

S4C: ADOLYGIAD EFFEITHLONRWYDD
AC ARLOESI

Richie Turner,
Dirprwy Gyfarwyddwr Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru

S4C: EFFICIENCY AND
INNOVATION REVIEW

Richie Turner,
Deputy Director of Global Academy,
University of Wales

Ymateb Awdurdod S4C
Tachwedd 2011

S4C Authority Response
November 2011

S4C: ADOLYGIAD EFFEITHLONRWYDD AC ARLOESI

Gorffennaf 2011

RICHIE TURNER

DIRPRWY GYFARWYDDWR YR ACADEMI FYD-EANG

PRIFYSGOL CYMRU



Adeiladu Partneriaethau Byd-Eang | Hybu Arloesedd Cymru
Building Global Partnerships | Boosting Welsh Innovation

Cynnwys

Cefndir, cyd-destun a methodoleg	Tud 3-4
Modelau ar gyfer Sefydliadau Arloesol	Tud 5-10
Asesu S4C yn erbyn nodweddion sefydliad We-Think	Tud 11-18
Arbedion Effeithlonrwydd	Tud 19-30
Casgliadau ac Argymhellion	Tud 31-34
Crynodeb o'r Canfyddiadau, yr Argymhellion a Matrics Gweithredu	Tud 35-45
Atodiad 1: Strategaethau, polisiâu a dogfennau a adolygwyd	Tud 46

Mae'r Academi Fyd-eang, a sefydlwyd gan Brifysgol Cymru yn 2008, yn hybu arloesi yn yr economi Gymreig drwy gydweithio cynyddol rhwng busnesau, sefydliadau a phrifysgolion, yng Nghymru ac yn fyd-eang.

Cwblhawyd yr adolygiad a'r adroddiad hwn yn gyfan gwbl gan Richie Turner, Dirprwy Gyfarwyddwr / Pennaeth Marchnata a Chysylltiadau Allanol yn yr Academi Fyd-eang.

www.globalacademy.org.uk

CEFNDIR, CYD-DESTUN A METHODOLEG

1. **Y sefyllfa bresennol:** Mae S4C yn wynebu heriau allanol a mewnol sylweddol, ac os nad ymdrinnir â hwy'n briodol gallant beryglu ei ddyfodol a dyfodol gwasanaeth teledu cyhoeddus yn y Gymraeg i Gymru gyfan. Byddai gostyngiadau sylweddol yn ei gyllideb, trefniadau cyllido newydd gyda'r BBC ac ymadawiad ei Gadeirydd a'i Brif Weithredwr blaenorol yn ddigon o helynt i'r rhan fwyaf o sefydliadau; ond, fodd bynnag, mae gan S4C hefyd broblemau endemig eraill, mwy sefydliadol a diwylliannol i ymdopi â hwy ar yr un pryd.

Ysgrifennwyd yr adroddiad hwn, fodd bynnag, gyda'r gred bod modd trosi'r holl fygythiadau presennol yn gyfleodd i newid a bod yr holl wendidau'n arwyddion o'r trywydd sydd ei angen ei ddilyn i wella.

2. **Effeithlonrwydd ac Arloesi:**

Mae adolygiad effeithlonrwydd ac arloesi yn wrtheiriad i ryw raddau gan fod sefydliadau, a'u cyflogeion, yn cael eu tynnu i sawl cyfeiriad gwahanol mewn ymateb i'r cyfrifoldeb deuol o fod yn effeithlon ac arloesol ar yr un pryd. Nid yw'r ddau derm yn golygu'r un peth. Bydd bod yn fwy arloesol yn aml yn arwain at fod yn fwy effeithlon, ond nid hynny'n unig; ac mae effeithlonrwydd yn aml yn digwydd ar draul arloesedd. Felly, rwyf wedi gwahanu'r ddau derm i raddau helaeth yn yr adroddiad hwn, a hoffwn yn gyntaf ganolbwyntio ar yr hyn sydd bwysicaf yn fy marn i, sef sut i wneud S4C yn fwy arloesol gan y bydd hyn yn ffurfio'i ddyfodol tymor hir drwy rymuso'r staff ac Awdurdod S4C i wella'u hunain. Wrth gwrs, mae angen dirfawr hefyd i wneud gwelliannau ar unwaith i effeithlonrwydd y sefydliad ac mae'r adroddiad hefyd yn gwneud nifer o argymhellion ar hyn o beth.

3. **Nodau'r adroddiad a'i ganfyddiadau:**

- a. Sierhau bod S4C nid yn unig yn goroesi ei anawsterau tymor byr a chanolig ond ei fod yn ffynnu hefyd, h.y. yn datblygu fel sefydliad mwy creadigol ac arloesol sy'n ymwybodol o'i wendidau ei hun ac a all newid yn gyflym.
- b. Sierhau llwyddiant diwylliannol a pharhad gwasanaeth teledu o safon uchel i Gymru drwy gyfrwng y Gymraeg.
- c. Galluogi gweithgareddau S4C i ganolbwyntio ar y genhadaeth sylfaenol o gomisiynu rhaglenni teledu amrywiol a safonol sy'n adlewyrchu Cymru, a'r diwylliant a'r gymdeithas Gymraeg eu haith.
- d. Gwneud y gorau o'r gyllideb sydd ar gael ar gyfer comisiynu rhaglenni teledu; a thrwy hynny ymdrechu i leihau costau gweithredol a chwestiynu gwariant a gweithgareddau craidd nad ydynt yn gysylltiedig â darlledu gwasanaeth cyhoeddus, h.y. diogelu gwylwyr gwasanaeth teledu Cymraeg a'r sector cynhyrchu annibynnol yng Nghymru, i'r graddau posibl rhag dirywiad yn safon y rhaglenni, eu hamrywiaeth a'u cyrhaeddiad.

4. Methodoleg:

Comisiynwyd yr adolygiad a'r adroddiad hwn gan y Prif Swyddog Gweithredol Dros Dro i ategu'r adolygiadau effeithlonrwydd ac arloesi mewnl ehangach sy'n cael eu cynnal. Bwriedir iddi fod yn ddogfen waith (a fydd yn destun trafod, dadlau ac y gweithredir arni) yn hytrach nag archwiliad i sefyllfa bresennol S4C.

Hefyd, ni fwriadwyd i'r adolygiad hwn fod yn ymarferiad ymgynghori trylwyr a manwl â staff S4C, yr Awdurdod a'i randdeiliaid; yn hytrach mae'n cynnig cipolwg ar farn a safbwyntiau staff S4C a'i randdeiliaid. Gyda golwg ar hyn, ac o gofio bod yr amser oedd ar gael yn brin, y fethodoleg a ddewiswyd oedd:

- a. Cynnal arolwg o strategaethau corfforaethol, polisïau ac adolygiadau (a restrir yn atodiad 1).
- b. Arsylwi ar y dulliau gweithio a'r diwylliant ym Mhrif Swyddfa S4C.
- c. Cynnal cyfweiliadau cyfrinachol â mwyafrif yr uwch staff.
- ch. Cynnal cyfweiliadau cyfrinachol ag unrhyw aelod o'r staff a hoffai gael eu holi
- d. Cynnal cyfweiliadau ag amrywiaeth o unigolion a sefydliadau o'r sector cynhyrchu teledu annibynnol a rhanddeiliaid eraill (sylwer: nid oedd hwn yn ymarferiad ymgynghori ffurfiol).
- dd. Canfod y model(au) busnes arloesi mwyaf priodol ar gyfer datblygiad S4C yn y dyfodol
- e. Gwneud argymhellion ar arbedion effeithlonrwydd posibl.
- f. Cyflwyno'r canfyddiadau cychwynnol i Awdurdod S4C.
- ff. Paratoi adroddiad terfynol.

Mae'r adroddiad hwn yn amlwg wedi rhoi sylw i farn a safbwyntiau staff S4C a rhanddeiliaid allanol, ond nid yw wedi ceisio cynrychioli'r safbwyntiau hyn yn ffurfiol. Roedd pob cyfweiliad yn gwbl gyfrinachol ac mae pob sylw a geir yn yr adolygiad hwn wedi'i wneud yn ddiennw.

Cynhaliwyd pob cyfweiliad rhwng Ebrill a Mai 2011.

MODELAU AR GYFER SEFYDLIADAU ARLOESOL

Arferai'r hen fodolau a goleddid gan sefydliadau, boed yn y sector preifat neu gyhoeddus, gyfateb i strwythur gorchymyn a rheoli. Roedd gan bob aelod o'r staff ei le o fewn hierarchaeth, gyda phob swydd wedi'i diffinio gan deitl, swydd ddisgrifiad a llinellau awdurdod a phenderfynu pendant. Ers yr 1970au, nid yw modelau pŵer a biwrocratiaeth o'r fath mor amlwg, ac mae'r ffiniau'n llai pendant. Mewn ymdrech i fod yn fwy cost effeithiol ac fel arfer gyda mwy o bwyslais ar safon, mae sefydliadau wedi closio at strwythurau mwy gwastad, agweddau mwy hyblyg tuag at swydd ddisgrifiadau, amgylcheddau gweithio, rhannu sgiliau a llwybrau gyrfa llai diffiniedig. Er hynny, nid yw'r dull hwn o fod yn fwy effeithlon a mwy arloesol heb ei broblemau sylweddol; mae ymdrechion i fod yn fwy diwastraff yn aml yn cael effaith gwbl groes.

Gall strwythurau rheoli fod yn fwy gwastad ond os yw hynny'n golygu canoli mwy a rhoi grym i lai o rolau ni fydd hynny'n gwella arloesedd nac effeithlonrwydd yn y tymor hir gan y bydd teyrngarwch ac ymddiriedaeth ar bob ochr y berthynas rhwng y cyflogwr a'r cyflogai'n dioddef.

Mewn geiriau eraill, dylai S4C ddysgu drwy gamgymeriadau datblygiadol y mae miloedd o sefydliadau eraill wedi'u gwneud – drwy boen a chamgymeriadau – a cheisio cefnu ar ei strwythur hen-ffasiwn a braidd yn awdurdodaidd a mabwysiadu un o'r modelau newydd, creadigol, arloesol a chydweithredol sy'n dod i'r amlwg ledled y byd. Fel sefydliad sy'n gweithio yn y diwydiannau creadigol nid oes rheswm pam na allai fabwysiadu'n ddiraffferth yr enghreifftiau o arferion gorau sy'n deillio o egwyddorion arloesedd agored.

Mae arloesedd agored yn derm sy'n cael ei gamddeall yn aml. Nid yw bob amser yn golygu rhannu eich eiddo deallusol (IP) ag eraill (er y gall olygu hynny), mae'n ymwneud fwy â sut i gynhyrchu syniadau newydd drwy gydweithredu ac yn allweddol sut i weithredu'r syniadau hynny drwy gydweithredu. Ond yn hytrach nag enwi nifer o enghreifftiau o fodolau newydd o arloesedd ac astudiaethau achos di-rif, awgrymaf yn hytrach fod S4C yn mabwysiadu ymagwedd gyfannol a ddatblygwyd yn bennaf (ond hefyd drwy gydweithrediad yng ngwir ysbryd arloesi agored) gan Charles Leadbeater o'r enw We-Think¹ a'r 7 Steps to a Culture of Innovation syml gan Josh Linkner.

Mae cysyniad We-Think yn prysur cael ei dderbyn fel model sefydliadol amgen gan ei fod yn annog rhannu syniadau o unrhyw ffynonellau o fewn yn ogystal ag o'r tu allan i'r sefydliad. Gallant fod yn rhanddeiliaid neu gwsmeriaid uniongyrchol, neu gynhyrchwyr syniadau ac arloeswyr anuniongyrchol o bob rhan o'r byd.

“Mae We-Think yn cynnig ymagwedd wahanol tuag at arloesi...: tuag at waith, drwy ddefnyddio hunan reoli i'w wneud yn fwy effeithlon a chreadigol; tuag at dreuliant, trwy droi defnyddwyr yn gyfranogwyr i greu atebion a thrwy hynny fanteisio ar eu hymroddiad, eu hymdrechion a'u syniadau; a thuag at arweinyddiaeth, sy'n defnyddio cymunedau yn hytrach na chrynhoi grym ar y brig a chyhoeddi cyfarwyddiadau o'r uchelfannau. Bydd modelau agored a chydweithredol ar gyfer sefydliadau'n raddol ddisodli modelau caeedig a

¹ We-Think: Mass innovation, not mass production – Charles Leadbeater, 2008

hierarchaidd fel ffordd o hybu arloesedd, trefnu gwaith ac ymgysylltu â defnyddwyr.²”

“Bydd y modelau busnes mwyaf cyffrous yn y dyfodol yn gymysgedd sy’n cyfuno elfennau o’r cwmni a’r gymuned, o fasnach a chydweithrediad: yn agored mewn rhai ffyrdd a chaeedig mewn ffyrdd eraill; gan gynnig peth cynnwys yn ddi-dâl a chodi tâl am rai gwasanaethau; gwasanaethu pobl fel defnyddwyr a’u hannog, pan mae hynny’n berthnasol, i fod yn gyfranogwyr. Yn raddol bydd We-think yn newid pum agwedd sylfaenol ar fywyd economaidd: sut yr ydym yn gweithio, defnyddio, arloesi, arwain ac yn berchen ar ymdrechion cynhyrchol³”

Gallai defnyddio’r cysyniad We-Think drawsnewid S4C yn llwyr o fod yr hyn a ddisgrifiwyd gan lawer o’r bobl a holwyd ar gyfer yr adroddiad hwn fel sefydliad sydd ‘filltiroedd ar ei hôl hi ym mhob ffordd’ i fod ar flaen y gad, yn achos rhai o’i brif swyddogaethau, o leiaf. Mae’r adrannau canlynol yn amlinellu’r hyn a fyddai’n gwneud S4C yn sefydliad We-Think.

Rhaid i bob sefydliad gyflawni canlyniadau a deilliannau. Mae sefydliadau llwyddiannus fel arfer yn gwneud tri pheth allweddol yn dda iawn: maent yn cymell eu staff ac eraill, megis y sector teledu annibynnol yn yr achos hwn, i wneud y cyfraniad mwyaf effeithiol at ei holl waith; maent yn cydlynu cyfraniadau i wneud yn siŵr eu bod yn cyflawni’r canlyniadau, ac yn y drefn gywir; ac maent yn arloesi drwy annog staff i ddysgu ac addasu. Mae’r model We-Think yn disgrifio hyn yn gryno fel cymell, cydlynu ac arloesi⁴. Bydd adran nesaf yr adroddiad yn edrych i ba raddau y mae S4C yn llwyddo ar hyn o bryd i gymell, cydlynu ac arloesi, ond mae llawer o sefydliadau yn y sectorau cyhoeddus a phreifat yn ei chael yn anodd ceisio gwneud pob un o’r tri ar yr un pryd.

Cydweithredu: Mae strwythurau agored a chydweithredol mewn sefydliadau’n dueddol o reoli eu hanghenion deuol am effeithlonrwydd ac arloesedd yn well, maent yn tueddu i ddatblygu eu ffyrdd eu hunain o gymell, cydlynu ac arloesi heb yr angen am fiwrocratiaeth gymhleth nac uwch reolwyr llawdrwm. Mae sefydliadau o’r fath yn hytrach yn cymell drwy gael staff o bob rhan o’r sefydliad, waeth beth yw eu swydd ffurfiol neu eu set sgiliau, i weithio gyda’i gilydd drwy gyfrwng tasgau diddorol, a galluogi unrhyw un i gymryd rhan mewn prosesau datrys problemau a bernir llwyddiant neu syniadau da drwy adolygiadau gan gymheiriaid. Mae hyn yn gwbl groes i’r dull traddodiadol a goleddir gan lawer, gan gynnwys S4C, lle mae swyddi a phrosesau’n cael eu datblygu gan uwch reolwyr ac sydd wedyn yn dyrannu tasgau sy’n seiliedig ar eu rhagdybiaethau, a’r agwedd mai ‘ni ŵyr orau’ tuag at gwblhau tasgau’. Bydd sefydliadau We-Think, ar y llaw arall, yn caniatáu i staff drefnu eu hunain i fynd i’r afael â thasg a rhannu gwaith yn seiliedig ar sgiliau a’r hyn sydd angen ei wneud mewn gwirionedd.

Yr amgylchedd ffisegol: Mae adeiladau gwaith a swyddfeydd yn fwyaf arbennig yn dueddol o gael eu dylunio mewn ffordd sy’n helpu rheolwyr i gadw rheolaeth. Nid ydynt fel arfer wedi eu dylunio i annog cydweithredu, creadigrwydd ac arloesi. Nid yw swyddfeydd yn annog deialog â chwsmeriaid,

² Ibid Tud 89

³ Ibid Tud 91

⁴ Ibid Tud 91

rhanddeiliaid ac ati; a dweud y gwir maent yn fannau da i guddio rhagddynt. Mae swyddfeydd hefyd yn dueddol o annog agweddau tiriogaethol rhwng adrannau a thimau a gall atgyfnerthu rhaniadau rhwng timau. Ni all hyd yn oed swyddfeydd cynllun agored fel rhai S4C yn Llanisien ddatrys y broblem bob amser. Ni fydd creu gofod sy'n cael ei rannu ac sy'n annog cydweithredu o amgylch y peiriant coffi ac ati'n effeithiol oni bai bod diwylliant cydweithredol yn bodoli eisoes,

Cyfathrebu mewnol: Mae trefniadau cyfathrebu llawer o sefydliadau effeithiol yn parhau i fod yn rhai gwael; ymddengys eu bod yn isel iawn ar agenda uwch reolwyr 'llwyddiannus', hyd yn oed. Er hynny, heb agwedd agored, ddwy ffordd tuag at gyfathrebu mewnol ni ellir arloesi mewn gwirionedd. Er enghraifft, mae Google yn cynnal cyfarfod wythnosol ar gyfer ei holl staff (un ai wyneb yn wyneb neu ar-lein) lle gall unrhyw un ofyn cwestiwn i uwch reolwyr am strategaeth, perfformiad ayb. Gall unrhyw un awgrymu syniad neu brosiect newydd, ac os caiff sêl bendith gallant fwrw ymlaen â'r prosiect hwnnw ar yr amod eu bod yn rhannu'r manylion ar fewnwyd datblygu. Mae'n amlwg bod yn rhaid cael ffiniau ar gyfer dull o'r fath o weithio ond y pwynt pwysig yw ei fod yn esgor ar egwyddor agored a rhannu syniadau newydd.

Arweinyddiaeth: Mae modelau arweinyddiaeth caeedig, fel y gwelwyd yn S4C yn ddiweddar, yn hen-ffasiwn ac yn analluog i ymdopi â'r math o sefydliad We-Think newydd cydweithredol y dylai S4C anelu ato. Fel yn achos ymrwymiad i gynyddu cyfathrebu mewnol ac agored - bydd angen ethos mwy democrataidd tuag at arweinyddiaeth. Ni all arweinydd sy'n chwifio'r faner bellach ddisgwyl cefnogaeth ddiamod y staff oni bai bod strwythur a gweithrediadau'r sefydliad yn cadarnhau'r ymdeimlad eu bod yn cael eu gwerthfawrogi, yr ymddiriedir ynddynt a bod sylw cyfartal yn cael ei roi i'w syniadau. Dylai arddull newydd o arwain wneud llai o benderfyniadau; yn hytrach dylai ganolbwyntio ar sefydlu fframwaith i rymuso pobl eraill, i alluogi pobl eraill i dderbyn cyfrifoldeb a ffurfio timau gwaith i ymgymryd â thasgau ac i gyflawni deilliannau positif. Mae arweinwyr newydd yn aml yn alluogwyr tawel sy'n gwahodd eraill i awgrymu syniadau yn hytrach na chael eu gweld fel rhywun sydd am reoli popeth. Wrth i sefydliad roi mwy o bwyslais ar arloesi bydd yn bwysicach bod yr arweinyddiaeth yn annog syniadau. Yn y bôn, mae cynhyrchu syniadau'n golygu bod yn fwy creadigol, ac mae creadigrwydd mewn sefydliad We-Think yn elwa nid yn unig ar unigolion ond mewn sawl ffordd, drwy gymysgu cysyniadau a thrwy wrando. Mae rheoli yn yr hen ffordd yn golygu rhoi'r argraff eu bod yn rhedeg y sioe, gwybod yr ateb i bopeth ac yna penderfynu beth sydd angen ei wneud. Mae rheolwyr newydd We-Think yn gwbl groes i hyn.

Y sector cyhoeddus: Mae biwrocratiaethau gwasanaeth cyhoeddus yn aml yn cael eu gyrru gan brosesau, maent yn aml yn rhy feichus ac yn analluog i adweithio'n ddigon cyflym i newidiadau ar gyfer eu cwsmeriaid. Gall sefydliadau o'r fath fod yn ddisymud, yn amharod i newid, yn hunanbarhaol, yn amharod i dderbyn pobl newydd ac yn analluog neu o leiaf yn araf i weithredu syniadau newydd⁵. Yn anffodus, mae'r nodweddion hyn i'w gweld yn S4C a rhaid iddo fabwysiadu nodweddion newydd sefydliad We-Think, a hynny ar fyrder.

⁵ Ibid Tud 146

Amrywiaeth a Rhwydweithiau Byd-eang: Mae sefydliadau agored, cydweithredol ac arloesol hefyd yn amrywiol ac yn rhan o rwydweithiau byd-eang. Gellir diffinio amrywiaeth o safbwynt sgiliau staff y sefydliad, y profiad sydd ganddynt, y rhwydweithiau maent yn byw ac yn gweithio ynddynt, y diwylliant a'r gwerthoedd maent yn eu coleddu. Mae sicrhau bod sefydliad yn un amrywiol (o safbwynt diwylliannol) yn golygu mwy na dim ond adlewyrchu eich cwsmeriaid o fewn y gweithlu (er bod hynny'n bwysig) ond mae'n ymwneud mwy â gallu'r sefydliad i fod yn greadigol, agored ac arloesol. Bydd tîm sydd â'r un cefndir, profiad a gwerthoedd diwylliannol yn meddwl yn yr un ffordd i raddau helaeth, byddant yn mynd i'r afael â phroblemau mewn ffordd debyg, a hefyd, ac yn bwysig iawn, bydd ei allu i gynhyrchu syniadau yn gyfyngedig dros ben ac felly hefyd ei allu i arloesi. Ar y llaw arall, bydd tîm gwirioneddol amrywiol yn meddwl yn wahanol, yn datrys problemau mewn nifer o ffyrdd gwahanol ac yn dod o hyd i ddulliau o gyfuno ei syniadau newydd â syniadau cydweithredol yn fwy effeithiol⁶.

Hefyd, mae sefydliad amrywiol mewn gwell sefyllfa ac mewn rhwydwaith byd-eang gwell na sefydliad sy'n unffurf o safbwynt diwylliannol. Nid yw bod yn rhan o rwydwaith byd-eang yn golygu bod yn gorfforaeth byd-eang ond un sy'n hytrach yn ymwybodol o arferion gorau ble bynnag y bônt yn ddaearyddol neu boed hwy i'w cael mewn sectorau cwbl wahanol o fewn y diwydiant. Dim ond drwy fod yn ymwybodol ac yn agored i lawer o syniadau newydd y gall sefydliad obeithio bod yn fwy arloesol: gan nad yw arloesi bob amser yn golygu dyfeisio cysyniadau cwbl newydd; bydd yn aml yn golygu addasu, cyfuno a datblygu syniadau sy'n bod eisoes yn rhywbeth newydd ac sy'n berthnasol i gwsmeriaid y sefydliad.

Hefyd, dylai S4C fabwysiadu 7 Steps to a Culture of Innovation a ddatblygwyd gan Josh Linkner⁷. Mae wedi edrych ar astudiaethau diweddar o 1,500 o Brif Swyddogion Gweithredol a oedd yn dangos bod arweinwyr yn ystyried creadigrwydd fel y brif nodwedd sydd ei hangen ar arweinwyr i ffynnu. Dyna'r un peth na ellir ei allanoli; yr un peth sy'n hanfodol i sicrhau mantais gystadleuol gynaliadwy. Yn anffodus, nid yw'r rhan fwyaf o sefydliadau'n llwyddo i wneud y gorau o'u hadnoddau mwyaf gwerthfawr: creadigrwydd dynol, dychymyg a meddwl gwreiddiol. Nid oes ganddynt ymagwedd systematig tuag at adeiladu diwylliant o arloesi, ac maent wedyn yn ceisio deall pam nad ydynt yn sefydliadau arloesol ac effeithlon. Mae'r model yn nodi 7 cam allweddol i fod yn sefydliad arloesol:

1. Ennyn Angerdd:

Gyda tîm sy'n llawn angerdd nid oes llawer na allwch ei gyflawni. Heb angerdd, ni fydd eich staff yn ddim mwy na phobl 9 tan 5. Ond nid yw angerdd ar ei ben ei hun yn ddigon ychwaith. Rhaid i sefydliadau sianelu'r angerdd hwnnw i ymdeimlad o bwrpas a rhaid i'r pwrpas penodol hwnnw fod yn amlwg i bawb yn y sefydliad. Hefyd, po fwyaf a phwysicaf yw eich pwrpas, y mwyaf o angerdd y bydd yn ei ennyn ymhlith eich staff a'ch timau.

2. Dathlu Syniadau:

⁶ AnnaLee Saxenian, The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy, 2006

⁷ Josh Linkner 7 Steps to a Culture of Innovation, 2011 codwyd o Disciplined Dreaming – A Proven System to Drive Breakthrough Creativity 2010

Mae normau diwylliannol mewn busnesau'n cael eu pennu gan yr hyn a ddethlir a'r hyn a waherddir. Mae datganiad cenhadaeth bron pob sefydliad yn cynnwys arloesi, ond eto mae menter a chreadigrwydd yn aml yn cael eu cosbi yn hytrach na'u gwobrwyo. Daw gwobrau mewn sawl ffurf ac yn aml y rhai ariannol yw'r rhai lleiaf pwysig.

Nid yw dathlu creadigrwydd neu gynhyrchu syniadau'n golygu cymhellion ariannol yn unig. Dylid eu dathlu hefyd drwy ganmol (yn fewnol ac yn allanol), cyfleoedd gyrfaol, a chyfrifoldebau newydd. Yn fras, os yw'ch sefydliad am fod yn fwy creadigol, bydd yn rhaid i chi greu amgylchedd sy'n eu gwobrwyo am hynny.

3. Meithrin Annibyniaeth

Mae pawb am gael rheolaeth dros eu hamgylchedd eu hunain. Yn ôl astudiaeth yn 2008 gan Brifysgol Harvard⁸ mae cydberthynas uniongyrchol rhwng pobl sydd â'r gallu i wneud eu penderfyniadau eu hunain a gwerth eu cynnyrch creadigol. Bydd cyflogai sy'n gorfod cael cymeradwyaeth eu pennaeth am bob manylyn lleiaf yn colli pob awydd i fod yn greadigol yn gyflym iawn.

Mae rhoi annibyniaeth hefyd yn golygu ymddiried. Drwy ddiffiniad, gall pob aelod o staff neu dîm wneud penderfyniadau mewn ffordd wahanol. Yr hyn sy'n allweddol yw datgan yn eglur beth yn union mae'r sefydliad yn chwilio amdano neu pa broblem sydd angen ei datrys. Y cam nesaf yw bod y sefydliad yn ymddiried mwy ac yn gadael llonydd i staff a thimau i wneud eu gwaith gorau drwy eu cynorthwyo a gwerthfawrogi eu crebwyll a'u creadigrwydd. Os yw sefydliad yn dangos bod ganddo ffydd yn ei staff dylai gael ei wobrwyo â chanlyniadau positif a gweithlu mwy brwd a hyderus.

4. Annog Dewrder

Adeiladu busnesau sy'n tyfu'n gyflym drwy roi rhyddid i unigolion i gymryd risgiau creadigol heb ymdeimlad o ofn na beirniadaeth. Dywed Linkner fod yn rhaid i arweinwyr sefydliadau annog pob aelod o staff i "Ddweud yr hyn sydd ar eu meddwl, hyd yn oed os yw'n ddadleuol. Gwneud penderfyniadau anodd heb bendroni'n ormodol. Cymryd risgiau clyfar. Cwestiynu gweithredoedd sy'n anghydnaws â'ch gwerthoedd. " Mae hefyd yn dyfynnu cwmni meddalwedd o Boston sy'n rhoi dau "gerdyn dianc o'r carchar" corfforaethol i bob aelod o'r tîm bob blwyddyn. Mae'r cardiau'n galluogi'r deiliaid i gymryd risgiau heb ddioddef canlyniadau unrhyw gamgymeriadau sy'n gysylltiedig â hwy. Mewn cyfarfodydd adolygu blynyddol, mae arweinwyr yn holi aelodau eu tîm os nad yw'r cardiau wedi eu defnyddio yn hytrach na gofyn pam yr oedd angen iddynt eu defnyddio. Mae'n ffordd dda iawn o annog pobl i fentro ac arbrofi. Mae'n ddull mentrus o weithio ond mae'n golygu bod y cwmni'n datblygu llawer o syniadau gwych.

5. Methu Ymlaen

⁸ Amabile & Kramer How to Kill Creativity (1998) a What Really Motivates Workers (2010), Harvard Business Review

Yn y rhan fwyaf o sefydliadau mae cymaint o ofn gwneud camgymeriadau ar bobl fel nad ydynt yn barod i weithredu ar eu syniadau. Mae'n well ganddynt lynu wrth y rheolau a chadw'u pennau i lawr, ond nid yw hynny'n arwain at ddim gwell na dinodedd.

Mae methu ymlaen yn golygu cymryd risgiau a chynyddu'r gyfradd arbrofi. Bydd rhai syniadau'n talu ar eu canfed; bydd eraill yn fethiant ond yr hyn sy'n bwysig yw methu'n gyflym. Mae cyflymder byd busnes wedi cynyddu'n sylweddol iawn ac mae pob munud yn cyfrif. Mae'r busnesau gorau'n rhoi cynnig ar lawer o syniadau ac yn rhoi heibio'r rhai aflwyddiannus yn gyflym ac yn ddiedifar.

6. Meddwl yn Fach

Er nad yw S4C yn gorfforaeth fawr fyd-eang gallai elwa drwy feddwl a gweithredu fel unedau busnes llai. Mae cwmnïau llai yn dueddol o fod yn fwy chwilfrydig a sionc. Mae mwy o ymdeimlad o frys yn perthyn iddynt ac nid oes ofn croesawu newid arnynt. Ar y llaw arall, mae sefydliadau mawr yn aml yn bodoli i amddiffyn syniadau blaenorol yn hytrach na chreu rhai newydd. Yn hytrach na gweithredu fel un sefydliad mawr biwrocraidd gellid rhannu swyddogaethau a thimau.

7. Cynyddu Amrywiaeth

Mae Linkner yn cyfeirio at enghraifft gan Ziba, cwmni arloesi - ymgynghori pwysig o Portland, UDA. Mae'r cwmni'n rhedeg "Rhaglen Llysgenhadon," sy'n rhoi cyfle i gyflogeion dreulio tri mis yn gweithio mewn disgyblaethau eraill, a adwaenir fel 'llwythau." Yn ystod y cyfnod hwnnw, mae aelod y tîm yn gweithio fel aelod o'r timau hynny. "Mae hyn yn helpu i gael dealltwriaeth o fyd arall," yn ôl Prif Swyddog Gweithredol Ziba. Gall yr amrywiaeth mewn ffordd o feddwl a phersbectif esgor ar greadigrwydd. Mae hefyd yn cael ei weld yng nghanlyniadau busnesau.

Mae amrywiaeth yn ei holl ffurfiau, lliwiau a blasau'n helpu i feithrin diwylliannau creadigol. Mae hyn yn cynnwys amrywiaeth pobl a syniadau; amrywiaeth profiadau gwaith, crefyddau, cenhedloedd, diddordebau, credoau crefyddol, hiliau, hoffterau rhywiol, oed, chwaeth gerddorol a hyd yn oed timau chwaraeon.

I grynhoi, mae'r 7 cam uchod yn gyfrwng syml i drawsnewid S4C i fod yn sefydliad arloesol ffyniannus pe baent yn cael eu gweithredu ochr yn ochr â'r sefydliad We-Think mwy cymhleth ond hynod berthnasol.

ASESU S4C YN ERBYN NODWEDDION SEFYDLIAD WE-THINK⁹ .

Mae'r canfyddiadau hyn yn seiliedig ar gyfweiliadau â staff S4C a rhanddeiliaid allanol, sef y sector teledu annibynnol yng Nghymru yn bennaf. Nid oedd bwriad nac amser i gynnal ymgynghoriad llawn (ac yn wir mae llawer o adolygiadau ac adroddiadau eraill wedi gwneud hynny) ond mae fy nhrafodaethau wedi rhoi arlliw clir o'r meddylfryd cyfredol, y problemau a'r agweddau tuag at S4C o safbwynt strategol, diwylliannol a gweithrediadol.

Mae rhai o'r problemau neu'r diffygion gweithrediadol hyn wedi bodoli ers amser maith, a daeth eraill i'r amlwg yn fwy diweddar (o ganlyniad i newidiadau sylweddol yn fewnol ac yn allanol). Mae'n bwysig pwysleisio hefyd bod arwyddion o newid a gwelliannau wedi dod i'r amlwg yn ddiweddar. Ysgrifennwyd yr adroddiad hwn yn ystod cyfnod o fyfyrion mewnol ac ymgynghoriadau allanol, a sgysiau. Felly, mae'n bosibl nad yw rhai o'r newidiadau a'r gwelliannau diweddar iawn wedi'u hadlewyrchu'n llawn yn y canfyddiadau. Er hynny, mae canfyddiadau cyffredinol yr adolygiad hwn yn parhau'n amlwg ac yn berthnasol ac nid ydynt wedi'u heffeithio lawer gan unrhyw newidiadau diweddar gan staff ac Awdurdod S4C.

Diwylliant S4C:

Yn allanol, disgrifiwyd diwylliant S4C fel un cyfrinachgar, gwleidyddol naif, yn drahaus o gofio ei rôl, yr enghraifft waethaf o sut y dylai darlledwyr gwasanaeth cyhoeddus ymddwyn, heb ddealltwriaeth o wir natur y gymdeithas Gymraeg, yn profi anallu sylfaenol wrth gyfathrebu â'i randdeiliaid, yn amharod i fentro, yn analluog i ymddiried yn ei gyflenwyr, yn llawn meddyliau ynysig, yn dioddef o ddiffyg creadigrwydd ac yn amharod i newid. Crynhowyd y sefyllfa'n daclus gan un rhanddeiliaid allanol, "Ni fu'n deulu hapus ers blynyddoedd maith".

Yn fewnol, nid yw'r canfyddiadau'n llawer gwell. Mae morâl yn isel ar y cyfan ac nid yw ansierwydd ynghylch y dyfodol yn helpu'r sefyllfa. Ymddengys nad yw'r staff yn ddigon hyderus i fynd i'r afael â'r problemau sy'n wynebu S4C.

Mae'r diwylliant o ofn, cyfrinachedd, diffyg ymddiriedaeth a rheolaeth ormodol yn parhau: –'Mae gennym ofn dweud dim'; "Nid wyf yn teimlo bod gennyf y rhyddid i wneud fy ngwaith gan fy mod yn cael fy rheoli gan ..."; 'Roedd yn unbennaeth – nid oedd neb yn cael gofyn cwestiynau', 'Anghyfforddus, disgwyl y gwaethaf ac arswyd'; 'Roedd staff yn cael eu rhannu gan ofn ac rydym yn dal i deimlo na allwn siarad â'n gilydd'; "Sut allwch chi fod yn greadigol os ydych wedi'ch clymu gan ofn'; 'Mae pob cymhelliad wedi diflannu'...

Mae problem o hyd wrth i'r staff wrthod rhannu gwybodaeth, heb ddeall rolau'i gilydd a diffyg cydweithrediad – 'Nid yw'n werth y drafferth i hyd yn oed awgrymu syniadau newydd gan na fydd neb yn gwranddo arnynt ac nid yw'n cwestiynau'n cael eu hateb pan fyddwn yn eu gofyn'; "Nid oedd pobl yn ddigon dewr i awgrymu syniadau newydd"; "Pan ymunais gyntaf roedd gwell dealltwriaeth o'r hyn oedd pobl eraill yn ei wneud ac roedd mwy o ryngweithio rhwng adrannau"; "Rydym wedi gweld dirywiad graddol gyda thimau'n mynd

⁹ Charles Leadbeater We-Think: Mass innovation, not mass production 2008

yn fwy a mwy ynysig”; ”Mae fy syniadau’n cael eu gwastraffu; roeddwn yn arfer edmygu S4C, ond nid bellach”...

