



OPERA ŚLĄSKA
W BYTOMIU

PROGRAM DZIAŁANIA OPERY ŚLĄSKIEJ W BYTOMIU NA LATA 2025 -2030

PROJEKT AUTORSKI ŁUKASZ GOIK
DYREKTOR OPERY ŚLĄSKIEJ

Spis treści

CZĘŚĆ 1: OPERA ŚLĄSKA – STAN AKTUALNY.....	2
<i>Kamienie milowe w rozwoju instytucji w latach 2016-2025</i>	2
<i>Analiza SWOT</i>	3
CZĘŚĆ 2: FILARY STRATEGICZNEGO ROZWOJU OPERY ŚLĄSKIEJ	7
<i>Misja Opery Śląskiej.....</i>	7
<i>Strategiczne wyróżniki Opery Śląskiej.....</i>	8
<i>Wartości integrujące instytucję</i>	9
<i>Wartości generowane przez Operę Śląską dla otoczenia</i>	10
<i>Wyzwania strategiczne.....</i>	11
Wyzwania wewnętrzne	11
Wyzwania zewnętrzne.....	12
CZĘŚĆ 3: ROZWÓJ OPERY ŚLĄSKIEJ W LATACH 2025-2030 – FUNDAMENTY STRATEGICZNE.....	13
<i>Wizja rozwoju Opery Śląskiej.....</i>	13
Wizja Opery Śląskiej – wymiar wewnętrzny.....	13
Wizja Opery Śląskiej – wymiar zewnętrzny	14
<i>Cel nadrzędny i strategiczne</i>	15
Cel nadrzędny	15
Cele strategiczne.....	15
CZĘŚĆ 4: ZAŁOŻENIA REPERTUAROWE NA LATA 2025-2030.....	18
<i>Kluczowe kierunki rozwoju repertuaru Opery Śląskiej.....</i>	18
CZĘŚĆ 5: STRATEGICZNE PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNE, ORGANIZACYJNE, PROMOCYJNE NA LATA 2025-2030.....	21
CZĘŚĆ 6: FUNDAMENTY WDRAŻANIA STRATEGII OPERY ŚLĄSKIEJ NA LATA 2025-2030	25



CZĘŚĆ 1: OPERA ŚLĄSKA – STAN AKTUALNY

Kamienie milowe w rozwoju instytucji w latach 2016-2025

Rozwój Opery Śląskiej w latach 2016-2025 naznaczony jest ważnymi decyzjami wzmacniającymi potencjał oraz pozycję instytucji w otoczeniu. Podejmowane działania skupiały się na takich kluczowych dla Opery Śląskiej wartościach jak:

- rozwój zespołu i podnoszenie poziomu artystycznego,
- uatrakcyjnianie repertuaru z uwzględnieniem oczekiwań publiczności i światowych trendów w sztuce operowej,
- silne usytuowanie Opery w sieciach relacji w świecie operowym,
- wzmacnianie wizerunku instytucji na arenie krajowej i za granicą,
- zapewnianie godnych warunków pracy dla wszystkich pracowników,
- terminowe przeprowadzenie przebudowy sceny i zascenia, a przez to poszerzanie technicznych możliwości realizacji spektakli operowych,
- akcentowanie roli Opery w aktywnościach związanych ze społeczną odpowiedzialnością instytucji,

a w rezultacie:

- promowanie regionu i współtworzenie wizerunku województwa śląskiego – jako miejsca rozwoju kultury przyczyniającej się do podnoszenia jakości życia oraz przyciągania do regionu ludzi kultury i ważnych wydarzeń kulturalnych.

Opera Śląska może być uznana za przykład instytucji kultury, której działalność jest akceptowana i życzliwie przyjmowana zarówno przez publiczność, krytykę, jak i media. Rozwój Opery Śląskiej w ostatnich latach opisywać mogą takie określenia jak: podejmowanie wyzwań, kreatywność, przebudowa, wracamy do gry, rozwój.

Osiągnięcie aktualnej pozycji nie byłoby możliwe bez:

- życzliwości i wsparcia samorządów:
 - województwa śląskiego,
 - miasta Bytomia,
- wysokiego poziomu zaangażowania całego zespołu Opery Śląskiej – artystów, pracowników technicznych, personelu obsługi i utrzymania obiektu,
- otwartości osób i instytucji świata operowego, z którymi realizowane są wartościowe i oryginalne projekty artystyczne,
- zainteresowania miłośników sztuki operowej,
- wsparcia sponsorów i mediów.

Środowiskom tym – jako osoba mająca zaszczyt kierowania Operą Śląską w latach 2016-2025 – będę zawsze wdzięczny za zaufanie oraz pełne, wielowymiarowe wsparcie w realizacji ambitnych planów.



TABELA 1 KAMIEŃ MIŁOWE W ROZWOJU OPERY ŚLĄSKIEJ W LATACH 2020-2025

2020-2021	 realizacja działań statutowych pomimo trwania pandemii wirusa COVID-19 wraz z działalnością online.	2022-2023	 realizacja przebudowy teatru pn. „Przeprowadzenie prac konserwatorskich, restauratorskich oraz robót budowlanych w celu zwiększenia atrakcyjności Opery Śląskiej i ochrony jej dziedzictwa kulturowego”	2023-2024	 Wracamy do gry - Festiwal Otwarcia Sceny (8 wieczorów premierowych, w tym z udziałem takich gwiazd jak Aleksandra Kurzak). Realizacja V Międzynarodowego Konkurs Wokalistyki Operowej im. Adam Didura	2024-2025	 80-lecie Opery Śląskiej: specjalny program artystyczny sezonu 2024/2025
-----------	---	-----------	---	-----------	--	-----------	---

Analiza SWOT

W mijającej kadencji doszło do wyraźnego wzmocnienia pozycji Opery Śląskiej, w szczególności rozbudowania zbioru silnych stron utrwalających wizerunek oraz poszerzających możliwości działania i rozwoju instytucji. Część słabych stron ma charakter obiektywny, niemożliwy do wyeliminowania w uwarunkowaniach lokalizacyjnych i infrastrukturalnych.

Silne strony

Wymiar artystyczny

- S1. Wysoki poziom artystyczny zespołu umożliwiający kształtowanie ambitnego repertuaru przy udziale czołowych realizatorów.
- S2. Zróżnicowany repertuar atrakcyjny dla różnych grup odbiorców (oper, operetki, balety, koncerty, gale, jubileusze, spektakle plenerowe itd.).
- S3. Sukcesywne wprowadzanie do repertuaru przedstawień nowatorskich, nie prezentowanych przez inne sceny operowe w kraju.
- S4. Organizacja prestiżowych wydarzeń artystycznych (Międzynarodowy Konkurs Wokalistyki Operowej im. A. Didura, Międzynarodowy Dzień Tańca).
- S5. Koprodukcje realizowane przez Operę Śląską z partnerami z kraju i z zagranicy (np. z Meiningen w Niemczech, Como we Włoszech, Avignon we Francji) umożliwiające podejmowanie większych projektów artystycznych za mniejszy koszt realizacji.
- S6. Udział w krajowych i międzynarodowych festiwalach operowych (m. in. Saarema Opera Festival, Krynica-Zdrój, Bydgoszcz, Sanok i in.) oraz przedsięwzięciach regionalnych i ponadregionalnych (np. Metropolitalna Noc Teatrów).
- S7. Realizacja imprez na zamówienie uwzględniających charakter i możliwości artystyczne teatru.

Odbiorcy

- S8. Wierna publiczność stanowiąca solidną podstawę frekwencyjną.
- S9. Poszerzanie grup odbiorców o osoby z młodszych pokoleń.

