth (e.e. hyfforddiant) i wneud yn siŵr bod staff yn meddu ar y gallu angenrheidiol i wella. Dylid cyfuno hyn â defnyddio methodoleg safonedig ar gyfer eich holl ymdrechion gwella. Mae'n bosibl y bydd angen i arweinwyr helpu i chwalu rhwystrau, yn ogystal â rhoi arweiniad, nawdd a chydabyddiaeth (20).

Defnyddiwyd yr ymagwedd hon i gefnogi'r broses o ddatblygu System Rheoli Ansawdd o fewn Gwelliant Cymru ac o fewn sefydliad yn olynol. Yn y ddau faes, fe'i defnyddiwyd trwy ymagwedd linellol, ac ymagwedd ystwyth, gan archwilio a datblygu pob un o'r gweithgareddau gydag arweinwyr systemau yn y sefydliadau.

Yr hyn a ddysgwyd o weithredu Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol

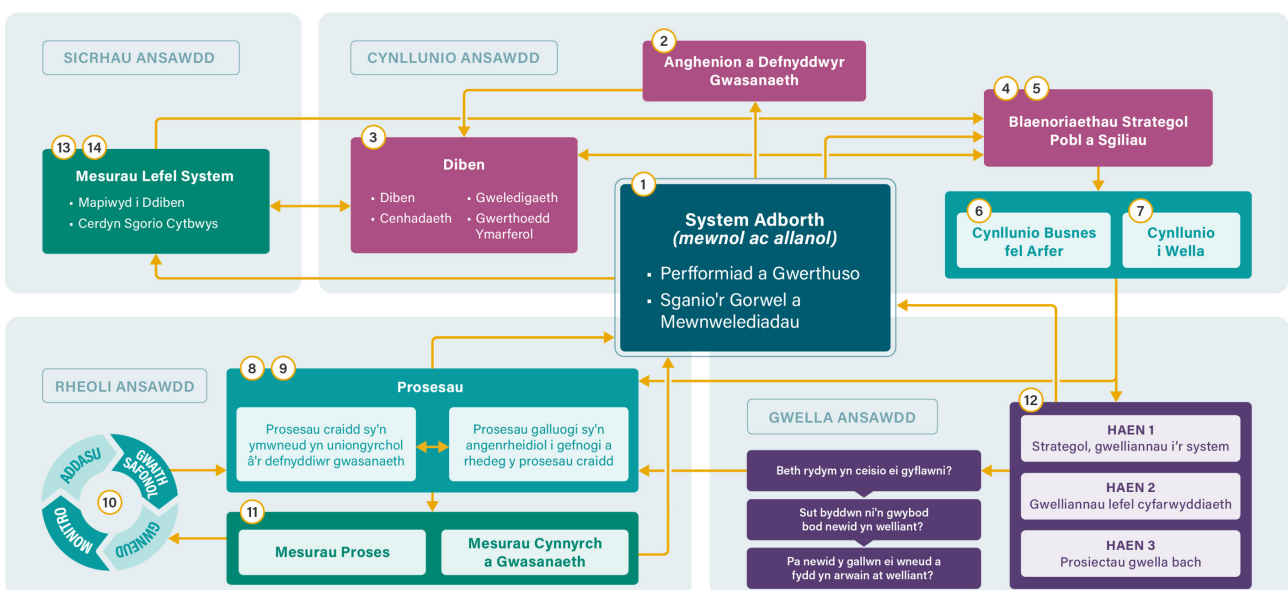
- Mae sawl ymarfer defnyddiol i greu ac integreiddio'ch System Rheoli Ansawdd. Nid oes angen iddynt gael eu cwblhau mewn modd llinellol – adeiladwch ar y cynlluniau a'r gwaith sydd eisoes yn mynd rhagddynt yn eich sefydliad.
- Roedd defnyddio dull diffiniedig wedi rhoi pwyslais ac ymrwymiad ar y cyd gan y Tîm Arweinyddiaeth – a gall ymwneud gan yr haen nesaf o arweinwyr helpu i hwyluso ymdrechion a chynyddu derbynioldeb yr ymagwedd hefyd.
- Gellir trosi egwyddorion y fethodoleg i ddiwylliant a chyd-destun iechyd a gofal yn y Deyrnas Unedig, ond roedd angen rhoi cyd-destun ar gyfer ei chymhwyso.
- Roedd y pwyslais ar gynllunio systemau a phrosesau yn hytrach na phwyslais ar y bobl sy'n gweithio yn y system wedi newid y sgwrs a'r ymagwedd ansawdd.
- Bydd ystyriaeth ehangach o fethodoleg wella y tu hwnt i'r Model ar gyfer Gwelliant yn cefnogi cymhwyso'r egwyddorion mewn sefydliadau iechyd a gofal yn y Deyrnas Unedig.
- Fe allai'r fethodoleg fod yn fwy ystwyth a chael ei symleiddio i'w defnyddio ar wahanol raddfeydd mewn sefydliadau gofal iechyd yn y Deyrnas Unedig.
- Mae iaith a diffiniadau'n arbennig o bwysig i sicrhau bod pawb yn rhannu'r un ddealltwriaeth a phwyslais.
- Peidiwch â chreu hunaniaeth a rhaglen System Rheoli Ansawdd ar wahân – mae'n ymwneud â chymhwyso'r egwyddorion i sut rydych yn gwella ffyrdd presennol o weithio.
- Defnyddiwch allbynnau sy'n 'ddigon da' a datblygwch nhw wrth i chi ddysgu o'ch System Rheoli Ansawdd.
- Gallai addasiad o'r fethodoleg gysoni gwaith Deming a Juran.