Er gwaethaf y feirniadaeth allanol, nid yw’r staff yn rhoi wyneb cytûn - ”Nid yw tîm S4C yn bod”; ac mae rhaniadau enfawr rhwng adrannau a thimau, “Mae llawer o agweddau ni a nhw o gwmpas y lle”; “Mae ymdeimlad o ni a nhw rhwng dwy ochr yr adeilad”; “Mae rhai pobl yma er mwyn S4C ond mae’r rhan fwyaf yma er eu mwyn eu hunain – roedd pobl yn arfer gweithio goramser ac yn gwneud gwaith ychwanegol ond mae hynny wedi hen ddiflannu erbyn hyn”.

Roedd S4C yn cael ei weld fel sefydliad creadigol flynyddoedd yn ôl - “Rydym wedi mynd o fod yn greadigol i fod yn unbenaethol”; “Mae ein creadigrwydd wedi cael ei ysbaddu”; “Mae’n ddigon teg cael systemau ond mae wedi mynd yn rhy bell o fod yn greadigol”; “Rydym wedi colli’n gallu i fod yn arloesol, rydym wedi colli’n pwyslais, ac rydym yn sefydliad difrifol iawn yn awr”; “Mae cymaint o haenau o reolwyr erbyn hyn ac mae hynny’n golygu bod unrhyw greadigrwydd yn cael ei ddinistrio”...

Roedd y rhan fwyaf o’r staff yn teimlo bod S4C yn cael ei redeg fel gwasanaeth sifil gwael neu fiwrocratiaeth awdurdod lleol - “Mae ein harferion gweithio’n hen-ffasiwn”; “Roedd pob penderfyniad yn cael ei ddirprwyo i fyny, roedd oedi cyn gwneud pob penderfyniad ac felly roedd pob penderfyniad yn hwyr”; “Rydym yn enghraifft wael o ddiwylliant 9 tan 5 y sector cyhoeddus; “Rydym wedi cael ein gwthio’n ddirugaredd tuag at ffyrdd o weithio sy’n cael eu gyrru gan brosesau”; “rydym wedi mynd o ryddid creadigol i brosesau busnes i lenwi ffurflenni’r sector cyhoeddus”....

Ar y cyfan, mae’r ymatebion hyn gan y staff yn achos pryder. Yn naturiol, roedd ambell aelod o staff yn anghytuno â’r safbwyntiau cyffredinol hyn, ond yn anffodus i S4C roeddent yn lleiafrif bach iawn. Roedd llawer o’r staff yn teimlo bod pethau wedi gwella rhywfaint yn ystod y misoedd diwethaf – roedd eraill yn bendant nad oedd pethau wedi gwella – gan ddweud bod y gwelliannau diweddar ar y trywydd cywir ond bod llawer iawn i’w wneud eto cyn y gall S4C ymgynhyrdd at ddiwylliant gwaith a hapusrwydd mewnol gweithlu prif gwmnïau Cymru, fel Admiral.

“Mae hyn yn ymwneud â chyfathrebu; mae’n ymwneud ag ymddiriedaeth y staff; a rhannu. Busnes pobl yw hwn. Mae pobl fel ein pobl ni mewn cwmnïau eraill ledled y wlad mewn swyddi tebyg iawn ac yn y pen draw mae’r cwsmer yn prynu’r sawl sydd ar ben arall y ffôn. Pan ydych ar y ffôn â rhywun, gallwch synhwyro fod y person hwnnw’n hapus. Mae’n rhoi teimlad gwell o’r cwmni os ydynt.” Henry Engelhart, Prif Swyddog Gweithredol Admiral Insurance¹⁰

Eu Gwerthfawrogi:

Pan ofynnwyd ‘a ydych yn teimlo bod S4C yn eich gwerthfawrogi?’ cafwyd rhaniad 50:50 union bron rhwng ydw a nac ydw. Roedd y rhai ‘ydw’ yn aml yn dweud eu bod yn awr neu fod eu tîm yn eu gwerthfawrogi. Roedd y rhai a ddywedodd ‘nac ydw’ yn amrywio o ‘nac ydw erioed’ i ‘nac ydy, mae’n debyg’ i ‘nac ydi, dim o gwbl’. Unwaith eto, mae hyn yn dangos y dieithrwrch rhwng

¹⁰ Daily Telegraph 2004

aelodau unigol y staff a chenhadaeth S4C. Mae hefyd yn dangos gwendid difrifol yng ngallu S4C i symbylu staff ar adegau anodd. Fodd bynnag, mae hanner y staff yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi ac mae hynny'n golygu bod y gwydr yn hanner llawn yn hyn o beth, o leiaf.

Timau, Seilos a Chydweithredu:

Cefais fy synnu o ganfod nad yw timau ac adrannau o fewn S4C yn cydweithredu, yn rhannu syniadau nac yn datrys problemau ar y cyd yn rheolaidd. Yn amlwg, mae cysylltiadau rheolaidd yn bodoli rhwng adrannau a thimau ond mae'r rhain yn aml yn cael eu gyrru gan broses, ac nid yw hynny'n gydweithredu o bell ffordd. Gall trosglwyddo contract o un adran i un arall neu drosglwyddo tâp rhaglen o un tîm i'r nesaf fod yn arwydd o sut y mae pethau'n cael eu gwneud yn awr ond nid yw'n gyfle gwirioneddol i gynhyrchu syniadau ystyrlon nac arloesol sy'n ychwanegu gwerth.

Gwelwyd datblygiadau'n ddiweddar iawn i gynnwys aelodau o swyddi heblaw comisiynu i fod yn bresennol mewn cyfarfodydd comisiynu, ac mae hwn yn fan cychwyn da. Gwelwyd enghreifftiau diweddar eraill megis y grŵp cyfryngau newydd, ac mae hwn yn rhywbeth y dylid ei ehangu. Byddai pob aelod o staff yn falch o gael ei wahodd i fod yn bresennol ac i gymryd rhan yng nghyfarfodydd timau eraill; ond mae angen rheoli hyn yn ofalus gan fod llawer hefyd wedi dweud bod 'gormod o gyfarfodydd dibwrpas' eisoes. Hefyd, yn aml nid oes cofnodion yn cael eu cadw mewn cyfarfodydd anffurfiol a / neu mae pwyntiau gweithredu aneglur yn arwain at fwy o gyfarfodydd 'digyfeiriad'. Mae cynnwys pobl o bob adran mewn cyfarfodydd allweddol sy'n seiliedig ar dasgau'n hanfodol ar gyfer y ffordd ymlaen ond ni ellir gwneud hyn yn effeithiol nes bydd yr amserlen ar gyfer cyfarfodydd eraill yn cael ei chwtdogi a bod cyfeiriad pendant i'r cyfarfodydd, e.e. "Cyn i mi gael fy ngwahodd gan y tîm arall, dywedwyd wrthyf beth yn union y dylwn ei wneud. Rwyf am deimlo y gallaf wneud awgrymiadau a chynnig fy syniadau fy hun hefyd"; "Nid oeddwn yn cael gwneud hyn [bod yn bresennol yng nghyfarfodydd timau eraill na rhannu syniadau â thimau eraill] am nad yw pobl yn ymddiried yn ei gilydd"; "Yn hytrach na chydweithredu roeddem ni [ein tîm] yn cael ein hannog i danseilio pob tîm arall, yn union fel tynnu'r ffyn mewn gêm o KerPlunk"; "Ni oedd y tîm olaf yn S4C i fod yn rhan o unrhyw brosiect rhwng timau [er gwaethaf pwysigrwydd eu rôl]"; "Nid oes dim rhannu er bod pawb yn gwybod y byddai hynny'n arbed amser ac arian"; "Rwyf yn awr yn cymryd rhan mewn cyfarfod wythnosol rhwng adrannau, ond nid oes gen i lais yn yr hyn sy'n cael ei drafod a does neb yn gwrando ar syniadau newydd – beth yw'r pwynt?"

Dylai'r pwynt fod yn amlwg. Rhaid i bawb ym mhob tîm deimlo bod eu syniadau neu eu barn yn cael eu gwerthfawrogi. Efallai nad ydynt yn arbenigwyr yn y broses greadigol o gynhyrchu rhaglenni teledu ond maent yn gwylio cynnyrch S4C ac mae ganddynt farn am yr hyn sy'n boblogaidd ac a allai fod yn llwyddiant masnachol. Efallai nad yw'r unigolion dan sylw'n arbenigwyr mewn technoleg na TG ond maent wedi gorfod ymgodymu ag offer annigonol ers blynyddoedd ac maent yn credu bod ganddynt ateb i'r broblem. Rhaid i S4C newid y gred mai "fi w'yf orau" a'r diwylliant 'does neb yn gwerthfawrogi fy syniadau i'. Mae sefydliad We-Think yn gwerthfawrogi pob cyfraniad ac yn gwneud pwynt o'u hannog.

Efallai mai canfyddiad olaf yr adran hon yw'r un sy'n peri'r syndod mwyaf. Roedd staff pob adran a thîm yn unfrydol bron wrth ddweud bod y trefniadau cynllunio mewnol yn wael, os oeddent yn bodoli o gwbl. Mae hyn yn achos pryder ac a dweud y gwir yn annerbyniol. Roedd cynllunio gwael yn aml yn golygu bod popeth cael ei wneud yn hwyr, ar frys, heb ddigon o feddwl, a chanlyniad hynny oedd rhaglenni o safon is ac a oedd fel arfer yn costio mwy na'r angen. Nid yw'r model gweithredol ar gyfer S4C yn un cymhleth, neu o leiaf ni ddylai angen fod mor gymhleth. Yn wir, oni ddylai ei brif swyddogaethau, sef comisiynu rhaglenni, eu hariannu ac yna eu darlledu gael eu gyrru'n gyfan gwbl gan gynllunio? Roedd pob adran a thîm yn aml yn beirniadu'i gilydd am yr oedi neu'r problemau oedd yn gysylltiedig â chynllunio (heb sôn am feirniadu'r sector cynhyrchu annibynnol am eu rhan yn yr oedi: trafodir hyn yn ddiweddarach yn yr adroddiad). Mae'n ddigon posibl y gallai mwy o gyfathrebu mewnol agored, rhannu cyfarfodydd tîm a rheoli gwybodaeth yn well ddatrys y broblem o gynllunio gwael yn gyflym.

Yr Amgylchedd Ffisegol:

Dywedais yn gynharach fod swyddfeydd yn aml yn ofod ffisegol gwael i esgor ar greadigrwydd, cydweithrediad ac arloesi. Cafodd pencadlys S4C ei adnewyddu'n ddiweddar ac fe'i addaswyd yn swyddfa cynllun agored yn bennaf (dywedodd rhai o'r staff fod y cyfarwyddwyr wedi aros mewn swyddfeydd pan oedd gweddill y staff wedi symud i'r swyddfa cynllun agored). Fel arfer mae amgylchedd gwaith cynllun agored o'r fath yn cynyddu cysylltiadau a chydweithredu rhwng staff, ond yn achos S4C ymddengys fod yr effaith wedi bod yn gwbl groes. Gwnaeth nifer o'r rhanddeiliaid allanol a holwyd sylwadau fel "Mae'n ymddangos yn farw'n ddiwylliannol", "Mae'n gwbl dawel" a gofynnwyd pam "mae'r adeilad yn ymddangos mor farwaidd heb ddim lluniau na phosteri". Ymddengys fod polisi i wahardd poster, lluniau a hyd yn oed planhigion; rhaid dileu'r polisi hwn ar unwaith a chaniatáu staff i fynegi rhywfaint ar eu personoliaeth. Gellir crynhoi'r holl sylwadau allanol mewn un datganiad "Fel gofod creadigol, mae'r lle'n sugno fy holl greadigrwydd y funud yr wyf yn cerdded i mewn drwy'r drws".

Gofynnwyd i staff hefyd beth oedd eu barn am yr amgylchedd cynllun agored a sylwais fod y swyddfeydd yn dawel iawn, nad oedd mwyafrif y staff yn defnyddio'r gofod a rennir ac er bod 'y waliau'n cael eu dymchwel yn llythrennol rhwng adrannau a thimau' ni welwyd llawer o dystiolaeth o gyfathrebu rhwng timau. Roedd y staff ar y cyfan yn croesawu'r newid at gynllun agored (ond nid oedd yn unfrydol) ond roedd ffactorau eraill yn eu hatal rhag cyfathrebu a chydweithredu pellach. Roedd y rhain yn amrywio o'r rhaniad amlwg iawn rhwng dwy ochr yr adeilad, "nid oes neb byth yn dod i'n hochr ni o'r adeilad", i'r lleiafrif o'r staff a ddywedodd, "os oes un o fy nhîm i yn siarad ag aelodau tîm arall yna nid ydynt yn gweithio" i'r ymateb mwyaf cyffredin nad yw'r diwylliant gwaith yn S4C wedi annog ac nid yw byth yn annog hyn: "Rwy'n reit hoff ohono ond mae'n achosi amheuaeth"; "Mae mor dawel fel y bydd pawb yn clywed beth ydych yn ei ddweud felly rwy'n tueddu i beidio siarad yn agored"; "mae'n waeth yn awr, mae'r cynllun agored wedi lladd y cysylltiadau rhwng timau'n gyfan gwbl"; "Mae'n well gan bobl gadw pethau iddyn nhw eu hunain, nid yw'n tîm ni am i neb arall glywed ein sgysiau"; "Mae fy lefelau cynhyrchu wedi gostwng gan fy mod yn awr yn dueddol o e-bostio yn hytrach na siarad â phobl"; "Mae pobl yn ofni cael eu gweld yn siarad â

chydweithwyr gan y bydd pobl eraill eisiau gwybod beth sy'n mynd ymlaen"; "Mae wedi lladd unrhyw fwrwm oedd yn y lle"; "Mae gen i ofn eistedd â chydweithwyr eraill"; "Y nod wrth gael cynllun agored oedd rheoli drwy weld beth mae pobl eraill yn ei wneud, ac nid wyf yn credu bod hyn wedi'i wneud am y rhesymau cywir"; "Mae ein tîm ni'n defnyddio'r manau a rennir ond nid oes neb arall yn dod atom"; "Mae'r diwylliant yn anghydnaws â chynllun agored"; "Rhoddodd pobl y gorau i siarad"; "Nid oes neb yn meiddio defnyddio'r gofod a rennir".

Mae'n amlwg nad yw'r adeilad na'r cynllun agored presennol yn galluogi S4C i fynegi nac annog creadigrwydd, cydweithredu nac arloesi. Yn gyntaf, mae angen mynd i'r afael â'r diwylliant o ofn ac amheuaeth sydd ym mhob rhan o'r sefydliad drwy ennyn sgysiau cymunedol, cyfarfodydd mewn gofod a rennir, torri ar y tawelwch gyda cherddoriaeth, sgriniau teledu ac ati a chadarnhau bod cyfathrebu rhwng cydweithwyr yn rhywbeth i'w groesawu. Yn ail, mae angen lleoli pobl mewn timau sy'n seiliedig ar dasgau yn hytrach nag yn eu hadrannau a'u cyfarwyddiaethau pan mae hynny'n bosibl. Yn olaf, mae angen bywiogi'r adeilad, ei wneud yn debycach i rywle sy'n cynhyrchu syniadau drwy osod byrddau gwyn i ysgrifennu a thynnu lluniau arnynt, i ganiatáu staff i ysgrifennu (â marcwyr sych, er enghraifft) ar eu cypyrddau storio, silffoedd, gwydr ac ati. Deuthum ar draws y dull syml hwn o weithio am y tro cyntaf pan oeddwn yn gweithio yn swyddfeydd newydd NESTA yn Llundain ac mae'r cysyniad wedi'i ailadrodd yn swyddfa newydd yr Academi Fyd-eang yng Nghaerdydd. Nid yn unig y mae'n gwneud i'r lle ymddangos yn brysurach (ond yn llai glân a chorfforaethol) ond gall ymwelwyr weld yr hyn rydym yn meddwl amdano, yr hyn rydym yn ei wneud (cynlluniau, syniadau, amserlenni digwyddiadau), maent weithiau'n cynnig sylwadau neu awgrymiadau ac maent hefyd yn cael eu hannog i ysgrifennu ar ein waliau. Sefydliad arall y cyfeirir ato fel lle da i weithio yw Admiral Insurance lle nad oes gan staff ddim codau gwisg, maent yn chwarae gemau ac yn cael hwyl wrth weithio ond maent hefyd yn gynhyrchiol dros ben. Mae digon o le i gael hwyl mewn swyddfa cynllun agored ac nid oes yn rhaid i hyn ddigwydd ar draul lefelau cynhyrchu: y gwrthwyneb sy'n wir.

Staff, dulliau gweithio a buddiannau

Mae hwn yn fater dyrys i geisio mynd i'r afael ag ef ond credaf ei fod yn aml wrth wraidd llawer o'r anawsterau sy'n wynebu S4C. Yn gyntaf, mae pob sefydliad yn sylweddoli bod ganddo broblem os yw lefelau trosiant y staff yn uchel. Yn sicr nid yw S4C yn dioddef o'r broblem hon, mae'n amlwg bod ei staff yn deyrngar. Yn anffodus, mae hyn wedi arwain at lefelau eithriadol o isel o drosiant staff ac, a bod yn onest, yr hyn sy'n ymddangos fel diwylliant o "aros lle ydw i tan y bydda i'n ymddeol". Efallai mai'r rheswm yw bod S4C yn lle mor wych i weithio, roedd rhai staff wedi datgan barn o'r fath, ond beth bynnag fo'u rhesymau nid yw wedi bod yn beth iach i'r sefydliad. Mae 'gwaed newydd' yn hanfodol i bob sefydliad, yn enwedig un lle mae bod yn greadigol yn elfen mor ganolog. Mewn geiriau eraill, mae llawer gormod o bobl wedi bod yn eu swydd neu eu swyddi amrywiol yn llawer rhy hir.

Mae'r pwynt hwn yn arbennig o wir yn yr adran Gomisiynu lle'r ymddengys fod normau'r diwydiant wedi cael eu hanwybyddu neu o leiaf eu newid yn S4C. Mae

golygyddion comisiynu fel arfer yn cael eu rhoi ar gontractau cyfnod penodol (cyfnodau o 5 mlynedd fel arfer) er mwyn sicrhau amrywiaeth greadigol, i annog symud o fewn a rhwng darlledwyr a'r sector cynhyrchu annibynnol ac i feithrin arferion gorau. Wrth argymell y dylai S4C ddychwelyd at gontractau cyfnod penodol ar gyfer ei uwch staff comisiynu, nid wyf yn beirniadu unrhyw unigolion sy'n gweithio neu sydd wedi gweithio yno, ond rwyf yn hytrach yn datgan y gred na ddylai swyddi o'r fath fod yn 'waith am oes' gan nad yw hynny'n llesol i'r broses greadigol. Rwyf yn credu y dylai hyn ddigwydd hefyd yn y diwydiannau celfyddydol a diwylliannol y mae gennyf brofiad helaeth ohonynt.

Yn ail, fel sefydliad sy'n gysylltiedig â'r diwydiannau creadigol, rhaid i'r diwylliant 9-5 newid – ac felly hefyd yr awr ginio haearnaidd rhwng 1 a 2 pm. Nid wyf yn dadlau dros oriau gwaith hwy ond oriau sy'n ymdebygu fwy i'r sector preifat ac yn sicr i'r diwydiannau creadigol a diwylliannol, lle mae rhai staff yn dod i mewn yn gynnar ac eraill yn hwyrach ac yn aros tan iddynt orffen y gwaith. Cefais fy synnu wrth weld cyn lleied o bobl oedd yn dod i mewn cyn 8am a chyn lleied oedd yn dal yno ar ôl 5.30pm. Mae'n anodd creu diwylliant gwaith iach a byrlymus, ond rhaid i S4C geisio gwella hyn ar fyrder.

Mae buddiannau staff hefyd yn achos pryder, yn enwedig i rai y tu allan i S4C. Dylid rhoi'r gorau i'r yswiriant iechyd preifat gan nad oes modd cyfiawnhau'r gost ychwanegol ac fel y dywedodd y Pwyllgor Materion Cymreig nid yw'n briodol i wario arian y trethdalwr ar ddarpariaeth iechyd breifat. Mae'r gwyliau ychwanegol, hyd at 32 diwrnod, yn ymddangos yn ormodol mewn cyfnod o gwtogi ariannol. Rwyf yn argymell y dylid cadw lwfans y feithrinfa gan fod hyn yn annog pobl iau, yn enwedig merched, i weithio yn S4C, ond dim ond ar gyfer y rhai ar y graddfeydd cyflog is. Dylid rhoi'r gorau i geir cwmni cyn gynted â phosibl. Mae'r cymhorthdal bws i'r dref, er yn fychan, yn amlwg yn gwbl hurt. Ni ellir cyfiawnhau ychwaith y pecynnau teledu, DVD a Sky at ddefnydd yn y cartref hyd yn oed o gofio natur y gwaith (dylid hefyd ystyried adennill y costau neu ofyn am gael yr offer yn ôl). Mae costau'r gwersi Cymraeg yn ymddangos yn uchel ar gyfer y nifer fach sy'n manteisio arnynt; dylid un ai ddod o hyd i gysiau rhatach neu chwilio am aelod addas o'r staff i gynnal y gwersi Cymraeg eu hunain (rydym wedi mabwysiadu trefn fewnol debyg ym Mhrifysgol Cymru). Mae'r clwb cymdeithasol yn boblogaidd ymhlith staff ond dylid edrych arno eto i weld a ellir ei gyfiawnhau mewn gwirionedd.

Telir cymhorthdal o tua £160K y flwyddyn tuag at redeg y ffreutur. Dylid diddymu'r cymhorthdal hwn ar unwaith; a all S4C gyfiawnhau hyn o'i gymharu â diogelu swyddi mewn difrif? Rhaid gofyn wedyn beth ddylid ei wneud â'r ffreutur ei hun a'i staff. Gellid un ai ei gau'n gyfan gwbl neu gan fod arian sylweddol wedi'i wario ar adnewyddu'r cyfleusterau gellid rhoi cyfle i staff y ffreutur neu gwmni allanol ei redeg fel busnes. Mae digon o swyddfeydd a chyflogwyr eraill yn y cyffiniau i alluogi busnes i geisio denu cwsmeriaid newydd. Ni ddylai'r posibilrwydd o agor y ffreutur am lawer mwy o oriau a chynhyrchu incwm i goffrau S4C fod y tu hwnt i allu unrhyw fusnes arlwyio craff. Gwnaethpwyd asesiad manwl o'r cyfleusterau arlwyio yn ddiweddar a byddai digon o wybodaeth ynddo i alluogi unrhyw ddarparwr allanol i ystyried rhagolygon ariannol sefydlu menter newydd.

Byddai newidiadau i'r buddiannau staff hyn yn arbed o leiaf £350K y flwyddyn, ac yn bwysicach na dim byddai'n dangos i'r Adran dros Ddiwylliant, y Cyfryngau a Chwaraeon (DCMS) a'r sector annibynnol bod S4C o ddifrif ynghylch arbed arian.

Mae angen newid mwy cynnil yn y ffordd y mae staff yn gweithio, eu swydd ddisgrifiadau penodol a datblygu mwy o sgiliau a rennir. Mae adrannau, timau a rolau wedi datblygu mewn ffyrdd cyfyngol gyda llawer o staff un ai'n dweud bod ganddynt sgiliau nad ydynt yn cael eu defnyddio, gan fod y sgiliau hynny'n rhan o gymwyseddau craidd timau eraill a'u bod wedyn yn cael eu hanwybyddu, neu os ydynt yn gofyn am gael eu hyfforddi, yn ffurfiol neu'n anffurfiol, i wneud tasgau eraill maent yn cael eu rhwystro gan gydweithwyr cenfigennus sy'n poeni y byddant yn 'gwneud eu gwaith hwy'. Cynigir dull cwbl newydd o drefnu staff yn yr adrannau canlynol ond fel cyflwyniad dylid cyflwyno swydd ddisgrifiadau llawer mwy hyblyg, ynghyd â chyfleoedd i bob aelod o staff ymuno â phrosiectau gorchwyl a gorffen ar draws y sefydliad (beth bynnag fo'u graddfa, eu sgiliau neu eu gallu technegol) a dylid gwneud pob ymdrech i ddiddymu prosesau biwrocraidaidd dibwynt.

Mae'r angen i roi sylw i gyfathrebu mewnol yn parhau. Cafodd adolygiad manwl o gyfathrebu mewnol hefyd ei gynnal yn gymharol ddiweddar. Mae'n frawychus nad yw mwyafrif ei ganfyddiadau byth wedi'u cyflawni. Mae rhai newidiadau positif yn amlwg: swydd newydd benodedig, mewnwyd yn cael ei datblygu, ac, yn ddiweddar iawn, cyfarfodydd i'r holl staff. Ond yn anffodus, dengys adborth y staff yn gyffredinol, bod llawer o waith i'w wneud eto cyn y bydd cyfathrebu mewnol yn rhywbeth ystyrion ac y gellir ymddiried ynddo. Ymddengys fod dull o'r brig i lawr yn weithredol o hyd yn hytrach nag ymdrech ddilys i gael deialog agored yn y sefydliad. Os yw S4C am fod yn sefydliad sy'n seiliedig ar We-Think rhaid iddo wella'i drefniadau cyfathrebu mewnol ar frys. Byddai annog y staff i siarad mwy â'i gilydd wyneb yn wyneb yn fan cychwyn hawdd. Mae mewnwyd a mathau eraill o gyfathrebu digidol fel blogiau ac ati'n gyfryngau defnyddiol iawn ond nid os nad oes gennych ddiwylliant lle mae cyfnewid barn mewn ffordd agored ac onest yn digwydd eisoes. Nid yw S4C eto'n barod i ddibynnu ar ddulliau cyfathrebu mewnol mor amhersonol yn unig. Rhaid sgwrsio yn y ffordd hen-ffasiwn yn gyntaf, e.e. cyfarfodydd staff rheolaidd, sgwrsiau rhwng desgiau, sesiynau cynhyrchu syniadau dros baned – ac yna defnyddio TG i gysylltu'n fwy cyson; ac nid y drefn arall. Mae'r adroddiad a baratowyd eisoes ar gyfathrebu mewnol yn cynnwys digon o fanylion ar sut i wella pethau, y peth pwysig yw gweithredu, a hynny cyn gynted â phosibl.

Mater arall sy'n gysylltiedig â hyn yw polisiâu mewnol. Ymddengys fod S4C yn cynhyrchu cymaint o bolisiâu ag y mae o raglenni. Dywedodd mwyafrif llethol o staff fod llawer gormod o bolisiâu (a gweithdrefnau) yn cael eu creu, gyda'r rhan fwyaf ohonynt yn dweud nad ydynt yn eu darllen hyd yn oed pan mae un newydd yn cael ei ddsbarthu. Dylid cael gwared ar bob polisi heblaw am y rai hanfodol. Oni bai bod y polisi'n gwella effeithlonrwydd neu'n ychwanegu gwerth at y cynnyrch creadigol, byddwn yn erfyn ar S4C i gael gwared arno. Dylid rhyddhau staff i wneud penderfyniadau ac i gydweithredu, a pheidio rheoli drwy reolau a rheoliadau.

Yn olaf, rhaid dychwelyd at y mater sensitif hwnnw, sef amrywiaeth. Mae gan S4C ddadansoddiad manwl iawn o gyfansoddiad ei staff, a dylid croesawu

hynny. Mae'r dadansoddiad hwnnw, fodd bynnag, yn edrych ar gydraddoldeb. Mae'r adroddiad hwn yn rhoi llawer mwy o bwyslais ar amrywiaeth fel ffactor allweddol ar gyfer arloesi. Gan edrych ar y canlyniadau o'r persbectif hwn yna mae S4C yn wan unwaith eto. Nid yw S4C yn sefydliad amrywiol o safbwynt cenedligrwydd, cefndir diwylliannol ac ethnig, na chrefydd. Nid yw hyn yn annisgwyl o gofio mai ei gylch gwaith yw comisiynu rhaglenni teledu Cymraeg, ond mae'n siŵr y dylai allu gwneud yn well nag y mae. Mae'r boblogaeth Gymraeg ei hiaith yn fwy amrywiol heddiw nag oedd 20 mlynedd yn ôl. Daw siaradwyr Cymraeg o bob cefndir diwylliannol yng Nghymru, ac mae llawer ohonynt yn ifanc ac wedi'u hyfforddi mewn sgiliau fel cynhyrchu rhaglenni teledu, materion cyfreithiol ac yn y blaen, a gellid eu recriwtio i ymuno â'r sefydliad. Gall fod yn beryglus pan fydd sefydliadau, ac yn enwedig arweinwyr, yn amgylchynu eu hunain â phobl o'r un meddylfryd, oherwydd pwy yn y sefydliad all edrych ar bethau o safbwynt gwahanol? Mae amrywiaeth, yn ei holl ffurfiau, yn hanfodol ar gyfer sefydliad We-Think.

Pan holais am y mater hwn dywedwyd wrthyf fod S4C yn ceisio recriwtio staff o gefndiroedd amrywiol ond na fu'n llwyddiannus: nid yw'n cael ceisiadau. Nid yw'n hynny'n syndod mawr gan ei fod yn cael ei weld fel sefydliad un diwylliant. Nid yw newid hyn yn mynd i ddatrys popeth dros nos, ond mae sawl peth y dylid eu gwneud:

- gwneud mwy o ymdrech i adlewyrchu amrywiaeth ddiwylliannol o fewn delwedd gorfforaethol S4C, ac wedyn efallai y byddai trawstoriad ehangach o bobl yn cynnig am y swyddi
- trefnu cynlluniau hyfforddi Gweithredu Cadarnhaol tebyg i rai'r BBC
- ymweld ag ysgolion uwchradd cyfrwng Cymraeg sydd â myfyrwyr o gefndiroedd amrywiol

Efallai mai'r awgrym mwyaf radical fyddai ystyried yn ofalus pa swyddi y gellid eu llenwi gan bobl ddi-Gymraeg. Rwyf yn llawn sylweddoli sensitifrwydd argymhelliad o'r fath ond ni allaf bwysleisio digon na ddylai sefydliad We-think ddewis a dethol o blith nodweddion allweddol: dylai ymdrechu i gael y cyfan.

ARBEDION EFFEITHLONRWYDD

Rwyf eisoes wedi argymhell newidiadau i fuddiannau'r staff a chyfleusterau'r ffreutur, a fydd yn cael effaith bositif ar y costau rhedeg ar unwaith. Dylai camau eraill ymddangosiadol gysylltiedig gynnwys:

- **Gwerthu neu rentu'r adeilad a'r tir y tu ôl i bencadlys S4C nad ydynt yn cael eu defnyddio:** os yn bosibl i gwmni sy'n gysylltiedig â chynhyrchu rhaglenni teledu. Mae trafodaethau a gafwyd â'r sector teledu annibynnol wedi awgrymu'n gryf na fyddent yn edrych yn amheus ar hyn nac yn credu y byddai'r cwmni'n cael unrhyw ffafrau arbennig, fel yr oedd rhai yn S4C yn ei ofni. Credaf y byddai unrhyw ddatblygiad sy'n diogelu cyllidebau comisiynu'n cael ei groesawu gan bawb.
- **Trwyddedu BSM:** Adolygu'r rhesymau pam na ellir gwerthu'r system meddalwedd BSM i ddarlledwyr eraill ledled y byd. Er ei bod yn ymddangos bod prynu'r meddalwedd hwn wedi atal ailwerthu trwyddedau o'r fath, mae gan bawb ei bris, ac mae hynny'n siŵr o gynnwys perchennog gwreiddiol BSM. Mae modd ail-negodi contractau. Mae adnoddau sylweddol wedi cael ac yn parhau i gael eu neilltuo i ddatblygiad BSM. Os yw'n feddalwedd mor dda â hynny yna efallai y byddai ddarlledwyr eraill yn awyddus i'w brynu, hyd yn oed os yw hyn yn golygu rhannu eiddo deallusol a breindaliadau â'r perchennog gwreiddiol. Byddai incwm bychan hyd yn oed yn helpu i adennill yn uniongyrchol y costau a wariwyd gan S4C ar BSM.
- **Adolygu perchnogaeth y Pafiliwn ar Faes y Sioe Frenhinol:** Mae bod yn berchennog ar adeilad sy'n cael ei ddefnyddio am wythnos yn unig bob blwyddyn yn ymddangos yn aneffeithlon a chostus. Ymddengys hefyd nad yw bellach yn addas am nad oes mynediad digonol iddo ar gyfer pobl anabl. A ellir ei werthu, neu ei hurio yn ystod digwyddiadau eraill, a yw S4C mewn gwirionedd yn arbed arian drwy fod yn berchen ar yr adeilad?
- **Archif S4C:** Mae gwerth masnachol sydd heb ei wireddu ynghlwm wrth archif S4C. Mae rhai cynhyrchwyr annibynnol wedi hawlio eu hawliau yn ôl, ond mae eraill wedi dweud y byddai'n well ganddynt i S4C eu cadw a'u defnyddio er budd S4C yn unig a buddsoddi unrhyw incwm ychwanegol mewn comisiynau. Hefyd, mae'r ffordd yr edrychir ar archif S4C wedi dyddio. Nid yn unig y mae gan S4C raglenni a all fod o werth eto neu ddim drwy eu hailddefnyddio, ond mae ganddo hefyd gynnwys pe cai ei ddigido a'i gofnodi'n gywir a all fod ar gael i gwmnïau cyfryngau heblaw teledu. Os yw'r cynnwys yn cael ei drin fel 'talpiau' o ddeunydd digidol yna gallai siop cronfa ddata ar-lein effeithiol alluogi chwaraewyr gemau, cynhyrchwyr apps ffôn neu unrhyw un sy'n gweithio ym maes y cyfryngau digidol i wneud cais am drwydded i ddefnyddio'r cynnwys hwn. Nid oes yn rhaid i S4C hyd yn oed feddwl am ddefnydd posibl i'r cynnwys, yr unig beth fyddai angen ei wneud fyddai creu ffordd i ddangos amrywiaeth y cynnwys mae'n berchen arno i eraill. Er enghraifft, gallai datblygwr app ffôn sydd eisiau cynhyrchu gwybodaeth a chlïpiau wedi'u tagio â gwybodaeth

ddaearyddol ar gyfer twristiaid yng Nghymru brynu ffilm o fwy neu lai unrhyw dref a phentref yng Nghymru. Gallai'r cwsmeriaid ar gyfer deunydd o'r fath ddod o bob rhan o'r byd, ond os nad ydynt yn gwybod bod y cynnwys ar gael a'u bod yn gallu ei weld yn rhwydd nid ydynt yn mynd i ofyn am ei brynu. Gan fod hwn yn brosiect mawr ychwanegol i S4C mae yna bobl, sefydliadau a chynlluniau yng Nghymru a allai helpu S4C i'w gyflawni, fel deiliad y Gadair mewn Casgliadau Digidol, sydd newydd ei chreu yn y Llyfrgell Genedlaethol.

Comisiynu

Yn gyntaf, fel y dywedais eisoes, dylai uwch staff comisiynu gael eu rhoi ar gcontractau cyfnod sefydlog. Yn ail, rwyf yn argymhell dychwelyd at rolau golygydd comisiynu yn hytrach na golygyddion cynnwys. Mae'r sefyllfa bresennol yn ychwanegu at y gred bod S4C yn rhoi llawer gormod o bwyslais ar ochr anghywir y broses gomisiynu. Dylai comisiynwyr fynd allan llawer mwy nag y maent: gan ymweld yn rheolaidd â chwmnïau cynhyrchu annibynnol; gweld mwy o waith cysylltiedig yn y sector ffilm a chelfyddydau, er enghraifft; bod yn fwy agored ac ar gael i syniadau creadigol gan dalent newydd a thalent sy'n dod i'r amlwg, ac yn fwy na dim bod yn barod i rannu eu gweledigaeth lefel uchel am gomisiynau (egluo i'r sector annibynnol yr hyn yr hoffent ei weld yn cael ei gynhyrchu fel rhaglenni newydd). Mae hyn yn gwbl groes i'r arferion presennol, yn ôl y rhai a holwyd. Ymddengys fod proses gomisiynu bresennol S4C yn canolbwyntio mwy ar y cynnyrch creadigol terfynol nag ar deimlad cyffredinol y sianel.