S10. Rosnące zainteresowanie udziałem w spektaklach osób z innych regionów i z zagranicy.

Potencjał kadrowy, infrastrukturalny i organizacyjny

S11. Lokalizacja w zabytkowym budynku o wysokiej wartości historycznej i architektonicznej usytuowanym w centrum Bytomia.

S12. Odnowiony obiekt z nowoczesnym zapleczem technicznym zapewniającym warunki dla realizacji projektów o wysokiej atrakcyjności i poziomie artystycznym.

S13. Realizacja projektu „Eliminacja czynników ryzyka na stanowiskach pracy w Operze Śląskiej” poprzez doposażenie stanowisk pracy oraz przeszkolenie pracowników w zakresie ich ergonomicznego użytkowania.

S14. Duże doświadczenie i mobilność teatru w realizacji spektakli na różnych scenach, w plenerach oraz w obiektach poprzemysłowych, szczególnie niezbędna podczas realizacji projektu przebudowy teatru,

S15. Zdigitalizowane zasoby (dokumenty, zdjęcia, kostiumy, rekwizyty) udostępnione w bibliotece w budynku Opery oraz w publicznej domenie na stronie Śląskiej Biblioteki Cyfrowej w ramach projektu Śląskie Digitalium.

S16. Nowoczesna polityka zarządzania w ramach wypracowanych struktur administracyjnych.

Zaangażowanie w edukację

S17. Platforma dla młodych tancerzy tworzących własne choreografie: „Horyzonty. Międzypokoleniowe spotkania baletowe”.

S18. Ścisła współpraca z artystycznymi placówkami edukacyjnymi w mieście i regionie, szczególnie z bytomską Ogólnokształcącą Szkołą Baletową, Szkołą Muzyczną oraz Akademią Muzyczną im. K. Szymanowskiego w Katowicach.

S19. Duże zaangażowanie Opery Śląskiej w edukację kulturalną dla dzieci i młodzieży, w tym organizowanie lekcji teatralnych i spotkań z teatrem.

S20. Projekty edukacyjne oraz odkrywania i rozwijania talentów, w tym chór dziecięcy i młodzieżowy, studio baletowe dla dzieci i młodzieży, warsztaty operowe, cykl koncertów edukacyjnych przyciągających młodszą publiczność i promujących sztukę operową w nowych grupach społecznych.

S21. Działania promujące sztukę operową wśród potencjalnych odbiorców.

Wizerunek

S22. Wypracowana, uznana marka Opery Śląskiej wśród miłośników sztuki operowej wynikająca z długiej historii funkcjonowania teatru o wysokich ambicjach repertuarowych, ambitnych artystach i dorobku potwierdzonego licznymi nagrodami artystycznymi.

S23. Nagrody potwierdzające poziom artystyczny i kreujące wizerunek instytucji (np. Sól ziemi czarnej – Złota Maską – spektakl roku 2021).

S24. Pozycja podtrzymywana realizacją spektakli wyjazdowych oraz licznymi tournée po kraju.

S25. Obecność w repertuarze produkcji o tematyce regionalnej.

S26. Wejście na rynek płytowy (wydawnictwo „Opera blisko Ciebie – Hity operowe”).

S27. Stała współpraca z mediami regionalnymi.

Słabe strony

Potencjał infrastrukturalny i finansowy

W1. Ograniczenia inscenizacyjne związane z małą sceną.

W2. Zabytkowy obiekt na bieżąco dostosowywany do potrzeb osób z niepełnosprawnościami w oparciu o możliwości realizacyjne.

W3. Brak własnej dużej przestrzeni parkingowej.

W4. Ograniczone możliwości samodzielnego finansowania działalności Opery, w szczególności realizacji innowacyjnych, atrakcyjnych widowisk.

W5. Trudność w pozyskaniu sponsora strategicznego.

W6. Specyfika pracy ograniczająca tworzenie oferty usług i wynajmu pomieszczeń dla biznesu w celach zarobkowych.

Lokalizacja

W7. Lokalizacja poza ośrodkami wzrostu Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, w mieście o wizerunku obciążonym regresem społeczno-ekonomicznym.

Wizerunek

W8. Konieczność ciągłej pracy nad wizerunkiem instytucji zajmującej się sztuką postrzeganą stereotypowo (sztuka archaiczna dla starszego pokolenia).

Szanse

Postrzeganie kultury

- O1. Wzrost świadomości znaczenia kultury dla rozwoju lokalnego i regionalnego widoczny w strategiach i realnych działaniach władz województwa śląskiego oraz części miast GZM.
- O2. Rewitalizacja miast w regionie, w której kultura odgrywa ważną rolę we wspieraniu integracji i spójności społecznej.
- O3. Napływające do Polski wzorce społecznej odpowiedzialności biznesu, w tym zaangażowania w działania wspierające rozwój i finansowanie kultury.
- O4. Rosnąca liczba organizacji pozarządowych oraz grup nieformalnych skupiających się wokół realizacji celów kulturalnych.

Popyt na kulturę

- O5. Wybitne sukcesy polskich artystów operowych na świecie podnoszące zainteresowanie sztuką operową w mediach.
- O6. Rozwój gospodarczy kraju i regionu sprzyjający wzrostowi dochodów mieszkańców oraz przeznaczaniu większych środków na uczestnictwo w życiu kulturalnym.
- O7. Nowe obiekty kulturalne i widowiskowe powstające w regionie i w GZM poszerzające dotychczasowe możliwości prezentowania przedstawień Opery Śląskiej.
- O8. Rozwój scen impresaryjnych w Polsce i w Europie umożliwiający prezentowanie przedstawień operowych poza siedzibą: w tym spektakle w plenerach i w scenerii zabytkowej architektury.
- O9. Zainteresowanie mediów i odbiorców projektami multimedialnymi oraz projektami integrującymi różne rodzaje sztuki, w tym sztukę operową ze współczesnymi nurtami kultury popularnej.
- O10. Poprawa wizerunku Śląska jako obszaru z ciekawą ofertą kulturalną sprzyjająca przyciąganiu odbiorców z innych regionów kraju.

Partnerstwo lokalne

- O11. Funkcjonowanie w Bytomiu szkół muzycznych i baletowych różnych stopni.
- O12. Zainteresowanie władz miasta wspieraniem Opery Śląskiej.

Technologia

- O13. Nowe technologie umożliwiające podnoszenie atrakcyjności spektakli operowych.

Finansowanie kultury

- O14. Dostępność środków europejskich na realizację projektów kulturalno-społecznych.
- O15. Powszechność projektów operowych realizowanych w partnerstwach międzynarodowych – możliwość uczestnictwa w innowacyjnych projektach i optymalizacja kosztów produkcji.

Zagrożenia**Popyt na kulturę**

- T1. Niski poziom edukacji muzycznej w szkołach ograniczający zainteresowanie młodych odbiorców bardziej ambitnymi formami kultury, w tym sztuką operową.
- T2. Dywersyfikacja usług wolnego czasu i konkurencja między kulturą wysoką a innymi substytutami spędzania czasu wolnego (kultura, sport, turystyka, rekreacja i inne).
- T3. Relatywnie niski potencjał ekonomiczny i kulturowy mieszkańców Bytomia związany z trudną sytuacją na lokalnym rynku pracy, starzeniem się lokalnej populacji, niewykształceniem się klasy mieszczańskiej, brakiem środowisk akademickich.
- T4. Brak „mody na kulturę” i niewielkie znaczenie uczestnictwa w kulturze dla stratyfikacji społecznej.
- T5. Niski udział wydatków na kulturę w budżetach domowych.
- T6. Mniejsze zainteresowanie tradycyjnej, operowej publiczności bardziej nowatorskim repertuarem i realizacjami.
- T7. Relatywnie niskie zainteresowanie popularnych mediów kulturą wysoką oraz niedostatek osobowości medialnych potrafiących zainteresować odbiorców sztuką operową.