2.3 Methodoleg ar gyfer gweithredu System Rheoli Ansawdd

Yn seiliedig ar ddysgu trwy weithredu a myfyrdodau, mabwysiadwyd ymagwedd symlach gan roi mwy o bwyslais ar y pedair agwedd, sef Cynllunio Ansawdd, Rheoli Ansawdd, Gwella Ansawdd a Sicrhau Ansawdd, a'u cyd-ddibyniaeth (Ffigur 3). Roedd hyn yn cydnabod y cyddestun a'r iaith a ddefnyddir yn GIG Cymru eisoes ynglŷn â Systemau Rheoli Ansawdd. Pontiwyd ymagweddau damcaniaethol Joseph Juran (Trioleg Juran) ac W. Edwards Deming (tarddiad Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol) trwy ganolbwyntio ar yr hyn sy'n debyg rhyngddynt – ymagwedd ragweithiol at reoli ansawdd trwy werthfawrogi'r system a phwyslais ar atal diffygion yn hytrach na chanfod yn unig; pwyslais ar ymrwymiad uwch arweinwyr a hyrwyddo diwylliant ansawdd; a, gofyniad am welliant parhaus, gan alluogi ymagwedd sy'n berthnasol i GIG Cymru (8,9). Mae'r fethodoleg ddiwygiedig yn troshaenu'r 5 gweithgaredd o Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol ar Drioleg Juran – gan ychwanegu Sicrhau Ansawdd. Mae'n cynnwys dysgu am reoli ansawdd a sicrhau ansawdd, nad ydynt yn rhan o Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol gan ei fod yn canolbwyntio'n bennaf ar weithredu ar gyfer gwelliant parhaus.

Addaswyd y fethodoleg o Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol a datblygodd yr hyn a ddysgwyd o gymhwyso Ansawdd fel Strategaeth Sefydliadol mewn dau leoliad – ar lefel cyfarwyddiaeth (Gwelliant Cymru) a lefel sefydliadol. Gellir defnyddio'r fethodoleg ar lefel sefydliad, cyfarwyddiaeth neu dîm. Mae'n canolbwyntio ar ddwyn systemau presennol, fel cyllid, gweithrediadau ac adnoddau dynol, ynghyd yn un system reoli ar gyfer ansawdd sy'n bodloni anghenion y boblogaeth y mae'r sefydliad yn ei gwasanaethu. Mae'r fethodoleg yn rhoi sylw i'r systemau a'r prosesau o fewn sefydliad a sut gellir eu gwella i alluogi gofal o'r ansawdd uchaf.

System Rheoli Ansawdd



Ffigur 3 Y dull ar gyfer gweithredu System Rheoli Ansawdd (a addaswyd o (20))

Mae adborth wrth wraidd y system. Yr hyn sy'n ganolog i'r dull yw system adborth effeithiol sy'n sicrhau bod y sefydliad yn deall beth mae angen iddo ymateb iddo trwy Gynllunio Ansawdd. Gall y system adborth hon gynnwys sganio'r gorwel, cynhyrchu gwybodaeth, cyddestun polisi, anghenion y boblogaeth a pherfformiad presennol y sefydliad. Fel y dangosir gan y saethau ar draws y diagram, mae'r cysylltiadau a defnydd parhaus o adborth yn galluogi'r model gweithredu i ganolbwyntio ar ansawdd:

- Mae Cynllunio Ansawdd yn cael ei sbarduno gan adborth ac yn cyd-fynd â diben ac mae'n cynorthwyo arweinwyr i wahaniaethu rhwng busnes fel arfer a gwelliannau strategol y mae angen eu blaenoriaethu, darparu adnoddau ar eu cyfer a'u noddi.
- Mae gweithgareddau Gwella Ansawdd yn cael eu trefnu mewn haenau yn ôl y rhai hynny y gellir eu cynnal ar lefel prosiect, cyfarwyddiaeth neu system.
- Mae Rheoli Ansawdd yn cynnwys prosesau i fonitro prosesau a'u cadw'n ddibynadwy o ddydd i ddydd ac mae staff yn cael eu grymuso i wneud addasiadau os bydd angen.
- Mae dulliau Sicrhau Ansawdd yn cael eu symleiddio i ganolbwyntio ar yr hyn y mae angen i sefydliad fod yn sicr ohono yn unol â'i ddiben