Hefyd dylai Golygyddion Comisiynu fod yn rhan fwy amlwg o rwydwaith anffurfiol i adnabod talent a datblygu talent. Mae'r sawl sy'n gweithio yn y meysydd ysgrifennu sgriptiau, cyfarwyddo ac actio yn fwyaf arbennig, yn symud rhwng teledu, ffilm a theatr. Dylid cynnal cyfarfodydd rheolaidd rhwng Golygyddion Comisiynu S4C a sefydliadau eraill gan gynnwys Asiantaeth Ffilm Cymru, Cyngor Celfyddydau Cymru a Theatr Genedlaethol Cymru, nid yn unig i ganfod talent ac i helpu i ddatblygu syniadau creadigol ond hefyd i ystyried cydweithredu a chydgyrchiadau posibl.

Rwyf yn cytuno â'r argymhelliad i gael 5 Golygydd Comisiynu (Plant, Drama a Chomedi, Ffeithiol, Digwyddiadau ac Adloniant gan gynnwys y Celfyddydau a Cherddoriaeth, a Chwaraeon) ond ni allaf weld cyfiawnhad dros gael swydd cynorthwydd ar gyfer pob un. Nid wyf ychwaith yn cytuno â'r farn bod angen swydd gyffredinol Pennaeth Rhaglenni: byddwn yn hytrach yn ystyried rhoi'r cyfrifoldeb hwnnw yng ngofal y Prif Swyddog Gweithredol newydd.

O ran gwneud S4C yn fwy effeithlon a gobeithio yn fwy creadigol ac arloesol, rwyf yn argymhell symleiddio'r holl broses gomisiynu. Mae'n debyg bod brîff S4C yn fwy manwl a chymhleth na rhai darlledwyr eraill yn y DU. Pam? Onid yw S4C yn ymddiried yn ei gynhyrchwyr annibynnol er eu bod yn cynhyrchu rhaglenni hefyd i'r un darlledwyr sydd yn amlwg wedi gwneud pethau'n haws ac yn symlach i bawb dan sylw? Symleiddiwch y brîff a gallwch leihau amser staff a'r nifer sydd eu hangen i negodi'r brîff o fewn S4C a hefyd o fewn cwmnïau cynhyrchu annibynnol. Mae amser yn arian ac ymddengys fod S4C yn araf mewn sawl agwedd ar y broses gomisiynu. Yn hytrach na micro reoli dylai S4C fod yn rheoli creadigrwydd a'i gynnyrch yn strategol.

Pam mae mwyafrif y rhaglenni'n cyrraedd y cam cyn-gynhyrchu, a chynhyrchu llawn weithiau cyn y bydd S4C wedi llofnodi contract? Mae hyn yn achos pryder a chwyno o blith staff S4C eu hunain yn ogystal â'r sector annibynnol. Ni ddylai staff orfod mynd ar ôl pobl i lofnodi briffiau a chontractau yn derfynol. Hefyd, pam mae'n rhaid i gymaint o bobl lofnodi briff comisiwn neu gontract yn derfynol? Mae gormod o haenau o fiwrocratiaeth ddiangen ynghlwm wrth y prosesau comisiynu a chontractio a rheoli costau yn awr. Dylid grymuso golygydd comisiynu i wneud eu penderfyniadau eu hunain yn eu genre. Dylent gael awdurdod creadigol ac yna'u barnu ar sail eu portffolio o raglenni a gomisiynwyd. Yr hyn nad wyf yn ei gynnig, er hynny, yw nad oes neb arall yn rhan o'r broses. Dylid cynnwys pobl o'r adrannau ymchwil, marchnata, materion cyfreithiol, amserlennu a rheolwyr yr uned materion busnes, er enghraifft, a all fynegi barn ar ba raglenni sy'n cael eu comisiynu a pha rhai a wrthodir. Ond peidied â chael haenau di-ri yn lofnodi o fewn yr adrannau Comisiynu a Materion Busnes yn unig. Pam mae S4C yn dal i fynnu bod cwmnïau cynhyrchu annibynnol yn cyflwyno llawer mwy o waith papur na darlledwyr eraill? Er enghraifft, mae mynnu cael pob ffurflen ryddhau yn henffasiwn ac mae'n wastraff amser ac arian i S4C a'r cwmnïau cynhyrchu. Oni all contractau S4C eu diogelu rhag torri rheoliadau? Yn hytrach na mynnu bod gwaith papur pob comisiwn yn cael ei archwilio'n llawn, gellid cynnal hapwiriadau blynyddol yn unig. Os canfyddir problemau yna dylid mynd ati i'w datrys yn uniongyrchol gyda'r cwmni cynhyrchu dan sylw. Dylai lleihau nifer y bobl sydd ynghlwm wrth brosesau gweinyddol diangen olygu bod y broses gynllunio hefyd yn cael ei gwella drwy symleiddio amrediad y bobl sy'n gysylltiedig â hi.

Tendro

Mae hyn yn amhoblogaidd yn gyffredinol ymhlith y sector annibynnol. A yw mewn gwirionedd yn helpu i leihau costau comisiynu? Gallaf ddeall yr achos pan mae'r tendr ar gyfer briffiau nad ydynt yn creadigol o gwbl e.e. y tywydd neu ddarllediadau digwyddiadau allanol ond os mai creadigrwydd yw'r peth pwysicaf nid wyf wedi fy argyhoeddi ei fod yn arwain at effeithlonrwydd. Efallai ei fod yn gwthio'r prisiau terfynol yn is ond ar ôl ystyried y costau gweinyddol mewnol ac allanol yn llawn, a yw S4C yn argyhoeddedig y gellir ei gyfiawnhau'n ariannol? Mae'n sicr ei fod yn mygu creadigrwydd ac mae'n debygol ei fod yn rhwystro yn hytrach nag annog newydd-ddyfodiaid. Hefyd, a oes cymaint â hynny o gwmnïau, er enghraifft, a all dendro i gynhyrchu ac i ddarlledu'r fformat cylchgrawn dyddiol yng Nghymru? Dylai S4C fedru mynd at y cwmnïau sydd â'r gallu hwn a negodi'n uniongyrchol â hwy. Dylai ymdrechu i wneud popeth yn symlach a thrwy hynny leihau'r amser staff a neilltuir fod yn nod bwysig i S4C. Rwyf yn argymhell yn gryf y dylid lleihau neu ddileu'n gyfan gwbl y broses dendro faith ac amhoblogaidd.

Cyd-gynyrchiadau a chyd-ariannu

Mae hwn yn fater anodd. Mae'r adroddiad wedi edrych ar y mater hwn o safbwynt y goblygiadau i brosesau gweithredol a chostau. Ar yr un llaw, mae'r mwyafrif, ond nid pawb, yn y sector annibynnol o blaid dychwelyd i'r ffordd hon o weithio. Ond maent yn amheus o'r rhesymau pam mae S4C yn ystyried

dychwelyd ati. Yn eu barn hwy, mae llawer o gomisiynau'n anaddas gan fod y cynnwys mor benodol i Gymru / y Gymraeg ac mae'n golygu bod angen llawer mwy o amser ac ymdrech i gytuno ar gomisiwn. Mae hynny'n amlwg yn wir. Ar y llaw arall, maent yn cydnabod bod cyd-gynhyrchu'n beth da i Gymru (maent yn codi ymwybyddiaeth o wneuthurwyr o safon); dylai helpu S4C a'u sefyllfa ariannol eu hunain os gellir gwerthu rhaglenni (a'u hailwerthu) i ddarllledwyr eraill, ac mae'n aml yn helpu'r safonau creadigol gan fod mwy o bobl ynghlwm wrth y broses. Ond os yw hyn yn golygu llai o arian ar gyfer gwneud rhaglenni neu os yw S4C yn gwrthod bod yn fwy hyblyg o ran syniadau creadigol a briffiau ni chânt eu hargyhoeddi.

Felly, os bydd S4C yn mynd i'r cyfeiriad hwn, a chredaf y dylent, yna rhaid bod yn ofalus i beidio gorgymhlethu prosesau unwaith eto. Ni ddylai gymryd oesoedd i gytuno ar friffiau a chontractau ac ni ddylai gynnwys dim mwy o bobl na'r angen. Yn amlwg, mae cynnwys eraill yn y broses o gyllido a chyd-gynhyrchu rhaglenni yn gwneud y tasgau hyn yn fwy cymhleth ond dylai'r cynnydd yn y refeniw a gaiff S4C wneud iawn am hynny (a thrwy hynny gyfiawnhau unrhyw staff ychwanegol fydd eu hangen i wneud cyd-gynyrchiadau'n bosibl). Ond y pwynt allweddol i S4C yw datblygu ei strategaeth gyd-gynhyrchu greadigol ochr yn ochr â'i brosesau busnes gweithredol symlach.

Dylai S4C hefyd ystyried cynyddu nifer y cyd-gynyrchiadau ffilm a ariennir ganddo. Mae S4C yn sefydliad diwylliannol allweddol yng Nghymru a dylai ei rôl fel cyllidwr 'cyntaf i mewn' gael ei chymryd o ddifrif. Rwyf yn argymhell bod S4C yn cwrdd ag Asiantaeth Ffilm Cymru yn rheolaidd i drafod cydweithredu llawer mwy clos yn y gobaith y bydd hynny'n arwain at fwy o gyd-gynyrchiadau ffilm Cymraeg neu ddwyieithog.

Tariffau, costau cynhyrchu a Thelerau Masnach

Mae'n ymddangos bod y sector annibynnol yn edrych yn ddirmygus ar y cysyniad o dariffau, ac mae S4C yn ei ddehongli'n wahanol. Nid oedd modd i'r adroddiad hwn (oherwydd y cyfyngiadau ar amser) gynnal dadansoddiad o'r gwahanol dariffau ac ystodau'r gwahanol gostau cynhyrchu yn y sector, ac mae felly'n cyflwyno'r dystiolaeth a roddwyd i mi.

Yn S4C mae'n ymddangos mai canllawiau yn unig yw tariffau sy'n sail i drafodaethau ar brisiau comisiynau unigol. Rwyf yn deall y sefyllfa, ond rwyf yn gofyn a yw S4C wedi meincnodi ei dariffau'n ddigonol yn erbyn rhai darllledwyr eraill. Yn sector teledu'r DU gwelwyd tuedd graddol, ond arwyddocaol i leihau cost fesul awr rhaglenni yn ystod y 5 i 8 mlynedd diwethaf. Rwyf wedi cael fy arwain i gredu nad yw S4C wedi dilyn y duedd hon. Hefyd, awgrymwyd fod amrywiadau pendant a heb reswm, mae'n ymddangos, rhwng y pris mae S4C yn ei dalu i un cynhyrchydd annibynnol o'i gymharu â'r hyn a delir i un arall am raglenni tebyg iawn.

Hefyd, i ba raddau mae S4C yn gyfarwydd â'r arferion cynhyrchu gorau y tu allan i Gymru, megis gwelliannau technolegol sy'n lleihau'r amser cynhyrchu a'r lefelau staffio? Dylai sicrhau fod effeithlonrwydd o ran costau a pharedd

rhwng prisiau cwmnïau cynhyrchu yn hanfodol os yw S4C am wella a chynnal rhaglenni o safon gyda chyllideb gomisiynu lai.

Ond mae cyfrifoldeb ar y sector annibynnol hefyd o ran costau cynhyrchu. Roedd fwy neu lai pob cwmni annibynnol a holwyd yn teimlo eu bod yn cynhyrchu rhaglenni'n rhatach ac yn fwy effeithlon na'u cymheiriaid (y gystadleuaeth). Mae'n amlwg na all hyn fod yn wir. Mae cyfrifoldeb moesol ac angen busnes ar gwmnïau cynhyrchu annibynnol i ostwng prisiau rhaglenni ar gyfer S4C. Mae'r achos busnes yn fwy amlwg. Oni bai eu bod yn parhau'n gystadleuol o ran pris ni allant ddisgwyl i S4C barhau i gomisiynu eu syniadau am raglenni 'beth bynnag fo'r gost'. Nid yw hyn wrth gwrs yn golygu bod prisiau'n gostwng i lefelau sy'n amhroffidiol ac felly'n anghynaliadwy – ni fyddai hynny'n gwneud synnwyr busnes – ond mae cydnabod y bydd yn rhaid i gronfa gomisiynu S4C ymestyn ymhellach yn y dyfodol yn golygu y bydd mwy o baredd rhwng prisiau rhaglenni a gomisiynir ar gyfer S4C, BBC, C4, ac ati yn hanfodol.

Nid yw hynny'n golygu nad yw'r sector cynhyrchu annibynnol yn mynd i'r afael â'r materion hyn eisoes. Maent wrthi'n gwneud hynny. Er enghraifft, mae cyfathrebu gwell rhwng cwmnïau'n ymdrechu i sicrhau bod cynyrchiadau mawr yn cael eu hamseru ar adegau gwahanol os yn bosibl i leddfu'r pwysau i recriwtio cyfleusterau, offer a gweithwyr llawrydd ar yr un pryd.

Mae trafodaethau â'r sector cynhyrchu ar effeithlonrwydd gweithredol hefyd wedi cynnwys y 'Telerau Masnach' a gyflwynwyd yn 2004. Ers eu cyflwyno, mae'r Telerau Masnach newydd wedi rhoi'r hawliau masnachol yng ngofal y cynhyrchwyr annibynnol. Er bod y rhan fwyaf o agweddau'r newid hwn y tu hwnt i gylch gorchwyl yr adroddiad hwn, mae rhai agweddau sy'n gysylltiedig â'r modd y mae'r Telerau Masnach a swyddogaethau cysylltiedig yn cael eu gweithredu'n gwbl berthnasol. Yn benodol, mae'r rhain yn ymwneud â chadw swyddogaethau sy'n gysylltiedig â thaliadau talent (Equity, WGGB, MU, a MCPS). Roedd sawl ymatebwr allanol yn teimlo y dylid gwrthdroi hyn a rhoi'r cyfrifoldeb yn ôl ar y sector cynhyrchu annibynnol, gydag indemniad posibl ar eu rhan yn cael ei ymgorffori yn y Telerau Masnach. Byddai hyn yn cael nifer o effeithiau dymunol:

- Lleihau'r angen am staff nad ydynt yn gweithio ar raglenni yn S4C i ymgymryd â gwaith o'r fath.**
- Cynyddu aeddfedrwydd yn y sector drwy annog cwmnïau i ymgymryd â'r cyfrifoldeb hwn.**
- Cael gwared ar yr angen am brosesau yn S4C yn sgil cynnwys indemniad gan gynhyrchwyr ar hawliau clirio ac yn y blaen.**
- Cyflymu taliadau terfynol a llofnodion terfynol a gofynion archwilio ar gyfer rhaglenni unigol; a lleihau maint mantolenni sy'n cael eu cario drosodd sy'n codi i S4C ac sy'n aml yn dyddio'n ôl 5 mlynedd a mwy.**

Dylai S4C sicrhau ar fyrder ei fod yn cynnal adolygiad o'r modd y mae'r Telerau Masnach yn cael eu gweithredu. Yng nghyd-destun y materion hyn ymddengys fod y ffordd y mae Telerau Masnach S4C yn cael eu gweithredu'n wahanol i

arferion darlledwyr eraill yn y DU a chostau 'statudol' heblaw rhaglenni. Efallai bod rhesymau dilys dros y gwahaniaethau ond oni bai bod y rhesymau hyn yn cael eu hategu gan arbedion gweithredol pendant ymddengys y byddai'n anodd cyfiawnhau eu cadw. Byddwn yn annog Awdurdod S4C i ofyn am gyngor allanol yma gan nad wyf wedi gallu gwneud gwaith manwl ar y mater hwn.

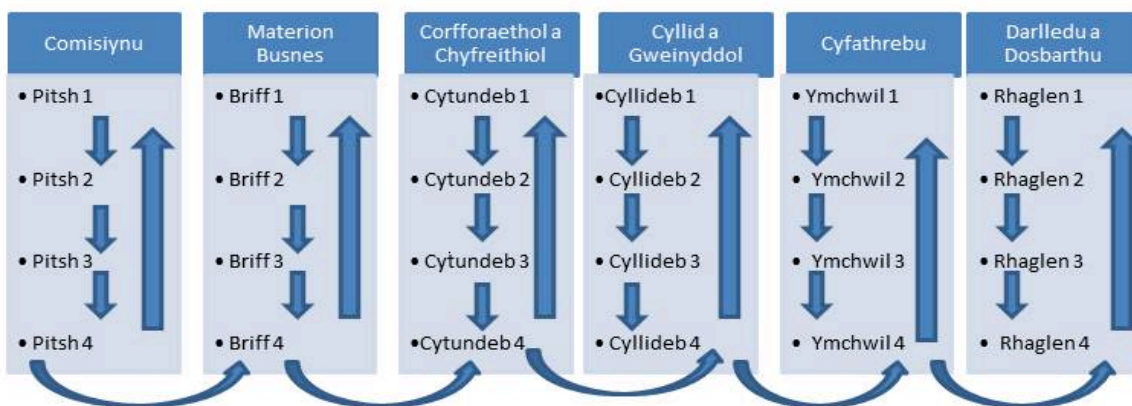
Yn gryno, mae angen i S4C a'r sector cynhyrchu annibynnol gydweithio'n agosach ac edrych ar ei gilydd fel 'aelodau o'r un tîm'; ac mae'n amlwg nad yw hynny'n digwydd ar hyn o bryd.

Ailfodelu S4C fel sefydliad We-Think

I grynhoi, rwyf yn cynnig bod S4C yn ymdrechu i fod yn sefydliad We-Think er mwyn iddo arddangos nodweddion sefydliad creadigol, agored, arloesol, sy'n cael ei werthfawrogi, sy'n hyblyg, sy'n cael ei arwain o'r gwaelod i fyny, ac sy'n amrywiol a chydweithredol. Mae angen i S4C fod yn llai biwrocraataidd, llai cyfrinachgar, yn cael ei yrru lai gan brosesau, yn llai ynysig a llai araf yn weithrediadol. Hefyd mae angen i S4C arbed arian pa bryd bynnag y bydd hynny'n weithredol bosibl.

Mae'r strwythur presennol a'i ffyrdd o weithio'n cynnwys gormod o haenau fertigol o fiwrocraatiaeth, awdurdodi a llofnodi terfynol cyn y bydd syniad creadigol yn frîff terfynol ac yn datblygu drwy'r sefydliad nes bydd y rhaglen wedi'i gwneud a'i darlledu. Er enghraifft, mae syniadau creadigol gan gynhyrchwyr annibynnol yn cael eu trafod drwy'r adran Gomisiynu ac yna mae angen lefelau amrywiol o lofnodion terfynol adrannol mewnol cyn y daw syniad creadigol yn frîff creadigol y cytunwyd arno ac yn cael ei drosglwyddo i'r adran Materion Busnes, sydd wedyn yn ailadrodd y broses ormodol o ddsbarthu dogfennau a gwybodaeth yn fewnol cyn troi'r brîff yn gontract. Mae ailadrodd prosesau o'r fath yn digwydd drwy'r holl adrannau.

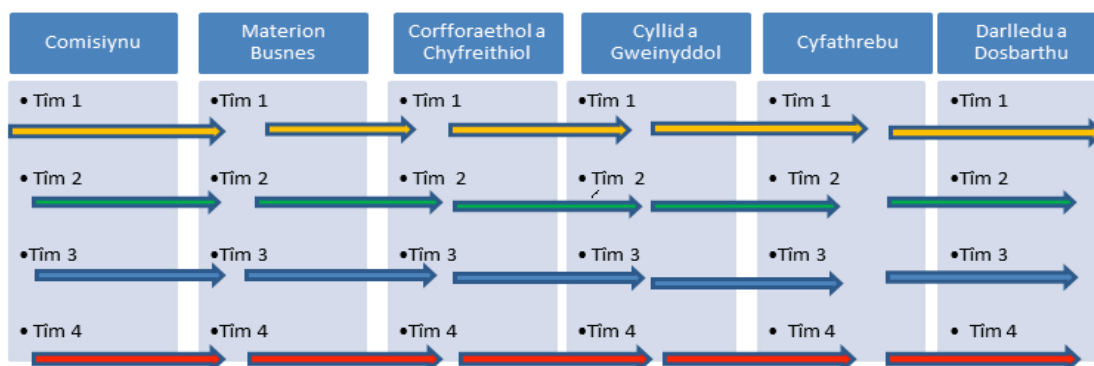
Mae'r diagram isod yn dangos enghraifft wedi'i symleiddio o strwythur presennol y cyfarwyddiaethau a'r prosesau gweithio.



Rwy'n cynnig felly bod S4C yn adeiladu ac yn rhedeg adrannau, timau a strwythurau mewn ffordd gwbl wahanol. Yn hytrach nag adrannau a thimau fertigol anhyblyg: Comisiynu, Corfforaethol, Darlledu a Dosbarthu, Materion Busnes, Cyllid ac Adnoddau Dynol (HR) a Chyfathrebu (nad ydynt yn cydweithredu ac sy'n prosesu gwaith yn fertigol i fyny ac i lawr eu timau, yn ogystal ag yn llorweddol i'r tîm nesaf yn y 'linell gynhyrchu') rwyf yn argymhell strwythur sy'n seiliedig ar dasgau llorweddol, i'r graddau posibl, sy'n edrych ar rôl graidd S4C o gomisiynu rhaglenni, i gael cyllid a chontractau ar gyfer y rhaglenni ac yna'u darlledu mor syml â phosibl.

Adeiladu timau sydd â golygydd comisiynu, rheolwr uned, ymchwilydd, cyfreithiwr, swyddog marchnata / cyfathrebu a threfnydd amserlenni cynnwys,

er enghraifft. Byddai'r timau hyn yn gweithio gyda'i gilydd â'r cwmni cynhyrchu annibynnol i weithio ar bob cam o'r briff creadigol hyd y darlledu. Byddai strwythur o'r fath yn sicrhau bod timau ac adrannau'n cyfathrebu'n fewnol gydol yr amser, bod sylwadau amryw o dimau a setiau sgiliau'n cael eu hymgorffori yn y broses gomisiynu, bod oedi cyn llofnodi dogfennau allweddol yn derfynol a bod y cerrig milltir cyn lleied â phosibl a bod perchnogaeth y dasg gyfan yn cael ei rhannu. Ni fyddai un adran yn gallu beio un arall am oedi wedyn, nac am ddiffyg gwybodaeth na bod penderfyniadau'n cael eu gwneud heb ymgynghori ag adrannau eraill. Drwy eu gorfodi i rannu gwybodaeth a syniadau yn ystod pob cam o'r broses, nid yn unig y dylai effeithlonrwydd wella ond dylai hefyd arwain at raglenni o safon uwch, sy'n adlewyrchiad gwell o'r boblogaeth Gymraeg ei hiaith yng Nghymru, h.y. effeithlonrwydd ac arloesedd creadigol.



Mae'r diagram uchod yn dangos sut y gallai strwythur tîm newydd symlach weithio. Mae pob lliw yn cynrychioli syniad creadigol / briff: gydag aelod tîm o bob Cyfarwyddiaeth a swyddogaethau allweddol presennol wedi'u dangos. Mae timau'n cael eu ffurfio ar sail tasgau a byddent yn dilyn prosiect o'i ddechrau i'w ddiwedd h.y. o'r syniad creadigol hyd at ei ddarlledu.

Mae'r strwythur hwn yn gweithio'n llorweddol, gan leihau neu ddi-ddymu'n gyfan gwbl yr angen am gyfeirio mewnol (fertigol) a llofnodi terfynol o fewn cyfarwyddiaethau. Mae felly'n annog (ac mewn gwirionedd yn gorfodi) cydweithredu rhwng cyfarwyddiaethau drwy greu timau newydd sy'n torri at draws cyfarwyddiaethau.

Credaf y byddai dull o'r fath hefyd yn golygu llai o angen am gymaint o Gyfarwyddwyr a phenaethiaid swyddi o fewn y strwythur staffio presennol. Mae'n debyg y byddai hefyd yn lleihau nifer y staff fyddai eu hangen ym mhob adran a thîm o'r fath. Nid wyf wedi gallu cyfrifo lefelau staffio'n llawn ond credaf y gellid lleihau nifer y staff sydd eu hangen i redeg S4C yn effeithiol, yn effeithlon ac arloesol gymaint â 40% yn seiliedig ar y lefelau staffio presennol yn ôl y strwythur a'r ffordd newydd hwn o weithio.

Er mwyn goruchwyllo'r ffordd newydd hon o weithio byddwn yn argymhell (fel y nodwyd eisoes) bod y Prif Swyddog Gweithredol (CEO) yn gyfrifol am lofnodi briffiau comisiynu yn derfynol gyda gweddill y swyddogaethau gweithredol yn cael eu rheoli gan Brif Swyddog Gweithredu (COO). Byddai'r Prif Swyddog

Gweithredu yn gyfrifol am sicrhau effeithlonrwydd gweithredol, a byddai'r Prif Swyddog Gweithredol yn gyfrifol am sicrhau'r lefelau uchaf o greadigrwydd ac arloesedd yn y broses gomisiynu. Dylai rôl y Prif Swyddog Gweithredu gynnwys materion cyfreithiol, cyllid a busnes, a dylai felly feddu ar gymwysterau yn y maes cyllid.

Cyllid, Adnoddau Dynol (HR), TG, rolau gweinyddol – gwasanaethau traws sefydliadol

Byddwn yn argymhell symud staff TG nad ydynt yn ymwneud â darlledu i ofal y Prif Swyddog Gweithredu, ynghyd â chyllid a HR. Dylai lefelau staffio yn y gwasanaethau traws sefydliadol hyn gael eu pennu gan feincnodau allanol, er enghraifft, y gymhareb gyfartalog o staff HR i gyflogeion yw 1:108¹¹. Mae'n ddigon hawdd canfod meincnodau tebyg ar gyfer cyllid a TG.

Ni fyddwn yn argymhell bod pob Cyfarwyddwr yn cael Cynorthwydd Personol penodedig ond yn hytrach yn sicrhau bod pob tîm yn rhannu cymorth gweinyddol. Gan fod TG yn gwella'n barhaus y duedd yn y rhan fwyaf o sefydliadau erbyn hyn yw unigolion sy'n hunan gynhaliol o safbwynt gweinyddu a phatrymau gweithio symudol.

Cyfathrebu

Mynegwyd gwahanol safbwyntiau o ran swyddogaethau cyfathrebu a marchnata S4C. Dywedodd llawer o'r tu allan i S4C y dylai pob swyddogaeth o'r fath gael eu hallanoli i'r sector preifat; roedd eraill yn dadlau dros gynnydd mewn gweithgarwch a gwariant. Er ei bod yn amlwg bod digon o arbenigedd yn y sector preifat yn y meysydd hyn yng Nghymru, nid wyf am argymhell hynny am nifer o resymau. Yn gyntaf, mae angen swyddogaethau cyfathrebu a marchnata mewnol ac allanol. Mae allanoli gwaith dylunio'n gymharol rwydd ond mae disgwyl i gwmni allanol reoli cyfathrebu mewnol yn llawer anos, os nad yn ymylu ar yr amhosibl. Wrth allanoli gwaith rhaid cael rhywun o'r sefydliad i reoli'r gwaith. Os yw hynny'n wir pam na all yr unigolyn hwnnw wneud y gwaith ei hun? Yn ail, rhaid i bob cwmni yn y sector preifat wneud elw. Er y byddai allanoli'r gwaith marchnata a chyfathrebu yn golygu gwariant ychwanegol sylweddol yn y sectorau hyn yng Nghymru, nid wyf wedi fy argyhoeddi y byddai hyn yn rhatach yn y pen draw ar ôl ystyried maint yr elw tymor hir. Efallai bod angen dadansoddiad cost a budd mwy trylwyr i gymharu'r gost o gadw gwaith marchnata'n fewnol a'i allanoli cyn penderfynu ar ffordd ymlaen.

Fodd bynnag, nid yw hynny'n golygu fy mod yn cymeradwyo gweithgareddau a gwariant presennol yr adran gyfathrebu. Dylid rhoi'r gorau i gyhoeddi'r cylchgrawn Sgrin ar unwaith. Ni ellir ei gyfiawnhau o ran cost ac nid wyf yn siŵr o'r sail resymegol dros ei fodolaeth. Nid wyf yn credu am eiliad y byddai gwylwyr craidd S4C yn rhoi'r gorau i wyllo'r sianel os na fydd Sgrin yn eu cyrraedd drwy'r post. Byddai'n bosibl cynhyrchu fersiwn electronig ond byddai'r gynulleidfa darged yn wahanol wedyn – pobl ifanc yn hytrach na'r bobl hŷn sy'n dueddol o'i gael ar y funud. Byddwn hefyd yn argymhell rhoi'r gorau i

¹¹ Adroddiad ymchwil Personnel Today 2008

noddi atodiad teledu'r Daily Post. Unwaith eto nid yw'r sail resymegol dros y nawdd yn fy argyhoeddi a gellid dadlau ei fod yn anghyson. Pan roddodd S4C y gorau i noddi atodiad teledu'r Western Mail ni chredaf fod hynny wedi arwain at ostyngiad dramatig yn y sylw i raglenni S4C. Felly pam fyddai rhoi'r gorau i noddi atodiad y Daily Post yn wahanol?

Dylai cysylltiad S4C â digwyddiadau pwysig barhau. Dyna'n amlwg oedd barn y rhai a holwyd yn fewnol ac yn allanol. Mae'r rhain yn ddigwyddiadau o bwys diwylliannol yn y calendr Cymreig a byddai cefnu'n gyfan gwbl arnynt yn mynd yn groes i rôl S4C yng nghymdeithas Cymru. Ond mae angen torri'n ôl yn sylweddol ar y costau o fynychu'r digwyddiadau hyn. Mae angen i S4C fod yn llai uchelgeisiol a thrwy hynny fodloni ar bresenoldeb rhatach.

Rwyf yn cwestiynu'r rhan fwyaf o'r gwariant ar farchnata (gan gynnwys digwyddiadau) ar hyn o bryd. A oes strategaeth farchnata glir sy'n ategu'r amcanion corfforaethol cyffredinol? Nid yw 59% o'r siaradwyr Cymraeg yng Nghymru'n gwyllo S4C o gwbl yn ystod unrhyw wythnos ar hyn o bryd. Oni ddylai'r cyfan, neu fwyafrif helaeth, y gwariant a'r gweithgareddau marchnata gael eu hanelu at y 59% hwnnw? Wrth gwrs, rhaid i gomisiynu hefyd wneud ei ran i roi sylw i'r 59% hynny nad ydynt yn gwyllo'r sianel drwy gynhyrchu cynnwys mwy amrywiol y byddent yn dymuno'i wyllo, ond rwyf yn siŵr bod rhaglenni y gellid eu marchnata'n well ar gyfer y rhai nad ydynt yn gwyllo ar hyn o bryd. Mae gan S4C broblem hefyd o ran canfyddiadau o'r sianel gyda phobl ifanc yn teimlo nad yw'n 'cŵl' a'r rhai ar y pegwn arall – y penderfynwyr, y llunwyr polisi a'r arweinwyr diwylliannol – sy'n teimlo bod S4C wedi'i ynysu'i hun oddi wrth unrhyw fath o atebolrwydd cyhoeddus a deialog. Rhaid i S4C fynd ati i gynyddu ei weithgarwch cyhoeddus a hynny'n rhannol drwy gyfathrebu marchnata llawer gwell ac wedi'i dargedu.

Rhaghysbysebion a Deunydd Hyrwyddo

Mae'n amlwg bod gan S4C dîm talentog sydd ag enw da ymhlith eu cymheiriaid am gynhyrchu deunydd safonol ac arloesol. Fodd bynnag, mae costau gwneud y gwaith hwn yn fewnol, neu o leiaf ei ddyfeisio'n fewnol, yn uchel ac yn anffodus ni ellir eu cyfiawnhau oherwydd y flaenoriaeth i ddiogelu cyllidebau comisiynu. Cadarnhaodd yr holl gwmnïau cynhyrchu annibynnol nid yn unig y byddent yn hapus i gynhyrchu'r rhaghysbysebion a'r deunydd hyrwyddo eu hunain ond y byddent hefyd, o fewn rheswm, yn barod i gynnwys y costau cynhyrchu o fewn cyllidebau cynhyrchu rhaglenni presennol. Credaf y byddai hyn yn arwain at arbediad sylweddol i S4C.

Darlledu a Dosbarthu

Mae rhai arbedion effeithlonrwydd y gellid eu rhoi ar waith yn gymharol gyflym. Mae'r rhain wedi'u hanelu'n bennaf er budd y sector cynhyrchu annibynnol, ond nid yn gyfan gwbl. Yn gyntaf, pam nad yw S4C yn caniatáu i raglenni gael eu cyfleu ar-lein? Byddai rhoi'r gorau i drosglwyddo â thâp pan yn bosibl yn lleihau costau ac yn cyflymu'r broses, er y byddai'n golygu rhai costau technegol untro. Yn ail, byddai cydweithio â chwmnïau cynhyrchu i leihau problemau cyfleu'n hwyr a llofnodi terfynol hwyr hefyd yn arbed arian.

Hefyd mae rhaid edrych ar fater Manyllder Uwch (HD). A ddylai S4C mewn gwirionedd fod ar flaen y gad i gyflwyno gwasanaeth HD? A oes yn rhaid i'w holl raglenni gael eu gwneud mewn HD? Mae hyn wedi ychwanegu costau cyfalaf sylweddol at y gwariant diweddar, ac yn awr mae awydd i symud i lefelau SR HD. Pam mae'n gwneud hyn pan ddywed yr holl gynhyrchwyr annibynnol wrthyf ei fod yn faich ariannol ychwanegol arnynt a hynny ar adeg o gwtogi ar gyllidebau cynhyrchu? Deallaf fod y mater hwn yn cael sylw ar hyn o bryd.

Yn olaf, rhaid i mi gwestiynu'n llwyr pam mae S4C yn trosglwyddo (transmit) ei raglenni ei hun? Ni ddylid edrych ar hwn fel elfen sanctaidd o'r gwasanaeth yng nghyd-destun yr adolygiad effeithlonrwydd hwn. Gyda'r newid rhag blaen pan fydd y sianel yn cael ei chyllido drwy ffi'r drwydded gan y BBC yn ddi-os mae rhannu trosglwyddo'n fater y dylid ei ystyried o ddifrif. Dylai S4C hefyd gynnal ymarferiad i gymharu costau â darparwyr eraill o'r sector preifat. Ni fyddai unrhyw benderfyniad i roi'r gorau i drosglwyddo'i raglenni ei hun yn digwydd ar unwaith, ond rwyf yn argymhell bod S4C yn comisiynu dadansoddiad cost a budd manwl cyn gynted â phosibl.

Lleoli neu Adleoli S4C

Er nad yw'r adroddiad hwn wedi gallu cynnal dadansoddiad manwl o'r mater o ble mae S4C yn lleoli ei bencadlys, mae nifer o randdeiliaid allanol a holwyd wedi codi'r posibilrwydd o adleoli S4C y tu allan i Gaerdydd. Felly, teimlaf fod dyletswydd arnaf i grybwyll y mater, o leiaf.

Mae hwn yn fater cymhleth. Mae'n ymwneud nid yn unig ag ystyriaethau cost ond ag ystyriaethau diwylliannol ac economaidd rhanbarthol. Mae'n amlwg bod cost eiddo a thir yn uwch yng Nghaerdydd nag mewn llawer o rannau eraill o Gymru. Gallai symud pencadlys S4C i rywle arall yng Nghymru ryddhau arian untro i'r sefydliad. Ar y llaw arall, efallai na fyddai'n arwain at arbedion sylweddol a byddai'n sicr o amharu ar yr ymdrechion i fynd i'r afael â materion pwysicach.

Mae'n debyg y gellir cyflwyno'r dadleuon dros adleoli yn well o safbwynt y diffyg hyder y mae S4C yn ei ddiodef ar hyn o bryd o gyfeiriad ei gynulleidfaoedd craidd a'i randdeiliaid. Gallai symud S4C i rywle arall fel Caernarfon (sef y lleoliad a grybwyllwyd amlaf) gyd-fynd yn well â pholisi Llywodraeth Cymru i symud sefydliadau sector cyhoeddus pwysig o'r brifddinas. Mae effaith lluosydd economaidd symudiad o'r fath yn hysbys ac fe'i gwelwyd droeon o'r blaen. Hefyd, byddai'n symud S4C yn nes at ei berfeddwlad ddiwylliannol a gallai greu amgylchiadau lle na fydd amddiffyn ei gyllid yn ddadl ddiwylliannol yn unig ond yn un economaidd ranbarthol hefyd. Gallai symud S4C o Gaerdydd yn gorfforol hefyd helpu'r cydbwysedd rhwng y tebygolrwydd cynyddol y bydd y BBC yng Nghymru yn cael ei ganoli yng Nghaerdydd. Gallai adleoli hefyd hwyluso'r newidiadau diwylliannol mewnol angenrheidiol yn haws gan y byddai symud i adeilad newydd yn arwydd o ddiwylliant newydd a ffordd newydd o weithio.

