

Mgr. art. Andrej Šoltés

**KONCEPCIA RIADENIA A ROZVOJA BIBIANY, MEDZINÁRODNÉHO DOMU UMENIA PRE DETI V
BRATISLAVE**

Projekt k účasti výberového konania na pozíciu riaditeľa/ky Bibiany, medzinárodného domu
umenia v Bratislave

Bratislava, Marec 2022

TRANSFORMÁCIA BIBIANY NA MODERNÝ DOM UMENIA PRE DETI 21. STOROČIA

V projekte popisujem v akom stave sa v súčasnosti Bibiana nachádza, aké sú jej oddelenia a akým činnostiam sa oddelenia venujú. **Pomenujem, základné problémy a navrhnem ich riešenia.**

ÚVOD

Bibiana je príspevková organizácia Ministerstva kultúry Slovenskej republiky. Organizuje Bienále ilustrácií Bratislava - BIB a Medzinárodný festival animovaných filmov pre deti - BAB, výstavy doma aj v zahraničí, workshopy a odborné diskusie. Prevádzkuje vlastnú budovu s výstavnými priestormi, knižnicu a centrum čítania. Produkuje vlastné divadelné inscenácie a vytvára množstvo ďalších aktivít. Komunikuje s verejnosťou, ale aj s profesionálmi, ktorí sa venujú tvorbe pre deti a mládež. V neposlednom rade prezentuje slovenské umenie v zahraničí. Základnými sekciami/oddeleniami Bibiany sú: samostatný dom umenia v Bratislave, BIB, BAB, centrum čítania a knižnica.

Záber činností Bibiany je naozaj široký a to robí z Bibiany unikátnu inštitúciu. Zo svojho štatútu musí organizovať veľa podujatí. Táto činnosť si vyžaduje množstvo energie, financií, ako aj ľudských zdrojov. Prílišné zameranie na tieto „povinné“ aktivity, v istom zmysle bráni dynamickému rozvoju inštitúcie. Pri návšteve Bibiany, aj napriek snahe ponúknuť čo najkvalitnejšie umenie, **je cítiť, že nedokáže držať krok so súčasnými galériami.** Z vnútorného pohľadu je koordinácia medzi rôznymi oddeleniami minimálna.

V prípade úspešného výberového konania a nástupu na post riaditeľa **je mojím cieľom vytvoriť z Bibiany inštitúciu 21. storočia**, ktorá bude reagovať na aktuálne výzvy, mať jasnú koncepciu a dlhodobý plán. Vo vnútornej štruktúre chcem vytvoriť organizmus, ktorý bude medzi sebou kooperovať, navzájom si pomáhať a realizovať svoje najsmelšie vízie.

POMENOVANIE ZÁKLADNÝCH PILIEROV PLÁNU ROZVOJA

V prvom rade je dôležité povedať, že Bibiana ako inštitúcia si vo všetkom plní svoje záväzky.

Napriek tomu je potrebné pomenovať hlavné problémy. Veľa z nich medzi sebou súvisí a nedajú sa

riešiť samostatne. Ich riešenia čiastočne navrhнем v tejto časti a ostatným sa budem podrobnejšie venovať v ďalšej časti projektu.

- krátkodobé a dlhodobé programovanie činností

Chcem nastaviť ročné plánovanie, ktoré už síce prebieha, ale len na základe financií - to znamená, že celoročné aktivity sú nacenené, ale **chýba dramaturgická koncepcia**. Úloha dramaturga je veľmi dôležitá. Od januára 2022 na túto pozíciu nastúpil Martin Dúbravay, čo vnímam veľmi pozitívne. Je nevyhnutné aby všetky oddelenia navzájom vedeli o svojich plánoch a mohli na nich spolupracovať.

Ďalej je potrebné **nastaviť viacročné plánovanie**. Navrhujem štvorročné obdobie, keďže sú BIB a BAB organizované striedavo každé dva roky. Týmto spôsobom by sa neplánoval vždy len nadchádzajúci ročník, ale minimálne dva. Všetky sekcie Bibiany by si mali určiť dlhodobé ciele a nastaviť krátkodobé plánovanie smerujúce k napĺňaniu týchto cieľov. **Plán musí rátať aj so zmenami, ktoré prinesie aktuálna situácia, ale spoločné ciele by mali byť prioritou.**

Dlhodobé plánovanie umožní Bibiane uchádzať sa o viacročné granty a lepšie nakladať s financiami. Jasná vízia vývoja lepšie osloví potenciálnych mediálnych partnerov, ako aj sponzorov.