Finansowanie kultury

- T8. Stały wzrost płacy minimalnej powodujący spłaszczenie płac.
- T9. Rosnące koszty realizacji widowisk operowych o wysokiej atrakcyjności dla odbiorców.
- T10. Rozwój technologii wykorzystywanych w kulturze pociągający za sobą wysokie koszty stałej niezbędnej modernizacji posiadanej bazy technicznej.
- T11. Trudna sytuacja budżetowa samorządów obniżająca pewność finansowania instytucji kultury ze źródeł publicznych.
- T12. Niewykształcona tradycja mecenatu kultury oraz trudności w pozyskiwaniu stałych, znaczących sponsorów dla kultury wysokiej – brak mechanizmu budowania prestiżu z tytułu zaangażowaniu biznesu na rzecz kultury.
- T13. Deficyt silnych firm lokalnych zainteresowanych stałym sponsoringiem lub mecenatem Opery.
- T14. Darmowe wydarzenia kulturalne obniżające skłonność odbiorców do płacenia za uczestnictwo w kulturze.

Uwarunkowania prawne

- T15. Nie dostosowanie uregulowań wynikających z Kodeksu Pracy do trybu pracy instytucji kulturalnej o intensywnej działalności artystycznej i bogatym repertuarze.

Konkurencja

- T16. Wzrost dostępu do nowoczesnych, funkcjonalnych obiektów kultury powstających w GZM, w których odbywają się będą wydarzenia konkurencyjne względem oferty Opery Śląskiej.
- T17. Silna konkurencja na rynku kulturalnym wiodących metropolii w Polsce.
- T18. Niedostateczny poziom współpracy kluczowych instytucji kultury w GZM utrudniający stworzenie kompleksowej, konkurencyjnej oferty kulturalnej, atrakcyjnej dla mieszkańców regionu i kraju.
- T19. Media społecznościowe „zagospodarowujące” czas wolny potencjalnych odbiorców oferty Opery, w szczególności młodych pokoleń.

CZĘŚĆ 2: FILARY STRATEGICZNEGO ROZWOJU OPERY ŚLĄSKIEJ

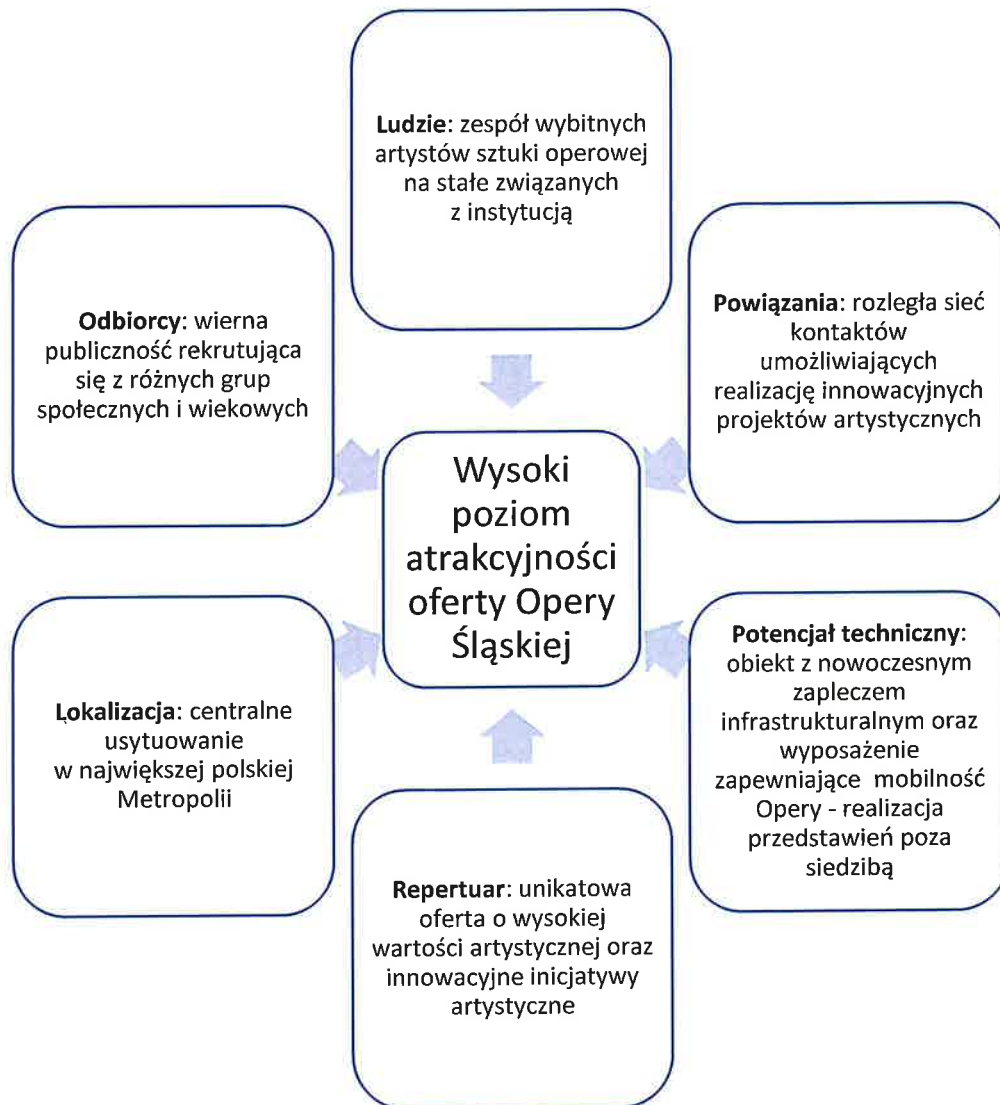
Misja Opery Śląskiej

***Opera Śląska – tworzymy
pomost pomiędzy klasycznym
pięknem sztuki operowej
a współczesnymi odbiorcami
w Polsce i na świecie***



Strategiczne wyróżniki Opery Śląskiej

Opera Śląska sukcesywnie buduje swoje atuty czyniące z niej wyjątkową instytucję zarówno w świecie operowym, jak również wśród instytucji kulturalnych Województwa Śląskiego.



Wartości integrujące instytucję

Opera Śląska to przede wszystkim szeroki, zróżnicowany zespół będący fundamentem poziomu kreowanej oferty. Rozwój instytucji to w dużej mierze działania na rzecz kreowania wartości integrujących osoby pracujące w Operze Śląskiej, które obejmują:

szacunek dla każdego z odbiorców i partnerów instytucji

świadomość znaczenia każdego z pracowników dla jakości oferty Opery Śląskiej oraz satysfakcji odbiorców

otwartość na nowe wyzwania i chęć podejmowania projektów wzmacniających instytucję

dążenie do stałego doskonalenia siebie oraz skłonność do dzielenia się swoją wiedzą i doświadczeniem z innymi pracownikami

angażowanie się w dialog na temat przyszłości instytucji i tworzenie kolejnych przedsięwzięć rozwojowych