Ond, ar y llaw arall, gallai symud S4C o Gaerdydd arwain at ysgariad gwleidyddol pellach a gallai waethygu'r sefyllfa o safbwynt cysylltiadau

cyhoeddus â rhanddeiliaid allweddol. Gellid edrych arno hefyd fel ffordd o 'redeg i ffwrdd' oddi wrth yr holl sylw.

Efallai mai'r pryder mwyaf i S4C fyddai'r posibilrwydd y gallai golli talent y presennol a'r dyfodol. Mae Caerdydd yn dal i ddenu'r gyfran fwyaf o'r 'dosbarthiadau creadigol'¹² yng Nghymru, a byddai symud o Gaerdydd yn rhwym o leihau'r gronfa o dalent greadigol sydd ei hangen ar S4C i weithredu'n effeithlon ac arloesol.

I grynhoi, ni chredaf y dylid ystyried symud S4C o Gaerdydd yn awr gan y byddai hynny'n tynnu sylw ac adnoddau oddi wrth y dasg o fynd i'r afael â phroblemau pwysicach a brys.

¹² Richard Florida The Rise of the Creative Class, 2002

CASGLIADAU AC ARGYMHELLION

1. Dylai S4C ymdrechu i fod yn sefydliad We-Think¹³ sy'n cymell, cydlynu ac arloesi.
2. Rhaid i S4C roi sylw i broblemau diffyg cydweithredu, ei amgylchedd gweithio ffisegol, cyfathrebu mewnol, arweinyddiaeth, ethos y sector cyhoeddus a diffyg amrywiaeth.
3. Mae S4C yn cael ei weld fel sefydliad cyfrinachgar, naïf, trahaus, darlledwr gwasanaeth cyhoeddus gwael, heb feddu ar ddealltwriaeth, gyda phroblem sylfaenol o ran cyfathrebu â rhanddeiliaid, heb y gallu i ymddiried, yn ynysig, yn anghreadigol, ac yn amharod i newid.
4. Yn fewnol, mae'r morâl yn S4C yn isel ac nid yw'r rhan fwyaf o'r staff yn ddigon hyderus i fynd i'r afael â'r problemau presennol. Mae diwylliant o ofn, cyfrinachedd, diffyg ymddiriedaeth a rheolaeth ormodol yn parhau. Nid yw staff yn rhannu gwybodaeth, nid ydynt yn deall rolau'i gilydd ac nid ydynt yn cydweithredu. Er gwaethaf sefyllfa S4C, nid yw'r staff yn unedig ac mae rhaniadau mawr rhwng adrannau a thimau. Nid yw S4C yn sefydliad creadigol nac arloesol mwyach. Mae ganddo fiwrocraziaeth hen a hen-ffasiwn sy'n perthyn i'r sector cyhoeddus a diwylliant 9-5 sy'n amhriodol i ddiwydiant creadigol.
5. Mae 50% o'r staff yn teimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi – ar y llaw arall, nid yw 50% yn teimlo felly.
6. Nid yw timau ac adrannau'n cydweithredu, yn rhannu syniadau nac yn datrys problemau ar y cyd yn rheolaidd. Mae cynnwys pobl o bob adran ym mhob agwedd ar waith y sefydliad yn hanfodol. Rhaid i bob aelod o'r tîm deimlo bod eu barn a'u syniadau'n cael eu gwerthfawrogi.
7. Mae'r cynllunio mewnol yn wael, os yw'n bod o gwbl, er hynny nid yw model gweithrediadol S4C yn gymhleth; neu ni ddylai fod mor gymhleth, o leiaf.
8. Mae swyddfeydd cynllun agored wedi golygu llai o gydweithredu, cyfathrebu, creadigrwydd ac arloesi. Mae'n debyg eu bod hefyd wedi amharu ar effeithlonrwydd hefyd, ond nid yr adeilad sy'n bennaf cyfrifol am hynny, ond ffactorau eraill, megis rhaniad rhwng dwy ochr yr adeilad, y gred anghredadwy sy'n tybio na all cydweithwyr fod yn gweithio os ydynt yn siarad â'i gilydd, ac yn fwy na dim mae diwylliant presennol yn S4C yn annog staff i beidio cydweithredu a chyfathrebu
9. Er mwyn gwella'r sefyllfa dylai S4C fynd i'r afael â'r diwylliant o ofn a drwgdybiaeth drwy annog sgyrsiau, mwy o gyfarfodydd i'r staff cyfan, cymysgu mwy ar y timau a staff, a gwneud i awyrgylch y swyddfa deimlo'n fwy bywiog, personol a chreadigol.
10. Arferion gweithio a buddiannau staff: mae S4C yn dioddef o ganlyniad i'w drosiant staff isel; mae 'gwaed newydd' yn hanfodol i'w ddyfodol ac mae

¹³ Charles Leadbeater We-Think: Mass innovation, not mass production , 2008

llawer gormod o bobl wedi bod yn eu swydd(i) yn llawer rhy hir. Dylai swyddi uwch swyddogion comisiynu ddilyn arfer y diwydiant, sef penodiadau cyfnod sefydlog o 5 mlynedd. Mae angen lleihau buddiannau staff a gellid arbed o leiaf £350K y flwyddyn drwy:

- a. Diddymu'r yswiriant iechyd preifat
 - b. Adolygu'r hawliau gwyliau
 - c. Cadw'r lwfans meithrin ar gyfer y graddfeydd isaf yn unig
 - ch. Diddymu ceir cwmni cyn gynted â phosibl
 - d. Rhoi'r gorau i'r ddarpariaeth 'bws i'r dref'
 - dd. Diddymu'r pecynnau teledu, DVD a Sky ar unwaith ac edrych a oes modd adennill y costau
 - e. Chwilio am ffyrdd rhatach o ddarparu gwersi Cymraeg i staff
 - f. Adolygu'r cymhorthdal i'r clwb cymdeithasol
 - ff. Diddymu'r cymhorthdal i'r ffreutur ar unwaith: un ai cau'r ffreutur neu ei redeg fel busnes allanol cyn gynted ag y cytunir ar un o'r dewisiadau hyn
11. Newid arferion gweithio'r staff, cyflwyno swydd ddisgrifiadau mwy hyblyg, annog rhannu sgiliau, creu 'llysgenhadon' sy'n gweithio mewn timau nad ydynt yn rhan o'u rolau adrannol presennol a chael gwared ar brosesau biwrocraidd dibwrpas ar frys
 12. Parhau i wella'r trefniadau cyfathrebu mewnol drwy hwyluso cyfathrebu wyneb yn wyneb: peidio dibynnu ar TG, mewnrwyd newydd a chyfryngau cymdeithasol eraill fel ateb i bob problem nes bydd y diwylliant yn gwella
 13. Mae llawer gormod o bolisiau a gweithdrefnau: dylid cael gwared ar y rhai nad ydynt yn ychwanegu gwerth nac yn annog creadigrwydd. Yn hytrach dylid galluogi staff i ddatblygu eu patrymau gweithio eu hunain sydd fwyaf addas ar gyfer y dasg neu'r syniad maent yn gweithio arno
 14. Mae S4C yn sefydliad diwylliannol unfurf. Mae angen i S4C wella amrywiaeth er mwyn bod yn fwy arloesol drwy strategaethau a gweithredoedd rhagweithiol.
 15. Gwerthu neu rentu'r holl adeiladau a chyfleusterau sy'n cael eu defnyddio cyn gynted â phosibl
 16. Adolygu cyfyngiadau ar ailwerthu ei feddalwedd BSM i ddarllledwyr eraill ledled y byd
 17. Adolygu perchnogaeth yr adeilad ar faes y Sioe Frenhinol
 18. Catalogio archif S4C ac ystyried datblygu prosiect i helpu i werthu cynnwys yr archif mewn ffyrdd newydd.
 19. Newid rôl golygyddion cynnwys yn ôl i olygyddion comisiynu sy'n fwy agored, hygyrch, gweledigaethol a chreadigol wrth leihau micro reoli

cynnwys allanol. Creu 5 Golygydd Comisiynu ond peidio â chreu swyddi golygyddion cynorthwyol na Phennaeth Rhaglenni: rhoi'r rôl honno yng ngofal y Prif Swyddog Gweithredol.

20. Symleiddio'r holl broses gomisiynu gyda llawer llai o haenau 'llofnodi terfynol' ac oedi biwrocraidd. Sicrhau bod y briff comisiynu'n gwyno yn unol â darlledwyr eraill.
21. Cynnal adolygiad o Delerau Masnach presennol S4C er mwyn eu cymharu â darlledwyr eraill, a cheisio, pan yn bosibl, symud swyddogaethau fel taliadau talent i'r sector cynhyrchu annibynnol.
22. Sicrhau bod contractau'n cael eu llofnodi'n llawer cyflymach ac effeithlon. Dylid cael gwared ar weithdrefnau diangen o fewn y prosesau contractio, taliadau a chyfreithiol. Mae angen edrych ar arferion gorau sefydliadau eraill.
23. Un ai diddymu tendro'n gyfan gwbl yn y dyfodol neu gyfyngu tendrau i'r lleiafswm lleiaf lle mae agweddau nad ydynt yn greadigol yn hanfodol e.e. y tywydd neu ddarllediadau allanol a digwyddiadau
24. Sicrhau nad yw'r newid tuag at gyllido ar y cyd yn dadwneud unrhyw ddatblygiadau i leihau gweithdrefnau gweinyddol mewnol. Dylid hefyd ystyried cynyddu nifer y ffilmiau a gyllidir ar y cyd y mae'n buddsoddi ynddynt a sicrhau bod S4C yn ailafael yn ei bartneriaeth ag Asiantaeth Ffilm Cymru. Yn bwysicach na dim, mae angen iddo drafod ei gynlluniau'n agored â'r sector cynhyrchu annibynnol cyn bwrw ymlaen â hyn. Mae cyllido ar y cyd o reidrwydd yn golygu bod angen a chael partneriaid a chydweithredwyr. Rhaid cael mwy o ddeialog i gyflawni hyn.
25. Mae angen meincnodi prisiau ar gyfer rhaglenni ar draws cwmnïau Cymreig unigol i sicrhau paredd, os nad cydraddoldeb. Dylid hefyd adolygu prisiau'n gyffredinol gan fod y duedd yng ngweddill sector teledu'r DU wedi bod yn gwthio prisiau i lawr a gallai S4C, efallai, gael yr un cynnyrch am lai o arian. Hefyd, mae angen cadw mewn cysylltiad ag arferion technolegol a chynhyrchu gorau, sy'n galluogi cwmnïau annibynnol i fod yn fwy effeithlon, ac a fydd yn helpu S4C i negodi'n deg, ond yn gadarn dros y misoedd a'r blynyddoedd nesaf.
26. Mae angen cael gwared ar strwythurau staffio ac adrannol fertigol anhyblyg sy'n trosglwyddo gwaith i fyny ac i lawr yn ogystal ag yn llorweddol rhwng timau. Dylid yn hytrach adeiladu timau sy'n rhannu perchnogaeth tasgau ac sy'n gweithio ar y dasg o'r syniad hyd at y darlledu ar y cyd â'r cwmni cynhyrchu annibynnol.
27. Mae angen ystyried cwtogi'n sylweddol ar swyddi Cyfarwyddwyr a Phenaethiaid a chreu swydd Prif Swyddog Gweithredu (COO) i oruchwylio'r holl weithrediadau, heblaw am lofnodi briffiau'n derfynol (gallai'r Prif Swyddog Gweithredol (CEO) wneud hynny). Dylid ymdrechu hefyd i sicrhau gostyngiad o hyd at 40% yn nifer y swyddi eraill ar sail y lefelau staffio presennol, drwy wella perfformiad yn sgil cynllunio gwell, cyfathrebu, rhannu sgiliau a chydweithredu.

28. Rhoi TG annhechnegol yng ngofal y Prif Swyddog Gweithredu (COO), ynghyd â chyllid ac adnoddau dynol, a lleihau staff yn y timau hyn yn unol â meincnodau'r diwydiant.
29. Mynd ati i wneud staff yn hunan gynhaliol yn weinyddol, gyda staff gweinyddol yn gweithio fel rhan o dîm. Ni fyddai cyfarwyddwyr yn cadw'u cynorthwyr personol eu hunain.
30. Cyfathrebu a marchnata i barhau'n fewnol oni bai bod dadansoddiad cost a budd pellach ynghylch allanoli'n argymhell newid strategaeth. Ond mae angen cwotgi ar gyfran sylweddol o'r gwaith marchnata presennol:
 - a. Rhoi'r gorau i gynhyrchu'r cylchgrawn Sgrin yn gyfan gwbl
 - b. Rhoi'r gorau i noddi atodiad teledu'r Daily Post
 - c. Bod yn llai uchelgeisiol a thorri'n ôl ar weithgareddau mewn digwyddiadau pwysig, ond cadw presenoldeb strategol
 - ch. Datblygu strategaeth farchnata newydd sy'n targedu'r 59% o siaradwyr Cymraeg nad ydynt yn gwyllo S4C yn rheolaidd
 - d. Datblygu strategaeth materion cyhoeddus well a'i rhoi ar waith ar unwaith.
31. Rhoi'r gorau i gynhyrchu rhaghysbysebion a deunydd hyrwyddo'n fewnol a rhoi'r gwaith i'r sector cynhyrchu annibynnol, gan gynnwys ymgorffori costau rhaghysbysebion a deunydd hyrwyddo yn y costau cynhyrchu presennol. Mae'r sector annibynnol wedi datgan y byddai'n croesawu'r newid ac, er braidd yn anfoddog, yn fodlon ysgwyddo'r costau hyn o fewn prisiau chynhyrchu presennol.
32. Mynd ati'n ddi-oed i ganiatáu i raglenni gael eu cyfleu ar-lein yn hytrach nag ar dâp yn unig. Mae'n amlwg y byddai hyn yn golygu costau technegol ychwanegol ond yn sicr gellid eu hadennill yn y tymor canolig yn sgil effeithlonrwydd gweithrediadol o fewn S4C ac o fewn y sector cynhyrchu annibynnol?
33. Adolygu'r pwyslais ar gael cyfran mor uchel o raglenni mewn HD a chyflwyno moratoriwm ar fwriad i gyflwyno gofyniad SR HD.
34. Cynnal astudiaeth, cyn gynted â phosibl, i'r arbedion cost posibl yn sgil rhoi'r gorau i drosglwyddo (transmit) rhaglenni'n fewnol, ond yn hytrach eu tendro i'r BBC neu ddarparwr arall o'r sector preifat.

S4C: Crynodeb o Ganfyddiadau ac Argymhellion a Thabl Gweithredu

Fel y dywed yr adroddiad llawn, y nod yw troi S4C yn sefydliad We-Think sy'n arddangos nodweddion sefydliad creadigol, agored, arloesol, sy'n cael ei werthfawrogi, sy'n hyblyg, sy'n cael ei arwain o'r gwaelod i fyny, ac sy'n amrywiol a chydweithredol.

Newid Diwylliant Mewnol S4C

Gellir crynhoi naws gyffredinol fy nghanfyddiadau ar ddiwylliant mewnol a'r canfyddiadau allanol o S4C yn yr hyn a ddywedodd y rhai a holwyd yn fewnol wrthyf. Nid oes amheuaeth nad yw'r diwylliant mewnol sy'n cael ei adlewyrchu yn fy nghanfyddiadau'n arwydd o fethiant sylweddol yn y trefniadau rheoli a llywodraethiant yn S4C yn ystod y blynyddoedd diweddar. Ac eithrio materion yn ymwneud â chyllido allanol y methiant i fynd i'r afael â'r pryderon hyn yw'r bygythiad mwyaf i allu S4C i wasanaethu ei gynulleidfa ac i adennill a chadw hyder ei randdeiliaid.

“Nid oeddwn yn cael gwneud hyn [bod yn bresennol yng nghyfarfodydd timau eraill na rhannu syniadau â thimau eraill] am nad yw pobl yn ymddiried yn ei gilydd”; “Yn hytrach na chydweithredu roeddem ni [ein tîm] yn cael ein hannog i danseilio pob tîm arall, yn union fel tynnu'r ffyn mewn gêm o KerPlunk”; “Ni oedd y tîm olaf yn S4C i fod yn rhan o unrhyw brosiect rhwng timau [er gwaethaf pwysigrwydd eu rôl]”; “Nid oes dim rhannu er bod pawb yn gwybod y byddai hynny'n arbed amser ac arian”; “Rwyf yn awr yn cymryd rhan mewn cyfarfod wythnosol rhwng adrannau, ond nid oes gen i lais yn yr hyn sy'n cael ei drafod a does neb yn gwrandao ar syniadau newydd – beth yw'r pwynt?”.

Yn ei hanfod, mae dau ddangosydd pwysig sy'n amlygu methiant y diwylliant corfforaethol yn S4C. Mae'r cyntaf yn cael ei amlygu gan ddiffyg cymhelliant, cydweithrediad ac amharodrwydd staff i gymryd risgiau, adeiladu 'seilos' mewnol a'r ofn oedd i'w deimlo o fewn timau. Yn ail, mae methiant yn y diwylliant gweithrediadol yn cael ei amlygu gan yr holl swyddogaethau, prosesau a chostau nad oedd yn gysylltiedig â rhaglenni.

	<u>Argymhellion</u>	<u>Adrannau</u>	<u>Camau Gweithredu</u>
<p>Cafodd diwylliant mewnol S4C ei ddisgrifio gan staff fel:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llawn ofn • Yn lladd cymhelliant • Unbenaethol • Anghydweithredol • Mewnbylg • Wedi'i yrru gan brosesau yn hytrach na'i symbylu gan ganlyniadau • Amharod i gymryd risgiau • Oeraidd 	<p>1. Mae methiant y diwylliant corfforaethol yn S4C yn fethiant ar ran yr uwch dîm rheoli. Er bod llawer o sefydliadau'n elwa drwy gadw a datblygu ei staff dros y tymor hir, anaml y bydd hyn yn wir mewn achosion o fethiant tymor hir. Mae'r problemau a grëwyd yn sgil hyn yn amlwg:</p> <ul style="list-style-type: none"> - anallu i feddwl yn ddargyfeiriol neu'n feirniadol am yr heriau sy'n wynebu'r sefydliad - anallu i werthfawrogi canfyddiadau allanol - agweddau disymud a diffyg ymwybyddiaeth o syniadau a thechnegau rheoli allanol - lle ceir methiant tymor hir ymddengys fod rhai uwch reolwyr yn fwy o atalwyr na galluogwyr newid wrth iddynt geisio 'amddiffyn' eu safle o fewn strwythurau hierarchaidd. <p>2. Dylid ailstrwythuro'r tîm rheoli a dylid gwneud penodiadau newydd lle mae hynny'n briodol a phosibl. Dylid creu swydd newydd COO / Pennaeth Gweithrediadau a dylai unigolyn addas gael ei recriwtio'n allanol, os yn bosibl. Byddai swyddogaethau mewnol (Cyfreithiol, Corfforaethol, Cyllid, Materion Busnes ac ati) yn atebol i ddeiliad y swydd hon.</p> <p>3. Dylid ailstrwythuro adrannau mewnol yn dimau sy'n seiliedig ar dasgau yn hytrach na seilos ar wahân o fewn eu</p>	<p>Pob adran.</p> <p>Adrannau sy'n gysylltiedig â swyddogaethau penodol ac y cyfeiriwyd atynt mewn ymchwil e.e. Materion Busnes i gael sylw ar unwaith ar ôl penodi'r Prif Swyddog Gweithredol newydd</p>	<p>Mae'n amlwg bod ystyriaethau cyfraith cyflogaeth ynghlwm wrth yr argymhellion hyn. Fodd bynnag, dyma'r mater allweddol sy'n wynebu S4C wrth iddo geisio bod yn fwy arloesol ac effeithlon. Mae penderfyniadau anodd i'w cymryd gan yr Awdurdod a'r CEO newydd, ac nid oes modd eu hosgoi.</p> <p>Mae'r rownd gyfredol o ddiswyddiadau gwirfoddol yn cynnig cyfleoedd, felly bydd newidiadau sylweddol i rolau staff a ffyrdd o weithio.</p>

<p>Y canfyddiadau allanol yw:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gwleidyddol naif • Trahaus y tu hwnt i'w rôl • Cyfrinachgar • “Yr enghraifft waethaf o ddarledwr gwasanaeth cyhoeddus” • Yn llawn silos • “Nid yw wedi bod yn deulu hapus ers blynyddoedd” 	<p>‘Cyfarwyddiaethau’. Bydd hyn yn newid pwyslais y dasg sydd ar waith ac yn golygu llai o bwyslais oddi ar fiwrocratiaeth fewnol.</p> <p>4. Enghraifft o (3) uchod fyddai diddymu'r ‘Gyfarwyddiaeth Materion Busnes’ a chael ‘Rheolwr Materion Busnes’ yn ei lle yn y timau comisiynu sy'n seiliedig ar genre. Byddai hyn wedyn yn debycach i arferion darlledwyr rhwydwaith y DU (e.e. y BBC) a rhoi arbenigedd o fewn cyrraedd y golygyddion comisiynu.</p> <p>5. Dylai ‘risgiau’ comisiynu a chynhyrchu – gweithrediadol ac ariannol – gael eu trosglwyddo i'r sector cynhyrchu annibynnol a dylai hyn fod yn ‘sbardun’ ar gyfer newid y diwylliant mewnol. Byddai hyn hefyd yn arwain at ymagwedd fwy aeddfed tuag at faterion masnachol yn y sector cynhyrchu annibynnol.</p>	<p>Pob adran sydd â chysylltiadau allanol</p>	
<p>Diffyg arloesi mewnol S4C:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rydym wedi mynd o fod yn greadigol i fod yn unbenaethol”; • “Mae ein creadigrwydd wedi cael ei ysbaddu”; • “Mae'n ddigon teg cael systemau ond mae wedi mynd yn rhy bell o fod yn greadigol”; • “Mae cymaint o haenau o reolwyr erbyn hyn ac mae hynny'n golygu bod unrhyw greadigrwydd yn cael ei ddinistrio”; • Roedd y rhan fwyaf o'r staff yn teimlo bod S4C yn cael ei redeg fel gwasanaeth sifil gwael neu fiwrocratiaeth awdurdod lleol. 	<p>6. Mae angen annog cydweithredu rhwng timau ac adrannau a dylid meithrin meddylfryd fwy agored a mentrus ymhlith y staff. Fodd bynnag, nid yw hyn yn debygol o gael ei gyflawni heb ailstrwythuro sylweddol ar lefel yr Uwch Reolwyr. Dylid ystyried hyn yng nghyd-destun y diswyddiadau sy'n digwydd yn S4C ar hyn o bryd.</p> <p>7. Dylai aelodau'r tim comisiynu gael eu rhoi ar gontractau byrrach a dylid annog trosiant uwch ymhlith yr uwch reolwyr nag a welwyd yn ystod y blynyddoedd diwethaf.</p>	<p>Pob adran, ond yn enwedig y rhai sy'n gysylltiedig â swyddogaethau sy'n cael eu gyrru gan brosesau, e.e. Materion Busnes a Chomisiynu</p>	

<p>Roedd y canfyddiadau o ofod ffisegol S4C yn cynnwys:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Mae’n ymddangos yn farw’n ddiwylliannol”; • “Mae’n gwbl dawl”; • “Mae gan bobl ofn cael eu gweld yn siarad â chydweithwyr gan y bydd pobl eraill eisiau gwych beth sy’n mynd ymlaen”; • “Mae wedi lladd unrhyw fwrlwm oedd yn y lle”; • “Y nod wrth gael cynllun agored oedd rheoli drwy weld beth mae pobl eraill yn ei wneud, ac nid wyf yn credu bod hyn wedi’i wneud am y rhesymau cywir”; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mae angen mynd i’r afael â’r diwylliant o ofn a drwgdybiaeth sy’n bodoli ym mhob rhan o’r sefydliad drwy annog sgysiau cymunedol, trefnu cyfarfodydd mewn gofod a rennir, torri’r tawelwch â cherddoriaeth, sgriniau teledu ac ati a phwysleisio bod cyfathrebu rhwng cydweithwyr yn rhywbeth i’w groesawu. 2. Yn ail, mae angen rhoi pobl mewn timau sy’n seiliedig ar dasgau ac nid yn eu hadrannau a’u cyfarwyddiaethau pan yn bosibl. 3. Yn olaf, mae angen gwneud i’r adeilad deimlo’n fwy byw, yn debycach i rywle sy’n cynhyrchu syniadau drwy osod byrddau gwyn i ysgrifennu a thynnu lluniau arnynt, caniatáu i staff ysgrifennu (â marcwyr sych, er enghraifft) ar eu cypyrddau storio, ar silffoedd, gwyr ac yn y blaen, fel y gall ymwelwyr weld yr hyn sydd ar ein meddwl. 	<p>Pob adran</p>	<p>Dylid gweithredu ar yr argymhellion ar unwaith</p>
<p>Comisiynu</p>			
<p>Canfyddiadau</p>	<p>Argymhellion</p>	<p>Adran</p>	<p>Amserlen a Gweithredu</p>
<p>Natur Rôl y Comisiynydd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contractau cyfnod ‘sefydlog’ byrrach. <p>Golygydd Comisiynu v. Golygyddion Cynnwys.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Yn gyntaf, fel y nodwyd eisoes, dylai uwch staff comisiynu gael eu rhoi ar gontractau cyfnod sefydlog. Byddai hyn yn cael nifer o effeithiau dymunol: <ul style="list-style-type: none"> • Mwy o symud rhwng S4C, y sector cynhyrchu annibynnol, y BBC a darlledwyr eraill; • Sicrhau lluosogrwydd o safbwynt ‘lleisiau’ ac arddulliau creadigol; • Efelychu arferion gweithio darlledwyr eraill y DU. 	<p>Comisiynu</p>	<p>Ar unwaith – 6 mis.</p> <p>Dylai’r broses o ailstrwythuro’r swyddogaeth gomisiynu yn y modd hwn gychwyn ar unwaith a dylid dechrau recriwtio Golygyddion Comisiynu addas ar unwaith.</p>

	<p>2. Yn ail, rwyf yn argymhell mynd yn ôl at rôl y golygydd comisiynu yn hytrach na golygyddion cynnwys. Byddai hyn yn cael nifer o effeithiau dymunol.</p> <p>3. Mae angen i'r Golygyddion Comisiynu, tu hwnt i'r Prif Swyddog Gweithredol a'r Cadeirydd, wrth gwrs, weithredu fel y prif 'lysgenhadon' allanol ar gyfer S4C gan gynnal trafodaethau creadigol nid yn unig â'r sector teledu ond hefyd â sectorau creadigol a diwylliannol eraill. Byddai hyn yn golygu na fyddai angen am swydd datblygu 'talent' ar wahân ond y byddai'n ymgorffori datblygu talent ym mhob swydd creadigol / comisiynu.</p> <p>4. Rwyf yn cytuno â'r argymhelliad i gael 5 Golygydd Comisiynu (Plant, Drama a Chomedi, Ffeithiol, Digwyddiadau ac Adloniant gan gynnwys y Celfyddydau a Cherddoriaeth, a Chwaraeon) ond ni allaf weld cyfiawnhad dros gael swydd cynorthwydd ar gyfer pob un. Nid wyf ychwaith yn cytuno â'r farn bod angen swydd gyffredinol Pennaeth Rhaglenni: byddwn yn hytrach yn ystyried rhoi'r cyfrifoldeb hwnnw yng ngofal y Prif Swyddog Gweithredol newydd.</p>		<p>Dylai unrhyw rolau yn y tîm comisiynu nad ydynt yn gysylltiedig â chomisiynu genre e.e. Pennaeth Talent / Pennaeth Cynnwys ayb gael eu cynnwys yn y prif swyddi Comisiynu.</p>
<p>Y Broses Gomisiynu</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mae mwyafrif y cynrychiadau'n cychwyn cyn bod y contractau wedi'u cwblhau; • Mae briffiau S4C yn fwy manwl a chymhleth na darlledwyr eraill y DU; • Mae gormod o bobl yn gorfod llofnodi'r briff neu'r contract terfynol; • Mae gormod o haenau o fiwrocratiaet h ddiangen yn y prosesau comisiynu a chontractio a rheoli costau ar hyn o bryd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dylid grymuso golygyddion comisiynu i wneud eu penderfyniadau eu hunain yn eu genre. Dylent gael awdurdod creadigol ac yna'u barnu ar sail eu portffolio o raglenni a gomisiynwyd. • Yn hytrach na micro reoli dylai S4C fod yn rheoli creadigrwydd a'i gynnyrch yn strategol. • Symleiddio Briff a gwaith papur S4C yn unol â darlledwyr eraill. Dylid cynnal dadansoddiad cymharol yma. • Yn hytrach na mynnu bod gwaith papur pob comisiwn yn cael ei archwilio'n llawn, gellid cynnal hapwiriadau blynyddol yn unig. Os canfyddir problemau yna dylid mynd ati i'w datrys yn uniongyrchol gyda'r cwmni cynhyrchu dan sylw. Dylai lleihau nifer y bobl sydd ynghlwm wrth brosesau gweinyddol diangen o fewn S4C a chwmnïau cynhyrchu annibynnol unigol olygu bod y broses gynllunio hefyd yn cael ei gwella drwy symleiddio amrediad y bobl sy'n gysylltiedig â hi. 	<p>Comisiynu a Materion Busnes</p>	<p>Angen gweithredu ar unwaith</p>

<p>Tendro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amhoblogaid d a diangen mewn sawl ffordd; • Mae ganddo rai manteision o yrru costau i lawr ond mae peth tystiolaeth bod costau'n codi'n araf bach ar ôl y tendro; • Mae ganddo'r anfantais o weld tendrau mawr yn pecynnu cynnwys a allai gael ei gomisiynu gan amrywiaeth fwy o gyflenwyr a lleisiau creadigol; • Mae rhai pryderon am brosesau tendro'r gorffennol. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cyfyngu tendro i friffiau cwbl anghreadigol yn unig, e.e. y tywydd neu ddarllediadau / digwyddiadau allanol. Ni ddylid tendro os yw creadigrwydd yn allweddol. 2. Peth tystiolaeth yn y gorffennol bod y broses dendro a'r defnydd o brosesau tendro wedi atal newydd-ddyfodiaid rhag cynhyrchu ar gyfer S4C. Dylai'r gofyniad i sicrhau cystadleuaeth greadigol fod yn flaenllaw mewn unrhyw broses dendro /caffael. 3. Dylid defnyddio arferion gorau a meincnodi i sicrhau pan mae proses dendro'n cael ei defnyddio bod y prosesau a ddefnyddir yn briodol a bod yr ystyriaeth lawnaf wedi'i rhoi iddynt. Cafwyd enghreifftiau yn y gorffennol pan dybiwyd nad oedd y broses yn gweithio, ac roedd hyn yn cynnwys achosion lle cafodd 'cyn cymhwyso' a thechnegau tebyg eu defnyddio. 	<p>Materion Busnes / Comisiynu / Cyfreithiol</p>	<p>Ar unwaith gyda'r gofyniad penodol o adennill hyder y cyflenwyr.</p>
---	---	---	--

<p>Cydgynyrchiadau a Chyllido ar y Cyd</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cefnogaeth gyffredinol i'r cynnig i ddychwelyd at gyd-gynhyrchu ond 'am y rhesymau cywir'; • Dylid ei gyfyngu i achosion lle mae potensial i gydgyngyrdau ychwanegu gwerth creadigol neu economaidd; • Mae'r feirniadaeth o berfformiad S4C yn y maes hwn yn y gorffennol yn deillio'n bennaf o brosesau rhyfaith a'u bod yn cymryd gormod o amser i wneud penderfyniadau 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ni ddylai gymryd oesoedd i lofnodi briffiau a chontractau'n derfynol ac ni ddylai gynnwys dim mwy o bobl na'r hyn sydd yn ofynnol ac ni ddylai unrhyw symudiad tuag at gydgyngyrdau amharu ar unrhyw ymdrechion i symleiddio gweithdrefnau. 2. Mae'n amlwg y byddai cynnwys mwy o gyllidwyr yn gwneud y prosesau hyn yn fwy cymhleth ond dylai hynny gael ei wrthbwysio gan gynnydd yn y refeniw i S4C (ac felly gellid cyfiawnhau unrhyw staff ychwanegol fydd eu hangen i wneud cydgynyrchiadau'n bosibl). 3. Dylai S4C hefyd ystyried cynyddu nifer y cydgynyrchiadau ffilm a ariennir ganddo. Mae S4C yn sefydliad diwylliannol allweddol yng Nghymru a dylai ei rôl fel cyllidwr 'cyntaf i mewn' gael ei chymryd o ddifrif. Rwyf yn argymhell bod S4C yn cwrdd ag Asiantaeth Ffilm Cymru yn rheolaidd i drafod cydweithredu llawer mwy clos yn y gobaith y bydd hynny'n arwain at fwy o gydgyngyrdau ffilm Cymraeg neu ddwyieithog. 4. Dylid meithrin cysylltiadau cryfach â sefydliadau Cymreig eraill sy'n gweithio yn y maes e.e. Llywodraeth Cymru, MEDIA Antenna. 	<p>Comisiynu a Materion Busnes</p>	<p>Dylid ystyried hyn fel rhan o strategaeth raglenni newydd S4C</p>
--	---	------------------------------------	--

Tariffau a chostau cynhyrchu		Materion Busnes a Chomisiynu	Cynnal gwerthusiad annibynnol ac allanol o dariffau ar unwaith
<ul style="list-style-type: none"> • Mae'n ymddangos bod y sector annibynnol yn edrych yn ddirmygus ar y cysyniad o dariffau, ac mae S4C yn ei ddehongli'n wahanol; • Nid yw S4C wedi meincnodi ei dariffau'n ddigonol yn erbyn darlledwyr eraill y DU; • Mae amrywiadau yn bodoli rhwng y pris mae S4C yn ei dalu i un cynhyrchydd annibynnol o'i gymharu â'r hyn a delir i un arall am raglenni tebyg iawn; • Nid yw S4C wedi manteisio'n llawn ar yr arbedion y gellir eu gwneud yn sgil datblygiadau technolegol newydd. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nid oedd modd i'r adroddiad hwn (oherwydd y cyfyngiadau ar amser) wneud dadansoddiad o'r gwahanol dariffau ac ystodau costau cynhyrchu yn y sector. 2. Dylai S4C gydnabod bod defnydd teg a chyson o dariffau yn elfen allweddol o sicrhau cystadleuaeth greadigol drwy'r arwyddion prisiau mae'n eu hanfon at gynhyrchwyr. Dylid osgoi ystumio'r system hon y tu hwnt i'r hyn sy'n rhesymol i gael gwell bargaen i S4C. 3. Mae angen i S4C adennill hyder ei gyflenwyr o ran y defnydd o dariffau, a hynny ar fyrder. 4. Bod Awdurdod S4C yn ymgymryd ag ymarferiad meincnodi annibynnol ac allanol sy'n canolbwyntio ar y defnydd o dariffau yn ystod y pum mlynedd diwethaf. Dylai'r ymchwil ganolbwyntio'n fwyaf penodol ar y canlynol: <ol style="list-style-type: none"> i.) A fu unrhyw amrywiadau mewn tariffau rhwng cynhyrchwyr yn ystod y pum mlynedd diwethaf ac a oedd rhesymau gwrthrychol dros yr amrywiadau hynny. ii.) Angen meincnodi tariffau S4C yn erbyn rhai darlledwyr eraill yn y DU. iii.) Angen ystyried yn fanwl a yw tariffau presennol S4C yn adlewyrchu ac yn arwain at arbedion posibl sy'n deillio o dechnolegau cynhyrchu newydd. 		
<p>Sail costau Gweinyddu a Rheoli Ariannol a rhai nad ydynt yn gysylltiedig â rhaglenni</p>			