- vzájomná komunikácia a spolupráca medzi oddeleniami

Rôzne sekcie domu umenia fungujú samostatne a napĺňajú podstatu svojej činnosti. **Vzájomná komunikácia, spolupráca a koordinácia aktivít je však minimálna**. Koncept plánovania a jasnej dramaturgie bez spolupráce medzi oddeleniami nebude fungovať. Preto je dôležité, aby sa nastavili pravidelné stretnutia vedúcich zamestnancov, na ktorých sa vytvorí metodika práce medzi oddeleniami. Je potrebné vytvoriť systém porád, kde sa budú riešiť aktuálne výzvy, financie,

spoluprácu naprieč sekciami a spoločné ciele. **Aby Bibiana mohla čo najefektívnejšie využívať svoje prostriedky a vytvárať priestor pre kvalitné umenie musí fungovať ako jeden celok.**

- marketing a komunikácia s verejnosťou

V súčasnosti ide úspech akejkoľvek organizácie ruka v ruke s jej marketingom a PR. **Komunikácia s verejnosťou musí byť jasná a lákavá.** Zvlášť, ak sa jedná o štátnu inštitúciu, ktorá sa venuje umeniu pre deti. Pre deti a ich rodičov je v Bratislave dosť veľa aktivít a Bibiana o svojho návštevníka musí zabojskovať. Bibiana nemá marketingového pracovníka. Ideálne by bolo vytvoriť samostatné oddelenie, ktoré by vedelo o činnosti všetkých sekcií a verejnosť by informovalo o nadchádzajúcich podujatiach.

Príklad absencie marketingu je vidieť na webovej stránke Bibiany a sociálnych sieťach. Webová stránka je príliš obsiahla. Uvedomujem si potrebu všetkých informácií, ktoré stránka obsahuje. Navrhol by som však prehľadnejšiu formu. Čo sa týka sociálnych sietí, tam vidím tiež rezervy. Sociálne siete by mali návštevníkov aktivizovať, vyzývať ich k činnosti a informovať o aktuálnom dianí.

- komunikácia s odbornou verejnosťou a profesionálnymi umelcami

Úlohou Bibiany je aj podpora umelcov, ktorí sa venujú detskej tvorbe. Poskytuje priestor odbornej verejnosti a organizuje pre ňu rôzne aktivity. Z vlastnej skúsenosti viem, že tvorba pre deti je podceňovaná. **Bibiana by mala podporovať umelcov, aby sa tvorbe pre deti dlhodobo venovali.** Je potrebné nadviazať spoluprácu s vysokými školami a asociáciami, ktoré združujú profesionálnych umelcov.

- financovanie

Priestor na čo najefektívnejšie zaobchádzanie s verejnými financiami vidím aj v realizácii bodov, ktoré som opísal vyššie. Krátkodobé plánovanie určí rozpočet na daný rok, zatiaľ čo dlhodobé plánovanie poskytne materiál na tvorbu rozpočtov do budúcnosti. Tento materiál bude slúžiť ako podklad na viacročné granty, o ktoré Bibiana ako príspevková organizácia môže žiadať.

Koncepčná kooperácia medzi oddeleniami Bibiany prinesie zefektívnenie práce (veci sa nebudú robiť dvojmo). Je tu aj možnosť využitia pracovníkov naprieč oddeleniami, ako napríklad už v spomínanej marketingovej komunikácii. Finančné prostriedky budú priamo ušetrené pri spoločných nákupoch prostredníctvom verejného obstarávania.

Všeobecne majú príspevkové organizácie problém oslovovať súkromných partnerov. Je to preto, že spoločnosti majú pocit, že ak je inštitúcia podporovaná štátom, nepotrebuje ďalšie peniaze.

Druhým dôvodom je absencia sponzorského zákona pre umenie. BIB a BAB si ako samostatné akcie dokážu takýchto partnerov získať. **Väčšia spolupráca a prepojenie oddelení pod hlavičkou Bibiany, by mohli týchto partnerov presvedčiť, že je vhodné podporiť Bibianu ako celok.**

- transformácia Bibiany na inštitúciu 21. storočia

V skratke popíšem základné otázky transformácie, podrobnejšie sa im budem venovať neskôr.

Kam sa môže BIB posunúť po viac ako polstoročí svojho fungovania? Ako bude reflektovať vo svojej činnosti nové médiá?

Ako sa BAB stane renomovaným festivalom v silnej konkurencii európskych a svetových festivalov animovaných filmov pre deti?

Ako zabezpečiť pre Bibianu nové technologické vybavenie hodné galérie 21. storočia, ktoré budú využívať všetky oddelenia?