Mae'r fethodoleg yn rhoi pwys cyfartal i'r pedair agwedd, sef Cynllunio Ansawdd, Gwella Ansawdd, Rheoli Ansawdd a Sicrhau Ansawdd. Fodd bynnag, trwy eu dwyn ynghyd gydag adborth yn sail iddynt, mae'n cynnig model gweithredu i alluogi sefydliadau i wella'n barhaus. Mae hefyd yn cynnig ffordd i sefydliadau sydd â hybiau neu dimau gwella ansawdd aeddfed gysylltu rhaglenni a phrosiectau gwella â'r tair agwedd arall i alluogi pwyslais parhaus a chynaliadwy ar ansawdd. Yn ei hanfod, mae'r fethodoleg yn cysylltu'r pedair agwedd i alluogi sefydliad i wella ei system a'i ffyrdd o weithio ei hun.

2.4 Ble i ddechrau?

O'r hyn a ddysgwyd hyd yma, argymhellir dechrau trwy Gynllunio Ansawdd gyda phwynt 1 gydag adborth sy'n galluogi dealltwriaeth glir o anghenion ac yn helpu arweinwyr i amlygu a chynllunio'n strategol y gwasanaethau a'r prosesau a fydd yn parhau i weithredu ar sail busnes fel arfer gyda monitro parhaus ac addasiadau amser real (Rheoli Ansawdd) a'r rhai hynny y bydd angen eu cynllunio neu eu hailgynllunio (symud i Wella Ansawdd), er mwyn rhoi sicrwydd yn y pen draw ynghylch ansawdd y gwasanaethau a ddarperir (Sicrhau Ansawdd). Fodd bynnag, gan gydnabod nad yw sefydliadau'n statig ac y bydd ganddynt lawer o'r offer ar waith eisoes, mae'r fethodoleg yn ystwyth a gellir ei dechrau o unrhyw un o'r agweddau.

Gan gydnabod bod sefydliadau gofal iechyd yn systemau mawr, cymhleth ac y bydd y fethodoleg System Rheoli Ansawdd yn newydd, gellir ei defnyddio ar lefel cyfarwyddiaeth neu wasanaeth yn y lle cyntaf i dreialu'r ymagwedd a magu hyder cyn ystyried ei chymhwyso ar lefel sefydliadol.

Mae'r cwestiynau isod yn rhoi arweiniad defnyddiol ar gyfer pob agwedd – gan amlygu'r elfennau allweddol i'w hystyried mewn system a ddyluniwyd ar gyfer ansawdd.

Cynllunio Ansawdd

1. A yw rhywbeth yn ein prosesau mewnol neu allanol neu amgylchedd allanol yn arwydd o newid?
2. A yw'r arwydd yn dangos newid yn yr angen neu ein cwsmeriaid
3. A yw'r arwydd yn dangos bod angen i'n pwrpas newid?
4. Beth sydd angen i'r arweinyddiaeth ei wneud i gael y system yn barod i ddiwallu'r angen?
5. A oes angen i ni newid ein cynlluniau i gyflawni'r canlyniadau sydd eu hangen arnom?
6. Cynllunio i weithredu:
 - Pa brosesau sy'n bodloni disgwyliadau a ble mae angen iddynt fod?
 - Pa bobl sydd eu hangen arnom a pha sgiliau, gallu a galluoedd sydd eu hangen arnynt?
7. Cynllunio i wella:
 - Pa brosesau, cynhyrchion neu wasanaethau newydd sydd angen eu dylunio a pham?
 - Pa brosesau, cynhyrchion neu wasanaethau presennol sydd angen eu hailgynllunio a pham?

Rheoli Ansawdd

8. A oes gennym ni broses safonol ar waith i reoli gwaith dyddiol?
9. A yw ein prosesau yn gweithredu yn ôl yr angen ac yn darparu'r cynhyrchion a'r gwasanaethau sydd eu hangen arnom?
10. Beth sydd ddim yn gweithio fel y dylai fod ac y gellir ei wella gan y rhai sydd agosaf at y gwaith?
11. Yr hyn y mae ein data yn ei ddweud wrthym nad yw'n gweithio fel y dylai fod ac mae angen ei uwchgyfeirio ar gyfer cymorth gwella?

Gwella Ansawdd

12. A yw'r gwelliant wedi arwain at y cynhyrchion a'r gwasanaethau yn cyflawni'r canlyniad a fwriadwyd ac yn bodloni'r angen?