<p>Ailfodelu S4C</p> <ul style="list-style-type: none"> Rwyf yn cynnig bod S4C yn anelu i fod yn sefydliad We-Think er mwyn iddo arddangos nodweddion sefydliad creadigol, agored, arloesol, sy'n cael ei werthfawrogi, sy'n hyblyg, sy'n cael ei arwain o'r gwaelod i fyny, ac sy'n amrywiol a chydweithredol. Mae angen i S4C fod yn llai biwrocraidd, llai cyfrinachgar, yn cael ei yrru lai gan brosesau, yn llai ynysig a llai araf yn weithrediadol. Hefyd mae angen i S4C arbed arian pa bryd bynnag y bydd hynny'n weithredol bosibl. 	<ol style="list-style-type: none"> Bod S4C yn adeiladu ac yn rhedeg adrannau, timau a strwythurau mewn ffordd gwbl wahanol. Yn hytrach nag adrannau a thimau fertigol anhyblyg: Comisiynu, Corfforaethol, Darlledu a Dosbarthu, Materion Busnes, Cyllid ac Adnoddau Dynol (HR) a Chyfathrebu (nad ydynt yn cydweithredu ac sy'n prosesu gwaith yn fertigol i fyny ac i lawr eu timau, yn ogystal ag yn llorweddol i'r tîm nesaf yn y 'llinell gynhyrchu'). Rwyf yn argymhell strwythur sy'n seiliedig ar dasgau llorweddol, i'r graddau posibl, sy'n edrych ar rôl graidd S4C o gomisiynu rhaglenni, i gael cyllid a chontractau ar gyfer y rhaglenni ac yna'u darlledu mor syml â phosibl. Adeiladu timau sy'n cynnwys golygydd comisiynu, rheolwr uned, ymchwilydd, cyfreithiwr, swyddog marchnata / cyfathrebu a threfnydd amserlenni cynnwys, er enghraifft. Byddai dull o'r fath hefyd yn golygu llai o angen am gymaint o Gyfarwyddwyr a phenaethiaid swyddi o fewn y strwythur staffio presennol. Mae'n debyg y byddai hefyd yn lleihau nifer y staff fyddai eu hangen ym mhob adran a thîm o'r fath. Byddwn yn argymhell (fel y nodwyd eisoes) bod y Prif Swyddog Gweithredol (CEO) yn gyfrifol am lofnodi briffiau comisiynu yn derfynol gyda gweddill y swyddogaethau gweithredol yn cael eu rheoli gan Brif Swyddog Gweithredu (COO). Byddai'r Prif Swyddog Gweithredu yn gyfrifol am sicrhau effeithlonrwydd gweithredol, tra byddai'r Prif Swyddog Gweithredol yn gyfrifol am sicrhau'r lefelau uchaf o greadigrwydd ac arloesedd yn y broses gomisiynu. 	<p>Pob adran</p>	<p>Dylid ei ystyried yng nghyd-destun rhaglen ddiswyddo bresennol S4C. Mae'n hanfodol bod y gostyngiad yn nifer y staff yn cael ei ystyried yn strategol ac yng nghyd-destun y broses o ailfodelu'r sefydliad.</p>
---	--	------------------	--

<p>Sail costau heblaw rhaglenni</p> <p>Rheolwyr S4C yn nodi bod ymrwymadau 'statudol' yn gyrru costau heblaw rhaglenni sydd tua £22m ar hyn o bryd.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dylai Awdurdod S4C edrych yn feirniadol ar y rhagdybiaeth bod y costau nad ydynt yn gysylltiedig â rhaglenni ar hyn o bryd yn cael eu gyrru gan amrywiaeth o ofynion 'statudol'. Er bod ystyriaeth lawnach o'r costau hyn y tu hwnt i gwmpas yr adroddiad hwn, byddai cipolwg sydyn ar reoliadau OFCOM yn ddigon i'm hargyhoeddi bod cyfle gwirioneddol i wneud arbedion effeithlonrwydd. 2. Dylai Awdurdod S4C gomisiynu archwiliad allanol o'r holl gostau nad ydynt yn gysylltiedig â rhaglenni yn erbyn y rhesymau dros y costau hynny e.e. cydymffurfio â rheoliadau OFCOM. 	<p>Pob adran</p>	<p>Ar unwaith</p>
<p>Cyfathrebu a Marchnata</p> <p>Dyweddodd llawer o randdeiliaid y tu allan i S4C y dylai'r holl swyddogaethau o'r fath gael eu hallanoli i'r sector breifat; roedd eraill yn dadlau dros gynyddu gweithgarwch a gwariant.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cyfathrebu a marchnata i barhau'n fewnol oni bai bod dadansoddiad cost a budd pellach ynghylch allanoli'n argymhell newid strategaeth. Ond mae angen cwtogi ar gyfran sylweddol o'r gwaith marchnata presennol. 2. Rhoi'r gorau i gynhyrchu'r cylchgrawn Sgrin yn gyfan gwbl. 3. Rhoi'r gorau i noddi atodiad teledu'r Daily Post. 4. Bod yn llai uchelgeisiol a thorri'n ôl ar weithgareddau mewn digwyddiadau pwysig, ond cadw presenoldeb strategol. 5. Datblygu strategaeth farchnata newydd sy'n targedu'r 50% o siaradwyr Cymraeg nad ydynt yn gwyllo S4C yn rheolaidd. 6. Datblygu strategaeth materion cyhoeddus well, a'i rhoi ar waith ar unwaith. 	<p>Yr Adrannau Cyfathrebu a Marchnata</p>	<p>Ar unwaith</p>
<p>Darlledu a Dosbarthu</p> <p>Codwyd y mater o wasanaethau HD a'r ffaith bod S4C yn trosglwyddo (transmit) ei raglenni ei hun yn fewnol.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Byddai rhoi'r gorau i ddefnyddio tapiau pan yn bosibl yn lleihau costau ac yn cyflymu'r broses gyfleu. Yn ail, byddai gweithio â chwmnïau cynhyrchu i leihau problemau cyfleu'n hwyr a llofnodi terfynol yn hwyr hefyd yn arbed arian. 2. Ailedrych yn feirniadol ar y pwyslais ar HD. Mae'n faich ariannol ychwanegol ar adeg pan mae cyllidebau cynhyrchu'n lleihau. Nid yw S4C yn elwa ar fod ar flaen y gad yn dechnolegol. 3. Bod S4C yn ymgymryd ag ymarferiad i gymharu costau trosglwyddo'n fewnol â chostau darlledwyr eraill a dylai ystyried allanoli'r swyddogaeth hon. 	<p>Yr Adran Ddarlledu a Throsglwyddo</p>	<p>Mae angen ystyried hyn fel rhan o strategaeth dymor hir. Dylid cynnal dadansoddiad costau ar unwaith.</p>

<p>Buddiannau Staff</p> <p>Y farn yn fewnol ac yn allanol yw bod buddiannau S4C i'w staff yn rhy hael.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diddymu'r yswiriant iechyd preifat. 2. Adolygu'r hawliau gwyliau. 3. Cadw'r lwfans meithrin ar gyfer y graddfeydd isaf yn unig. 4. Diddymu ceir cwmni cyn gynted â phosibl. 5. Rhoi'r gorau i'r ddarpariaeth 'bws i'r dref'. 6. Diddymu'r pecynnau teledu, DVD a Sky ar unwaith ac edrych a oes modd adennill y costau. 7. Chwilio am ffyrdd rhatach o ddarparu gwersi Cymraeg i staff. 8. Adolygu'r cymhorthdal i'r clwb cymdeithasol. 9. Diddymu'r cymhorthdal i'r ffreutur ar unwaith: un ai cau'r ffreutur neu ei redeg fel busnes allanol cyn gynted ag y cytunir ar un o'r dewisiadau hyn. 	<p>Pob adran</p>	<p>Mae angen ystyried hyn fel rhan o strategaeth dymor hir ond dylid gweithredu arno ar unwaith</p>
<p>Lleoliad S4C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mae nifer o'r rhai a holwyd wedi sôn am y posibilrwydd o symud S4C o Gaerdydd. Y lleoliad mwyaf tebygol a grybwyllwyd oedd Caernarfon yn y Gogledd Orllewin • Codwyd y mater hwn hefyd gan y Pwyllgor Materion Cymreig yn ei adroddiad diweddar ar S4C. 	<p>Mae'n debyg y gellir crynhoi manteision symud S4C i'r Gogledd neu'r Gogledd Orllewin fel a ganlyn:</p> <ol style="list-style-type: none"> i.) Byddai'n rhoi S4C yn nes yn ddiwylliannol at ei gynulleidfa graidd a'i berfeddwlad ddiwylliannol naturiol. ii.) Byddai adleoli'n golygu y byddai'n rhaid newid diwylliant a gallai hynny olygu y byddai'n haws i gyflawni arbedion a synergedd. iii.) Byddai'r lluosydd economaidd yn sicr yn fwy mewn ardal o amddifadedd economaidd e.e. Caernarfon. iv.) Wrth feddwl am yr amgylchiadau economaidd anodd sy'n debygol yn ystod y blynyddoedd nesaf, byddai'n haws amddiffyn cyllid S4C mewn ardal o amddifadedd economaidd. v.) O gofio y bydd S4C yn cael ei gyllido gan y BBC yn y dyfodol byddai adleoli'n ategu eu polisi o symud o'r dinasoedd mawr, a byddai hefyd yn atgyfnerthu ymrwymadau'r BBC y tu hwnt i Gaerdydd. 		<p>Mae angen ystyried hyn fel rhan o strategaeth sefydliadol dymor hir</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Mae'r mater hwn y tu hwnt i gylch gwaith yr adroddiad hwn i raddau helaeth ond, fodd bynnag, mae lleoliad S4C yn cael effaith uniongyrchol ar y materion a drafodwyd. 	<p>Y dadleuon yn erbyn symudiad o'r fath fyddai:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Gallai adleoliad o'r fath gael ei weld fel 'rhedeg i ffwrdd'. ii) Colli talent bresennol ac yn y dyfodol. iii) Byddai'n tynnu sylw oddi wrth yr angen i fynd i'r afael â phroblemau pwysicach. 		
---	--	--	--

RT 8/7/11

Atodiad 1: Strategaethau, polisiau a dogfennau a adolygwyd

- **Llythyr Adolygiad Gwariant S4C 2010: SoS DCMS 10/2010**
- **Dogfen S4C i'r Adran dros Ddiwylliant, y Cyfryngau a Chwaraeon (DCMS) 6/10/10**
- **Llythyr Hawl i Grant Statudol S4C: SoS DCMS – 21/2/11**
- **Cyllideb Ddrafft S4C 2010-2014**
- **Asesiad o Wasanaeth Arlwyo S4C 5/2/10**
- **BSM – Llif Gwaith S4C**
- **Amserlen waith:**
 - **Gwasanaethau Cyflwyno**
 - **Uned Rheoli Cynnwys**
 - **Uned Drosglwyddo**
- **Gweithdrefnau a Thasgau Ymchwil**
- **Strategaeth S4C 2012: Cyd-destun ac ymchwil**
- **Adolygiad o'r Broses Gomisiynu 1/4/11**
- **Adroddiad i'r Prif Swyddog Gweithredol gan Benaethiaid Adrannau ar doriadau posibl i gyllideb S4C 23/9/10**
- **Cyfansoddiad Staff 1/8/10**
- **Adolygiad o'r Cynllun Corfforaethol 31/1/11**
- **Adolygiad o Gyfathrebu Mewnol S4C (dim dyddiad)**
- **Buddiannau staff S4C (crynodeb)**

S4C: EFFICIENCY AND INNOVATION REVIEW

July 2011

RICHIE TURNER

DEPUTY DIRECTOR OF GLOBAL ACADEMY

UNIVERSITY OF WALES

**Prifysgol Cymru
Academi Fyd-eang**



**University of Wales
Global Academy**

**Adeiladu Partneriaethau Byd-Eang | Hybu Arloesedd Cymru
Building Global Partnerships | Boosting Welsh Innovation**

Contents

Background, context and methodology	Pg 3-4
Models of Innovative Organisations	Pg 5-10
Assessment of S4C against the characteristics of a We-Think organisation	Pg 11-18
Efficiency Savings	Pg 19-30
Conclusions and Recommendations	Pg 31-34
Summary Findings, Recommendations and Actions Matrix	Pg 35-42
Appendix 1: Strategies, policies and documents reviewed	Pg 43

Established by the University of Wales in 2008, the Global Academy stimulates greater innovation in the Welsh economy through increased collaboration between businesses, organisations and universities, both in Wales and around the world.

This review and report has been solely undertaken by Richie Turner, Deputy Director / Head of Marketing and External Relations at the Global Academy.

www.globalacademy.org.uk

BACKGROUND, CONTEXT AND METHODOLOGY

- 1. Current position:** S4C is facing significant external and internal challenges, which if not adequately dealt with could jeopardise its own future and that of a Welsh language PSB TV service for Wales entirely. Significant budget reductions, a new funding arrangement via the BBC and the departure of both its previous Chairman and Chief Executive would for most organisations be trouble enough; however S4C has other, more endemic organisational and cultural problems to also deal with at the same time.

This report has though been written from the viewpoint that all current threats can be translated into opportunities to change and all weaknesses as indications for the direction of improvement needed.

- 2. Efficiency and Innovation:**

An efficiency and innovation review is somewhat of an oxymoron as organisations, and their employees, are often pulled in so many directions in response to the dual responsibility of being more efficient and innovative at the same time. The two terms are not the same. Becoming more innovative often leads to greater efficiency, but not exclusively; and being efficient often comes at the direct expense of greater innovation. Therefore within this report I have largely separated the two terms wishing to firstly, and in my view more importantly, focus on how to make S4C more innovative as this will shape its long-term future by empowering the staff and the S4C Authority improve itself. More immediate efficiency improvements are of course also pressingly needed and this report also makes a number of recommendations in this respect.

- 3. Aims of the report and its findings:**

- a. To ensure S4C not only survives its immediate and medium term difficulties but thrives, i.e. building a more creative, innovative organisation that can recognise its own weaknesses and change more rapidly.**
- b. Ensure the cultural success and continuance of a high quality Welsh language TV service for Wales.**
- c. To focus S4C activities on its core mission to commission high quality and diverse TV programmes which fully reflect Wales, Welsh language culture and society.**
- d. To maximise the budget available for commissioning TV programmes; thereby seeking to reduce operational running costs and questioning non-core PSB related expenditure and activities, i.e. protect both the viewers of a Welsh language TV service, and that of the independent TV production sector in Wales, as far as is possible from reductions in programme quality, diversity and reach.**

4. Methodology:

This review and report has been commissioned by the Acting CEO in order to assist the wider internal efficiency and innovation reviews being undertaken. It is intended as working document (to be discussed, debated and acted upon) rather than merely an audit of S4C's current position.

Moreover this review was never intended to be a thorough, in-depth consultation exercise of S4C staff, the Authority and its stakeholders; instead it is a snapshot of views and opinions from S4C staff and its stakeholders. On this basis the methodology chosen, given the limited time available, was as follows:

- a. Undertake a review of existing corporate strategies, policies and reviews (listed in appendix 1).
- b. Undertake an observation of the working practices and culture at S4C's Head office.
- c. Undertake confidential interviews with majority of senior staff.
- d. Undertake confidential interviews with any staff member who wished to be consulted
- e. Undertake interviews with a range of individuals and organisations from the independent TV production sector and other stakeholders (please note this was not a formal consultation exercise).
- f. Identify most appropriate innovation business model(s) for S4C future development.
- g. Make recommendations on potential efficiency savings.
- h. Present initial findings to S4C Authority.
- i. Prepare final report.

The report has clearly taken into account the views and opinions of S4C staff and external stakeholders but has not sort to represent these formally. All interviews were undertaken with complete confidentiality and any comments reported within this review have been made anonymously.

All interviews were undertaken in April and May 2011.

MODELS OF INNOVATIVE ORGANISATIONS

The old model of an organisation, regardless of whether in the private or public sector, used to be equivalent to a command and control structure. All employees had their place within a hierarchy, each post defined by a title, job description and lines of authority and decision-making. Since the seventies such models of power and bureaucracy have diminished and at least have been blurred. In an attempt to be more cost efficient and usually more quality focused organisations have moved to flatter structures, more flexible approaches to job descriptions, working environments, shared skills and less defined career paths. Yet even this approach to being more efficient and more innovative is not without its own significant problems: being leaner and meaner often has the opposite effect.

Management structures may be flatter but if that means more centralisation and power in fewer roles that will not in the long-term neither improve innovation nor efficiency as loyalty and trust on all sides of employer/employee relationship will suffer.

In short S4C should learn from such developmental mistakes that thousands of other organisations have only done so the hard way – by pain and error – and aim to jump from its rather old and authoritarian structure to one of the new, creative, innovative and collaborative models emerging across the world. As an organisation rooted within the creative industries it should have little reason not to easily adopt the examples of best practice derived from the principles of open innovation.

Open innovation as a term is often misunderstood. It's not always about sharing your IP with others (although it can be), it's much more about how to generate new ideas collaboratively and crucially how to implement those ideas collaboratively. But rather than cite numerous examples of new models of innovation and countless case studies I will instead suggest S4C adopts both a holistic approach developed largely (but also collaboratively in the true spirit of open innovation) by Charles Leadbeater entitled *We-Think*¹ and the simple 7 Steps to a Culture of Innovation by Josh Linkner.

The concept of *We-Think* is becoming accepted as an alternative organisational model as it encourages the sharing of the ideas from any sources both within an organisation but also outside the organisation. Whether they are direct stakeholders or customers, or indirect ideas generators and innovators the world over.

“*We-Think* offers a different approach to innovation...: to work, by deploying self-management to make it more efficient and creative; to consumption, by turning consumers into participants in creating solutions and so mobilising their commitment, effort and ideas; and to leadership, which must mobilise

¹ *We-Think*: Mass innovation, not mass production – Charles Leadbeater, 2008

communities rather than concentrating power at the top and issuing instructions from on high. Open and collaborative models of organisation will increasingly trump closed and hierarchical models as a way to promote innovation, organise work and engage consumers.²

“The most exciting business models of the future will be hybrids that blend elements of the company and the community, of commerce and collaboration: open in some respects, closed in others; giving some content away and charging for some services; serving people as consumers and encouraging them, when it is relevant, to become participants. We-think will gradually change five fundamental aspects of economic life: how we work, consume, innovate, lead and own productive endeavours³”

Utilising the We-Think concept could shift S4C completely from being, as many people interviewed for this report stated, ‘miles behind the curve in every respect’ to leading the pack, at least in some of its key functions. The following sections set out what would make S4C a We-Think organisation.

All organisations have to achieve outputs and outcomes. Successful organisations generally do 3 key things very well: they motivate staff and others, such as the independent TV sector in this case, to make the most effective contribution to its collective work; they co-ordinate contributions to make sure the outputs are achieved and in the right order; and they innovate by encouraging staff to learn and adapt. The We-Think model describes this simply as motivate, co-ordinate and innovate⁴. This report will examine in the next section how well S4C currently motivates, co-ordinates and innovates, but many organisations both public and private struggle to do all 3 at the same time.

Collaboration: Open and collaborative structures for organisations tend to manage the dual needs for efficiency and innovation better, they tend to develop crucially their own ways to motivate, co-ordinate and innovate without the need for complex bureaucracy or heavy-handed senior management. Instead such organisations motivate by getting staff from throughout the organisation and regardless of formal post or skill set, to work together by enabling interesting tasks, allowing anyone to participate in problem-solving and judging success or good ideas through peer review. This is opposite to the traditional approach followed by many, including S4C, where jobs roles and processes are developed by senior managers and who then allocate tasks based on their assumptions, based on a ‘we know best attitude to completing a task’. Instead We-Think organisations allow staff to co-ordinate themselves around a task and distribute work based on skills and what really needs to be done.

Physical environment: Work buildings and especially offices tend to be designed to help managers stay in control. They are not usually designed to encourage collaboration, creativity and innovation. Offices don’t encourage dialogue with customers, stakeholders etc: in fact they are good places to hide

² Ibid Pg 89

³ Ibid Pg 91

⁴ Ibid Pg 91

from them. Offices also tend to encourage territorialism between departments and teams and can reinforce divisions between staff teams. Even open plan offices such as that at S4C Llanishen can sometimes not solve the problem. Creating shared, collaborative spaces around the ‘water cooler or coffee machine’ are only effective if the culture is already collaborative.

Internal communications: Many effective organisations still have poor internal communications; it seems to be the last thing on even an ‘achieving’ senior management’s agenda. Nevertheless without an open, two way attitude to internal communications real innovation cannot happen. For example, Google has a weekly all staff meeting (either face-to-face or online) where anyone can ask senior managers any question about strategy, performance etc. Anyone can suggest a new idea or project, and if it’s green-lighted can start that project as long they share the details via a development intranet. Clearly there must be boundaries for this type of approach but the key point is creating the principle of openness and sharing new ideas.

Leadership: Closed models of leadership, as demonstrated recently at S4C, are outdated and ill equipped to deal with the new collaborative We-Think organisation S4C should aspire to become. As with a commitment to increased and open internal communications – a more democratic ethos to leadership is required. The flag waving leader can no longer expect unquestioned support from their staff unless the organisational structure and operations reinforces the belief of staff that they are valued, trusted and their ideas are given equal significance. The new style of leadership needs to take fewer decisions; instead it needs to concentrate on establishing the framework for other people to be empowered, for other people to take responsibility and form work teams to undertake tasks and achieve positive outcomes. New leaders are often quiet enablers who invite others to suggest their ideas instead of being regarded as ‘control freaks’. As an organisation becomes more innovation focused the more important it becomes for the leadership to orchestrate ideas generation. Essentially ideas generation equates to becoming more creative and creativity within a We-Think organisation derives from not just individuals but multiple viewpoints, from the mixing of concepts and from listening. Being an old school manager is about being seen to be in charge, knowing all the answers and then deciding what to do. New We-Think managers are the opposite.

Public sector: Public service bureaucracies have commonly become process driven, over cumbersome and unable to react swiftly enough to changes for their customers. Such institutions are usually entrenched, resistant to change, self-perpetuating, closed to new entrants and unable or at best slow to implement new ideas⁵. S4C unfortunately closely resembles these characteristics and must quickly take on board the new characteristics of a We-Think organisation.

Diversity and Global Networks: Open, collaborative, creative and innovative organisations are also diverse and globally networked. Diversity can be defined

⁵ Ibid Pg 146

in terms of the skills of an organisation's staff, the experience they bring, the networks they live and work within, the culture and values they live by. Ensuring an organisation is (culturally) diverse is not solely about reflecting your customers within a workforce (important though that is) but it relates more to the ability of an organisation to be creative, open and innovative. A team with the same backgrounds, experiences and cultural values will think the same way largely, will approach problems in roughly the same way and will crucially be extremely limited in its ability to ideas generate and hence its ability to innovate. Conversely a truly diverse team will think differently, problem solve in many ways and will find mechanisms to combine its new ideas into collaborative ideas more effectively⁶.

Moreover, a diverse organisation is intrinsically better placed and better globally networked than a culturally homogenous organisation. Being globally networked isn't about becoming a global corporation but it is about being aware of best practice wherever that might be geographically or within apparently unrelated industry sectors. Only from being aware and open to many new ideas can any organisation hope to become more innovative: as innovation is often not about inventing totally new concepts but more often involves adapting, amalgamating and developing existing ideas into a new innovation relevant to an organisation's own customers.

In addition, S4C should also adopt the 7 Steps to a Culture of Innovation developed by Josh Linkner⁷. He has looked at recent studies of 1,500 CEO's that indicated leaders rank creativity as the top leadership attribute needed for prosperity. It's the one thing that can't be outsourced; the one thing that's the lifeblood of sustainable competitive advantage. Unfortunately, most organisations fail to unleash their most valuable resources: human creativity, imagination, and original thinking. They lack a systematic approach to building a culture of innovation, and then wonder why they keep failing to become both innovative and efficient organisations. The model identifies 7 key steps to becoming an innovative organisation:

1. Fuel Passion:

With a team full of passion, you can accomplish just about anything. Without it, your employees become mere 9 to 5's. But passion alone isn't quite enough. Organisations must also focus that passion into a sense of purpose and that specific purpose must be very clear to all in the organisation. Moreover, the bigger and more important your purpose is, the more passion it will create within your staff and teams.

2. Celebrate Ideas:

Cultural norms in any business are established by what is celebrated and what is forbidden. Nearly every organisation's mission statement includes

⁶ AnnaLee Saxenian, *The New Argonauts: Regional Advantage in a Global Economy*, 2006

⁷ Josh Linkner *7 Steps to a Culture of Innovation*, 2011 taken from of *Disciplined Dreaming – A Proven System to Drive Breakthrough Creativity* 2010

innovation, yet risk-taking and creativity are often punished instead of rewarded. Rewards come in many forms, and often the monetary ones are the least important.

Celebrating creativity or ideas generation is not only about financial incentives. It should also be celebrated with praise (both internal and external), career opportunities, and new responsibilities. In short, if you want your organisation to be more creative, you need to establish an environment that rewards them for doing so.

3. Foster Autonomy

Everybody wants control over our own environments. According to a 2008 study by Harvard University⁸ there is a direct correlation between people who have the ability to make their own decisions and the value of their creative output. An employee who has to check every tiny detail with their boss for approval will quickly become immune to the creative process.

Granting autonomy also involves extending trust. By definition, each staff member or team may make decisions differently. The key is to provide a clear message of what results the organisation is looking for or what problem needs solving. From there, the organisation needs to extend trust and let staff and teams do their best work by supporting them and valuing their judgment and creativity. If an organisation shows belief in its staff it should be rewarded with positive results and a highly motivated and more confident workforce.

4. Encourage Courage

Build a business that grows rapidly by allowing individuals the freedom to take creative risks without that overwhelming sense of fear or judgment. Linkner states that organisation leaders must encourage all staff to "Say what you think, even if it is controversial. Make tough decisions without agonizing excessively. Take smart risks. Question actions inconsistent with your values." He also cites a Boston software company which gives each team member two "corporate get-out-of-jail-free" cards each year. The cards allow the holder to take risks and suffer no repercussions for mistakes associated with them. At annual review meetings, leaders question their team members if the cards are not used rather than why they needed to be used. It is a great way to encourage risk taking and experimentation. It is a risky approach but that company comes up with a large numbers of amazing ideas.

5. Fail Forward

⁸ Amabile & Kramer *How to Kill Creativity* (1998) and *What Really Motivates Workers* (2010), Harvard Business Review

In most organisations people are so afraid of making mistakes that they don't pursue their ideas. They simply follow the rules and keep their heads down, which drives nothing but mediocrity.

Failing forward means taking risks and increasing the rate of experimentation. Some ideas will pay off; some will fail but the key is to fail quickly. The speed of business has increased dramatically and every minute counts. The best businesses try lots of ideas and let the unsuccessful ones go quickly and with no regrets.

6. Think Small

Even though S4C is not a big global corporation it may benefit from thinking and operating as smaller business units. Smaller companies tend to be more curious and nimble. They have a stronger sense of urgency and are not afraid to embrace change. In contrast, larger organisations often exist to protect previous ideas rather than to create new ones. Instead of operating as one large bureaucratic organisation divide up functions and teams.

7. Maximize Diversity

Linkner cites an example from Ziba, a top innovation-consulting firm in Portland USA. The company runs an "Ambassador Program," which allows employees to spend three months working in other disciplines, known as "tribes." During that time, the ambassador team member really participates as part of those teams. "This helps to create an understanding of another world," according to Ziba's CEO. That diversity of thought and perspective, in turn, can fuel creativity. It also translates into business results.

Diversity in all its shapes, colours, and flavours helps build creative cultures. Diversity of people and thought; diversity of work experiences, religions, nationalities, hobbies, political beliefs, races, sexual preference, age, musical tastes, and even sports teams.

In short these 7 steps are a simple tool to turn S4C into a thriving innovation organisation when coupled with the more complex but highly relevant We-Think organisation.

ASSESSMENT OF S4C AGAINST THE CHARACTERISTICS OF A WE-THINK⁹ ORGANISATION

These findings are based on interviews with members of staff at S4C and external stakeholders mainly covering the independent TV sector in Wales. There was never any intension or time to undertaken a full scale consultation (and indeed many other reviews and reports have recently done this) but my discussions have given me a clear flavour of current thinking, problems and perceptions of S4C strategically, culturally and operationally.

Some of these problems or operational inefficiencies are long standing, others are more recent (the result of both significant internal and external changes). It is also important to stress that there are also recent indications of change and improvements. The report has been writing during a period of internal reflection and external consultations and conversations. Therefore some very recent changes and improvements may not be fully reflected in the findings. Nevertheless the overall findings of this review remain clear, relevant and largely unaffected by any recent improvements by S4C staff and Authority.

Culture of S4C:

Externally the culture of S4C was described as secretive, politically naive, as having arrogance beyond its role, being the worst example of how to behave as a PSB, lacking an understanding of what Welsh speaking society really is, having a basic problem with communicating with its stakeholders, risk adverse, unable to trust its suppliers, riddled with silos, uncreative and unwilling to change. One external summed the situation up neatly, “It hasn’t been a happy ship for many, many years”.

Internally the findings are not much better. Morale is generally low and the future uncertainty is not helping the situation. Most staff appear to lack the confidence to tackle the problems S4C is facing.

There remains a culture of fear, secrecy, lack of trust and excessive control: – ‘We are afraid to say anything’; “I don’t feel I have the freedom to do my job as I’m controlled by...” , ‘It was a dictatorship – people weren’t able to ask questions’, ‘ Uncomfortable, anticipation and dread’; ‘Fear divided staff and I feel we still can’t talk to each other’; “How can you be creative when you are straight-jacketed with fear’; ‘I’m totally de-motivated’...

There continues to be a problem with staff not sharing information, not understanding each other’s roles and not collaborating – ‘It’s not worth bothering to even suggest new ideas as they are never listened too nor do we get answers to questions if we ask them’; “People weren’t brave enough to suggest new ideas’; “When I joined there was greater understanding of what others did and interaction between departments more frequent’; “There has been an

⁹ Charles Leadbeater *We-Think: Mass innovation, not mass production* 2008

evolutionary process of decline with teams becoming more insular”; “My ideas were wasted; I used to admire S4C now I don’t”...

Despite external criticisms staff still aren’t rallying around in a united front - “Team S4C doesn’t exist”; and there are huge splits between departments and teams, “There is lots of them and us attitudes around”; “There is a them and us between the two sides of the building”; “Some people are here for S4C but most are only here for the good of themselves still- people used to do overtime and extra work now that’s gone”.

S4C was regarded as creative many years ago but now it’s not- “We’ve gone from being creative to dictatorial”; “Our creativity has been neutered”; “Having systems is good but it’s now gone too far away from being creative”; “We have lost our innovation capability, we lost our focus, we have become a very serious organisation now”; “There are so many layers of management now that any creativity is destroyed”...

Most staff felt S4C is run like a bad civil service or local authority bureaucracy – “We have old working practices”; “Every decision was delegated up, every decision was delayed and every decision was therefore late”; “We are a poor example of public sector 9-5 culture; “We’ve been constantly pushed towards process driven ways of working”; “We’ve gone from creative freedom to business processes to public sector form filling”....

Overall these are very worrying responses from staff. There were of course a few staff who disagreed with these overall sentiments but they were unfortunately for S4C in the tiny minority. Many staff did feel that things have improved slightly in past few months - though some firmly did not – indicating recent improvements are on the right track but still have a long way to go before S4C can aspire to a working culture and internal happiness of the workforce in Wales’ top companies such as Admiral.

“It has to do with communication; it has to do with the idea of the staff trust; of sharing. This is a people business. There are people like our people at other firms dotted around this country doing very similar jobs and in the end the customer is buying the person on the end of the phone. When you get on the phone with someone, you can hear whether that person is happy. It gives a better feeling about the company if they are.” Henry Engelhart, CEO Admiral Insurance¹⁰

Being Valued:

When asked ‘do you feel valued by S4C?’ there was almost an exact 50:50 split between yes and no. The yes’ often said they do now or they do by their team. The no’s ranged from ‘no never’ to ‘probably not’ to ‘not at all’. Again this indicates disengagement between individual staff and the mission of S4C. It

¹⁰ Daily Telegraph 2004

also indicates severe weaknesses in the ability of S4C to motivate staff in times of difficulty. However half the staff do feel valued and that means at least in this respect the glass is half full.

Teams, Silos and Collaboration:

I was surprised to find that teams and departments within S4C do not regularly collaborate, share ideas or jointly problem solve. There are of course regular interactions between departments and teams but these are frequently process driven and far from collaborative. Transferring a contract from one department to another or transferring a programme tape from one team to the next maybe a current function of the way things are done now but it hardly allows for meaningful creative ideas generation or added value innovation.

There have been very recent moves to include members from non-commissioning roles within the commissioning meeting which is a good starting point. There are other recent examples such as the new media group, which need to be expanded upon. Everyone within the staff would welcome being invited to attend and participate in other team meetings; but this needs to be carefully managed as many also responded there are already 'too many aimless meetings'. Moreover internal meetings are often not minuted and/or actions points unclear leading for more 'directionless' meetings. Involving people from all departments in key task based meetings is essential for the way forward but this can only be done effectively when other meeting schedules are diminished and meetings are action orientated, e.g. "Before if I was invited to attend by other team I was just told what to do, I want to feel I can make suggestions and come up with my own ideas too"; "I was not allowed to do this [attend other team meetings or share ideas with other teams] because people don't trust each other"; "Instead of collaboration we [our team] were encouraged to undermine all the other teams, like pulling sticks out of a KerPlunk game"; "We would be the last team in S4C to be brought into any cross-team projects [despite their crucial role]"; "There is no sharing even though everyone knows it would save money and time"; "I'm now involved in a weekly cross-departmental meeting but don't get a say in the things being discussed and new ideas aren't listened to – what's the point?"

The point should be obvious. Everyone in any team must feel their idea or opinion is valued. They might not be an expert in the creative process of producing a TV programme but they still view the output of S4C and have a view as to what is popular or what might sell well commercially. They might not be a techie or IT expert but have spent years grappling with an inefficient piece of kit and believe they might have a solution to the problem. S4C has to change the belief that 'I know best' or that 'nobody would value my ideas anyway' culture. A We-Think organisation values all contributions and positively encourages them.

The last finding in this section is perhaps the most surprising. Pretty much unanimously staff from all departments and teams stated that internal planning was poor or non-existent. This is very worrying and frankly

unacceptable. Poor planning often led to everything being done late, in a rush, without enough thought, lowering programme quality and usually at greater cost than necessary. The operational model for S4C is not complex, or at least it should not need to be so complex. Indeed its key functions to commission programmes, fund them and then broadcast them should surely be entirely planning driven? Each department and team was often critical of each other for the delays or problems with planning (notwithstanding also the critical of the role the independent TV production sector plays in causing delays: a topic covered later in this report). With more open internal communications, shared team meetings and better information management the poor planning issue can hopefully be quickly improved upon.

Physical environment:

Earlier I commented upon offices often being poor physical spaces to foster creativity, collaboration and innovation. S4C's headquarters have recently undergone a refurbishment and a switch to a largely open plan office (some staff commented that Directors have remained in offices whilst the rest of the staff have moved to open plan). Normally such an open plan working environment increases communication and collaboration between staff, but at S4C this appears to have had the opposite effect. Many external interviewees made comments such as "It seems culturally dead", "It's totally silent" and asked why "the building seems so sterile with no pictures or posters". Apparently posters, pictures and even plants are banned as a policy; this policy must be immediately stopped and staff allowed to express some forms of individual personality openly. Overall external viewpoints can be summarised by one statement "As a creative space the place just drains my creativity completely as soon as I walk in".

Staff were also asked their views on the open plan environment and my observation that the offices are very quiet, that most staff don't use the shared spaces and that despite 'the walls literally coming down between departments and teams' little evidence of cross-team communication was apparent. Their overall view was supportive of the change to open plan (not overwhelmingly) but that other factors were preventing it enabling greater communication and collaboration. These ranged from the very clear split between the two sides of the building, "nobody ever comes to our side of the building", to a worrying minority of staff that stated, "if one of my team is talking to colleagues in another team then they aren't working" to the most common response that the working culture at S4C has not and still does not encourage this: "I quite like it but it creates suspicion"; "It's so quiet everyone can hear what you are saying so I tend not to speak openly"; "it's worst now, open plan has cut communications between teams dead"; "People here prefer to keep things to themselves, our team doesn't like being overheard"; "My productivity has gone down as I now email instead of talking to people"; "There is a fear that if you are seen talking to colleagues other people want to know what you are up to"; "It's taken the buzz out of the place"; "I'm frightened to sit with other colleagues"; "Open plan was really aimed at managing by control as you can see what people are doing, I don't believe it was done for the right reasons"; "Our team does use the shared

spaces but others never join us”; “The culture is all wrong for open plan working”; “People stopped talking”; “Nobody still dares use the shared spaces”.