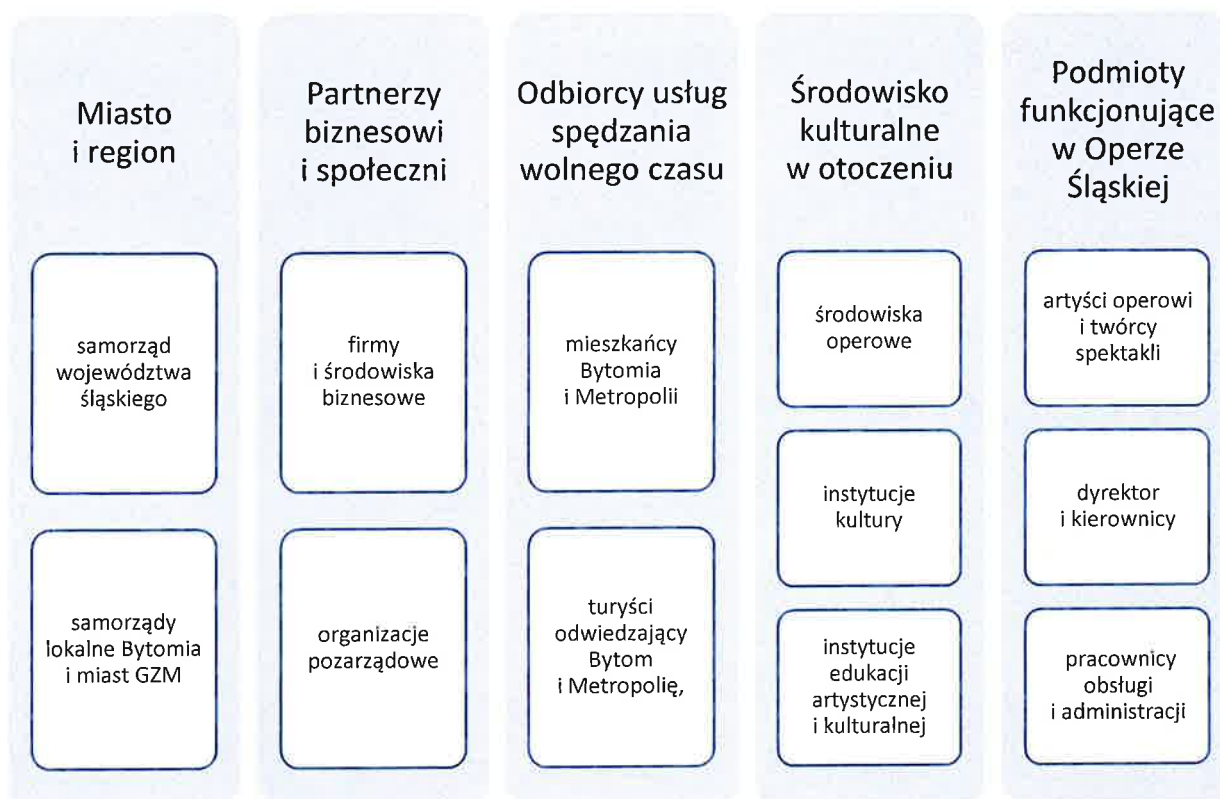
przyczynianie się do zrównoważonego gospodarowania zasobami instytucji oraz efektywnego wykorzystywania środków publicznych

udział w kształtowaniu i wzmacnianiu wizerunku Opery Śląskiej



Wartości generowane przez Operę Śląską dla otoczenia

80-letnia historia Opery Śląskiej oraz jakość i skala działania tej instytucji uzasadniają jej postrzeganie jako ważnego kreatora rozwoju lokalnego i regionalnego. Opera Śląska funkcjonuje w sieciach powiązań z podmiotami w otoczeniu regionalnym, krajowym i międzynarodowym będąc dostarczycielem szeregu wartości cennych dla swoich partnerów.



Rozwój Opery Śląskiej to pogłębianie znaczenia tej instytucji dla otoczenia. W kontekście współpracy z samorządami Opera Śląska powinna w jeszcze szerszym stopniu stawać się:

- współkreatorem wizerunku miast i regionu,
- uczestnikiem procesu kształtowania wielowymiarowych kompetencji kulturowych,
- partnerem w realizacji lokalnych i regionalnych strategii.

Opera Śląska buduje coraz liczniejsze relacje z partnerami biznesowymi i społecznymi. W kolejnym okresie rozwoju wzmacnianie współpracy z tymi sektorami jest traktowane jako ważne dla upowszechniania sztuki operowej i poszerzania możliwości działania instytucji. W relacjach ze wskazanymi podmiotami Opera chce przyczyniać się do:

- kreowania i wdrażania międzysektorowych projektów opierających się na kulturze a zasilających biznes i sektor obywatelski,
- wizerunkowym wsparciu partnerów,
- wspierania przedsiębiorców w realizacji działań na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu,
- podnoszenia poziomu kapitału kulturowego w firmach i organizacjach pozarządowych.

Jako główny atut Opery Śląskiej uznać należy grono stałych odbiorców, sympatyków, a nawet przyjaciół instytucji. Środowiska zainteresowane przyszłością Opery Śląskiej obejmują podmioty korzystające z oferty instytucji oraz partnerów Opery. Dyrekcja Opery Śląskiej dokłada wszelkich starań – wieńczonych realnymi sukcesami – aby liczba odbiorców stale rosła i obejmowała kolejne pokolenia. Wartości oferowane odbiorcom przez instytucję to m. in.:

- możliwości szlachetnego spędzania czasu wolnego poprzez kontakt ze sztuką na wysokim poziomie,
- odkrywanie kolejnych dzieł operowych oraz nowe spojrzenie na dzieła doskonale znane poprzez innowacyjne interpretacje,
- edukacja w zakresie sztuki operowej i baletowej,
- kreowanie Opery Śląskiej jako miejsca spotkań ludzi reprezentujących różne grupy społeczne.

Ważną funkcją Opery Śląskiej jest pełnienie roli węzła w sieci podmiotów kultury i edukacji kulturalnej. Opera w tym zakresie dąży do:

- integrowania lokalnych i światowych środowisk operowych oraz wprowadzania artystów związanych z Operą Śląską w projekty krajowe i międzynarodowe,
- realizowania projektów w partnerstwie z innymi podmiotami kultury, zarówno sztuki operowej, jak też innych działalności artystycznych,
- wspierania karier uczniów i absolwentów szkół artystycznych.

Z powyższą funkcją wiąże się wzmacnianie wewnętrznego potencjału kadrowego Opery Śląskiej, a poprzez to krystalizowanie ważnego centrum kreatywności regionu. Siła kadrowa, a co za tym idzie artystyczna Opery Śląskiej przyczynia się do wzmacniania wyraźnego, dobrze identyfikowalnego punktu na mapie kulturalnej regionu i kraju.

Wyzwania strategiczne

Opera Śląska jest instytucją rozwijającą się i wzmacniającą swoją pozycję. Jednak zmiany w otoczeniu a także wysokie aspiracje zespołu powodują, że w kolejnym okresie strategicznym konieczne jest zmierzenie się z pewną liczbą istotnych wyzwań. Wyzwania te można podzielić na:

- wyzwania wewnętrzne,
- wyzwania zewnętrzne.