Sicrhau Ansawdd

13. A ydym yn sicr o'n perffomiad dros amser?

14. A oes sicrwydd bod gennym y diwylliant, y bobl, y seilwaith a'r rhaglenni gwella angenrheidiol i gyflawni'r canlyniadau?

Mae'r cwestiynau uchod yn rhoi arweiniad i sefydliad sydd eisoes yn gweithredu ac y mae ganddo rai o'r elfennau ar waith eisoes i ychwanegu atynt. O ran sefydliadau sydd ar gamau cynnar eu sefydlu, mae gennym gyfres benodol o gwestiynau i'ch helpu i greu eich System Rheoli Ansawdd. Ceir y rhain yn Atodiad C: Cwestiynau i arwain y broses o ddatblygu System Rheoli Ansawdd newydd.

Part 3 – Crynhoi'r Hyn a Ddysgwyd

Gall System Rheoli Ansawdd alluogi sefydliadau gofal iechyd i fodloni anghenion eu defnyddwyr gwasanaethau a'u staff a gwella ansawdd y gwasanaethau a ddarperir yn llwyddiannus, ac yn fesuradwy.

Mae Trioleg Juran – gan ychwanegu Sicrhau Ansawdd – yn darparu'r agweddau allweddol ar gyfer rheoli ansawdd. Y cysylltedd a'r gyd-ddibyniaeth rhwng yr agweddau, gan gynnwys y gweithgareddau a'r offer cysylltiedig, yw'r hyn sy'n galluogi'r sefydliad i gael ei ysgogi gan ansawdd. Dylai rheoli ansawdd (rheoli gwaith yn ddyddiol) a sicrhau ansawdd (sy'n allanol, yn anfynych ac yn ôl-weithredol gan mwyaf) gael eu cydnabod yn agweddau ar wahân a chydategol. Yn bwysicaf oll, mae pob un o'r agweddau ansawdd yn dibynnu ar system adborth ganolog, ac mae angen iddynt gael eu hysgogi ganddi, lle mae dysgu a gwybodaeth gan randdeiliaid mewnol ac allanol yn helpu i gefnogi gwelliant parhaus. Yn olaf, mae cyflwyno methodoleg weithredu a rhoi sylw i'r galluogwyr allweddol ar bob lefel o'r sefydliad yn allweddol i gynaliadwyedd a llwyddiant System Rheoli Ansawdd effeithiol.

Rydym wedi profi ein fframwaith a'n methodoleg System Rheoli Ansawdd ar lefel cyfarwyddiaeth (Gwelliant Cymru) a sefydliadol, ac wedi canfod eu bod yn cynnig ymagwedd sy'n gallu cynorthwyo sefydliadau i geisio ansawdd. Mae hefyd yn darparu ymagwedd i sefydliadau systemateiddio'r gofynion ar gyfer adroddiad blynyddol ar ansawdd ac adroddiadau 'Ar Waith Bob Amser', fel y manylir yn y Ddyletswydd Ansawdd.

Dylai sefydliadau sydd ar ddechrau eu taith System Rheoli Ansawdd ychwanegu at y systemau a'r prosesau sydd eisoes ar waith ac ystyried, ni waeth am y fethodoleg a ddefnyddir, y galluogwyr a'r diwylliant y mae angen iddynt fod yn gysylltiedig â'r fethodoleg.

Mae gweithredu System Rheoli Ansawdd ar unrhyw lefel yn rhoi gwybodaeth ac aliniad strategol sy'n sicrhau, yn y bôn, bod anghenion y boblogaeth yn cael eu bodloni. Mae'n golygu bod staff yn cael eu cefnogi gan system a phrosesau sy'n eu galluogi i gyrraedd eu potensial llawn a gwneud eu gorau yn y gwaith. Yn ei hanfod, mae'n darparu system weithredu ar gyfer gwelliant parhaus fel bod sefydliad yn gallu bodloni anghenion y boblogaeth y mae'n ei gwasanaethu – a bod yn atebol iddi.

Yr hyn a ddysgwyd hyd yma – egwyddorion

- Gellir defnyddio'r Fframwaith System Rheoli Ansawdd ar lefel tîm lleol, cyfarwyddiaeth, sefydliadol neu genedlaethol, a gellid ei gymhwyso mewn lleoliadau clinigol neu anghlinigol.
- Sicrhau dealltwriaeth glir o Reoli Ansawdd a Sicrhau Ansawdd.
- Yn aml, Rheoli Ansawdd a Chynllunio Ansawdd yw'r maes gwaith mwyaf a lle y gellir cyflawni'r effaith fwyaf.
- Bydd Gwella Ansawdd yn cael yr effaith fwyaf pan gaiff ei chyfeirio gan Gynllunio Ansawdd, sy'n arwain at Reoli Ansawdd yn barhaus.
- Gall yr iaith a'r cysyniadau fod yn llethol ac yn ddryslyd – dylid symleiddio gymaint â phosibl.
- Mae iaith a blaenoriaethau cyffredin yn allweddol.
- Mae llawer o'r ymagwedd wedi'i seilio ar egwyddorion rheoli.
- Dewch o hyd i'r ymagwedd neu'r dull sy'n gweithio i chi a chadwch ati/ato.