Clearly the building and the current open plan working environment are not enabling S4C to express or encourage creativity, collaboration and innovation. Firstly the culture of fear and suspicion throughout the organisation needs to be addressed by orchestrating communal conversations, meetings in shared spaces, breaking the silence with music, TV screens etc and affirming that communication between colleagues is welcomed. Secondly people need to be placed in task based teams and not in their departments and directorates where possible. Lastly make the building feel more alive, more akin to an ideas generator by putting up whiteboards to write and draw on, allow staff to write (with dry makers for example) on their storage cupboards, shelving, glass etc. I first came across this simple approach when I worked at NESTA’s new offices in London and the concept has been repeated at our new Global Academy offices in Cardiff. Not only does it make the place look busier (albeit less clean and corporate) but visitors can see what we are thinking about, they can see what we are up to (plans, ideas, event schedules) and they sometimes offer comments or suggestions and are also encouraged to write on our walls. Another often quoted example of a great place to work is Admiral Insurance where staff have no dress codes, play games, have fun whilst working yet are highly productive. There is plenty of scope for fun in an open plan office and this does not have to be at the expense of productivity: quite the reverse.

Staff, ways of working and benefits

This is a complex issue to tackle but I feel it’s often the root of many of the difficulties S4C is facing. Firstly all organisations know they have a problem if staff turnover levels are high. S4C certainly doesn’t suffer from this problem, it clearly has loyal staff. Unfortunately this has resulted in incredibly low levels of staff turnover and frankly an apparent culture of ‘staying put until I retire’. This maybe because S4C is such a wonderful place to work, some staff did indicate such a belief, but whatever their reasons it is has not been healthy for the organisation. ‘New blood’ is vital for any organisation, especially one with a central remit to foster creativity. In short, far too many people have been in their post or various posts for far too long.

This point is most pertinent within the Commissioning department where industry norms appear to have been ignored or at least changed at S4C. Commissioner editors are usually placed on fixed term contracts (normally 5 year periods) to ensure creative diversity, to encourage movement within and across broadcasters and the independent production sector and to foster best practice. In recommending that S4C returns to fixed terms contracts for its senior commissioning staff I am not passing judgement on any previous or existing individuals but merely stating the belief that such posts should not be ‘jobs for life’ as that is unhealthy for the creative dynamic. I also adhere to such

a belief within the arts and cultural industries from which I have considerable experience myself.

Secondly as an organisation embedded in the creative industries the 9-5 culture has to change – as does the regimented 1-2pm lunch hour. I am not arguing the case for longer working hours but hours more akin to the private sector and definitely the creative and cultural industries, where some staff come in early and some come in later but stay until they've finished the job. I was amazed at how very few people came in before 8am and how few were still there after 5.30pm. A healthy and buzzing working culture is hard to engineer but S4C must try to improve this urgently.

Staff benefits are also an area of concern, especially amongst those outside S4C. The private health insurance should be stopped as the additional cost can no longer be justified and as the Welsh Affairs Committee also pointed out using tax payers money for private health provision is inappropriate. The additional holidays, up to 32 days, also appear excessive in times of financial cut backs. I would recommend keeping the nursery allowance as this encourages younger people, especially women, to work at S4C, but only for the lower salary grades. Company cars should be scrapped as soon as possible. The bus to town subsidy, although small is just plainly ridiculous. TVs, DVDs and Sky packages for home use are again unjustifiable even given the nature of work (consideration should also be given to recouping costs or seeking return of equipment). Welsh lessons appear expensive for the few staff taking them up; either find cheaper courses or find a suitable staff member who could run the Welsh lessons themselves (we have adopted this in-house approach at the University of Wales). The social club is popular with staff but should be looked at again as to whether it is really justified.

The canteen facilities are currently subsidised at c.£160K pa. This subsidy must be scrapped immediately; surely S4C cannot justify keeping this against safeguarding jobs? That leaves the question of what to do with the canteen itself and its staff? Either close it completely or as considerable cost has been spent refurbishing the facilities offer the canteen staff or an outside company the chance to run it as an business. There are plenty of offices and other workplaces around the building that an entrepreneurial business could target for new custom. Opening the canteen for much longer hours and actually providing an income back into S4C should not be beyond the capabilities of any astute catering professional. A detailed assessment of the catering facilities was recently undertaken and this provides sufficient guidance for any external provider to consider the financial capabilities of any new business venture.

Changes to these staff benefits would save at least £350K pa. and more importantly signal to DCMS and the independent sector that S4C is genuine about saving money.

A more subtle change is required in terms of the way staff work, their specific job descriptions and developing more shared skills. Departments, teams and job roles have been developed in restrictive ways with many staff saying they

either have skills which are unused, because that skill-set is part of core competencies in other teams and hence ignored: or that if they ask to be trained, formally or informally, in new tasks they are prevented from doing so by jealous colleagues who fear them 'doing their job'. A totally new approach to how staff are organised is proposed in the following sections but as an introduction much more flexible job descriptions should be brought in, opportunities to join cross-organisational task and finish projects be encouraged with all staff (regardless of grade, skill or technical ability) and every attempt to remove pointless bureaucratic processes rigorously pursued.

Internal communications still need to be addressed. A detailed review of solely internal communications was also relatively recently undertaken. It is alarming that for most part this has yet to be achieved. Some positive changes are evident: a dedicated new post, an intranet in development and very recently all staff meetings. But sadly the feedback from staff, as a whole, was that internal communications still have a long way to go before they are meaningful and trusted. It still appears to be a top down approach rather than a genuine attempt at open dialogue throughout the organisation. If S4C is to become a We-Think modelled organisation it must rapidly improve internal communications. Getting staff to talk to each other face-to-face more would be an easy starting point. Intranets and other forms of digital communicating such as blogging etc are very useful tools but not if you haven't established a culture where open, honest exchanges of opinion are already happening. S4C is not ready to rely on such impersonal internal communication methods alone yet. Build conversations in the old fashion way first e.g. regular staff meetings, chats across desks, ideas generation sessions over coffee – then use IT to make such interactions more frequent; not the other way round. The existing internal communications report has plenty of detail about how to improve, the key is action it and as soon as possible.

Related to this issue are internal policies. S4C appears to create as many of these as it does commission programmes. The vast majority of staff said there are far too many policies (and procedures), with most saying they don't even read them when a new one is circulated. Get rid of all but the essential policies. Unless the policy increases efficiency or adds value to creative output I would urge S4C to scrap it. Free up staff to make decisions and act collaboratively don't manage with a rules and regulations approach.

Finally we return to the thorny issue of diversity. S4C has a very detailed analysis of its staff composition which is to be welcomed. The analysis however comes from an equality perspective. This report is much more focused on diversity as key driver for innovation. Looking at the results from this perspective then S4C is again weak. S4C is not a diverse organisation in terms of nationality, cultural or ethnic background or religion. This is not unexpected given its remit is commission Welsh language TV programmes but surely it can do better than it currently does? The Welsh speaking population is more diverse now than 20 years ago. There are Welsh speakers from all cultural backgrounds in Wales, many young and trained in skills such as TV production, legal affairs etc that should be recruited to join the organisation. Organisations

and especially leaders that surround themselves with very similar, likeminded people can be dangerous, as who in their organisation will question things from a different perspective? Diversity, in all its forms, is essential for a We-Think organisation.

When querying this issue I was informed S4C does try to recruit from diverse backgrounds but is unsuccessful: applications aren't forthcoming. This isn't a great surprise as its regarded as mono-cultural. Changing this is not going to be a quick fix but several things should be done:

- make greater efforts to reflect cultural diversity within S4C corporate image then perhaps a wider cross-section of people might apply for posts?**
- undertake Positive Action training schemes similar to the BBC**
- target Welsh medium high schools with diverse backgrounds for visits**

Perhaps most radically carefully consider which posts could be done by non-fluent Welsh speakers. I fully understand the sensitivities of such a recommendation but I cannot emphasis enough that a We-Think organisation should not pick and choose from the key characteristics; it should endeavour to have the full suite.

EFFICIENCY SAVINGS

I have already recommended changes to staff benefits and canteen facilities which will immediately have a positive impact on running costs. Other apparently tangential actions should include:

- **Selling or renting the unused building and land behind S4C HQ:** preferably to a company associated with TV production. Discussions with the independent TV production sector have strongly indicated they would not regard this with suspicion or ‘cozying up’ with a favoured company, as some within S4C have feared. Any move which protects commission budgets would I believe be welcomed by all.
- **BSM Licensing:** Review the inability to resell the BSM software system to other broadcasters worldwide. Although it appears the purchase of this software prevented such resale licenses everyone has their price, including surely the original owner of BSM? Contracts can be renegotiated. Considerable resources have and continued to be applied to the development of BSM. If it’s such a good piece of software then other broadcasters might buy it, even if this means sharing IP or royalties with the original owner. Even small revenues would help to recoup the costs spent on BSM directly by S4C.
- **Review the ownership of the Royal Welsh Showground Pavilion:** Owning a building that is only used for 1 week a year appears inefficient and expensive. It is also apparently now unsuitable as disabled access is very limited. Can it be sold, can it be hired out during other events in the calendar, does it really save S4C money owning the building?
- **S4C archive:** There is untapped commercial value in S4C’s archive. Some independent producers have reclaimed their rights, but others have stated they would prefer S4C to keep and to exploit them purely for S4C’s advantage and plough additional income back into commissions. Moreover, thinking about the archive is dated. Not only does S4C have programmes which may or may not be of value again through secondary exploitation, it also has content which if digitised and properly recorded could be made available to non-TV media companies. If the content is regarded as ‘chunks’ of digital material then through an effective online database shop gamers, smartphone app programmers, anyone working in the digital media fields could seek a license to use this content. S4C does not need to even come up with the possible uses of this content it just needs to create a way to show others the range of content it owns. For example, a smart phone app maker looking to develop geo-tagged information and clips for tourists in Wales could purchase footage of probably every town and village in Wales. Customers for such content could come from anywhere in the world, but unless they know about the content and can easily view it they are not going to ask to buy it. Whilst this is major additional project for S4C there are people, organisations and initiatives in Wales which could help S4C undertake it such as the

newly appointed Chair in Digital Archiving at the National Library of Wales.

Commissioning

Firstly as I have already stated senior commissioning staff should be placed on fixed term contracts. Secondly I recommend a return to commissioning editor roles instead of content editors. The current situation adds to the view that S4C focuses far too much upon the wrong end of commissioning process. Commissioners should be out and about much more than they appear to be: regularly visiting the independent production companies; seeing more associated work in the film and arts sectors for example; being more open and available to creative pitches from new and emerging talent; and most crucially sharing their top level vision about new commissions (steering the independent sector as to what they would like to see coming through as new programmes). This is in stark contrast to the current practices as stated by those interviewed. Currently S4C commissioning processes seem more focused on the end creative output rather than the bigger feel of the channel.

Commissioning Editors should also become more clearly part of an-informal talent spotting and talent development network. Those working in the fields of script writing, direction and acting in particular, move often between TV, film and theatre. Regular meetings between S4C Commissioning Editors organisations including the Film Agency for Wales, the Arts Council of Wales and Theatr Genedlaethol Cymru should be undertaken. Not only to spot talent and help develop creative ideas but also to consider potential collaborations and co-productions.

I would agree with the recommendation to have 5 Commissioning Editors (Children, Drama and Comedy, Factual, Events and Entertainment including Arts and Music, and Sports) but cannot see the justification for each post to also have an assistant post. I also do not hold with the view that an overall Head of Programmes post is necessary: instead I would consider placing that responsibility with the new CEO post.

In terms of making S4C more efficient, and hopefully more creative and innovative, I recommend simplifying the whole commissioning process. S4C's brief is apparently more detailed and complex than other UK broadcasters. Why? Does S4C not trust its independent producers even though they also produce programmes for these same broadcasters who have evidently made things easier and simpler for all concerned? Simplify the brief and you can reduce staff time and numbers need to negotiate the brief both within S4C but also within the independent production companies. Time is money and it appears S4C is slow in many aspects of the commissioning process. Instead of mirco-managing S4C should be strategically managing creativity and its output.

Why do the majority of programmes go into pre-production, sometimes full scale production before S4C has signed a contract? This is not just a concern and complaint made by the independent sector it is also made by S4C staff themselves. Chasing people to sign off briefs and contracts should not be the

role of staff. Moreover why do so many people have to sign off a commission brief or contract? There are too many layers of unnecessary bureaucracy within the commissioning and contracting and cost control processes now. Empower a commissioning editor to make decisions alone in their genre. They should have creative authority and then be judged on their commissioned portfolio of programmes. What I am not proposing though is that no one else is involved. Bring in people from research, marketing, legal, scheduling and business affairs unit managers, for example, that can add their voice to which programmes are commissioned and which aren't. But don't have countless layers of sign off just within the Commissioning and Business Affairs departments. Why does S4C still insist upon independent production companies submitting much higher levels of paperwork than other broadcasters? For example, the insistence upon receiving all release forms is antiquated and wastes time and money within S4C and the production companies. Surely through contracts S4C can be assured against breaches in regulation? Instead of insisting every commission has a full audit of paperwork just undertake annual spot checks: if problems are found address them directly with the relevant production company. Reducing the number of people involved in often unneeded administrative processes should mean planning is also improved by simplifying the range of people involved.

Tendering

This is universally disliked by the independent sector. Does it really help reduce the costs of commissioning? I can see the case when the tender is for totally non-creative briefs e.g. weather or outside events broadcasts but whenever creativity is most important I am unconvinced that it really provides efficiencies. It may drive down end prices but when the additional administrative costs internally and externally are taken into full account is S4C sure its financially justified? It certainly stifles creativity and probably prevents new entrants rather than encouraging them. Moreover, are there really that many companies, for example, that can tender to both produce and transmit the daily magazine format in Wales? Surely S4C can just go to the companies who have this capacity and negotiate directly. Making everything simpler and therefore less staff time intensive should be a key determinate for S4C. I strongly recommend reducing or completely curtailing the protracted and unpopular tendering process.

Co-pros and Co-funding

This has been a difficult issue to consider. This report has looked at this issue from the perspective of the implications upon operational processes and costs. On the one hand the majority, but not all, the independent sector favour going back to this way of working. But they are suspicious of the reasons S4C is considering its return. From their point of view a lot of commissions just aren't suitable as the content is so Wales/Welsh language specific and it means much more time and effort involved for getting a commission agreed. That is clearly

true. On the other hand they recognise that co-pro's are good for Wales (it increases awareness of quality programme makers); it should help both S4C's and their own finances if programmes can be sold (and resold) to other broadcasters; and it often helps the creative quality as more people are involved. But if this means less money for making programmes or a refusal from S4C to be more flexible on creative ideas and briefs they are unconvinced.

Therefore if S4C does go in this direction, which I believe it should, then careful attention must be paid to not again over-complicate processes. Sign off's of briefs and contracts must not take ages and involve any more than the bare minimum of people. Clearly involving others in financing and co-producing programmes does make these tasks more complex but it should be counter-balanced by increased revenues to S4C (thereby justifying any additional staff necessary to make co-pros possible). But the key issue for S4C is to both develop its creative co-pro strategy alongside its streamlined operational business processes.

S4C should also consider increasing the number of co-pro films it funds. S4C is a key cultural player in Wales and its role in being a 'first in' financier should be taken seriously. I recommend S4C meets with the Film Agency for Wales on a regular basis to discuss much greater collaboration and hopefully more co-financed Welsh or bilingual films.

Tariffs, production costs and Terms of Trade

The concept of tariffs seem to be viewed with derision amongst the independent sector and interpreted differently within S4C. This report has been unable (due to time constraints) to undertake analysis of different tariffs and ranges in production costs across the sector, and therefore is merely relaying the evidence presented to me.

Within S4C tariffs are apparently only guidelines upon which to base price discussions about individual commissions. I understand that position fully but question whether S4C has benchmarked its tariffs against other broadcasters sufficiently? Across the UK TV sector there has been a slow, but significant trend towards reducing the cost per hour of programmes through the past 5-8 years. Whereas I am led to believe S4C has not followed such a trend. Moreover, it has also been suggested that distinct, and apparently unreasoned, variances apply between the price S4C pays one independent producer against another for very similar programmes.

In addition, to what extent has S4C keep abreast with the latest production best practice outside of Wales, such as technological improvements which both reduce production timescales and staffing levels? Driving costs efficiencies and parity between production company's prices is surely essential if S4C is to maximise and retain quality programmes with a reduced commissioning budget.

But the independent sector also has its own responsibility in respect of costs of production. Pretty much every independent company interviewed felt they produce programmes more cheaply and more efficiently than their counterparts (competitors). Clearly this cannot be the case. Independent production companies have both a moral responsibility and business need to reduce the price for programmes to S4C. The business case is more obvious. Unless they remain competitive on price they cannot expect S4C to continue to commission their creative programme ideas ‘whatever the cost’. This of course does not mean that prices are reduced to levels which mean they become unprofitable and therefore unsustainable – that would be bad business – but recognising that the overall commission pot of S4C will have to stretch further in future means that greater parity between prices of programmes commissioned for S4C, BBC, C4, etc. is essential.

This is not to say the independent production sector is not already grappling with these issues already. They are actively. For example, greater communication between companies is aiming to ensure that major productions are where possible scheduled for production at different times to help pressures upon recruiting facilities, equipment and freelancers at the same time.

Discussions with the independent production sector on operational efficiencies have also covered the ‘Terms of Trade’ brought in since 2004. Since these were introduced the new Terms of Trade have placed the commercial rights with the independent producer. Whilst most aspects of this change are beyond the remit of this report some aspects of the operation of the Terms of Trade and related functions are entirely relevant. Specifically these relate to the retention of functions covering talent payments (Equity, WGGB, MU, and MCPS). Several external respondents felt that this should be reversed and responsibility placed on the independent production sector, with a possible indemnity on their behalf written into the Terms of Trade. This would have a number of desirable effects:

- Reducing the need for non-programme staff at S4C to undertake such work.**
- Increasing maturity in the sector by encouraging companies to take on this responsibility.**
- Removing the need for processes at S4C via the inclusion of an indemnity from producers on rights clearances etc.**
- Speed up final payments and final sign off’s and auditing requirements for individual programmes; and reducing the amount of carried over balances S4C currently incurs dating back often over 5 years back.**

As a matter of urgency S4C should ensure it conducts a review of the operation of the Terms of Trade. In the context of these matters as it appears the operation of the S4C Terms of Trade diverge from the practices at other UK broadcasters and other ‘statutory’ non-programming costs. There may be sound reasons for such differences but unless these reasons are backed up by clear operational efficiencies it would appear difficult to justify their

continuation. I would emphasise that the S4C Authority seek external advice here as I have not been able undertaken detailed work on this matter.

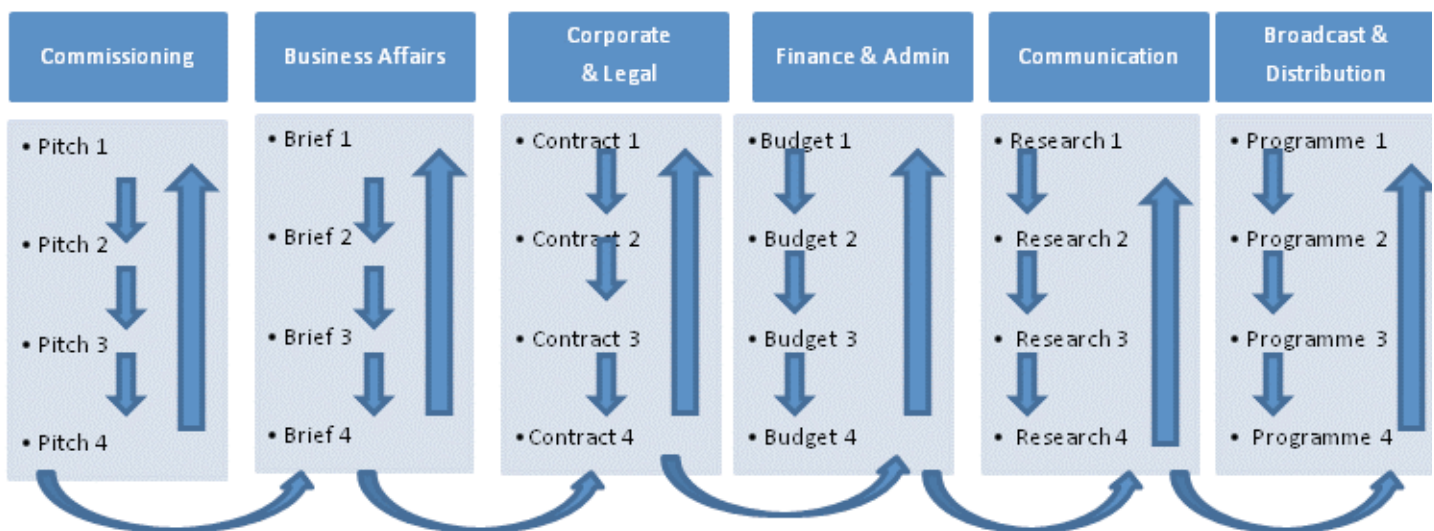
In short both S4C and the independent production sector need to work more closely and regarded each other as 'being on the same team'; a position which frankly is not currently the case.

Remodelling S4C into a We-Think organisation

To recap I am proposing S4C aspires to become an We-Think organisation in order that it displays the characteristics of being creative, open, innovative, valued, flexible, bottom-up leadership, diverse and collaborative. S4C needs to become less bureaucratic, secretive, process driven, siloed and slow operationally. S4C also needs to save money where ever operationally possible.

The current structure and ways of working includes too many vertical layers of bureaucracy, authorisation and sign off's between a creative idea becoming a finalised brief and developing through the organisation until the programme is made and broadcast. For example creative ideas from independent producers are discussed throughout the Commissioning department and then various levels of internal departmental sign-off's are required before the creative idea both becomes an agreed creative brief and is also passed to the Business Affairs department; who then repeat the process of excessive internal circulation of documents and information before turning the brief into a contract. Such duplication of processes is repeated throughout departments.

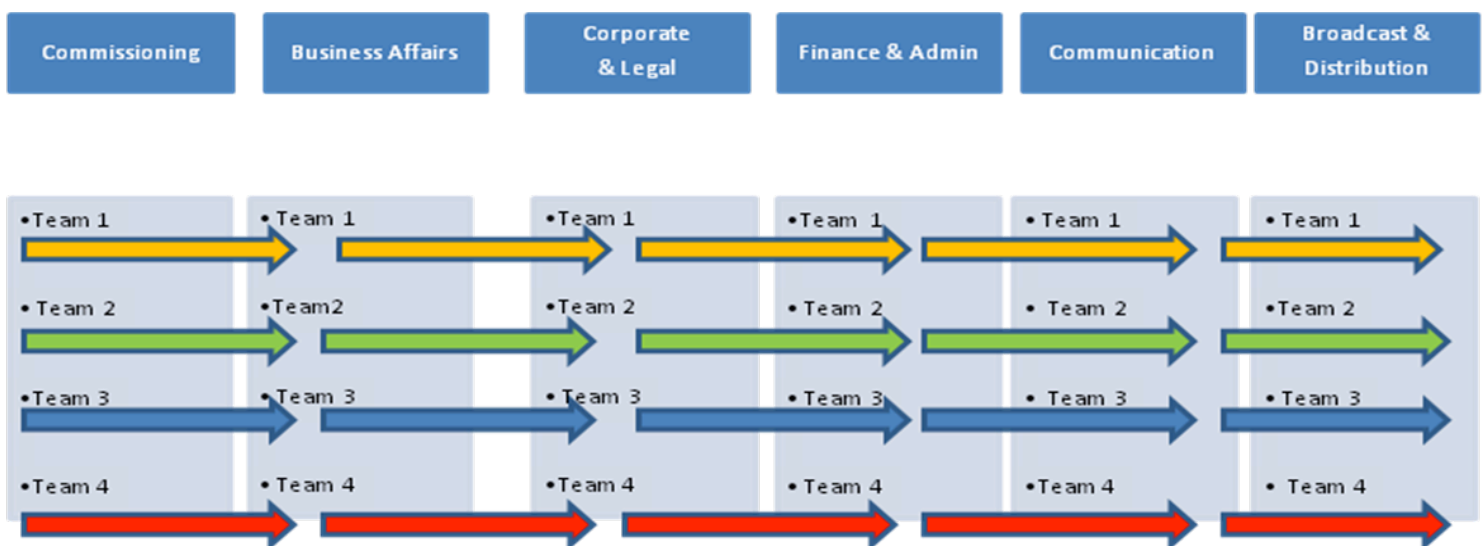
The diagram below represents a simplified example of the current structure of the directorates and working processes



I am therefore proposing S4C builds and operates departments, teams and structures in a completely different way. Instead of rigid vertical departments and teams: Commissioning, Corporate, Broadcast & Distribution, Business Affairs, Finance and HR and Communications (which are not operating

collaboratively and process work both vertically up and down their own teams, as well as horizontally to the next team in the ‘production line’) I recommend a horizontal task based structure, as far as practically possible, that looks at S4C’s core role to commission programmes, get these programmes financed and contracted and then broadcast as simply as possible.

Build teams that have a commissioning editor, a unit manager, a researcher, a solicitor, a marketing / communications person and a content scheduler for example. These teams would work together with the independent production company to take the creative brief through to broadcast. Such a structure would ensure teams and departments are internally communicating all the time, that views from a range of teams and skills sets are feed into the commissioning process, that delays in signing off key documents and milestones are minimised and there is shared ownership of the whole task. No longer could one department blame another for delays, a lack of information or making decisions without due regard. Through having to share information and ideas at all stages not only should efficiency increase but also better quality programmes, more reflective of the whole Welsh speaking population of Wales result, i.e. both efficiency and creative innovation.



The above diagram shows how the simplified new team structure could operate. Each colour represents a creative idea/brief: with a team member from each current Directorate and key functions represented. Teams are formed around tasks and would see a project through from the start to the completion i.e. from creative idea to broadcast.

This structure works horizontally, reducing or completely removing the need for internal (vertical) referrals and sign off’s within directorates. It thereby

encourages (in effect forces) collaboration between directorates by creating new teams that cut across directorates.

Such an approach, would I believe, also reduce the need for so many Directors and Heads of Posts within the existing staffing structure. It would also probably reduce the staff needed throughout all such departments and teams. I have not be able to detail fully worked up staffing levels but do believe the number of staff needed to operate S4C effectively, efficiently and innovatively could be reduced by up to 40% on current staffing levels based on this new structure and way of working.

To oversee this new way of working I would recommend (as already stated) the CEO takes responsibility for signing off commissioning briefs with the rest of operational functions managed by a Chief Operating Officer (COO) role. The COO would be responsible for ensuring operational efficiency whereas the CEO role would be responsible for ensuring the highest levels of creativity and innovation in the commissioning process. The COO role should cover legal, finance and business affairs and therefore be financially qualified.

Finance, HR, IT, administration roles – cross organisational services

I would move non-broadcast IT staff to within the COO's responsibility along with finance and HR. Staffing levels within these cross-organisation services should be set by external benchmarks, for example the average ratio of HR staff to employees is 1:108¹¹. Similar benchmarks are easily available for finance and IT.

I would move away from each Director having a dedicated PA to ensuring each team has shared administrative support. With continually improving IT the trend in most organisations is now towards individuals being administratively self-sufficient and mobile working patterns.

Communications

There were divergent views regarding the communications and marketing functions of S4C. Many outside S4C said all such functions should be outsourced to the private sector; others argued for increased activities and spending. Whilst the private sector in Wales clearly has plentiful expertise in these fields I am not minded to recommend such an approach for a number of reasons. Firstly both internal and external communication and marketing functions are required. Outsourcing design work is relatively easy but expecting an external company to manage internal communications is much harder, if not largely impossible. With outsourcing someone within the organisation is still required to manage the work. If that's the case why not get that person to undertake the work themselves? Secondly all private sector companies have to make a profit. Whilst outsourcing of the marketing and communications work would inject significant additional spend into these

¹¹ Personnel Today 2008 research report

sectors in Wales I am unconvinced this would end up being cheaper in the long-term once profits margins are factored in. A more rigorous cost benefit analysis between keeping marketing in-house compare to outsourcing may be required to clarify a definitive way forward.

However, this is not to say I support the existing communications department activities and spending. The Sgrin magazine should be scrapped immediately. It simply cannot be justified on cost and I am also unconvinced of its rationale. I simply do not believe that S4C's core viewers will stop watching because they no longer receive Sgrin through their mailboxes. An electronic version is possible but the target audience would in this case be different – younger rather than currently commonly older people for example. I would also recommend ending the sponsorship of the Daily Post TV supplement. Again the rationale for sponsorship is unconvincing if not contradictory. When S4C stopped sponsoring the Western Mail TV supplement that did not, I believe, lead to a dramatic reduction in coverage of S4C programmes. So why would pulling out of the Daily Post supplement be any different?

S4C's involvement in major events should be continued. That was clearly the view of those interviewed internally and externally. These are culturally significant in the Welsh calendar and to withdraw completely would be the antithesis of S4C's role in Welsh society. But a significant reduction in the costs of being at these events is required. S4C needs to scale back its ambitions and role thereby allowing a cheaper presence.

Overall I question a large majority of marketing (including events spending) at the moment. Is there a clear marketing strategy that supports the overall corporate objectives? 59% of Welsh speakers in Wales do not currently watch S4C at all during any given week. Surely all, or at least the vast majority, of marketing spend and activities should be targeted at that 59%? Obviously commissioning also has to play its part in addressing that 59% of non-viewers through more diverse content which they would want to watch, but surely there are programmes which could be marketed better to current non-viewers? S4C also has a perception problem both with young people who don't feel the channel is 'cool' and those at the opposite end of the scale – the decision makers, policy makers and cultural leaders – who feel S4C has cut itself off from any form of public accountability and dialogue. S4C must actively increase its public affairs through in part much better and targeted marketing communications.

Trailers and Promos

S4C clearly has a talented team who, within their peer group, have a strong reputation for high quality and innovative material. However, the costs of undertaking this work in-house, or at least devised in-house, are large and unfortunately unjustifiable given the priority to protect commissioning budgets. All the independent production companies confirmed they would not only be happy to produce these trailers and promos themselves, but would also, within reason, accept including the costs of production within existing

programme productions budgets. This would represent a significant saving to S4C I believe.

Broadcast and Distribution

There are some efficiency savings which could be implemented relatively quickly. These are largely aimed at benefitting the independent production sector but not exclusively. Firstly why does S4C not allow programmes to be delivered online? Cutting out tape delivery wherever possible would reduce costs and speed up deliver albeit with some one-off additional technical costs to be borne. Secondly, working with productions companies to minimise the problems of late delivery and late sign off would save money too.

Then there is the issue of HD. Should S4C really be at the front of the HD roll-out curve? Do all it's programmes have to be made in HD? This has added significant capital costs to its recent expenditure, and now there is a desire to move to SR HD levels. Why is this case when all the independent producers are telling me it's an extra cost burden to them at the same time as reduced production budgets? I understand this issue is currently being addressed.

Finally I have to question entirely why S4C undertakes its own transmission of programmes? It should not be regarded as an untouchable service delivery area in terms of this efficiency review. With the imminent move to become funded via the license fee from the BBC surely shared transmission is one area that needs serious consideration. S4C should also undertake a cost comparison with other private sector providers. Any switch away from transmitting its own programmes would not be immediate but I recommend S4C commissions a detailed cost benefit analysis is undertaken as soon as possible.

S4C Location or Relocation

Whilst this report has not been able to undertake a detailed analysis of the issue of where S4C locates its headquarters, several external interviewees have raised the possibility of relocating S4C outside of Cardiff. Therefore I feel bound to at least touch upon the issue.

This is a complex issue. It relates not simply to cost issues but cultural and regional economic issues. Clearly property and land costs are higher in Cardiff than many other parts of Wales. Relocating S4C's HQ elsewhere in Wales may release one-off funds to the organisation. Alternatively it may not lead to significant cost savings and would definitely create an additional distraction away from tackling more pressing issues.

The arguments for relocating are probably better made in terms of tackling the lack of confidence S4C currently suffers from its core audiences and stakeholders. Relocating S4C in somewhere such as Caernarfon (as it was the most commonly suggested location) might fit better with Welsh Government

policy to move key public sectors organisations out of the capital? The economic multiplier effect of such a move is well known and rehearsed. In addition, it would place S4C nearer to its cultural hinterland and may create circumstances where defending its funding becomes not simply a cultural argument but also an economic regional argument. Moving S4C physically away from Cardiff may also assist the balance between the increasingly likelihood of a Cardiff centric BBC in Wales. Relocation may also make the needed internal cultural changes easier as moving to a new building will clearly indicate the move to a new culture and way of working.

Conversely relocating S4C out of Cardiff may lead to greater political separation and a worsening public relations situation with key stakeholders. It could also be viewed as ‘running away’ from the spotlight.

Perhaps the biggest concern to S4C would be the potential loss of current and future talent. Cardiff still attracts the greatest proportion of the ‘creative classes¹²’ in Wales; any move outside of Cardiff would surely reduce the pool of creative talent that S4C needs to function both innovatively and efficiently.

In short I believe any consideration of relocating S4C out of Cardiff should not been undertaken now as it will deflect attention and resources away from tackling the organisation’s more pressing and urgent problems.

¹² Richard Florida *The Rise of the Creative Class*, 2002

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

1. S4C should aim to become a We-Think¹³ organisation which motivates, co-ordinates and innovates.
2. S4C must address problems with a lack of collaboration, its physical working environment, internal communications, leadership, public sector ethos and lack of diversity.
3. S4C is regarded externally as secretive, naive, arrogant, being a poor PSB, lacking understanding, having a basic problem with communication with external stakeholders, lacking trust, siloed, uncreative and unwilling to change.
4. Internally S4C has low morale and most staff lack confidence to tackle its current problems. There remains a culture of fear, secrecy, lack of trust and excessive control. Staff do not share information, do not understand each other's roles and don't collaborate. Despite the position of S4C staff aren't united and there are large splits between departments and teams. S4C is no longer creative or innovative. It has an old and outdated public sector bureaucracy and inappropriate 9-5 non-creative industries culture.
5. 50% of staff feel valued – 50% do not.
6. Teams and departments do not regularly collaborate, share ideas or jointly problem solve. Involving people from all departments in all aspects of the organisation is essential. Everyone in any team must feel their opinion or ideas are valued.
7. Internal planning is poor, if not non-existent, yet S4C's operational model is not complex: or at least it should not be so complex.
8. Open plan offices have reduced collaboration, communication, creativity and innovation. It has probably also hindered efficiency too but this is not the result of the building mainly but other factors: such as a split between the two sides of the building, an unbelievable attitude that colleagues talking together implies work is not happening and crucially the culture at S4C discourages collaboration and communication.
9. To improve the situation S4C should address the culture of fear and suspicion by for example orchestrating collective conversations, more all staff meetings; mixing up teams and staff more; and allowing the office environment to feel more alive, personalised and creative.
10. Staff working practices and benefits: S4C suffers from having too low a staff turnover rate, 'new blood' is essential to its future and too many people have been in their post(s) for far too long. Senior commissioning posts should follow industry practice and be 5 year fixed term appointments. Staff benefits need to be reduced and could save at least £350K pa as a result:
 - a. Stop the private health insurance
 - b. Review the holiday entitlement
 - c. Keep the nursery allowance for lower grades only

¹³ Charles Leadbeater *We-Think: Mass innovation, not mass production*, 2008

- d. **Scrap company cars as soon as possible**
 - e. **Stop the 'bus to town' provision**
 - f. **Stop the TV's, DVD's and Sky package benefits immediately and look at recouping costs if possible.**
 - g. **Find cheaper ways to provide Welsh lessons for staff.**
 - h. **Review the subsidy for the social club**
 - i. **Scrap the canteen subsidy immediately: either close the canteen or run it as an outsourced business franchise as soon as a choice on these options is made**
11. **Change staff working practices, introduce more flexible job descriptions, encourage skills sharing, create 'ambassadors' who work in teams not within their current departmental roles and remove pointless bureaucratic processes as a matter of urgency.**
 12. **Continue to improve internal communications by facilitating face-to-face communication: do not rely on IT, a new intranet and other social media as a panacea until the culture improves.**
 13. **There are far too many policies and procedures: get rid of all that do not add value or encourage creativity and collaboration. Instead enable staff to develop their own patterns of working which best suit the specific task or idea they are working on.**
 14. **S4C is a culturally homogenous organisation. S4C needs to improve diversity in order to become more innovative through proactive strategies and actions.**
 15. **Sell or rent all used buildings and facilities as soon as possible.**
 16. **Review restrictions upon reselling its BSM software to other broadcasters worldwide.**
 17. **Review ownership of Royal Welsh Showground building**
 18. **Catalogue S4C's archive and consider developing a project to help sell the archive content in new ways.**
 19. **Change the role of content editors back to commission editors that are more open, accessible, visionary and creatively empowered whilst reducing the micro-management of external content. Create 5 Commissioning Editors but do not create assistant editor posts or Head of Programmes: place that role within the new CEO role.**
 20. **Simplify the whole commissioning process with far less layers of 'sign off' and bureaucratic delays. Make the commission brief actually brief in line with other broadcasters.**
 21. **Undertake a review of S4C's existing Terms of Trade in comparison with other broadcasters and seek where possible to shift functions such as talent payments to the independent production sector.**
 22. **Ensure contracts are signed much more quickly and efficiently. Remove unnecessary procedures within the contracting, payments and legal processes. Look at best practice elsewhere.**
 23. **Either completely cease all tendering in the future or limit tenders to absolute minimum where non-creative aspects are crucial e.g. weather or outside broadcasts and events.**
 24. **Ensure the move towards co-funding does not undo any moves to reduce internal administrative procedures. Also consider increasing the**

- number of co-funded films it invests in and ensure S4C rebuilds its partnership with the Wales Film Agency. Most importantly discuss its plans openly with the independent production sector before moving forward on this. Co-funding by necessity means having and needing partners and collaborators. This only comes from greater dialogue.
25. Benchmark prices for programmes across individual Welsh companies to ensure parity, if not equality. Also review overall prices as the trend in the rest of UK TV sector has been driving prices down and S4C could, perhaps, be getting the same output for less money. Also keeping better up to date with technological and other production best practices, which are enabling independent companies to be more efficient, which will help S4C to negotiate fairly but toughly over the coming months and years.
 26. Remove inflexible vertical staffing and departmental structures which pass work both up and down and well as horizontally between teams. Instead build teams that have a shared ownership of a task and who take the task from an idea to transmission together with the independent production company.
 27. Consider cutting down significantly upon Director and Heads posts but create a Chief Operating officer role to oversee all operations, apart from signing off briefs (which the CEO could do). Also aim to reduce other staff posts by up to 40% on current levels, through improvements in performance from better planning, communication, shared skills and collaboration.
 28. Bring non-technical IT under the responsibility of the new COO along with finance and HR and reduce staffing in these teams in line with industry benchmarks.
 29. Move towards staff being administratively self-sufficient, with any admin staff being team based. Directors not to retain their individual PA's.
 30. Communications and marketing to remain in-house unless a further cost-benefit analysis regarding outsourcing indicates a change in strategy. But a significant proportion of existing marketing to be curtailed:
 - a. Stop production of Sgrin magazine completely
 - b. Stop sponsorship of Daily Post TV supplement
 - c. Scale back ambitions and activities at major events but retain strategic presence
 - d. Develop new marketing strategy which targets the 59% of Welsh speakers who do not watch S4C regularly.
 - e. Develop an enhanced public affairs strategy and action this immediately
 31. Stop in-house production of trailers and promos and switch production to the independent production sector, including the costs of trailers and promos to be adsorbed within existing costs of production. The independent sector has indicated it would welcome the change and somewhat reluctantly incur these costs within current production prices.
 32. Move quickly towards allowing online delivery of programmes instead of tape only. Clearly this involves additional technical costs but these would

surely be recouped in the medium-term by operational efficiencies both within S4C and within the independent production sector?