Wyzwania wewnętrzne

Wyzwania wewnętrzne skupiają się wokół potencjałów Opery Śląskiej oraz ich efektywnego wykorzystywania. Kluczowe wyzwania oraz zjawiska i procesy na nie się składające obejmują:

Wyzwanie atrakcyjności oferty	•presja na zespół wynikająca z konieczności stałego przekształcania oferty •zachowywanie równowagi między elitarnością a powszechnością oferty
Wyzwanie konkurencyjności instytucji	•wysoki poziom artystyczny reprezentowany przez Zespół Opery, a równocześnie wysokie zainteresowanie tymi artystami ze strony innych oper w kraju i na świecie •ograniczone możliwości Opery Śląskiej w konkurencji o przyciągnięcie wybitnych artystów i prestiżowych wydarzeń
Wyzwanie finansowe	•uzależnienie od wiodących źródeł finansowania (niski poziom dywersyfikacji finansowania Opery Śląskiej) •konieczność racjonalnego gospodarowania zasobami wynikająca z ograniczonych środków oraz znaczenia zasad rozwoju zrównoważonego w modelu zarządzania Operą

Wyzwania zewnętrzne

Wyzwania zewnętrzne można widzieć w kontekście trzech grup zjawisk i procesów oraz ich składowych:

Wyzwanie rynkowe	•intensyfikacja konkurencji na rynku kultury i usług czasu wolnego •dynamika przemian popytu na rynku usług kulturalnych •media społecznościowe zmieniające rynek kultury
Wyzwanie pozycjonowania Opery Śląskiej	•ewolucja sieci relacji między podmiotami kultury wymagająca stałego redefiniowania pozycji w tych sieciach Opery Śląskiej •pozycjonowanie instytucji kultury klasycznej w rozwoju kulturalnym regionu
Wyzwanie finansowe	•procesy destabilizujące gospodarkę i wpływające na strumienie finansowania Opery Śląskiej •zmiany poziomu zamożności odbiorców



CZĘŚĆ 3: ROZWÓJ OPERY ŚLĄSKIEJ W LATACH 2025-2030 – FUNDAMENTY STRATEGICZNE

Wizja rozwoju Opery Śląskiej

Wizja rozwoju Opery Śląskiej w perspektywie roku 2030 została sformułowana w dwóch wymiarach:

- wymiarze wewnętrznym – zorientowanym na tworzenie miejsca przyjaznego dla pracowników,
- wymiarze zewnętrznym – skupionym na wzmacnianiu pozycji instytucji w otoczeniu.

Wizja Opery Śląskiej – wymiar wewnętrzny



Wizja Opery Śląskiej – wymiar zewnętrzny

Opera Śląska - instytucja o wysokim poziomie artystycznym, na który składają się:

- silny, kreatywny, otwarty na nowe projekty Zespół,
- trwałe relacje z odbiorcami i otwartość na kolejne grupy odbiorców,
- kontakty w świecie opery owocujące innowacyjnymi projektami i zapraszaniem na deski Opery Śląskiej wybitnych artystów,
- uczestnictwo w festiwalach promujące Operę Śląską i zapewniające kontakt ze współczesnymi kierunkami w sztuce operowej,
- nowoczesne zaplecze techniczne,
- starannie dobierany repertuar trafiający w oczekiwania odbiorców, a równocześnie umożliwiający podnoszenie ich kapitału kulturowego.

Opera Śląska - instytucja o silnym wizerunku identyfikowalnym w skali krajowej i światowej dzięki:

- obecności na prestiżowych festiwalach,
- realizacji spektakli w innych ośrodkach,
- realizacji cyklicznych lub okazjonalnych przedsięwzięć o skali krajowej i międzynarodowej, w tym konkursów, przeglądów, festiwali,
- wykorzystywaniu mediów cyfrowych do docierania ze swoją sztuką do większej liczby odbiorców,
- podejmowaniu partnerskich projektów międzysektorowych, w tym z biznesem i samorządami z instytucjami i środowiskami w regionie, Polsce i na świecie.

Opera Śląska - instytucja zaangażowana w proces rozwoju regionu w aspekcie:

- wspierania rozwoju kadr dla kultury,
- podnoszeniu kompetencji kulturowych mieszkańców regionu,
- partnerstwie z samorządami terytorialnymi,
- współpracy z sektorem biznesu w celu wzmacniania prestiżu i wizerunku firm, promowania społecznej odpowiedzialności biznesu, kształtowania kompetencji kadr w przedsiębiorstwach,
- zaangażowaniu we wzmacnianie kapitału ludzkiego miasta i regionu.

Cel nadrzędny i strategiczne

Cel nadrzędny

**Podnoszenie poziomu artystycznego,
otwartość na zmieniające się
oczekiwania aktualnych i potencjalnych
odbiorców oraz wizerunek instytucji
będącej wiarygodnym partnerem dla
podmiotów sektora samorządowego,
biznesowego i obywatelskiego.**

Cele strategiczne

W oparciu o wyniki analizy sytuacji Opery Śląskiej oraz dialog z Zespołem uzasadnionym jest przyjęcie na kolejny okres strategicznego rozwoju instytucji trzech celów strategicznych nakierowanych na:

- podnoszenie atrakcyjności oferty,
- tworzeniem warunków do realizacji wizji artystycznych,
- wzmacnianiem pozycji Opery Śląskiej jako centrum kulturotwórczego regionu.

Są to cele współzależne, których realizacja prowadzi do osiągnięcia efektu synergii.

Cel 1

- Wysoki poziom oferty artystycznej i edukacyjnej tworzący pozycję Opery Śląskiej w świecie kultury oraz atrakcyjny dla zróżnicowanego grona odbiorców.

Cel 2

- Silny potencjał kadrowy i infrastrukturalno-techniczny tworzący fundament dla realizacji programu artystycznego.

Cel 3

- Wizerunkowe i kulturotwórcze znaczenie Opery Śląskiej dla regionu.

Cel strategiczny	Cele szczegółowe
C1. Wysoki poziom oferty artystycznej i edukacyjnej tworzący pozycję Opery Śląskiej w świecie kultury oraz atrakcyjny dla zróżnicowanego grona odbiorców.	C1.1. Zróżnicowana oferta repertuarowa o wysokim poziomie artystycznym wykorzystująca zrealizowane inwestycje. C1.2. Aktywna obecność Opery Śląskiej w prestiżowych wydarzeniach artystycznych. C1.3. Nowatorska i zdywersyfikowana oferta kulturalna adresowana do odbiorców zainteresowanych innymi formami kultury niż sztuka operowa. C1.4. Zbliżanie sztuki operowej do mieszkańców innych miast dzięki realizacji spektakli wyjazdowych. C1.5. Upowszechnianie dorobku Opery Śląskiej w sposób pośredni – media i oferta typu „recorded”. C1.6. Pogłębienie działań Opery Śląskiej w zakresie edukacji kulturalnej grup odbiorców o zróżnicowanym kapitale kulturowym. C1.7. Atrakcyjna oferta eventowa, lokalowa, edukacyjna dla partnerów kulturalnych, naukowych, społecznych i biznesowych.
C2. Silny potencjał kadrowy i infrastrukturalno-techniczny tworzący fundament dla realizacji programu artystycznego.	C2.1. Podnoszenie komfortu pracy Zespołu Opery Śląskiej.

	C2.2. Zmiany organizacyjne wspierające podnoszenie poziomu artystycznego instytucji. C2.3. Wzmacnianie sieci kontaktów z artystami oraz instytucjami w Polsce i na świecie. C2.4. Doskonalenie bazy materialno-technicznej umożliwiającej swobodę wdrażania wizji i zamierzeń artystycznych zespołu Opery Śląskiej. C2.5. Wdrażanie innowacyjnych technologii unowocześniających spektakle operowe. C2.6. Umacnianie Opery Śląskiej jako centrum sztuki operowej w regionie ze stałą ofertą artystyczną. C2.7. Poszerzanie usług komplementarnych oraz podnoszenie dostępności i komfortu korzystania z oferty artystycznej Opery Śląskiej różnych grup odbiorców, w tym osób o szczególnych potrzebach. C2.8. Wdrażanie rozwiązań technicznych i organizacyjnych w zakresie zrównoważonego rozwoju.
C3. Wizerunkowe i kulturotwórcze znaczenie Opery Śląskiej dla regionu.	C3.1. Zaangażowanie Opery Śląskiej w podnoszenie poziomu kadr artystycznych w regionie. C3.2. Współpraca z samorządami terytorialnymi regionu w tworzeniu, wzmacnianiu i promowaniu wizerunku miast, Metropolii i województwa. C3.3. Systematyczna i pozytywna obecność Opery Śląskiej w mediach regionu, kraju i Europy, ze szczególnym uwzględnieniem mediów w przestrzeni wirtualnej. C3.4. Kreowanie Opery Śląskiej jako miejsca integracji mieszkańców regionu. C3.5. Siedziba Opery Śląskiej jako wyróżnik Bytomia i regionu.