Yr hyn a ddysgwyd hyd yma – gweithredu

- Mae'r sylfeini ar waith yn aml – mae gweithredu'n ymwneud â'r cysylltedd.
- Mae angen i'r ymagwedd gael ei harwain gan y tîm gweithredol, ond mae gweithredu'n perthyn i'r haen is ac mae'n rhaid iddo gael ei alinio â chyfleoedd a mentrau 'o'r gwaelod i fyny'.
- Dylid ymgorffori'r fethodoleg ond osgoi ei labelu fel menter ar wahân.
- Dysgwch a mireiniwch wrth i chi fynd – gall allbynnau 'digon da' gael eu hailadrodd dros amser.
- Mae adborth cyson sy'n llywio'r System Rheoli Ansawdd – a gweithredu arno – yn allweddol.
- Mae mesur dros amser a chysylltu hyn ar draws y sefydliad yn allweddol – gyda systemau cenedlaethol a lleol ar waith i gefnogi.
- Mae angen alinio'r mesurau sy'n ofynnol gan sefydliadau i roi sicrwydd iddynt ynglŷn â'u pwyslais ar ansawdd gyda gofynion adrodd allanol.
- Mae alinio diben ac ymdrechion gwella strategol yn cynnig y cyfle mwyaf ar gyfer effaith.
- Bydd System Rheoli Ansawdd gyflawn yn esblygu dros amser – bydd rhai elfennau'n fwy aeddfed nag eraill.
- Dechreuwch yn fach neu canolbwyntiwch ar un agwedd (Cynllunio Ansawdd, Rheoli Ansawdd, Gwella Ansawdd, Sicrhau Ansawdd) – peidiwch â cheisio cyflawni pob rhan ar unwaith; er bod cyd-ddibyniaeth, mae angen i'r ymagwedd fod yn ymarferol.
- Mae offeryn asesu i ddeall parodrwydd sefydliadol ac asesu cynnydd yn fuddiol yn hyn o beth.

Cyfeiriadau

1. Llywodraeth Cymru. Canllawiau Statudol y Ddyletswydd Ansawdd 2023 a Safonau Ansawdd Iechyd a Gofal 2023 [Y rhynggrwyd]. Ebrill 2023 [dyfynnwyd 17 Ebrill 2024]. Ar gael o: https://www.gov.wales/sites/default/files/publications/2023-04/duty-of-quality-statutory-guidance-2023_0.pdf
2. Y Grŵp Cyngori Cenedlaethol ar Ddiogelwch Cleifion yn Lloegr. A promise to learn - a commitment to act: improving the safety of patients in England [Y rhynggrwyd]. 2013. Ar gael o: <https://www.gov.uk/government/publications/berwick-review-into-patient-safety>
3. Dixon-Woods M, Martin GP. Does quality improvement improve quality? *Futur Hosp J*. 2016;3(3):191–4.
4. Shah A. How to move beyond quality improvement projects. *BMJ*. 2020;370:m2319–m2319.
5. Tamer G, Çetinkaya H. Impact of quality management system on health institutions. *Heal Care Acad J*. 2018;5:97–101.
6. Sampath B, Rakover J, Baldoza K, Mate K, Lenoci-Edwards J, Barker P. Whole System Quality: A Unified Approach to Building Responsive, Resilient Health Care Systems [Y rhynggrwyd]. Papur Gwyn y Sefydliad Gwella Gofal Iechyd. Boston; 2021. Ar gael o: <https://www.ihl.org/resources/white-papers/whole-system-quality>
7. Q. Quality Management Systems: resources to help you get started [Y rhynggrwyd]. 2024 [dyfynnwyd 4 Medi 2024]. Ar gael o: <https://q.health.org.uk/resource/quality-management-systems-resources-to-help-you-get-started/>
8. Juran JM. *Juran's Quality Handbook*. 5ed argraffiad. Juran JM, Godfrey AB, golygyddion. McGraw-Hill; 1999.
9. Deming WE. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology Press; 1986.
10. Llywodraeth Cymru: Fframwaith Ansawdd a Diogelwch y GIG: Dysgu a Gwella [Y rhynggrwyd]. 2021. Ar gael o: <https://www.gov.wales/nhs-quality-and-safety-framework>
11. GIG Lloegr. The five components of NHS IMPACT: Embedding into management systems and processes [Y rhynggrwyd]. [dyfynnwyd 11 Medi 2024]. Ar gael o: <https://www.england.nhs.uk/nhsimpact/about-nhs-impact/embedding-into-management-systems-and-processes/>