- 33. Review insistence upon such a high portion of programmes being HD and bring in a moratorium upon move towards SR HD requirement.**
- 34. Undertake a study, as soon as possible, into the potential cost savings of stopping transmission services in-house, but tendering these to the BBC or another private sector provider.**

S4C Summary Findings and Recommendations and Actions Matrix

As the full Report states the aim is to turn S4C into a We-Think organisation displaying the characteristics of being creative, open, innovative, valued, flexible, bottom-up leadership, diverse and collaborative.

Changing Internal S4C Culture.

The general tone of my findings on the internal culture, and external perceptions, at S4C can be summed up by what the internal interviewees relayed to me. There is no question that the internal culture reflected in my findings represent a significant failing of management and governance at S4C in recent years. With the exception of external funding issues failure to address these concerns represent the greatest threat to S4C’s ability to serve its audience and to regain and maintain the confidence of its stakeholders.

“I was not allowed to do this [attend other team meetings or share ideas with other teams] because people don’t trust each other”; “Instead of collaboration we [our team] were encouraged to undermine all the other teams, like pulling sticks out of a KerPlunk game”; “We would be the last team in S4C to be brought into any cross-team projects [despite their crucial role]”;” There is no sharing even though everyone knows it would save money and time”; “I’m now involved in a weekly cross-departmental meeting but don’t get a say in the things being discussed and new ideas aren’t listened to – what’s the point?”.

There are in essence two significant indicators of a failure of corporate culture at S4C. Firstly, that which is evidenced by a lack of motivation, collaboration and risk-adversity of staff, the constructing of internal ‘silos’ and the fear engendered within teams. Secondly, there is the failure of operational culture that is evidenced by the proliferation of non-programming related functions, processes and costs.

	Recommendations	Departments	Implementation
<p>Internal S4C culture has been described by staff as:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fearful • De-motivating • Dictatorial • Un-collaborative • Insular • Process driven rather than results oriented • Risk-averse • Aloof 	<ol style="list-style-type: none"> 1. The issue of the failing of corporate culture at S4C is a failing of the senior management team. Whilst many organisations benefit from the long-term retention and development of staff this is rarely true in instances of long-term failure. The problems this has created are clear: <ul style="list-style-type: none"> - inability to think laterally or critically about the challenges facing the organisation - lack of appreciation of external perceptions - entrenched views and lack of external cross-fertilisation of ideas and management techniques - where there is long-term failure it appears the case that some senior managers have become inhibitors rather than enablers of change as they seek to ‘defend’ positions in hierarchical structures. 2. The management team should be restructured and new appointees bought in where appropriate and possible. A new post of COO/Head of Operations should be created and a suitable individual should be recruited externally, if possible. Internal functions (Legal, Corporate, Finance, Business Affairs etc) to report into this post. 	<p>All departments.</p> <p>Departments that are linked with specific functions and have been cited in research e.g. Business Affairs to receive immediate focus when he new CEO is appointed.</p>	<p>Clearly there are employment law considerations arising out these recommendations. However, this is the key issue facing S4C as it seeks to become more innovative and efficient. Difficult decisions here, to be taken by the Authority and the new CEO, simply cannot be shirked.</p> <p>The current round of voluntary redundancies offer opportunities so significant changes staff roles and ways of working.</p>
<p>External perceptions are:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politically naive • Arrogance beyond it’s role • Secretive • “Worst example of PSB” • Riddled with silos 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Re-structuring of internal departments into task based teams rather than separate silos within their own ‘Directorates’. This will re-calibrate the focus on the task in hand and away from internal 	<p>All external facing departments</p>	

<ul style="list-style-type: none"> • “Not been a happy ship for many years” 	<p>bureaucracies.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. An example of (3) above should be to disband the current ‘Business Affairs Directorate’ and instead place a ‘Business Affairs Manager’ within commissioning teams on a genre basis. This would mirror practice at UK network broadcasters (e.g. BBC) and place expertise at the fingertips of commissioning editors. 		
<p>S4C’s lack of internal innovation:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “We’ve gone from being creative to dictatorial”; • “Our creativity has been neutered”; • “Having systems is good but it’s now gone too far away from being creative • There are so many layers of management now that any creativity is destroyed”... • Most staff felt S4C is run like a bad civil service or local authority. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. The ‘risks’ of commissioning and production - both operational and financial - be passed down to the independent production sector and this should prove a ‘trigger’ for internal cultural change. This would also engender a more mature approach to commercial matters in the independent production sector. 6. Collaboration between teams and departments needs to be encouraged and a more open and enterprising mindset should be engendered within the staff. It is however unlikely that this can be achieved without significant restructuring at Senior Management level. This should be considered in the context of the redundancies that S4C are currently undertaking. 7. Members of the commissioning team to be placed on shorter term contracts and a greater turnover of senior management than has been the case in recent years should be encouraged. 	<p>All departments but specifically those related to process driven functions e.g. Business Affairs and Commissioning</p>	
<p>Perceptions of S4C’s Physical space included:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “It seems culturally dead” • “It’s totally silent” • “There is a fear that if you are seen talking to colleagues other people want to know what you are up to” • “It’s taken the buzz out of the place”; • “Open plan was really aimed at managing by control as you can see what people are doing, I don’t believe it was done for the 	<ol style="list-style-type: none"> 1. The culture of fear and suspicion throughout the organisation needs to be addressed by orchestrating communal conversations, meetings in shared spaces, breaking the silence with music, TV screens etc and affirming that communication between colleagues is welcomed. 2. Secondly people need to be placed in task based teams and not in their departments and directorates where possible. 3. Lastly make the building feel more alive, more akin to an ideas generator by putting up whiteboards to write and draw on, allow staff to write (with dry makers for example) on their storage cupboards, shelving, glass etc. but visitors can see what we are thinking about. 	<p>All departments</p>	<p>Recommendations should be implemented immediately</p>

right reasons”;			
Commissioning			
Findings	Recommendations	Department	Timescale and Implementation
<p>Nature of Commissioning Role</p> <ul style="list-style-type: none"> • Shorter ‘fixed’ term contracts • Commissioning Editor v. Content Editors 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Firstly as I have already stated senior commissioning staff should be placed on fixed term contracts. This would have a number of desirable effects <ul style="list-style-type: none"> • increase movement between S4C, the independent production sector, BBC and other broadcasters • ensure a plurality of creative ‘voices’ and styles • mirror practice at other UK broadcasters 2. Secondly I recommend a return to commissioning editor roles instead of content editors. This would have a number of desirable effects. 3. The Commissioning Editors, beyond of course the CEO and Chair, need to be the primary outward looking ‘ambassadors’ for S4C undertaking creative dialogue with not only the TV sector but other creative and cultural sectors. This would negate having a separate ‘talent’ development post but embed talent development in all creative/commissioning posts. 4. I would agree with the recommendation to have 5 Commissioning Editors (Children, Drama and Comedy, Factual, Events and Entertainment including Arts and Music, and Sports) but cannot see the justification for each post to also have an assistant post. I also do not hold with the view that an overall Head of Programmes post is necessary: instead I would consider placing that responsibility with the new CEO post. 	Commissioning	<p>Immediately – 6 months.</p> <p>The process of restructuring the commissioning function along these lines to begin immediately and recruitment of suitable Commissioning Editors to begin immediately.</p> <p>Any roles in the commissioning team not related to genre commissioning e.g. Head of Talent / Head of Content etc to be included into main Commissioning posts.</p>
<p>Commissioning Process</p> <ul style="list-style-type: none"> • Majority of productions begin without contracts being in place • S4C’s brief is more detailed and complex than other UK broadcasters 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empower a commissioning editor to make decisions alone in their genre. They should have creative authority and then be judged on their commissioned portfolio of programmes 2. Instead of mirco-managing S4C should be strategically managing creativity and its output. 3. Simplify S4C’s Brief and paperwork in line with other broadcasters. A comparative analysis should be undertaken here. 4. Instead of insisting every commission has a full audit of paperwork simply undertake annual spot checks: if problems are found address them directly with the relevant 	Commissioning And Business Affairs	Immediate action to be taken

<ul style="list-style-type: none"> • Too many people have to sign off a commission brief or contract. • There are too many layers of unnecessary bureaucracy within the commissioning and contracting and cost control processes now. 	<p>production company. Reducing the number of people involved in often unneeded administrative processes both within S4C and individual production companies should mean planning is also improved by simplifying the range of people involved.</p>		
<p>Tendering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unpopular and unnecessary in many respects • Has some advantages in driving down costs but there is some evidence of 'cost creep' post tendering. • Has the disadvantage of seeing major tenders unnecessarily 'roll-up' content that could be commissioned from a more diverse range of suppliers and creative voices • Some concerns about past tendering processes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenders to be restricted to totally non-creative briefs e.g. weather or outside events/ broadcasts. Where creativity is key tendering should not be used. 2. Some evidence in the past that the tendering process and the use of tendering processes have deterred new entrants to producing for S4C. The requirement to ensure creative competition should be at the forefront of any tendering / procurement process 3. Best practice and benchmarking should be used to ensure that when the tendering process is used the processes used are appropriate and have been given the fullest consideration. Previous examples where the process has been deemed not to work have included instances where 'pre-qualifying' and similar techniques have been utilised. 	<p>Business Affairs / Commissioning / Legal</p>	<p>Immediately and with the specific requirement of regaining the confidence of suppliers.</p>
<p>Co-pro's and Co-funding</p> <ul style="list-style-type: none"> • Broad support for 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sign off's of briefs and contracts must not take ages and involve any more than the bare minimum of people and any move 	<p>Commissioning and Business Affairs</p>	<p>Consideration should be give to this as part of S4C's</p>

<p>a return to co-production but ‘for the right reasons’</p> <ul style="list-style-type: none"> Should be limited to instances where co-production has the potential to add either creative or economic value Criticism of S4C’s past performance in this area is mainly due to over-long processes and decision making 	<p>towards co-pro’s must not hinder any move to simplify sign off procedures.</p> <ol style="list-style-type: none"> Clearly involving other financiers does make these tasks more complex but it should be counter-balanced by increased revenues to S4C (thereby justifying any additional staff necessary to make co-pros possible). S4C should also consider increasing the number of co-pro films it funds. S4C is a key cultural player in Wales and its role in being a ‘first in’ financier should be taken seriously. I recommend S4C meets with the Film Agency for Wales on a regular basis to discuss much greater collaboration and hopefully more co-financed Welsh or bilingual films. Stronger links should be built with other Welsh organisations active in this area e.g. Welsh Government, MEDIA Antenna, 		<p>new programming strategy</p>
<p>Tariffs and production costs</p> <ul style="list-style-type: none"> The concept of tariffs seem to be viewed with derision amongst the independent sector and interpreted differently within S4C. S4C has not benchmarked it’s tariffs against other UK broadcasters sufficiently Variances apply between the price S4C pays one independent producer against another for very similar programmes. Efficiencies afforded by technological developments have not been fully 	<ol style="list-style-type: none"> This report has been unable (due to time constraints) to undertake analysis of different tariffs and ranges in production costs across the sector. S4C should recognise that the fair and consistent use of tariffs is a key component of ensuring creative competition via the price signals it sends to producers. Any distortion of this system beyond that which can be reasonably assumed to get S4C a better deal should be avoided. S4C urgently needs to regain the confidence of it’s suppliers in the use of tariffs. That the S4C Authority undertakes an independent and external benchmarking exercise focusing on the use of the tariffs over the past five years. Specifically the research should focus on: <ol style="list-style-type: none"> Whether there a have been any variances in tariffs between producers over the past five years and whether there were objective reasons for those variances S4C tariffs to be benchmarked against those of other UK broadcasters. A full consideration of whether the current S4C tariffs fully reflect and afford the potential efficiencies offered by new production technologies 	<p>Business Affairs and Commissioning</p>	<p>Independent and External evaluation of tariffs to be undertaken immediately</p>

realised by S4C.			
Administrative and Financial Management & non-programming cost base			
Remodelling S4C <ul style="list-style-type: none"> I am proposing S4C aspire to become an We-Think organisation in order that it displays the characteristics of being creative, open, innovative, valued, flexible, bottom-up leadership, diverse and collaborative. S4C needs to become less bureaucratic, secretive, process driven, siloed and slow operationally. S4C also needs to save money wherever operationally possible. 	<ol style="list-style-type: none"> S4C builds and operates departments, teams and structures in a completely different way. Instead of rigid vertical departments and teams: Commissioning, Corporate, Broadcast & Distribution, Business Affairs, Finance and HR and Communications (which are not operating collaboratively and process work both vertically up and down their own teams, as well as horizontally to the next team in the 'production line') I recommend a horizontal task based structure, as far as practically possible, that looks at S4C's core role to commission programmes, get these programmes financed and contracted and then broadcast as simply as possible. Build teams that have a commissioning editor, a unit manager, a researcher, a solicitor, a marketing / communications person and a content scheduler for example This approach reduces the need for so many Directors and Heads of Posts within the existing staffing structure. It would also probably reduce the staff needed throughout all such departments and teams. I would recommend (as already stated) the CEO takes responsibility for signing off commissioning briefs with the rest of operational functions managed by a Chief Operating Officer role. The COO would be responsible for ensuring operational efficiency whereas the CEO role would be responsible for ensuring the highest levels of creativity and innovation in the commissioning process. 	All departments	Should be considered in the context of S4C's current redundancy programme. It is paramount that the reduction in number of staff at S4C be considered strategically and in the context of the organisation.
Non-programming cost base <p>Management contention at S4C that 'statutory' obligations drive the non-programming costs currently set at c.£22m</p>	<ol style="list-style-type: none"> The S4C Authority should critically and sceptically approach the assumption that the current non-programming related costs are driven by a range of 'statutory' requirements. Whilst a fuller consideration of these costs is beyond the scope of this report a cursory reading of OFCOM regulations would lead me to believe that there is considerable scope for efficiency savings. The S4C Authority should commission an external audit of all non-programme related costs against the rationale for those costs e.g. compliance with OFCOM requirements 	All departments	Immediately
Communications and Marketing	1. Communications and marketing to remain	Comms and	Immediately

<p>Many outside S4C said all such functions should be outsourced to the private sector; others argued for increased activities and spending.</p>	<p>in-house unless a further cost-benefit analysis regarding outsourcing indicates a change in strategy. But a significant proportion of existing marketing to be curtailed:</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Stop production of Sgrin magazine completely 3. Stop sponsorship of Daily Post TV supplement 4. Scale back ambitions and activities at major events but retain strategic presence 5. Develop new marketing strategy which targets the 59% of Welsh speakers who do not watch S4C regularly. 6. Develop an enhanced public affairs strategy and action this immediately 	<p>Marketing Departments</p>	
<p>Broadcast and Distribution</p> <p>The question of both HD services and of S4C's in-house transmission of its own programmes arose</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cutting out tape wherever possible would reduce costs and speed up delivery. Secondly, working with productions companies to minimise the problems of late delivery and late sign off would save money too. 2. Critically re-evaluate the move to HD. It is an extra cost burden at the same time as reduced production budgets. S4C does not gain from being ahead of the technological curve. 3. S4C to undertake a cost comparison of in-house transmission costs against other broadcasters and should consider outsourcing the transmission function. 	<p>Broadcast and Transmission Dept</p>	<p>Needs to be considered as part of long-term strategy. Costs analysis should be undertaken immediately</p>
<p>Staff Benefits</p> <p>Internal and external perceptions that S4C benefits to staff were excessively generous</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Stop the private health insurance 2. Review the holiday entitlement 3. Keep the nursery allowance for lower grades only 4. Scrap company cars as soon as possible 5. Stop the 'bus to town' provision 6. Stop the TV's, DVD's and Sky package benefits immediately and look at recouping costs if possible. 7. Find cheaper ways to provide Welsh lessons for staff. 8. Review the subsidy for the social club 9. Scrap the canteen subsidy immediately: either close the canteen or run it as outsourced business franchise as soon as a choice on these options is made 	<p>All departments</p>	<p>Needs consideration as part of long-term organisational strategy but should be acted upon immediately</p>
<p>S4C Location</p> <ul style="list-style-type: none"> • A number of interviewees have raised the possibility of relocating S4C outside 	<p>The benefits of relocating S4C to North or West Wales can probably be summed up as follows:</p> <ol style="list-style-type: none"> i.) Culturally place S4C nearer to its core audience and to its natural cultural hinterland ii.) Re-location would force a culture change and potentially make efficiencies and synergies easier to 		<p>Needs consideration as part of long-term organisational strategy</p>

<p>of Cardiff. The most likely location cited was Caernarfon in North West Wales.</p> <ul style="list-style-type: none"> • This matter was also raised by the Welsh Affairs Committee in its recent report into S4C • This matter is somewhat beyond the remit of this report however the question of the future location of S4C does have a direct impact on the matters discussed. 	<ul style="list-style-type: none"> iii.) achieve. iv.) The economic multiplier would undoubtedly be greater in an economically deprived area e.g. Caernarfon v.) Given the likely difficult economic circumstances over the coming years S4C's funding would be easier to defend in an economically deprived area. v.) Given S4C's future funding from the BBC such a move would resonate with their policy of de-metropolitanisation, also it would reinforce the BBC's commitments beyond Cardiff <p>Arguments against such a move would be:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) that such a relocation could be seen as a 'running away'. ii) Loss of current and future talent iii) Distraction from dealing with more urgent problems. 		
--	--	--	--

RT 8/7/11

Appendix 1: Strategies, policies and documents reviewed

- **S4C 2010 Spending Review Letter: SoS DCMS 10/2010**
- **S4C Document to DCMS 6/10/10**
- **S4C Statutory Grant Entitlement Letter: SoS DCMS – 21/2/11**
- **S4C Draft Budget 2010-2014**
- **Assessment of S4C Catering Service 5/2/10**
- **BSM – S4C Workflow**
- **Schedule of work:**
 - **Presentation Services**
 - **Content Management Unit**
 - **Transmission Unit**
- **Research Procedures and Tasks**
- **S4C 2012 Strategy: Context and research**
- **Review of Commissioning Process 1/4/11**
- **Report to CEO by Heads of Dept. on possible cuts to S4C budget 23/9/10**
- **Staff Composition 1/8/10**
- **Corporate Plan review 31/1/11**
- **S4C Internal Communications Review (undated)**
- **S4C staff benefits (summary)**

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Dirprwy Gyfarwyddwr Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Ymateb Awdurdod S4C

Tachwedd 2011

S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang, Prifysgol Cymru

Rhagair

Dyma ymateb Awdurdod S4C i Adroddiad Richie Turner ar effeithlonrwydd ac arloesi o fewn S4C (yr "Adroddiad").

Yn ei gyflwyniad i'r Ysgrifennydd Gwladol ym mis Awst 2010, dywedodd S4C y byddai'n cynnal adolygiad Gwraidd a Brig o holl weithgareddau S4C. Cam cyntaf yr adolygiad oedd Adroddiad Syr Jon Shortridge ar lywodraethiant corfforaethol S4C. Cyhoeddwyd yr adroddiad ac ymateb Awdurdod S4C yn eu cyfanrwydd ym mis Chwefror 2011.

Roedd gweddill yr adolygiad i'w gwblhau erbyn Mehefin 2011 ar yr hwyraf er mwyn gweithredu'r argymhellion erbyn Ebrill 2012. Cwmpas yr adolygiad oedd:

- Cynnal archwiliad Gwraidd a Brig o bob agwedd ar genhadaeth a gweithrediad S4C;
- Diffinio gwasanaeth neu wasanaethau S4C o'r newydd, ar sail dibenion cyhoeddus penodol, tystiolaeth gadarn a'r ymgynghoriad ehangaf posibl â rhanddeiliaid a'r cyhoedd; ac
- Ailffurfio'r sefydliad, ei gadwyn gyflenwi a'i bartneriaethau yn y modd mwyaf cost effeithiol posibl.

Cynhaliwyd nifer o ffrydiau gwaith fel rhan o'r broses adolygu, ac edrychwyd ar feysydd gan gynnwys proses gomisiynu S4C, strategaeth raglenni S4C, "Gweledigaeth 2012+", staffio ac ailstrwythuro S4C a hefyd ar effeithlonrwydd ac arloesi yng ngwaith S4C.

Comisiynodd y grŵp gwaith oedd yn gyfrifol am adolygu effeithlonrwydd ac arloesi mewnol S4C Richie Turner o Academi Fyd-eang Prifysgol Cymru i adolygu gweithrediadau mewnol S4C ac i gynnig argymhellion ar sut i wella effeithlonrwydd gweithredol S4C a'i allu i arloesi. Penodwyd Mr Turner i ymgymryd â 15 diwrnod o waith, ond cydnabyddir ei fod, yn y diwedd, wedi neilltuo amser ychwanegol i gwblhau'r gwaith, heb dâl ychwanegol.

Yn dilyn cyflwyniad llafar gan Mr Turner ym mis Mai 2011 ar y gwaith roedd wedi'i wneud hyd hynny, anfonwyd yr Adroddiad at S4C ym mis Gorffennaf 2011. Ers cael yr Adroddiad, mae Tîm Rheoli S4C wedi bod yn ystyried ei argymhellion ac, ar ôl ystyried eu sylwadau, mae'r Awdurdod yn awr yn cyhoeddi ei ymateb.

Mae'r Awdurdod yn cydnabod nad oedd bwriad o gwbl, fel y dywed Mr Turner yn ei gyflwyniad, i'r adolygiad fod yn ymarferiad ymgynghori trylwyr a manwl. Yn hytrach, mae'n cynnig cipolwg ar sylwadau a barn staff a rhanddeiliaid S4C. Mae sylwadau a wnaethpwyd ac a gyhoeddwyd yn cyfeirio at y gorffennol yn ogystal â'r presennol, a hynny ar adegau heb wahaniaethu rhyngddynt. Er bod yr Awdurdod yn awyddus i ddatgan ei farn bod y gwaith o roi sylw i lawer o'r materion y mae'r Adroddiad yn cyfeirio atynt wedi dechrau erbyn yr adeg pan gynhaliwyd y sgysiau sy'n sail iddo, mae'n credu mai'r flaenoriaeth yw cydnabod dilysrwydd yr heriau y mae Mr Turner yn eu gosod, adnabod lle mae camau eisoes wedi'u cymryd i roi sylw i wendidau, a chanfod ble mae angen gwneud gwaith pellach, ac i ba raddau y mae gwaith o'r fath yn debygol o ddilyn y trywyddau a awgrymwyd gan Mr Turner. Dyma'r ysbryd sydd wrth wraidd ymateb yr Awdurdod.

Fel rhan o'r broses o ymateb i ddadansoddiad Mr Turner, mae'r Awdurdod yn credu ei bod yn bwysig bod staff S4C eu hunain yn cael cyfle i ystyried ei ganfyddiadau a'i argymhellion ac i drafod â rheolwyr S4C sut y gellid gwella gweithrediadau S4C. Bydd y Prif Weithredwr dros dro yn ymgynghori â'r staff yn ystod yr wythnosau nesaf.

S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru

Materion Strategol – Ymateb Awdurdod S4C

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Mae'r Adroddiad yn argymhell y dylai S4C ymdrechu i fod yn sefydliad mwy arloesol ac yn fwy parod i gydweithredu.</p>	<p>Mae'r Adroddiad yn awgrymu un math o strwythur sefydliadol posibl ar gyfer S4C. Mae'r Awdurdod yn awyddus i'r Prif Weithredwr newydd ystyried Adroddiad Turner a'i argymhellion, ynghyd â holl elfennau eraill yr Adolygiad Gwraidd a Brig, ac i greu model arloesol ac effeithlon ar gyfer rheoli S4C yn y dyfodol, gan ystyried yn fanwl y rhagolygon ar gyfer cyllid, goblygiadau newidiadau i'r drefn lywodraethu a'r angen i feithrin Partneriaeth newydd â'r BBC. Bydd y Prif Weithredwr newydd yn cynnig y model mwyaf priodol ar gyfer S4C.</p> <p>Pa bynnag fodel a fabwysiedir, mae'r Awdurdod yn cytuno ei bod yn bwysig bod gan S4C weithlu brwdfrydig, arloesol ac sy'n barod i gydweithredu.</p>
<p>Dywed yr Adroddiad fod S4C yn cael ei weld o'r tu allan fel sefydliad cyfrinachgar, naif, trahaus, fel Darlledwr Gwasanaeth Cyhoeddus (PSB) gwael, heb feddu ar ddealltwriaeth, gyda phroblem sylfaenol o ran cyfathrebu â rhanddeiliaid allanol, heb y gallu i ymddiried, yn ynysig, yn dioddef o ddiffyg creadigrwydd ac yn amharod i newid.</p>	<p>Mae'r canfyddiadau hyn wedi bod yn achos pryder mawr i Awdurdod a rheolwyr S4C. Gwnaethpwyd ymdrechion mawr i ymgysylltu o'r newydd â rhanddeiliaid. Mae'r Awdurdod yn deall bod angen i S4C gydweithredu mwy â chyrrff cyhoeddus eraill a mudiadau sector gwirfoddol ac i wella ei berthynas â'i gyflenwyr.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Materion Sefydliadol a Gweithredol – Ymateb yr Awdurdod

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Gwnaethpwyd nifer o argymhellion yn yr Adroddiad ynghylch diwylliant mewnol a morâl staff S4C, diffyg cydweithredu, diwylliant o ofn a chyfrinachedd a materion yn ymwneud â chyfathrebu mewnol.</p>	<p>Mae S4C am weld ei staff yn cael ei symbylu, yn frwd wrth fynd i'r afael â'r dasg sy'n wynebu'r Sianel yn y dyfodol, ac mae am i'r staff deimlo eu bod yn cael eu gwerthfawrogi a'u parchu yn y gwaith.</p> <p>Cadarnhaodd yr Athro Turner wrth yr Awdurdod fod llawer o'r staff wedi manteisio ar y cyfle i drafod materion yn gyfrinachol ag unigolyn annibynnol fel ffordd o fynegi eu pryderon ynghylch amgylchedd gwaith hanesyddol S4C. Mae S4C o'r farn bod nifer o'r mesurau a roddwyd ar waith eisoes wedi dechrau rhoi sylw i'r materion a godwyd yn yr Adroddiad.</p> <p>Yn ystod y flwyddyn ddiwethaf, mae'n amlwg bod yr ansicrwydd ynghylch dyfodol cyllid ac atebolrwydd S4C wedi bod yn achos pryder mawr i staff S4C, yn ogystal â rhanddeiliaid allanol eraill. Mae cyfathrebu mewnol wedi gwella yn ystod y flwyddyn ddiwethaf i sicrhau bod staff yn cael gwybodaeth am drefniadau S4C yn y dyfodol. Mae'r Prif Weithredwr dros dro wedi datblygu rhaglen o gyfarfodydd staff wythnosol ac mae'n cyhoeddi blog rheolaidd i bob aelod o staff sy'n rhoi gwybodaeth am faterion sy'n effeithio ar staff, gan gynnwys y trafodaethau a gynhaliwyd yn ystod y flwyddyn ddiwethaf ynghylch dyfodol cyllid ac atebolrwydd S4C. Mae negeseuon e-bost rheolaidd i staff hefyd yn nodwedd o'r cyfathrebu mewnol erbyn hyn, ac mae mewnrwyd newydd lle bydd staff yn cael eu hannog i rannu eu syniadau a gwneud sylwadau hefyd ar fin cael ei chwblhau.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Gwnaethpwyd nifer o argymhellion yn yr Adroddiad ynghylch arferion gweithio a buddiannau staff, swydd ddisgrifiadau hyblyg, rhannu sgiliau a chael gwared ar brosesau biwrocraidd diangen.</p>	<p>Mae S4C yn cytuno y dylid cael gwared ar brosesau biwrocraidd os nad oes diben defnyddiol iddynt mwyach. Mae rhai prosesau mewnol eisoes wedi'u symleiddio ac mae'r Prif Weithredwr dros dro wedi gofyn i'r Tîm Rheoli sicrhau bod blaenoriaeth yn cael ei rhoi i ofalu bod cyfarwyddiaethau'n gweithio'n fwy effeithlon, gan ganolbwyntio ar ddarparu gwasanaethau S4C, gan ymgysylltu â'r gynulleidfa a phartneriaid yn y sector cynhyrchu.</p> <p>Mae adolygiad o strwythurau a chyfrifoldebau staff wedi'i gynnal a chyflwynwyd trefniadau newydd dros dro. Bydd ei weithredu'n llawn yn fater i'w ystyried ymhellach gan y Prif Weithredwr newydd.</p> <p>Mae penderfyniadau wedi'u gwneud eisoes o ran y meysydd canlynol, y cyfeiriwyd atynt gan Turner:</p> <p>Mae'r yswiriant iechyd (sy'n lwfans trethadwy) yn cael ei ddiddymu'n raddol. Nid yw wedi'i gynnig i unrhyw aelod newydd o'r staff ers 2009, a bydd nifer y staff sy'n rhan o'r cynllun yn gostwng yn 2012 o ganlyniad i'r rhaglen ddiswyddo gyfredol.</p> <p>Bydd dyfodol y cynllun hwn ac unrhyw fuddiannau eraill yn cael sylw fel rhan o adolygiad ehangach o delerau ac amodau staff.</p> <p>Mae'r arfer o ddarparu ceir cwmni fel rhan o gydnabyddiaeth drethadwy i rai aelodau o'r staff yn cael ei ddiddymu. Ni fydd yn cael ei gynnig i aelodau staff newydd o hyn ymlaen, a bydd yn cael ei drin, yn achos staff presennol fel rhan o adolygiad o becynnau tâl a fydd yn cael ei gynnal yn fuan.</p> <p>Mae'r gwasanaeth 'bws i'r dref' unwaith yr wythnos yr oedd y staff yn cyfrannu ato hefyd wedi dod i ben.</p> <p>Bydd y drefn lle darperid offer gwyllo teledu sy'n rhan o gontract rhai aelodau staff yn cael ei ddiddymu'n raddol. Nid oes darpariaeth o'r fath wedi bod ar gael i staff ers 2009, a gofynnir i staff ildio'r budd cyn gynted â phosibl.</p> <p>Mae'r gost o ddarparu gwersi Cymraeg i staff wedi'i lleihau eisoes. Mae'r cymhorthdal ar gyfer clwb y staff yn cael ei adolygu. Mae'r ffreutur eisoes wedi codi ei brisiau ac mae'r oriau agor wedi'u lleihau.</p>

S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Mae'r Adroddiad yn argymhell bod S4C yn rhoi'r gorau i gynhyrchu rhaghysbysebion a deunydd hyrwyddo'n fewnol ac yn defnyddio'r sector cynhyrchu annibynnol i'w cynhyrchu.</p>	<p>Rhoddir ystyriaeth bellach i'r argymhelliad hwn. Bydd dadansoddiad cost a budd yn rhan o'r broses hon. Cafwyd polisi hyblyg erioed o ran cynhyrchu rhaghysbysebion a deunydd hyrwyddo, gyda rhai'n cael eu cynhyrchu'n fewnol ac eraill gan gynhyrchwyr y rhaglenni eu hunain. Mae hyn yn sicrhau cymysgedd o'r syniadau gorau a gwerth am arian. Bydd S4C yn ystyried a oes modd cynyddu canran y gwaith o'r fath y gellir ei ddarparu o fewn costau cynhyrchiad.</p>
<p>Mae S4C yn unffurf o ran ei ddiwylliant. Mae angen i S4C gynyddu amrywiaeth o fewn y sefydliad er mwyn bod yn fwy arloesol drwy strategaethau a gweithredoedd rhagweithiol.</p>	<p>Mae S4C yn cydnabod gwerth amrywiaeth o fewn sefydliad ac mae ganddo Gynllun Gweithredu Cydraddoldeb manwl sy'n rhoi sylw i ystod o faterion, gan gynnwys Amrywiaeth. http://www.s4c.co.uk/abouts4c/diversity/pdf/c_diversity2011.pdf</p> <p>Mae'n cytuno'n fwyaf arbennig y dylai cyfansoddiad ei staff adlewyrchu amrywiaeth gynyddol siaradwyr Cymraeg yng Nghymru ac y dylai wneud pob ymdrech i sicrhau bod hyn yn digwydd. Ar yr un pryd, mae'n credu bod sgiliau yn y Gymraeg yn ofyniad allweddol i lawer (ond nid i bob un) o'r swyddogaethau yr ymgwymerir â hwy yn S4C a'i bod yn rhesymol disgwyl bod y staff perthnasol a benodir yn meddu ar y sgiliau priodol. Gall pobl o wahanol gefndiroedd gaffael sgiliau yn y Gymraeg drwy gyfrwng amrywiaeth o ddulliau dysgu. Nid yw amrywiaeth a'r gallu i siarad Cymraeg yn anghydnaws.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Daeth yr Adroddiad i'r casgliad bod cynllunio mewnol yn wael, bod llawer gormod o bolisiau a gweithdrefnau mewn grym nad oedd yn ychwanegu gwerth nac yn annog creadigrwydd a chydweithio. Roedd hyn yn nodwedd o'r broses gomisiynu hefyd. Argymhellodd Turner y dylai contractau gael eu llofnodi'n llawer cyflymach ac yn fwy effeithlon.</p>	<p>Mae symleiddio'r broses gomisiynu wedi bod yn flaenoriaeth i S4C, ac mae nifer o fesurau wedi eu cyflwyno eisoes fel rhan o strategaeth Gweledigaeth 2012+; er rhaid cydnabod bod rhai problemau cychwynnol wedi dod i'r amlwg yn ystod y Ffenestr Gomisiynu gyntaf yn ddiweddar.</p> <p>Y rheswm pennaf dros yr oedi yn y broses o lofnodi contractau comisiynu yw cymhlethdod a hyd y broses o gwblhau'r briffiau golygyddol a busnes. Eisoes mae ffyrdd wedi'u canfod o hwyluso cytuno ar y briff drwy symleiddio'r manylion, a rheoli'r broses yn fwy effeithiol drwy ddatblygu meddalwedd cymorth.</p> <p>Mae'r Prif Weithredwr dros dro hefyd wedi gofyn i archwilwyr mewnol S4C gynnal ymarferiad i geisio meincodi prosesau a thariffau cost rhaglenni S4C mor agos â phosibl yn erbyn rhai darlledwyr perthnasol eraill. Bydd yr archwilwyr mewnol yn cyflwyno adroddiad gyda'u canfyddiadau cychwynnol a'u hargymhellion i Dîm Rheoli S4C cyn hir.</p>
<p>Roedd yr Adroddiad yn argymhell y dylai S4C gael gwared ar strwythurau staffio ac adrannol fertigol anhyblyg sy'n trosglwyddo gwaith i fyny ac i lawr yn ogystal ag yn llorweddol rhwng timau. Yn hytrach, dylid ffurfio timau sy'n rhannu perchnogaeth tasgau ac sy'n datblygu pob cam o'r dasg gyda'r cwmni cynhyrchu annibynnol o'r syniad hyd at y darlledu.</p>	<p>Mae S4C yn derbyn bod y sylwadau a wnaethpwyd gan staff ar hyn o beth yn arwydd o bryderon dilys ynghylch gweithrediadau a chyfathrebu mewnol. Mae hwn yn faes sydd wedi cael sylw arbennig gan y Prif Weithredwr dros dro a'r Tîm Rheoli. Mae proses ailstrwythuro gweithredol dros dro eisoes ar waith a fydd yn sicrhau y bydd yna fwy o waith mewnol yn seiliedig ar dimau a phrosiectau, tra'n gwarchod y ddisgyblaeth briodol o safbwynt rhaglenni, busnes a meysydd eraill. Ffurfiwyd tîm trawsadrannol i ddelio â'r broses gomisiynu y bydd ei hangen ar gyfer cyfleu Gweledigaeth 2012+ dros y misoedd nesaf. Ochr yn ochr â mesurau cyfathrebu gwell, megis fforwm trafod wythnosol y staff ("Clwb 5") a blog y Prif Weithredwr, mae S4C o'r farn bod camau pwysig wedi'u cymryd i gyflwyno diwylliant newydd lle mae pob aelod o staff yn teimlo eu bod yn aelodau gwerthfawr o dîm S4C a bod pawb yn cydweithio gyda'r nod o sicrhau'r gwasanaethau gorau posibl i gynulleidfa S4C.</p>