Ako nastaviť v rámci plánovania procesy tak, aby Bibiana mohla dynamicky reagovať na nové trendy a spoločenské udalosti?

Je možné vytvoriť pracovnú pozíciu galerijného pracovníka a neskôr vytvoriť celé oddelenie?

V nasledujúcej časti sa budem podrobnejšie venovať samostatným sekciám Bibiany. Navrhнем nové témy rozvoja, vlastné vízie a koncepcie riadenia. Tie, podľa môjho presvedčenia, pomôžu Bibiane stať sa rešpektovanou inštitúciou nielen v očiach verejnosti, ale aj medzi profesionálnymi umelcami.

BIB AKO ZÁKLADNÝ KAMEŇ

BIB je nepochybne jednou z najdôležitejších sekcií Bibiany. Dalo by sa povedať, že je jej základným kameňom, okolo ktorého bola Bibiana vybudovaná. Na druhej strane si treba uvedomiť, že rôzne sekcie Bibiany sa počas jej existencie vyprofilovali a plnohodnotne naplňujú svoje poslanie.

BIB so svojou, viac než polstoročnou, činnosťou v oblasti detskej ilustrácie je unikátom nie len u nás, ale aj vo svete. Jeho činnosť zahŕňa aj veľké množstvo sprievodných výstav, programov, odborných sympózií, workshopov pre ilustrátorov a odborníkov pracujúcich v oblasti tvorby detských kníh. Výstava zúčastnených ilustrácií daného ročníka má výborné reprezentačné priestory na Bratislavskom hrade. Je pod záštitou UNESCO a spolupracuje s jej pridruženou organizáciou IBBY. Udržiava medzinárodné kontakty po celom svete.

Čo viac by sa dalo urobiť? Kam by sa BIB mohol posunúť?

Počet krajín, ktoré sa zúčastnili BIBu je enormný. **Stále je však priestor na oslovenie krajín, ktoré sa zatiaľ BIBu nezúčastnili.** Potenciál vidím napríklad v afrických krajinách. Zároveň je potrebné pozrieť sa na to, ktoré krajiny majú klesajúcu tendenciu účasti, využiť medzinárodné kontakty,

spriatelene organizácie, IBBY, osloviť veľvyslanectvá a kultúrne centrá týchto krajín a motivovať ich k účasti na BIBe.

Treba vyvinúť iniciatívu voči slovenským ilustrátorom a byť v priamom kontakte s organizáciami, ktoré ich združujú, ako je napríklad ASIL. **Motivovať ich k tomu aby sa venovali tvorbe ilustrácií pre deti** a v čo najväčšom počte sa zúčastňovali súťaže Slovenská súčasná ilustrácia detskej knihy a následne BIBu.

Je potrebné **navrhnuť koncepčnú spoluprácu s Vysokou školou výtvarných umení**, ateliérom ilustrácie a grafiky, ktorá by študentov motivovala k spolupráci nielen s BIBom, ale s celou Bibianou.

BIB sa roky teší veľkému záujmu návštevníkov. Pravda je však taká, že laická verejnosť, hlavne tá mimo hlavného mesta, o ňom vie veľmi málo. Stretol som sa s reakciami, kde ľudia o BIBe vedeli, ale mysleli si, že už nefunguje. Vnímajú ho ako niečo čo bolo v minulosti. **Považujem za dôležité prezentovať BIB v médiách s celoslovenským pôsobením.**

V rámci plánovania je dôležitá komunikácia s ostatnými oddeleniami Bibiany, aby dopredu navrhli spôsob spolupráce a pripravila sa pevná dramaturgia programu. Organizované prehliadky výstavy pre školy by mali byť za účasti animátorov, alebo galerijných pedagógov.

Pamätníci BIBu často spomínajú, že celé mesto ním žilo. Samozrejme, je to subjektívny pohľad, ale túto myšlienku treba podporiť. Jedna cesta je väčšia reklama v meste, ale osobne sa prikláňam k inej propagácii. **Zaplniť verejný priestor ilustráciami.** Dohodnúť sa so starým mestom a súkromníkmi, ktoré plochy by sa na to dali využiť. **Takto by sa vytvoril vizuálny most medzi hradom, starým mestom a Bibianou.**