12. Gwella Gofal Iechyd yr Alban. Quality Management System: Supporting health and care organisations to reliably deliver high quality care [Y rhynggrwyd]. [dyfynnwyd 11 Medi 2204]. Ar gael o: <https://ihub.scot/improvement-programmes/quality-management-system/>
13. Y Sefydliad Gwella Gofal Iechyd. Prif Anerchiad Fforwm IHI 2023 - Kedar Mate [Y rhynggrwyd]. 2023 [dyfynnwyd 4 Medi 2024]. Ar gael o: <https://www.youtube.com/watch?v=WeOpScUZuZo>
14. Park S, Takahashi S. 90-Day Cycle Handbook [Y rhynggrwyd]. 2013. Ar gael o: <https://www.carnegiefoundation.org/resources/publications/90-day-cycle-handbook/>
15. Baker GR. High performing healthcare systems: delivering quality by design. Toronto: Longwoods Publishing Corporation; 2008.
16. Llywodraeth Cymru. Cymru Iachach: Ein Cynllun ar gyfer Iechyd a Gofal Cymdeithasol [Y rhynggrwyd]. 2018 [dyfynnwyd 1 Hydref 2024]. Ar gael o: <https://www.gov.wales/healthier-wales-long-term-plan-health-and-social-care>
17. Rawshdeh M, Keathley H, Obeidat S, Athamenh R, Tanash M, Bani Hani D. Factor Analysis of Quality Management Systems Implementation in Healthcare: An Online Survey. *Healthcare (Basel)*. 2022;10(10):1828-.
18. Parast MM, Golmohammadi D. Quality management in healthcare organizations: Empirical evidence from the Baldrige data. *Int J Prod Econ*. 2019 Oct 1;216:133–44.
19. Shortell SM, O'Brien JL, Carman JM, Foster RW, Hughes EF, Boerstler H, et al. Assessing the impact of continuous quality improvement/total quality management: concept versus implementation. *Health Serv Res*. 1995;30(2):377–401.
20. Cymdeithion Gwella Prosesau. Quality as a Business Strategy: Building a System of Improvement. Austin, Texas: Associates in Process Improvement; 1999. .
21. Y Sefydliad Cenedlaethol Safonau a Thechnoleg (NIST). Baldrige Performance Excellence Program: How Baldrige Works [Y rhynggrwyd]. [dyfynnwyd 4 Medi 2024]. Ar gael o: <https://www.nist.gov/baldrige/how-baldrige-works>
22. Maccoby M, Norman CL, Norman CJ, Margolies R. Transforming health care leadership: a systems guide to improve patient care, decrease costs, and improve population health. San Francisco: Jossey-Bass; 2013.

Adnoddau ychwanegol

- Daley Ullem E, Gandhi TK, Mate K, Whittington J, Renton M, Huebner J. Framework for Effective Board Governance of Health System Quality. Papur Gwyn y Sefydliad Gwella Gofal Iechyd [Y rhyngwyd]. Boston; 2018. Ar gael o: <https://www.ihl.org/resources/white-papers/framework-effective-board-governance-health-system-quality>
- Ymddiriedolaeth Sefydledig y GIG Dwyrain Llundain. ELFT's Quality Management System [Y rhyngwyd]. [dyfynnwyd 2 Hydref 2024]. Ar gael o: <https://qi.elft.nhs.uk/elfts-quality-management-system/>
- Gwella Gofal Iechyd yr Alban. Moving from Quality Improvement to Quality Management: Supporting better quality health and social care for everyone in Scotland [Y rhyngwyd]. 2022. Ar gael o: <https://ihub.scot/media/9012/qitoqms-vfinal.pdf>
- Gwella Gofal Iechyd yr Alban. Quality Management System: A 90-day innovation cycle [Y rhyngwyd]. 2018. Ar gael o: <https://ihub.scot/media/9460/final-report-qms-90-day-cycle-may-2018.pdf>
- Gwella Gofal Iechyd yr Alban. Quality Management System: A 90-day innovation cycle - quality management activities at Board level [Y rhyngwyd]. 2018. Ar gael o: https://archive.healthcareimprovementscotland.scot/www.healthcareimprovementscotland.org/previous_resources/policy_and_strategy/quality_management_system
- GIG Lloegr. Quality Management Systems [Y rhyngwyd]. [dyfynnwyd 2 Hydref 2024]. Ar gael o: <https://www.england.nhs.uk/nhsimpact/assessment-and-improvement/quality-management-systems/>
- Norman CL, Provost LP, Williams DM. Quality as an Organizational Strategy: Building a System of Improvement. Austin, Texas: Provident-Heierman Press; 2024.
- Q. Quality Management Systems: resources to help you get started [Y rhyngwyd]. 2024 [dyfynnwyd 4 Medi 2024]. Ar gael o: <https://q.health.org.uk/resource/quality-management-systems-resources-to-help-you-get-started/>
- Q Community. Developing a Quality Management System: Improvement Cymru's Journey as a Learning Organisation [Y rhyngwyd]. 2024 [dyfynnwyd 22 Medi 2024]. Ar gael o: <https://www.youtube.com/watch?v=XYjZ48-KfiE>
- Scoville R, Little K, Rakover J, Luther K, Mate K. Sustaining Improvement [Y rhyngwyd]. Papur Gwyn y Sefydliad Gwella Gofal Iechyd. Cambridge, Massachusetts; 2016. Ar gael o: <https://www.ihl.org/resources/white-papers/sustaining-improvement>
- Williams DM. Blog: Quality as a Organizational Strategy (QOS) [Y rhyngwyd]. [dyfynnwyd 4 Medi 2024]. Ar gael o: <https://www.davidmwilliamsphd.com/2024/04/01/quality-as-a-strategy/>