CZĘŚĆ 4: ZAŁOŻENIA REPERTUAROWE NA LATA 2025-2030

Kluczowe kierunki rozwoju repertuaru Opery Śląskiej

Założenia repertuarowe zostały dostosowane do celu strategicznego 1 **Wysoki poziom oferty artystycznej i edukacyjnej tworzący pozycję Opery Śląskiej w świecie kultury oraz atrakcyjny dla zróżnicowanego grona odbiorców**, na który składa się 7 celów szczegółowych.

Cele szczegółowe do celu strategicznego 1: <i>Wysoki poziom oferty artystycznej i edukacyjnej tworzący pozycję Opery Śląskiej w świecie kultury oraz atrakcyjny dla zróżnicowanego grona odbiorców.</i>	Przedsięwzięcia na rzecz realizacji celów szczegółowych
C1.1. Zróżnicowana oferta repertuarowa o wysokim poziomie artystycznym wykorzystująca zrealizowane inwestycje.	– Kontynuacja głównej linii programowej Opery Śląskiej wraz z innowacjami stanowiącymi odpowiedź na zmiany trendów w sztuce operowej. W repertuarze bieżącym pozostanie blisko 30 premierowych tytułów zrealizowanych przeze mnie w ostatnich latach, które nadal będą wystawiane. Wśród nowych tytułów operowych, operetkowych i baletowych, które zamierzam zrealizować, znajdują się dzieła, które nie tylko uzupełnią, ale i wzbogacą bieżący repertuar Opery Śląskiej, ale również zostaną specjalnie dobrane z myślą o naszym zespole solistów. Opery m.in.: G.Bizet – Carmen, Ch. Gounod – Faust St.Moniuszko – Straszny Dwór, K. Szymanowski – Król Roger, G. Verdi – Rigoletto, G. Verdi – Trubadur, W.A.Mozart- Wesele Figara, G. Rossini – Cyrulik sewilski; oraz wznowienia: G. Verdi – Aida, G. Verdi – Don Carlos, G.Verdi – Moc przeznaczenia, W.A. Mozart Rzekoma ogrodniczka, a także operetki m.in. F. Lehár – Wesoła wdówka, I.Kalman – Księżniczka Czardasza. Balety: F. Chopin – Dama Kameliowa, A. Adam – Giselle i Korsarz, L. Różycki – Pan Twardowski. Bajki dla dzieci: opera współczesna - prapremiera „Bebok! Poza czasem” do muzyki Jana Stokłosa, spektakl muzyczny „Krasnoludki, Krasnoludki” do muzyki K. Gaertner. – Osobnym, ważnym punktem działalności artystycznej będzie zrealizowanie zamówienia kompozytorskiego - napisanie opery „De Paiva” o historii Blanki de Paiva oraz Guido Henckel von Donnersmarck - legendarnej pary, która pozostawiła po sobie ślad w polskiej i europejskiej historii XIX wieku. Historia miłosna na tle

	industrialnego rozwoju Śląska będzie głównym tematem opery wg mojego pomysłu. – Realizacja partnerskich projektów z innymi scenami operowymi oraz instytucjami kultury w Polsce i w Europie (koprodukcje). – Wymiana spektakli z partnerskimi scenami operowymi oraz teatrami z Polski i Europy. – Pozyskiwanie do czasowej współpracy wybitnych twórców operowych z Polski i ze świata (zapraszanie do współpracy wybitnych artystów - solistów, realizatorów i dyrygentów). – Tworzenie innowacyjnej oferty interdyscyplinarnej łączącej operę z innymi formami sztuki (teatr, taniec, multimedia etc.). – Głębsze osadzanie sztuki operowej we współczesnym świecie - adaptacje nawiązujące do aktualnych problemów społecznych, politycznych czy klimatycznych. – Uatrakcyjnienie oferty kulturalno-edukacyjnej dla rodzin, dzieci i młodzieży realizowanej we współpracy ze szkołami, organizacjami społecznymi i innymi placówkami regionu.
C1.2. Aktywna obecność Opery Śląskiej w prestiżowych wydarzeniach artystycznych.	– Kontynuacja i wzmacnianie rangi Konkursu Wokalistyki Operowej im. A. Didura. – Podtrzymanie obecności Opery Śląskiej na ogólnopolskich festiwalach: Festiwal im. Adama Didura w Sanoku, Festiwal im. Jana Kiepury w Krynicy-Zdrój, Bydgoski Festiwal Operowy, Festiwal Tańca w Łądku Zdroju. – Przygotowanie nowych lub dostosowanie dotychczasowych spektakli do wystawienia na wybranych festiwalach operowych w Polsce i w Europie.
C1.3. Nowatorska i zdywersyfikowana oferta kulturalna adresowana do odbiorców zainteresowanych innymi formami kultury niż sztuka operowa.	– Realizacja widowisk łączących sztukę operową z innymi rodzajami sztuki, w tym z nurtami kultury popularnej, we współpracy z ważnymi instytucjami, wybitnymi i popularnymi twórcami. – Promowanie Opery Śląskiej w trakcie innych wydarzeń kulturalnych.
C1.4. Zbliżanie sztuki operowej do mieszkańców innych miast dzięki realizacji spektakli, koncertów wyjazdowych.	– Realizacja przedstawień czy koncertów w niekonwencjonalnych przestrzeniach (np. plenery, obiekty postindustrialne) dla zmniejszania dystansu pomiędzy sztuką operową, a potencjalnymi odbiorcami. – Rozwój współpracy ze scenami impresaryjnymi.
C1.5. Upowszechnianie dorobku Opery Śląskiej w sposób pośredni – media i oferta typu „recorded”.	– Promocja wydarzeń poprzez nowoczesne formy video, a także dokumentowanie dorobku artystycznego (w formie wydawnictw lub w mediach w przestrzeni wirtualnej).

	– Płasowanie nagrań Opery Śląskiej w prestiżowych seriach prezentujących dorobek najważniejszych instytucji świata operowego.
C1.6. Pogłębienie działań Opery Śląskiej w zakresie edukacji kulturalnej grup odbiorców o zróżnicowanym kapitale kulturowym.	– Urozmaicanie i poszerzanie skali działań edukacyjnych nakierowanych na podnoszenia zainteresowania mieszkańców regionu uczestnictwem w kulturze. – Rozwój oferty kulturalno-edukacyjnej dla pasjonatów kultury oraz osób starszych, w tym współpraca z Uniwersytetami III Wieku. – Tworzenie oferty edukacyjnej i artystycznej kierowanej do grup neuróżnorodnych, osób niedowidzących, niedosłyszących.
C1.7. Atrakcyjna oferta eventowa, lokalowa, edukacyjna dla partnerów kulturalnych, naukowych, społecznych i biznesowych.	– Rozwijanie oferty wydarzeń artystycznych realizowanych na zamówienie, w miejscach i na warunkach uzgodnionych z zamawiającym. – Wzbogacanie konkurencyjnej oferty udostępniania lokali będących w dyspozycji Opery Śląskiej. – Urozmaicenie oferty promocji firm w zamian za sponsorowanie działalności artystycznej Opery Śląskiej. – Poszerzanie oferty wzbogacającej eventy biznesowe i naukowe, w tym konferencje, seminaria, targi, spotkania biznesowe.