Ďalšia téma, ktorú chcem otvoriť, je z mojej strany v hladine úvahy. Uvedomujem si úlohu a poslanie BIBu ako aj celej Bibiany, ktorou je podpora knižnej tvorby pre deti. Svet sa však za päťdesiat rokov posunul ďalej a to hlavne do internetového priestoru. Preto jena mieste zaoberať sa témou prehodnotenia štatútu BIBu, ktorý by po zmene mohol prijímať ilustrácie, ktoré neboli publikované v knižnej podobe. **Treba si uvedomiť, že nie všetci tvorcovia majú možnosť vydať**

svoje ilustrácie v knižnej forme. A to z rôznych dôvodov. **Svet nových médií im dáva priestor na realizáciu** a som presvedčený, že sa tam nájde veľa kvalitných ilustrátorov. Takýto posun zo strany BIBu by zároveň mohol motivovať vydavateľov a pracovníkov v oblasti knižnej tvorby pre deti, aby ilustrátorom poskytli možnosť vydať knihu. Samozrejme, táto úvaha potrebuje odbornú analýzu a diskusiu, ale ponúkam ju preto, že sa zamýšľam nad spôsobmi ako BIB posunúť ďalej, zatriktívniť ho pre ilustrátorov, ako aj pre návštevníkov.

BAB, MLADÝ FESTIVAL S DLHOROČNOU TRADÍCIU

BAB je mladším súrodencom BIBu, ktorého bol spočiatku súčasťou. Neskôr sa osamostatnil a získal štatút súťažného festivalu. Oproti BIBu, ktorý je svojím zameraním jedinečný, má BAB ťažšiu pozíciu. V Európe a na svete je mnoho festivalov zameraných na detské animované filmy a BAB sa medzi nimi musí presadiť. **Výhodu BABu oproti iným festivalom vidím aj v tom, že má za sebou Bibianu,** ktorá by mu mala byť oporou. Tu opäť narážam na potrebu bližšej spolupráce medzi sekciami.

Posledný ročník festivalu prebiehal pod novým vedením, ktoré naplno nemohlo realizovať svoje predstavy, kvôli obmedzeniam pre covid-19. Festival prebiehal v on-line priestore a **filmy boli vysielané aj v RTVS.** Toto považujem za veľmi dôležité, pretože **takto sa BABu podarilo osloviť širokú slovenskú verejnosť** a túto spoluprácu by si mal uchovať aj do ďalších ročníkov.

Veľkým prínosom sú aj tvorivé dielne animovaného filmu a Ateliér BAB. Dielne sú už teraz súčasťou programových aktivít Bibiany. V budúcnosti si viem predstaviť **vytvorenie ilustračno-animačného strediska s celoročným pôsobením.** Do praxe by sa takto dostali aj výsledky fór „Od ilustrácie k animovanému filmu“, ktoré sú súčasťou festivalu BAB.

Priestor na zlepšenie vidím v intenzívnejšej komunikácii so zahraničnými a slovenskými organizáciami, ktoré sa venujú animovanému filmu pre deti. Ďalej v **konceptnej spolupráci s filmovou fakultou VŠMU, nielen počas diania festivalu, ale aj na celoročnej báze.**

Z osobných skúseností z festivalov som nadobudol poznanie, že úspech festivalu sa hodnotí aj „duchom“, aký na ňom vládne. Preto festival potrebuje jeden „meeting point“, kde sa uskutočňuje väčšina aktivít. Kde majú tvorcovia zázemie, ale môžu sa stretnúť aj s odbornou verejnosťou a divákmi. Zároveň je dôležité (podobne ako pri BIBE) aby Bratislava festivalom „žila“. Možnosti som načrtol v časti o BIBE a podobné by sa dali aplikovať aj na BAB. Za dôležité tiež považujem čo najväčšie zapojenie základných škôl.

BIBIANA, DOM UMENIA PRE DETI

Pod domom umenia vnímam samostatnú budovu Bibiany so všetkými svojimi aktivitami, vrátane knižnice a centra čítania. Vo výstavnej časti sa realizujú v priemere štyri výstavy ročne, ďalšie v galérii Dušana Rolla a svoje výstavy realizuje aj knižnica. Organizuje sprievodné akcie k výstavám, tvorivé dielne, akcie na Medzinárodný deň detí a Mikuláša v Bibiane. Produkuje vlastné divadelné inscenácie. Centrum čítania organizuje konferencie, súťaže a aktivity na podporu čítania. Je to množstvo aktivít, ktoré sa ukrývajú v jednej budove.

Realizácia výstav je náročná aj preto, že každá výstava musí byť prenosná, aby sa dala postaviť v iných priestoroch. **V rámci plánovania by sa malo určiť, ktoré výstavy budú prenosné a ktoré nie.** Putovné výstavy už teraz realizuje knižnica a tie by mohli čiastočne nahradiť výpadok veľkých putovných výstav. Tak sa ušetrí prostriedky na výrobu, ale hlavne autori výstav nebudú mať obmedzenia a môžu sa zamerať na kvalitu. **Zvýšenie kvality by prinieslo aj zníženie počtu výstav.** Bolo by viac času na ich prípravu, viac financií, mohli by byť prepracovanejšie a mohli by na nich pracovať renomovaní autori.