Atodiad A: Priodoleddau allweddol sefydliadau sy'n rheoli ansawdd yn gyfannol

Drwy gydol y cylch dysgu 90 diwrnod, dangoswyd y priodoleddau canlynol (a lywiodd y canfyddiadau lefel uchel) gan sefydliadau a ysgogir gan ansawdd sy'n cyflawni'n eithriadol.

Priodoledd	Sefydliad Enghreifftiol lle y'i dangoswyd
Diffiniad o ansawdd a arweinir gan y cwsmer	Southcentral Foundation (Yr Unol Daleithiau)
Ansawdd fel strategaeth graidd ar draws y system, a weithredir gan ddefnyddio dull profedig ar gyfer rheoli ansawdd	Cyngor Sir Jönköping (Sweden); Mecklenburg Emergency Medical Services Agency (Yr Unol Daleithiau)
Anghenion dinasyddion, gweledigaeth, cenhadaeth, gwerthoedd, nodau a strategaethau yn cyd-fynd yn glir ar draws y sefydliad	Hill Country Memorial Hospital (Yr Unol Daleithiau)
Mesurau ar lefel system a newid o archwilio i ddata cyfres amser	Memorial Hermann Health System (Yr Unol Daleithiau)
Mae'n rhaid i bawb gyfrannu at wneud gwelliannau bob dydd i symud o brosiectau a gwelliannau a gyfyngir gan gyfradd (yn dibynnu ar staff hyfforddedig) i greu diwylliant o welliant	Catalysis / ThedaCare (Yr Unol Daleithiau)
Casglu data amser real ar y rheng flaen i arwain gwelliant – Rheoli Ansawdd ar y rheng flaen	Intermountain Health (Yr Unol Daleithiau)
Sgiliau a gallu ar gyfer rheoli ansawdd ar bob lefel, gan gynnwys ymagwedd safonedig at welliant	Virginia Mason Institute (Yr Unol Daleithiau)
Arweinyddiaeth gyson, weladwy a gweledigaethol	Cyngor Sir Jönköping (Sweden)
Gwerthfawrogi lles a phrofiad staff	Ymddiriedolaeth Iechyd a Gofal Cymdeithasol y De-ddwyrain (Gogledd Iwerddon, y Deyrnas Unedig)
Gweledigaeth glir a nifer fach o nodau strategol sy'n cyd-fynd â'i gilydd	Hill Country Memorial Hospital (Yr Unol Daleithiau)
Mae'r holl waith yn cyd-fynd â nodau cyffredin	Veterans Health Administration (Yr Unol Daleithiau)
Dulliau effeithiol o gynyddu graddfa a lledaenu	Cyngor Sir Jönköping (Sweden)
Prosesau a chanllawiau safonedig ar gyfer gwaith dyddiol	Intermountain Health (Yr Unol Daleithiau)

Mae arweinwyr sy'n fedrus o ran gwella ar bob lefel yn creu diwylliant dysgu a gwella ar draws gwasanaethau clinigol ac anghlinigol	Catalysis / ThedaCare (Yr Unol Daleithiau)
Cydgynhyrchu gofal gyda dinasyddion a staff	Cyngor Sir Jönköping (Sweden)
Dylai Gwella Ansawdd a Rheoli Ansawdd ddigwydd mor agos i'r gwaith â phosibl	Cyngor Sir Jönköping (Sweden)
Cyfleoedd i arweinwyr ddysgu gan eraill trwy ymweliadau	Ymddiriedolaeth Sefydledig y GIG Dwyrain Llundain (Lloegr, y Deyrnas Unedig)
Mae sicrwydd i'r bwrdd yn gofyn am wybodaeth am systemau ac ansawdd ochr yn ochr â diwylliant a seilwaith sy'n galluogi llinell weld glir	John Hopkins Medicine (Yr Unol Daleithiau)
Pwyslais ar faterion yn y system ac amrywiadau mewn prosesau gofal – yn hytrach na phobl	Intermountain Health (Yr Unol Daleithiau)