CZĘŚĆ 5: STRATEGICZNE PRZEDSIĘWZIĘCIA INWESTYCYJNE, ORGANIZACYJNE, PROMOCYJNE NA LATA 2025-2030

Drugi i trzeci cel strategiczny będą realizowane przede wszystkim przez działania inwestycyjne, organizacyjne i promocyjne. Ich zbiór został przedstawiony w poniższej tabeli.

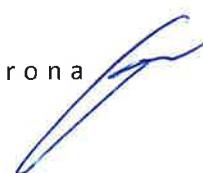
Cele szczegółowe	Przedsięwzięcia inwestycyjne i organizacyjne
C2. Silny potencjał kadrowy i infrastrukturalno-techniczny tworzący fundament dla realizacji programu artystycznego	
C2.1. Podnoszenie komfortu pracy Zespołu Opery Śląskiej	- Godne warunki płacowe dla pracowników, aby zniwelować dysproporcje wynagrodzenia względem innych instytucji kultury w regionie. - Usprawnienie komunikacji wewnętrznej pozwalającej na efektywniejszą realizację przedsięwzięć. - Doskonalenie systemu motywacji sprzyjającego utrzymywaniu wysokiej jakości zespołu Opery. - Stworzenie warunków i możliwości do rozwoju profesjonalnego. - Otwarcie Kawiarni/restauracji przy Operze Śląskiej będącej miejscem spotkań i integracji pracowników <i>(jako część projektu dla celu 2.7.)</i>.
C2.2. Zmiany organizacyjne wspierające podnoszenie poziomu artystycznego instytucji	- Dostosowywanie struktury organizacyjnej do zmieniających się uwarunkowań funkcjonowania Opery Śląskiej. - Sukcesywna wymiana kadr w przestrzeni wymagającej zwiększenie efektywności.
C2.3. Wzmacnianie sieci kontaktów z artystami oraz instytucjami w Polsce i na świecie	- Uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych spotkaniach profesjonalistów świata operowego (Opera Europa). - Organizowanie wyspecjalizowanych, cyklicznych eventów przyciągających środowiska profesjonalne do naszego regionu.
C2.4. Doskonalenie bazy materialno-technicznej umożliwiającej swobodę wdrażania wizji i zamierzeń artystycznych zespołu Opery Śląskiej	- Wykorzystywanie rozszerzonej rzeczywistości (AR), wirtualnej rzeczywistości (VR), oraz transmisji online pozwalające na dotarcie do szerszej publiczności i uatrakcyjnianie spektakli. - Pozyskiwanie środków na realizację projektów rozwoju materialno-technicznego Opery (np. źródła regionalne - FdS, MKiDN, fundusze UE itp.); - Pozyskiwanie mecenasów i sponsorów wspierających rozwój Opery Śląskiej. <i>oraz przedsięwzięcia jak dla celu C2.5.</i>
C2.5. Wdrażanie innowacyjnych technologii unowocześniających spektakle operowe	- Monitorowanie zmian technologicznych w świecie opery oraz innych sztukach performatywnych. - Umożliwienie dostępu do różnych form rozwijania kwalifikacji dla pracowników zajmujących się techniczną obsługą spektakli.

	– Systematyczne doposażenie instytucji w nowoczesne urządzenia na potrzeby realizacji spektakli.
C2.6. Tworzenie nowych centrów sztuki operowej w regionie ze stałą ofertą artystyczną	– Wykreowanie w stolicy województwa miejsca umożliwiającego stałe prezentowanie repertuaru Opery Śląskiej, w tym realizację spektakli o większej skali niż umożliwia to siedziba w Bytomiu. – Stworzenie miejsca w Parku Śląskim na realizację corocznego letniego festiwalu lub przeglądu operowego.
C2.7. Poszerzanie usług komplementarnych oraz podnoszenie dostępności i komfortu korzystania z oferty artystycznej Opery Śląskiej różnych grup odbiorców, w tym osób o szczególnych potrzebach	– Budowa lub zapewnienia odpowiedniego parkingu dedykowanego zarówno widzom, jak i pracownikom Opery Śląskiej. – Stworzenie kawiarni/restauracji dostępnej zarówno bezpośrednio od strony ulicy, jak i przeznaczonej dla pracowników Opery Śląskiej: • projekt kawiarni uwzględniający aranżację wnętrza zgodną z charakterem budynku Opery, łączący elementy historyczne z nowoczesnym designem - miejsce przyjazne, estetyczne i funkcjonalne; • zapewnienie dogodnych wejść do kawiarni od zewnątrz umożliwiających przyciągnięcie szerszego grona odbiorców oraz integrację Opery z lokalną społecznością. • wyznaczenie przestrzeni dedykowanej pracownikom Opery, sprzyjającej integracji środowiskowej, odpoczynkowi w trakcie pracy oraz nieformalnym spotkaniom (pozytywny wpływ na atmosferę pracy i komfort zespołu). – Dostosowywanie struktury cen biletów do zmian na rynku oraz dla zapewniania dostępności oferty Opery Śląskiej dla zróżnicowanych pod względem ekonomicznym grup odbiorców: • preferencje dla odbiorców stałych, • preferencje dla młodych odbiorców, seniorów, rodzin (np. akcja „30 za 30” – dla osób poniżej 30 roku życia bilety na spektakl w cenie 30 zł, na każdy spektakl jest przeznaczone 30 miejsc), • oferta prestiżowa. – Wprowadzanie kolejnych rozwiązań poprawiających obsługę klienta z wykorzystaniem narzędzi internetowych (proces rezerwacji, zakupu biletów, zwrotów itp.)
C2.8. Wdrażanie rozwiązań technicznych i organizacyjnych w zakresie zrównoważonego rozwoju	– Analiza wariantów w zakresie reorganizacji systemu transportu i wybór rozwiązań prowadzących do obniżenia kosztów działalności oraz wdrożenia zmian w zakresie ekorozwoju. – Wdrażanie technologii nakierowanych na oszczędność energetyczną. – Minimalizowanie śladu węglowego w działalności Opery Śląskiej.