Program Bibiany musí vedieť reagovať aj na aktuálnu situáciu. Tak, ako sa Bibiana popasovala s covidom-19 a pripravila aktivity v on-line priestore, by mala vedieť čo najrýchlejšie zareagovať aj na vojnu na Ukrajine. Potešilo ma, že od 9.3. majú občania Ukrajiny vstup voľný. Som presvedčený, že je to správne. Tým by to ale nemalo skončiť. **Je výzvou ako komunikovať tému vojny pre deti.** V tomto prípade je určite na mieste spolupráca s detským psychológom. **Vidím aj nedostatok**

produkcii pre znevýhodnené skupiny, hendikepované deti, týrané deti a skoro úplne absentuje tvorba pre mládež.

Propagácia domu umenia je na tom podobne ako pri ostatných sekciách. Tomu som sa už venoval vyššie, len pripomínam, že je to slabá zložka naprieč celou Bibianou. Pri dome umenia si viem predstaviť aj iný druh propagácie. Bibiana sídli v centre hlavného mesta, ale propaguje ju len jeden nápis na budove. **Navrhujem využiť aj priestory okolo Bibiany na propagáciu a to umeleckú.**

Podchod pod novým mostom bude po vybudovaní Vydrice dôležitým komunikačným uzlom. Treba osloviť Staré mesto a ponúknuť im, obohatenie priestoru umelcami spolupracujúcimi s Bibianou. Druhým priestorom na realizáciu je Rudnayovo námestie. Tu si viem predstaviť stálu výstavu. Obe tieto **aktivity by viedli návštevníkov mesta smerom k Bibiane.** Ďalšia vec, ktorú považujem v rámci propagácie za dôležitú je otvorenie Bibiana shopu. V ňom sa môžu predávať rôzne spomienkové predmety s merchom Bibiany, BIBu a BABu, ale aj umelecky zaujímavejšie predmety ako ilustrácie, grafiky, knihy a iné. Aj takýmto spôsobom sa môže budovať a upevňovať vzťah medzi návštevníkom a Bibianou.

Nové technológie v súčasnosti využívajú galérie po celom svete. Začína to pri aplikácii na QR kód, ktorá informuje o dielach na výstave. V prípade Bibiany sa takáto aplikácia dá využiť na interaktívne zapojenie návštevníkov. **Je potrebné nastaviť, ktoré technologické zariadenia si Bibiana môže dovoliť.** Ak by ich Bibiana vlastnila, umožní to autorom výstav a iným umelcom aplikovať ich do realizovaných diel. Na získanie týchto technológií navrhujem pri dlhodobom plánovaní nastaviť proces modernizácie, s ktorou bude rátať aj rozpočet. Druhou možnosťou je osloviť technologické firmy, ktoré by takéto zariadenia darovali a tým pádom sa stali partnermi.

Bibiana nemá a veľmi potrebuje galerijného pedagóga. **Galerijný pedagóg je v súčasných galériách nepostrádateľný. V Bibiane je nevyhnutný.** Takýto pracovník konceptuálne pracuje s dramaturgiou programu a pripravuje prednášky a doplňujúce aktivity k aktuálnym výstavám. Pre inšpiráciu netreba chodiť ďaleko. V SNG je celé oddelenie. V prvej fáze navrhujem spoluprácu so SNG a v ďalšej fáze vytvoriť pracovné miesta pre galerijných pedagógov.

Potrebu zmysluplnej a kontinuálnej spolupráce s vysokými školami som už tiež načrtol. Doteraz spolupráca fungovala hlavne vďaka osobným kontaktom. Tak je to pri divadelných produkciách a BABe. **Je potrebné osloviť VŠVU, VŠMU, pedagogickú fakultu UK, s konceptom spolupráce.** Tu vidím priestor na zapojenie ministerstva kultúry a ministerstva školstva. Výchova mladých umelcov a pedagógov k tomu aby sa venovali detskej tvorbe je investíciou do budúcnosti.

ZÁVER

V prípade úspešného výberového konania sa budem snažiť moje vízie riadenia a rozvoja implementovať do fungovania Bibiany. Prioritu vidím v programovom riadení a komunikácii. Uvedomujem si, že nie všetky nápady sú realizovateľné, ale chcem ich navrhnúť a v rámci diskusie dôjsť k riešeniu.