S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Gwnaeth yr Adroddiad nifer o argymhellion ynghylch strwythurau staffio S4C yn y dyfodol, gan gynnwys maint a chyfansoddiad y Tîm Rheoli, rheoli llinell y swyddogaethau TG, ag eithrio rhai technegol, a chyflwyno cymorth gweinyddol sy'n seiliedig ar dimau.</p>	<p>Bydd dyfodol strwythur rheoli a staffio S4C yn gyffredinol yn fater i'r Prif Weithredwr newydd (gweler tudalen 4 uchod).</p> <p>Cwblhawyd rhaglen o ddiswyddiadau gwirfoddol eisoes eleni. Bydd hyn yn golygu y bydd 31 aelod o staff (sy'n cyfrif am 20% o gyfanswm staff S4C) yn gadael cyn diwedd 2011. Hefyd, ni fydd 9 swydd sy'n wag o ganlyniad i staff yn gadael yn cael eu llenwi ac mae 8 swydd arall yn wag ar hyn o bryd. Gall ailstrwythuro trefniadaeth S4C hefyd arwain at leihau lefelau staffio S4C ymhellach.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Materion Masnachol

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Gwnaeth yr Adroddiad nifer o argymhellion manwl ynghylch y blaenoriaethau ar gyfer gweithgareddau cyfathrebu a marchnata.</p>	<p>Fel rhan o waith S4C i ymgysylltu o'r newydd â'r gynulleidfa, bydd S4C yn ystyried dulliau cyfathrebu o bob math, a pha fathau sy'n rhoi'r gwerth gorau am arian, a pha rai sydd fwyaf effeithiol.</p>
<p>Awgrymodd yr Adroddiad hefyd y dylai S4C gynnal astudiaeth, cyn gynted â phosibl, i'r arbedion cost posibl a allai ddeillio yn sgil rhoi'r gorau i wasanaethau trosglwyddo (transmission) mewnol, a'u tendro i'r BBC neu ddarparwr arall o'r sector preifat.</p>	<p>Fel rhan o'r cydweithredu arfaethedig â'r BBC, mae S4C a BBC Cymru eisoes wedi datblygu nifer o ffrydiau gwaith i ystyried arbedion effeithlonrwydd posibl i'r ddau sefydliad. Un maes posibl ar gyfer cydweithredu yw darparu cyfleu (payout) a gwasanaethau technegol eraill. Bydd S4C yn ystyried pob opsiwn ar gyfer darparu gwasanaethau trosglwyddo a chyfleu ac yn asesu pa opsiwn fyddai'n arwain at y gwasanaeth gorau a'r gwerth gorau am arian i S4C.</p>
<p>Gwnaeth yr Adroddiad nifer o argymhellion yn ymwneud ag adeiladau S4C. Argymhellwyd gwerthu neu rentu'r holl adeiladau a chyfleusterau cyn gynted â phosibl.</p>	<p>Mae adolygiad o bortffolio eiddo S4C yn cael ei gynnal. Mae hyn yn cynnwys prydlesu pafiliwn S4C ar Faes y Sioe Frenhinol.</p>
<p>Argymhellodd yr Adroddiad fod S4C yn catalogio'i archif ac yn ystyried datblygu prosiect i helpu i werthu cynnwys yr archif mewn ffyrdd newydd.</p>	<p>Gwnaethpwyd yr argymhelliad hwn hefyd gan Fforwm Cyfryngau Newydd S4C. Bydd S4C yn ystyried sut y gall fwrw ymlaen â hyn, ond mae'n ymwybodol o'r ffaith ei fod, o dan y Telerau Masnachu presennol, yn prynu trwydded yn unig i ddarlledu rhaglenni gyda'r hawliau'n aros ym meddiant y cwmnïau cynhyrchu.</p> <p>Mae S4C yn awyddus i drafod yr argymhelliad hwn, ynghyd â rhai'r Fforwm Cyfryngau Newydd, â TAC a'r sector cynhyrchu.</p>

S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru

<p>Argymhellodd yr Adroddiad y dylai S4C adolygu'r cyfyngiadau ar ailwerthu ei feddalwedd BSM i ddarledwyr eraill ledled y byd.</p>	<p>Mae'r Tîm Rheoli wedi gofyn i'r adran dechnoleg ystyried yr achos busnes dros ailwerthu'r meddalwedd BSM (Broadcast Station Management) i ddarledwyr eraill.</p> <p>Mae systemau fel BSM yn rhai sydd wedi'u datblygu'n unswydd i ateb anghenion darledwyr unigol. Er enghraifft, bydd y rhyngwynebaw o'r system BSM i lawer o systemau darledu technegol yn wahanol ar gyfer pob darledwr. Bydd gweithgareddau swyddfa gefn, megis rheoli'r hawliau mewn rhaglenni, a thaliadau i gyfranwyr (e.e. taliadau i actorion a cherddorion a thaliadau am ailddarledu) hefyd wedi'u datblygu'n unswydd ar gyfer pob darledwr.</p> <p>Mae gofynion cychwynnol wrth ddatblygu meddalwedd a'r cymorth 24/7 parhaus fyddai ei angen i werthu'r math hwn o feddalwedd i ddefnyddwyr eraill yn golygu y byddai'n rhaid ehangu adran meddalwedd a thîm cymorth S4C ar adeg pan mae'r sefydliad yn cyflwyno toriadau. Nid yw'r math hwn o weithgarwch yn elfen graidd o fusnes S4C ac nid oes adnoddau ar gael i reoli gweithgarwch o'r fath.</p> <p>Nid yw S4C o'r farn y byddai'r cynnig hwn yn debygol o fod yn un cost effeithiol.</p>
---	---

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Materion Creadigrwydd a Chomisiynu

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Gwnaeth yr Adroddiad nifer o argymhellion yn ymwneud â rolau'r tîm comisiynu a symleiddio'r broses gomisiynu, gan gynnwys defnyddio tendro fel ffordd o gomisiynu cynnwys.</p>	<p>Mae S4C yn cytuno ei bod yn hanfodol i sicrhau bod y broses gomisiynu, a'r tîm comisiynu, wedi'u trefnu mewn ffordd a fydd yn hwyluso deialog greadigol â'r sector cynhyrchu, a sicrhau cost effeithiolrwydd a bod yn barod i dderbyn syniadau newydd. Mae strategaeth Gweledigaeth 2012+ wedi nodi bod cymhlethdod y broses gomisiynu'n fater sydd i gael blaenoriaeth, ac mae eisoes wedi rhoi mesurau ar waith i geisio symleiddio'r broses a sicrhau fod cynhyrchwyr yn cael ymwneud yn rhwydd â staff sy'n gyfrifol am wneud penderfyniadau comisiynu.</p> <p>Yn ystod y Ffenestr Gomisiynu gyntaf ar gyfer amserlen newydd 2012, profwyd nifer o broblemau cychwynnol oedd yn gysylltiedig â'r diwygiadau i'r system gomisiynu. Gobeithir, fodd bynnag, bod y rhain wedi'u datrys erbyn hyn, ac mae ffordd newydd o gydweithredu'n awr yn cael ei datblygu yn dilyn trafodaethau â TAC a chynrychiolwyr y sector cynhyrchu.</p> <p>Mae S4C yn cydnabod bod gan y sector cynhyrchu bryderon ynghylch defnydd S4C o dendro fel ffordd o gomisiynu cynnwys, a bydd yn parhau i gynnal trafodaeth â TAC ar briodoldeb ac effeithiolrwydd y dull hwn a dulliau eraill o gyflwyno syniadau am raglenni i S4C. Fodd bynnag, mae S4C yn credu y gall tendro barhau i fod yn ffordd effeithiol a chost effeithiol o gomisiynu a sicrhau cystadleuaeth yn achos rhai mathau o raglenni (e.e. lle mae gan S4C yr hawliau sylfaenol, neu fformat penodol ar gyfer rhaglen).</p> <p>Mae'r gweithdrefnau tendro wedi'u hadolygu eisoes ac mae gwaith wedi'i wneud fel rhan o ddatblygiad Gweledigaeth 2012+ i leihau'r gwaith fydd ynghlwm wrth baratoi tendrau yn y dyfodol. Yn ogystal â'r Ffenestri Comisiynu, mae S4C wedi cyflwyno proses gomisiynu barhaus a fydd yn caniatáu i gynhyrchwyr gyflwyno syniadau drwy gydol y flwyddyn.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Argymhellodd yr Adroddiad fod S4C yn adolygu ei Delerau Masnachu presennol, ac yn ymdrechu i drosglwyddo swyddogaethau megis taliadau talent i'r sector cynhyrchu annibynnol pan fydd hynny'n bosibl.</p>	<p>Mae'r Fforwm Cyfryngau Newydd wedi gwneud argymhelliad tebyg, sef bod S4C yn adolygu ei Delerau Masnach, a'r dehongliad ohonynt, yng nghyd-destun defnydd o ddeunyddiau archif a chomisiynu cynnwys digidol.</p> <p>Mae S4C wedi cyhoeddi y bydd yn adolygu'r Telerau Masnachu a'r Côt Ymarfer presennol i sicrhau eu bod yn addas i'r diben, a hynny ar gyfer S4C yn ogystal â'r sector cynhyrchu. I'r perwyl hwn, mae S4C yn gobeithio dechrau cynnal trafodaethau â TAC yn fuan iawn.</p> <p>Mae cytundebau S4C â'r undebau talent (Equity, Undeb y Cerddorion, Directors UK a'r Writers Guild of Great Britain) wedi'u hail-negodi yn ystod y deuddeng mis diwethaf gyda mwy o bwyslais ar brynu hawliau ymlaen llaw oddi wrth gynhyrchwyr.</p> <p>Mae S4C eisoes wedi datblygu meddalwedd i sicrhau bod rhaglenni a ailddarlledir yn cael eu nodi, a bod y broses o gyfrifo taliadau, yn gwbl awtomatig. Mae peth gwaith ychwanegol yn cael ei wneud yn awr i sicrhau bod taliadau Clic ar-lein yn cael eu prosesu'n effeithlon.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Mae'r adroddiad yn argymhell bod S4C yn sicrhau nad yw'r newid tuag at ariannu rhaglenni ar y cyd yn dadwneud unrhyw gynlluniau i leihau gweithdrefnau gweinyddol mewnol. Dylai hefyd ystyried cynyddu nifer y ffilmiau a ariennir ar y cyd mae'n buddsoddi ynddynt a sicrhau bod S4C yn ailafael yn ei bartneriaeth ag Asiantaeth Ffilm Cymru. Yn bwysicach na dim, dylai drafod ei gynlluniau'n agored â'r sector cynhyrchu annibynnol cyn bwrw ymlaen â hyn</p>	<p>Mae S4C wedi bod yn trafod cyfleoedd â chwmnïau cynhyrchu i ddatblygu cynghreiriau a phartneriaethau i gydweithredu.</p> <p>Bu'n cydweithio â'r Asiantaeth Ffilm i ddatblygu syniadau a thalent, a gyda golwg ar ei gwneud yn haws cael mynediad i archif S4C ac i ymestyn y Clwb Ffilmiau i Gymru. Mae cynlluniau ar droed i ffurfioli'r bartneriaeth mewn memorandwm cyd-ddealltwriaeth.</p> <p>Mae S4C yn ymweld â marchnadoedd a gwyliau i hyrwyddo cyd-gynyrchiadau ac mae cronfa gyd-gynhyrchu gwerth £1 miliwn y flwyddyn dros 4 blynedd wedi'i sefydlu. Mae canllawiau ar y meini prawf a'r fframwaith gweinyddu wedi'u cyhoeddi. Mae S4C yn cytuno ei bod yn bwysig na ddylai unrhyw gynlluniau i ariannu rhaglenni ar y cyd fynd yn groes i'r rhai sydd wedi'u datblygu i leihau gweithdrefnau gweinyddol mewnol.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Mae'r Adroddiad yn argymhell bod S4C yn meincnodi prisiau ar gyfer rhaglenni rhwng cwmnïau Cymreig unigol i sicrhau eu bod yn gydraddol, os nad yn gyfartal. Hefyd, dylid adolygu prisiau'n gyffredinol gan fod y duedd yng ngweddill sector teledu'r DU wedi gwthio prisiau i lawr ac mae'n bosibl y gallai S4C gael yr un faint o gynyrchiadau am lai o arian. Hefyd, dylid ymdrechu i fod yn fwy cyfarwydd â'r arferion technolegol a chynhyrchu gorau i alluogi cwmnïau annibynnol i fod yn fwy effeithlon, ac a fyddai'n helpu S4C i negodi'n deg, ond yn gadarn yn ystod y misoedd a'r blynnyddoedd nesaf.</p>	<p>Mae S4C yn sylweddoli pwysigrwydd seilio ei gomisiynau rhaglenni ar dariffau sy'n realistig ac yn deg. Mae Polisi Masnachu Teg yr Awdurdod yn ymgorffori egwyddorion tryloywder a chysondeb, ac mae ffioedd y drwydded a delir gan S4C fel arfer yn dod o fewn y prisiau a'r tariffau a gyhoeddwyd. Mae S4C yn cydnabod bod angen i'w swyddogion ei hun, yn ogystal â chwmnïau cynhyrchu, fod yn ymwybodol drwy'r amser o'r newidiadau yn y dechnoleg a'r arferion cynhyrchu gorau. Fel rhan o'r broses adolygu hon, mae'r Prif Weithredwr dros dro wedi gofyn i archwilywyr mewnol S4C feincnodi tariffau rhaglenni S4C yn erbyn rhai darlledwyr eraill.</p> <p>Mae briffiau a seminarau technegol ar ddatblygiadau ac atebion technolegol sy'n cynnig arbedion cost yn cael eu hariannu'n rhannol gan S4C, ac fe'u darperir gan Cyfle. Mae'r timau busnes a chomisiynu, yn ogystal â staff cwmnïau cynhyrchu'n cael eu hannog i'w mynychu.</p> <p>Mae hyfforddiant mewn sgiliau masnachol (gan gynnwys negodi) yn flaenoriaeth i lawer o staff S4C.</p>

**S4C: Adolygiad Effeithlonrwydd ac Arloesi
Yr Athro Richie Turner, Yr Academi Fyd-eang,
Prifysgol Cymru**

Casgliadau ac argymhellion	Ymateb yr Awdurdod
<p>Gwnaeth yr Adroddiad nifer o argymhellion ynghylch yr agweddau technegol sydd ynghlwm wrth ddarparu cynnwys S4C, gan gynnwys galluogi rhaglenni i gael eu dangos ar-lein, a hefyd adolygu'r gofynion beichus posibl wrth ddarparu teledu Manylder Uwch (HD).</p>	<p>Mae S4C yn cytuno ei bod hi'n ddigon posibl y gallai technoleg newydd gynnig opsiynau newydd, cost effeithiol i ddarparu cynnwys gan gynhyrchwyr i S4C. Mae cynllun peilot wedi'i ddatblygu gyda chynhyrchwyr eisoes i ymchwilio i opsiynau ar gyfer darparu rhaglenni ar-lein ar ffurf ffeiliau. Mae S4C hefyd yn aelod o'r Bartneriaeth Cynyrchiadau Digidol (sy'n cynnwys prif ddarlledwyr y DU), corff sy'n datblygu manylebau safonol ar gyfer fformat ymgyfnewid ffeiliau.</p> <p>Mae S4C yn ymwybodol o bryderon yn y sector cynhyrchu ynghylch y proffil a ddewiswyd gan S4C ar gyfer Manylder Uwch (MU) ac mae'n cynnal trafodaethau â Grŵp Technegol TAC ar y mater. Mae derbyn darpariaeth MU ar HDCAM eisoes wedi'i ymestyn tan ddiwedd 2012. S4C yw'r unig ddarlledwr gwasanaeth cyhoeddus yn y DU sy'n dal i dderbyn darpariaeth MU ar y fformat MU hwn a'i ansawdd cymharol isel, ac mae wedi cytuno ar hyn yn benodol i ymateb i bryderon y sector cynhyrchu.</p> <p>Mae darparu rhaglenni mewn Manylder Uwch (HD) yn ofyniad ar gyfer y gwasanaeth Clirlun. Mae'r drwydded ar gyfer gwasanaeth Clirlun hefyd yn ei gwneud yn ofynnol bod 100% o'r rhaglenni a gomisiynir mewn MU erbyn diwedd 2012.</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Deputy Director Global Academy,
University of Wales

S4C Authority Response

November 2011

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Introduction

This is the S4C Authority's response to Richie Turner's Report relating to efficiency and innovation within S4C (the "Report").

In its submission to the Secretary of State in October 2010, S4C stated that it would conduct a root & branch review of all of S4C's activities. The first stage of the review was Sir Jon Shortridge's Report on S4C's corporate governance. The report and the S4C Authority's response were published in full in February 2011.

The remainder of the review was to conclude not later than June 2011 so as to enable implementation of the recommendations by April 2012. The scope of that work was:

- To conduct a root and branch examination of every single aspect of S4C's mission and operation;
- To define the S4C service or services anew, on the basis of clear public purposes, sound evidence and the widest possible consultation with stakeholders and the public; and
- To reshape the organisation, its supply chain and partnerships in the most cost-effective way possible.

Numerous workstreams have been conducted as part of the review process, and have considered areas including S4C's commissioning process, S4C's programming strategy - "Vision 2012+", staffing and restructuring of S4C and also efficiency and innovation within S4C's operations.

The workgroup tasked with reviewing S4C's internal efficiency and innovation commissioned Richie Turner of the University of Wales, Global Academy to review S4C's internal operations and provide recommendations to improve the efficiency of S4C's operations and its capacity for innovation. Turner's engagement was based on 15 days' work, though it is recognised that, in the event, he devoted additional time to the exercise, without additional remuneration.

Following a verbal presentation by Turner of his work in progress in May 2011, the Report was submitted to S4C in July 2011. Since receiving the Report, S4C's Management Team have been considering his recommendations and, following consideration of their comments, the Authority is now publishing its response.

The Authority recognises that Turner's review, as he states in his introduction, was never intended to be a thorough, in-depth consultation exercise. It offers, rather, a snapshot of views and opinions from S4C staff and stakeholders. Comments made and reported relate to the past as well as to the present, at times without differentiation. While keen to state its view that the work of addressing many of the issues to which the Report refers had already begun at the time when the conversations which underpin the Report took place, the Authority believes that the priority is to recognise the validity of Turner's challenges, to identify where steps have already been taken to address weaknesses, and to indicate where further work needs to be done, and to what extent such work is likely to follow the directions suggested by Turner. This is the spirit which informs the Authority's response.

As part of the process of addressing Turner's analysis, the Authority believes that it is important that S4C's staff themselves are given an opportunity to consider his findings and recommendations and to discuss ways of improving S4C's operation with S4C's management. The Chief Executive will be consulting with staff during the coming weeks.

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Strategic Matters – S4C Authority Response

Conclusions and recommendations	Authority Response
<p>The Report recommends that S4C should aim to become a more innovative and collaborative organisation.</p>	<p>The Report suggests one possible organisational structure for S4C. The Authority is keen for the new Chief Executive to consider the Turner Report and its recommendations, together with all other elements of the Root & Branch review, and to create an innovative and efficient model for the future management of S4C, taking fully into account the prospects for funding, the implications of governance changes and the need to forge a new Partnership with the BBC. It will be for the new Chief Executive to propose the most appropriate model for S4C.</p> <p>Whatever model is adopted, the Authority agrees that it is important that S4C has a motivated, innovative and collaborative workforce.</p>
<p>The Report states that S4C is regarded externally as secretive, naive, arrogant, being a poor PSB, lacking understanding, having a basic problem with communication with external stakeholders, lacking trust, siloed, uncreative and unwilling to change.</p>	<p>These perceptions have been of grave concern to the S4C Authority and management. Concerted efforts have been made to re-engage with stakeholders. The Authority understands the need for S4C to collaborate further with other public bodies and voluntary sector organisations and to enhance its relationships with its suppliers.</p>

Organisational and Operational Matters – Authority Response

Conclusions and recommendations	Authority Response
<p>The Report made numerous recommendations regarding the internal culture and staff morale at S4C, the lack of collaboration, a culture of fear and secrecy and issues relating to internal communications.</p>	<p>S4C wants its staff to be motivated, to be passionate about the task facing the Channel in the future, and wants staff to feel they are valued and respected at work.</p> <p>Turner confirmed to the Authority that many staff had used the opportunity to discuss matters confidentially with an independent person as a way of expressing concerns regarding S4C’s historic working environment. S4C believes that a range of measures already put in place have begun to address the issues identified in the Report.</p> <p>Over the past year, the uncertainty surrounding S4C’s future funding and accountability have obviously been of great concern to S4C’s staff, as well as other external stakeholders. Internal communications have improved over the past year to ensure that staff are provided with information about S4C’s future arrangements. The interim chief executive has initiated a programme of weekly staff meetings and provides a regular blog to all staff with information relating to issues affecting staff, including the discussions that have been taking place over the past year relating to the future funding and accountability of S4C. Regular staff update emails are also now a feature of internal communication, and a new intranet where staff will be encouraged to share their ideas and offer comments is also in the final stages of implementation.</p>
<p>The Report made a number of recommendations regarding staff working practices and benefits, flexible job descriptions, skills sharing and the removal of pointless bureaucratic processes.</p>	<p>S4C agrees that bureaucratic processes should be removed where they have ceased to fulfil a useful purpose. Certain internal processes have already been streamlined, and the interim chief executive has tasked the management team with ensuring directorates work more efficiently, concentrating on delivering S4C’s services, and engaging with the audience and partners in the production sector as priorities.</p> <p>A review of staffing structures and responsibilities has taken place and interim arrangements have been put in place. Full implementation will be subject to further consideration by the new Chief Executive.</p> <p>Decisions have already been taken with regard to the following areas, referred to by Turner:</p> <p>The healthcare insurance provision (which is a taxable allowance) is being phased out. It has not been offered to any new member of staff since 2009, and the number of staff participating in the scheme will drop in 2012 as a result of the current redundancy programme.</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Conclusions and recommendations	Authority Response
	<p>The future of this and any other benefits will be addressed as part of a wider review of staff terms and conditions.</p> <p>The provision of company cars as part of taxable remuneration for certain staff members is being phased out. It will no longer be offered to new staff members, and will be addressed for existing staff as part of the review of remuneration packages which will take place shortly.</p> <p>The once a week 'bus to town' service to which staff contributed has also been ended.</p> <p>The provision of television viewing equipment which is part of the contract of certain members of staff will be phased out. No such provision has been made to staff since 2009, and staff are to be asked to relinquish this benefit as soon as possible.</p> <p>The cost of providing Welsh lessons to staff has already been reduced. The subsidy for the staff club is under review. The canteen has already raised its prices and the hours of operation have been reduced.</p>
<p>The Report recommends that S4C stops in-house production of trailers and promos and switch production to the independent production sector.</p>	<p>This recommendation will be given further consideration. A cost benefit analysis will form part of this process. S4C has always operated a flexible policy in relation to the production of trailers and promos, with some being produced in-house and others by the programme producers themselves. This ensures a mix of the best ideas and value for money. S4C will consider whether the percentage of such work that can be absorbed within the costs of a production can be increased.</p>
<p>S4C is a culturally homogenous organisation. S4C needs to improve diversity in order to become more innovative through proactive strategies and actions.</p>	<p>S4C recognises the value of diversity within an organisation and has a detailed Equality Implementation Plan which aims to address a range of issues, including those relating to diversity. http://www.s4c.co.uk/production/downloads/diversity-action-plan-may-2011.pdf In particular it agrees that the makeup of its staff should reflect the growing diversity of Welsh-speakers in Wales and that it should make every effort to ensure that this is the case. At the same time, it believes that Welsh-language skills are a key requirement for many (but not all) functions carried out within S4C and that it is reasonable to expect that the relevant staff be appointed with the appropriate skills. Welsh-language skills can be acquired by individuals from many diverse backgrounds, through a range of learning means. Diversity and an ability to speak Welsh are not incompatible.</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Conclusions and recommendations	Authority Response
<p>The Report came to the conclusion that internal planning was poor, if not non-existent, that far too many policies and procedures existed that do not add value or encourage creativity and collaboration. This was also a feature of the commissioning process. Turner recommended that contracts should be signed much more quickly and efficiently.</p>	<p>The simplification of the commissioning process has been a priority for S4C, and numerous measures have already been introduced as part of the Vision 2012+ strategy, though it is acknowledged that some teething problems were encountered during the first Commissioning Window recently.</p> <p>The process of signing commissioning contracts is primarily delayed by the complexity and lengthy process of completing the editorial and business briefs. Ways to streamline the brief by simplifying the detail, and to project manage the process more effectively by developing support software, have already been identified.</p> <p>The interim chief executive has also tasked S4C's internal auditors with undertaking an exercise to seek to benchmark S4C's processes and programme cost tariffs as closely as possible against those of other relevant broadcasters. The internal auditors will report back to S4C's management team shortly with their initial findings and recommendations.</p>
<p>The Report recommended that S4C should remove inflexible vertical staffing and departmental structures which pass work both up and down as well as horizontally between teams. Instead build teams that have a shared ownership of a task and who take the task from an idea to transmission together with the independent production company.</p>	<p>S4C recognises that the comments made by staff in this regard reflect genuine concerns regarding internal operations and communication. This is an area which has received particular attention by the chief executive and the management team. An interim operational restructure already under way aims to ensure greater team- and project-based working, while retaining the appropriate programming, business and other disciplines. A cross-departmental team has been formed to handle the commissioning process needed to deliver Vision 2012+ over the next few months. In association with improved communication measures, such as the weekly staff discussion forum ("Clwb 5") and the Chief Executive's blog, S4C believes important steps have been taken to instill a new culture in which all staff feel that they are valued members of the S4C team and that everybody is working together with the goal of providing the best services possible to S4C's audience.</p>
<p>The Report made a number of recommendations regarding the future staffing structures of S4C, including the size and composition of the Management Team, the line-management of non-technical IT functions, and the introduction of team-based administrative support.</p>	<p>The overall future management structure and staffing of S4C will be a matter for the new chief executive</p> <p>A voluntary redundancy programme has already taken place this year. This will lead to 31 members of staff (which is 20% of the total headcount of S4C) leaving before the end of 2011. In addition, 9 vacant posts arising from staff leaving will not be filled and a further 8 posts are currently vacant. A restructuring of S4C's organisation may also lead to a further reduction in S4C's staffing levels.</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Conclusions and recommendations	Authority Response

Commercial Issues

Conclusions and recommendations	Authority Response
<p>The Report made numerous detailed recommendations regarding the priorities for communications and marketing activities.</p> <p>The Report also suggested that S4C should undertake a study, as soon as possible, into the potential cost savings of stopping transmission services in-house, but tendering these to the BBC or another private sector provider.</p> <p>The Report made a number of recommendations relating to S4C's buildings. Sell or rent all buildings and facilities as soon as possible.</p> <p>The Report recommended that S4C catalogues its archive and consider developing a project to help sell the archive content in new ways.</p>	<p>As part of S4C's re-engagement with its audience, S4C will be giving consideration to all forms of communication, and which forms offer best value for money, and also which are most effective.</p> <p>As part of the proposed cooperation with the BBC, S4C and BBC Wales have already established a number of workstreams to consider potential efficiencies for both organisations. One area of potential collaboration is the providing of playout and other technical services. S4C will consider all options for the provision of transmission and playout services and assess which option provides the best service and best value for money for S4C.</p> <p>A review of S4C's property portfolio is being undertaken. This includes the lease of S4C's pavilion at the Royal Welsh Showground.</p> <p>This recommendation has also been made by S4C's New Media Forum. S4C will consider how it can proceed, but is mindful of the fact that under the Terms of Trade it only buys a licence to broadcast programmes with the rights remaining with the production companies.</p> <p>S4C is keen to discuss this recommendation, together with those of the New Media Forum, with TAC and the production sector.</p>
<p>The Report recommended that S4C reviews the restrictions upon reselling its BSM software to other broadcasters worldwide.</p>	<p>The Management Team has tasked S4C's technology department with considering the business case for reselling the BSM (Broadcast Station Management) software to other broadcasters.</p> <p>Systems such as BSM are highly bespoke, and are developed to meet the specific needs of individual</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

	<p>broadcasters. For example the interfaces from the BSM system to numerous technical broadcast systems will be different for every broadcaster. ‘Back-end’ functionality, such as managing the rights in programmes, and payments to contributors (e.g. payments to actors and musicians, and payments for repeat broadcasts) will also be bespoke to every broadcaster.</p> <p>The initial software development requirements and ongoing 24/7 support needed to sell this type of system to another user would entail expanding S4C’s software development and support team at a time when the organisation is downsizing. This kind of activity is not core to S4C’s business and it is not resourced to manage this type of activity.</p> <p>S4C does not believe that this proposal is likely to be cost effective.</p>
--	--

Creative and Commissioning Issues

Conclusions and recommendations	Authority Response
<p>The Report made a number of recommendations regarding the roles of the commissioning team and the simplification of the commissioning process, including the use of tendering as a means of commissioning content.</p>	<p>S4C agrees that it is vital to ensure that the commissioning process, and the commissioning team, are structured in a way that will facilitate creative dialogue with the production sector, while ensuring cost effectiveness and openness to new ideas. The Vision 2012+ strategy has identified the complexity of the commissioning process as a priority issue, and has already implemented measures to try to simplify the process and to ensure that producers have sufficient access to staff responsible for commissioning decisions.</p> <p>During the first commissioning window for the new 2012 schedule, a number of teething problems were identified with the revisions to the commissioning system. However, it is hoped that these have now been addressed, and through discussion with TAC and representatives of the production sector, a new way of working collaboratively is being developed.</p> <p>S4C acknowledges that the production sector has concerns regarding S4C’s use of tendering as a means of commissioning content, and will continue to discuss with TAC the appropriateness and effectiveness of this and other methods of presenting programme ideas to S4C. However, S4C believes that for certain types of programming (e.g. where S4C holds underlying rights, or a specific programme format), tendering can continue to provide an effective and cost-efficient means of commissioning and ensuring competition.</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Conclusions and recommendations	Authority Response
	<p>The tendering procedures have already been reviewed and work has been done as part of the development of Vision 2012+ to reduce the work involved in taking part in future tenders. In addition to the Commissioning Windows, S4C has put in place a continuous commissioning process that will allow producers to submit ideas all year round.</p>
<p>The Report recommended that S4C reviews its existing Terms of Trade and seek where possible to shift functions such as talent payments to the independent production sector.</p>	<p>The New Media Forum has made a similar recommendation that S4C reviews its Terms of Trade, and their interpretation, in relation to the use of archive materials and the commissioning of digital content.</p> <p>S4C has announced that it will be reviewing the current Terms of Trade and Code of Practice to ensure that they are fit for purpose, for S4C as well as for the production sector. To this end, S4C hopes to begin discussions with TAC very soon.</p> <p>S4C's talent union agreements (Equity, Musicians Union, Directors UK and the Writers Guild of Great Britain) have been renegotiated during the last twelve months with more emphasis on pre purchasing rights from producers.</p> <p>S4C has already developed software to ensure that identification of repeat programmes and the calculation of payments are fully automated. Some additional work is being undertaken to ensure the efficient processing of Clic online payments.</p>
<p>The Report recommends that S4C ensures that the move towards co-funding of programmes does not undo any moves to reduce internal administrative procedures. Also, to consider increasing the number of co-funded films it invests in and ensure S4C rebuilds its partnership with the Wales Film Agency. Most importantly to discuss its plans openly with the independent production sector before moving forward on this.</p>	<p>S4C has been discussing opportunities with production companies to develop alliances and collaborative partnerships.</p> <p>There has been collaboration with the Film Agency for developing ideas and talent, providing easier access to the S4C archive and expanding the Film Club to Wales. There are plans to formalise the partnership in a memorandum of understanding.</p> <p>S4C attends markets and festivals to promote co production and a co production fund worth £1million a year for four years has been established. Guidelines on the criteria and administration framework have been published. S4C agrees that it is important that any moves towards co-funding of programmes should not run counter to those intended to reduce internal administrative procedures.</p>
<p>The Report recommends that S4C benchmarks</p>	<p>S4C recognises the importance of basing its programme commissions on tariffs which are both realistic</p>

S4C: Efficiency and Innovation Review
Richie Turner, Global Academy,
University of Wales

Conclusions and recommendations	Authority Response
<p>prices for programmes across individual Welsh companies to ensure parity, if not equality. Also review overall prices as the trend in the rest of UK TV sector has been driving prices down and S4C could, perhaps, be getting the same output for less money. Also keeping better up to date with technological and other production best practices, which are enabling independent companies to be more efficient, which will help S4C to negotiate fairly but toughly over the coming months and years.</p>	<p>and fair. The Authority's Fair Trading Policy incorporates the principles of transparency and consistency, and the licence fees paid by S4C usually fall within the published prices or tariffs. S4C recognises that its own officers, as well as production companies, need to be constantly aware of changes in technology and production best practice. As part of this constant process of review, the interim chief executive has tasked S4C's internal auditors with benchmarking S4C's programme tariffs against those of other broadcasters.</p> <p>Technical briefings and seminars on technological developments and solutions that offer cost efficiencies are part funded by S4C and provided through Cyfle. The business and commissioning teams, as well as production company staff, are encouraged to attend these.</p> <p>Training in commercial (including negotiation) skills are a priority for many S4C staff.</p>
<p>The Report made a number of recommendations regarding the technical aspects of the delivery of content to S4C, including enabling online delivery of programmes, and also reviewing the potentially onerous High Definition (HD) delivery requirements.</p>	<p>S4C agrees that new technology may well offer new, cost-effective options for delivery of content from producers to S4C. A pilot scheme with producers has already been established to investigate options for file-based online delivery of programmes. S4C is also a member of the Digital Production Partnership (composed of the main UK broadcasters) which is the body that is developing a standardised specification for a file interchange format.</p> <p>S4C is aware of concerns within the production sector regarding S4C's chosen HD delivery profile of HD SR and is in discussions with TAC's Technical Group regarding this matter. Acceptance for HD delivery on HDCAM has already been extended until the end of 2012. S4C is the only UK public service broadcaster that still accepts HD delivery on this relatively lower quality HD format, and has agreed this practice specifically to meet production sector concerns.</p> <p>The delivery of programmes in High Definition (HD) is a requirement for the Clirlun service. The licence for the Clirlun service requires that 100% of commissioned programmes be in HD by the end of 2012.</p>