C3. Wizerunkowe i kulturotwórcze znaczenie Opery Śląskiej dla regionu

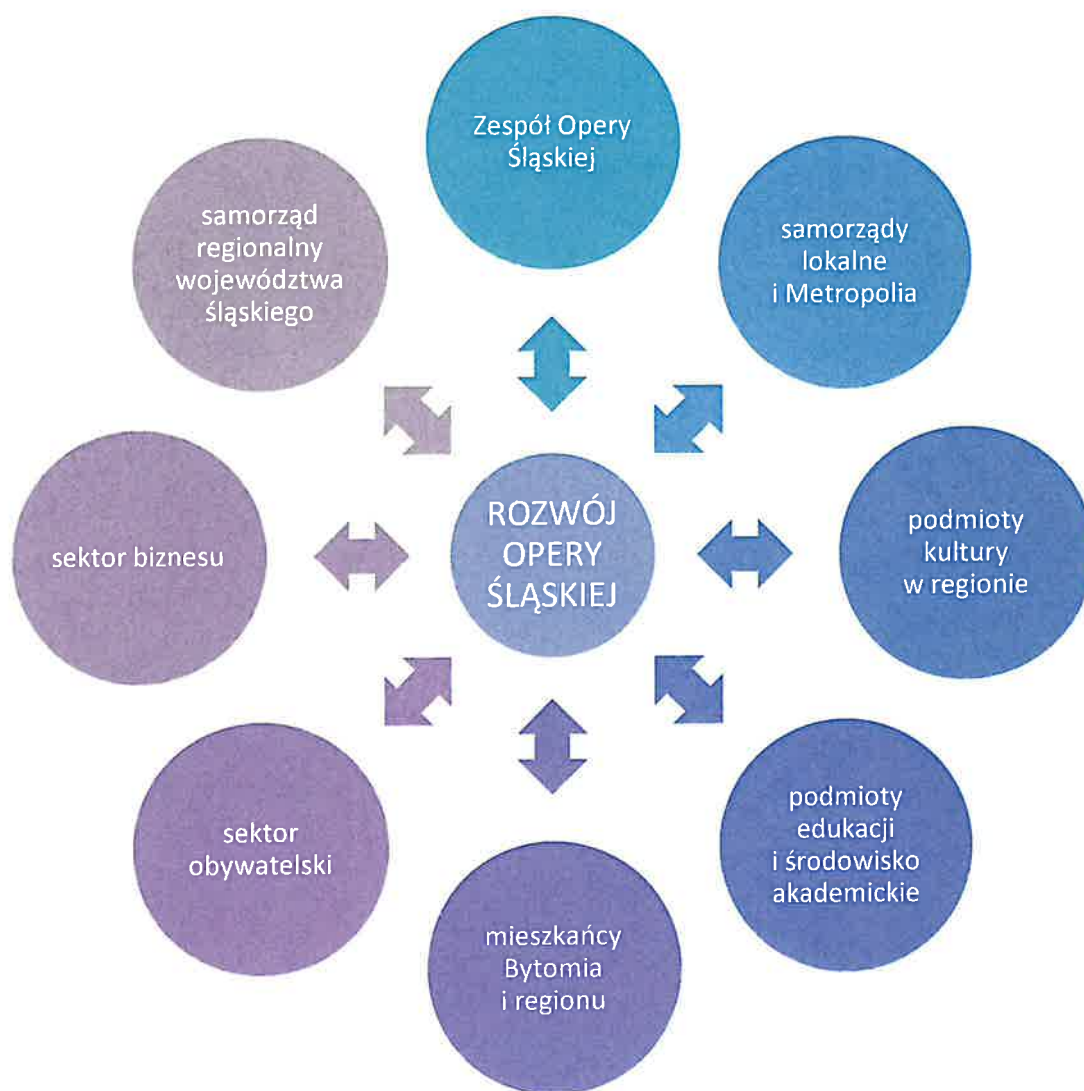
C3.1. Zaangażowanie Opery Śląskiej w podnoszenie poziomu kadr artystycznych w regionie	– Podejmowanie działań edukacyjnych na rzecz odkrywania talentów artystycznych. – Prowadzenie warsztatów artystycznych z mistrzami sztuki operowej z Opery Śląskiej. – Kooperacja z placówkami edukacji artystycznej zmierzająca do wspierania procesu kształcenia młodych artystów oraz pozyskiwania najbardziej uzdolnionych z nich do współpracy z Operą Śląską.
C3.2. Współpraca z samorządami terytorialnymi regionu w tworzeniu, wzmacnianiu i promowaniu wizerunku miast, Metropolii i województwa	– Promowanie Opery Śląskiej jako wiodącej instytucji kulturalnej regionu, w tym szeroka gama wydawnictw i produktów pamiątkowych sygnowanych znakiem Opery Śląskiej, pozycjonowanie w Internecie, łączenie projektów promocyjnych Opery z projektami miasta, Metropolii i województwa. – Wykorzystywanie w realizacji spektakli wątków wyrastających z dziedzictwa kulturowego regionu. – Podnoszenie prestiżu wydarzeń organizowanych przez samorządy terytorialne regionu poprzez udział w nich Opery Śląskiej. – Zaangażowanie Opery Śląskiej w realizację działań społecznych Bytomia i regionu ułatwiające dotarcie do nowych grup odbiorców. – Wykorzystanie osiągnięć Opery Śląskiej w promocji inwestycyjnej regionu – kształtowanie wizerunku województwa śląskiego jako regionu atrakcyjnego, bogatego w wydarzenia, przyjaznego dla osób o wysokich kompetencjach. – Opera Śląska miejscem ważnych i prestiżowych wydarzeń kulturalnych, samorządowych, biznesowych i towarzyskich.
C3.3. Systematyczna i pozytywna obecność Opery Śląskiej w mediach regionu, kraju i Europy, ze szczególnym uwzględnieniem mediów w przestrzeni wirtualnej	– Promowanie oferty i osiągnięć Opery Śląskiej w mediach regionu, kraju i Europy. – Tworzenie społeczności operowej w Internecie koncentrującej się wokół Opery Śląskiej. – Promowanie opery jako sztuki dla osób ambitnych i otwartych oraz Opery Śląskiej jako prestiżowego miejsca regionu.
C3.4. Kreowanie Opery Śląskiej jako miejsca integracji regionu	– Cykl zróżnicowanych kameralnych wydarzeń przyciągających mieszkańców miasta i regionu. – Przestrzeń Opery Śląskiej udostępniane inicjatorom projektów integrujących mieszkańców i podnoszących ich kapitał kulturowy. – Tworzenie stałych gremiów wspierających rozwój Opery Śląskiej w aspekcie doradczym, promocyjnym, finansowym itp. – gremia skupiające osoby z różnych grup społecznych (np. młodzież, biznes, twórcy w regionie itp.). – Dostarczenie przedsiębiorcom w regionie możliwości realizacji misji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) poprzez zaangażowanie na rzecz rozwoju sztuki operowej oraz promowanie przyjaciół Opery Śląskiej w społecznościach lokalnych. oraz utworzenie kawiarni opisanej w celu 2.7.

C3.5. Budynki Opery Śląskiej jako wyróżnik Bytomia i regionu	– Konserwacja, zabezpieczenie i renowacja sztukaterii umieszczonych na gzymsach budynku zachowująca ich wartość historyczną i estetyczną. – Przeprowadzenie kompleksowej renowacji pokrycia dachowego z wykorzystaniem materiałów zgodnych z historycznym charakterem obiektu, zapewniających długoletnią trwałość oraz odporność na warunki atmosferyczne.
---	---



CZĘŚĆ 6: FUNDAMENTY WDRAŻANIA PROGRAMU DZIAŁANIA OPERY ŚLĄSKIEJ NA LATA 2025-2030

W prezentowanym Programie Działania Opera Śląska traktowana jest jako wspólne dobro, którego dalszy rozwój - zgodny z potrzebami i aspiracjami województwa śląskiego – możliwy jest poprzez zaangażowanie i współpracę wielu podmiotów.



W związku z kluczową rolą różnych podmiotów w rozwoju Opery Śląskiej oraz wynikającą z misji, wizji i celów dynamiką zarządzania za **fundamenty sukcesu strategicznego oraz skutecznego wdrażania programu** uznać należy:

partnerski, angażujący kreatywność i energię Zespołu model zarządzania i dalszego podnoszenia poziomu Opery Śląskiej

otwartość na zmiany w otoczeniu mające miejsce w środowisku społeczno-kulturowym, świecie operowym, otoczeniu ekonomicznym, technologicznym, politycznym, ekologicznym

łączenie podejścia menedżerskiego z podnoszeniem poziomu artystycznego

wzmacnianie powiązań Opery Śląskiej z otoczeniem oraz wykorzystywanie w rozwoju instytucji szerokiej współpracy sektorowej (z podmiotami świata kultury) i międzysektorowej, w tym poprzez partnerskie projekty

aktywny udział Opery Śląskiej w tworzeniu i realizacji polityk rozwoju regionalnego i lokalnego

zapewnianie stabilności rozwoju Opery Śląskiej w wymiarze ekonomicznym i kadrowym



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25