Atodiad B: Manylion ychwanegol yn ymwneud â'r cylch dysgu 90 diwrnod

Astudiaethau achos cenedlaethol a rhyngwladol:

- Catalysis / ThedaCare (Yr Unol Daleithiau)
- Ysbyty Plant Cincinnati (Yr Unol Daleithiau)
- Ymddiriedolaeth Sefydledig y GIG Dwyrain Llundain (Y Deyrnas Unedig)
- Hill Country Memorial Hospital (Yr Unol Daleithiau)
- Intermountain Health (Yr Unol Daleithiau)
- John Hopkins Medicine (Yr Unol Daleithiau)
- Cyngor Sir Jönköping (Sweden)
- Clinig Mayo (Yr Unol Daleithiau)
- Memorial Hermann Health System (Yr Unol Daleithiau)
- NYU Langone Medical Center (Yr Unol Daleithiau)
- Southcentral Foundation (Yr Unol Daleithiau)
- St. David's HealthCare (Yr Unol Daleithiau)
- Veterans Health Administration (Yr Unol Daleithiau)
- Virginia Mason Institute (Yr Unol Daleithiau)

Cyfweliadau ag uwch arweinwyr o'r canlynol:

- Y Gynghrair Datblygu Ansawdd (AQuA) (Lloegr, y Deyrnas Unedig)
- Greater Baltimore Medical Centre (Yr Unol Daleithiau)
- Gwella Gofal Iechyd yr Alban (Yr Alban, y Deyrnas Unedig)
- Mecklenburg Emergency Medical Services Agency (Yr Unol Daleithiau)
- Bwrdd Ymddiriedolaeth y GIG Iechyd Cyhoeddus Cymru (Cymru, y Deyrnas Unedig)
- Ymddiriedolaeth Iechyd a Gofal Cymdeithasol y De-ddwyrain (Gogledd Iwerddon, y Deyrnas Unedig)
- Willamette Valley Medical Center (Yr Unol Daleithiau)
- Arbenigwyr ar reoli ansawdd mewn gofal iechyd (n=8)

Atodiad C: Cwestiynau i arwain y broses o ddatblygu System Rheoli Ansawdd newydd

Deall y darlun mawr

- Beth ydym ni'n ei wybod am yr amgylchedd mewnol ac allanol?
- Beth mae'r data yn ei ddweud wrthym?
- Pa angen ydym ni wedi'i amlygu?

Diben

- Pwy ydym ni'n ei wasanaethu?
- Beth yw ein diben?
- Pa werth ydym ni'n ei ychwanegu iddynt?
- Beth ydym ni'n ei fesur i roi gwybod i ni ein bod yn cyflawni ein diben?

Gwerthoedd ymarferol

- Pa werthoedd y mae arnom eu hangen gyda'i gilydd i gyflawni ein diben?

Cynhyrchion a gwasanaethau

- Pa gynhyrchion a gwasanaethau sydd gennym sy'n ein helpu i gyflawni ein diben?
- Pa gynhyrchion a gwasanaethau y mae angen i ni eu cynllunio neu eu hailgynllunio i'n helpu i gyflawni ein diben?

Prosesau

- Sut mae prosesau gwaith wedi'u cysylltu i sicrhau bod y system yn cyflawni ei diben yn effeithiol?
- Pa 20% o brosesau ydym ni'n dibynnu arnynt i gyflawni ein diben?

Pobl

- Pa rolau a chyfrifoldebau y mae angen i ni eu llenwi a pha fathau o bobl y mae arnom eu hangen i'w llenwi?
- Pa sgiliau y mae angen iddynt feddu arnynt?
- Sut dylem ni ryngweithio wrth i ni weithio i gyflawni ein diben?
- Sut mae'r diwylliant presennol yn cefnogi System Rheoli Ansawdd a sut gall ein hymdrechion i wella/cynnal ein diwylliant gyd-fynd â'i gilydd?

**Ansawdd, Diogelwch a Gwella
Gweithrediaeth GIG Cymru**

2 Cwr y Ddinas
Stryd Tyndall
Caerdydd
CF10 4BZ

© Gweithrediaeth GIG Cymru 2024

Cyhoeddwyd ym mis Hydref 2024

Mae'r ddogfen hon wedi'i thrwyddedu o dan drwydded ryngwladol Priodoli-Anfasnachol-DimDeilliadau Creative Commons 4.0 (CC-BY-NC-ND 4.0). Mae hyn yn caniatáu ar gyfer copïo ac ailddosbarthu'r ddogfen hon ar yr amod bod Gweithrediaeth GIG Cymru yn cael ei chydnabod yn llawn. Mae'n rhaid peidio ag ailgymysgu na thrawsnewid y deunydd nac ychwanegu ato mewn unrhyw ffordd. I weld copi o'r drwydded hon, ewch i <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>