

Zpráva z Open Space

Jak odpovědět na aktuální změny v českém prostředí?

Výroční konference České evaluační společnosti „**Evaluace ve vyvíjejícím se kontextu**“

11. června 2026 | Fakulta tropického zemědělství ČZU, Praha | Facilitace: Inka Bartošová, Jana Korábová

Open Space Technology vychází z principu, že všichni účastníci jsou nositeli relevantního vědění bez ohledu na senioritu. Téma proto navrhli sami účastníci a diskutovali je v samoorganizovaných skupinách. Tato zpráva shrnuje 11 diskusí zachycených na 14 flipchartech: kapitola 1 nabízí shrnutí s vazbou na Strategii ČES 2026–2035, kapitola 2 detailní analýzu zjištění podle strategických priorit a kapitola 3 přepisy jednotlivých flipchartů. Fotodokumentace je v příloze. Zprávu zpracoval Claude.AI (Fable 5) a zredigovala Inka Bartošová.

1 | Shrnutí

Open Space navázal na hlavní téma konference a otevřel otázku, jak evaluační komunita reaguje na aktuální změny v českém prostředí jako např. oslabování institucí, tlak na cenu evaluací, odklon od evidence-based policy či nástup AI. Účastníci a účastnice sami navrhli 11 témat: od chaotického vedení institucí přes etiku AI až po nerovnosti a roli evaluátora-občana. Toto shrnutí propojuje průřezové podněty s novou Strategii ČES 2026–2035 (přijatou 15. 5. 2026).

Klíčové výzvy napříč diskusemi

- **Eroze poptávky a důvěry:** klesá motivace institucí evaluace zadávat i využívat; tlak na cenu vytlačuje kvalitu; evaluace jsou vnímány jako kontrola, nikoli učení; hrozí odliv odborníků. (→ kontext strategie, Priority 1 a 2)
- **Chaotické vedení a rezignace na strategické řízení:** destabilita, destrukce a demotivace ve veřejných institucích; analytické a systémové nástroje se „nedostanou nahoru“; výmluvy blokují změny. (→ Priority 1 a 4)
- **Chybí data o evaluacích:** komunita nemá měřitelná data o trhu evaluací, jeho velikosti a vývoji – a nemá jasného „integrátora“ dat. (→ Priority 1 a 5; ve strategii zatím explicitně nepokryto)
- **AI a etika:** potřeba přiznat limity AI/LLM nástrojů, vytvořit etická vodítka a propojit juniorní a seniorní evaluátory. (→ Priorita 3, kontext strategie)
- **Slabé propojení světů:** bariéry mezi akademiky a evaluátory (nedůvěra, odlišný jazyk, čas i podmínky), resortismus a lokální soutěživost, komunikace uzavřená v bublinách. (→ Priorita 4)
- **Role a hranice evaluátora:** jak rámovat průřezová témata (nerovnosti) v evaluacích, které na ně nemíří; kde končí evaluátor a začíná aktivista či občan. (→ Priority 2 a 3)

Klíčové návrhy řešení

1. **Srozumitelnost** – jednoduše definovat evaluace a zdůraznit přínosy, změnit jazyk, propojit se skládáním účtů;
2. **Kvalita v zadávání** – ukazovat zbytečnost nekvalitních evaluací, cenu hodnotit jen u kvalitních nabídek;
3. **Systémová práce s lidmi** – hledat šampiony evaluací ve veřejné správě, ošetřit lidi i sebe, přijmout nelineárnost změn, kombinovat vyčkávání s odborným aktivismem;
4. **Komunita a advokacie ČES** – síť dat o trhu, mezigenerační spolupráce u AI a zapojení mladých zájemců.

Další kroky

Pro ČES	Pro členy ČES a evaluátory	Pro zadavatele a další aktéry
• Otevřít diskusi o datech o trhu evaluací a konkretizovat ji • Zvážit advokační úlohu ČES a sdružení nadací (Via Clarita?) k podpoře mise • K AI: vést diskusní skupiny, workshopy, networking a pilotní případy aplikace; promítnout do aktualizace Etického kodexu • Popularizovat příklady dobré praxe, posílit srozumitelnost pro veřejnost • Zapojit mladé zájemce do oboru (EvalYouth)	• Komunikovat o evaluacích a jejich kvalitě může každý – napříč bublinami, veřejně, metakomunikací • Rámovat zjištění do „akontability“ a komplexity; „prodávat“ výsledky zadavateli • Být odborník - aktivista; mít odvahu i trpělivost • Být aktivní občansky (kandidovat, pomáhat, harm reduction na úřadech) • Sdílet zkušenosti napříč sektory a generacemi	• Hodnotit kvalitu nabídek, cenu hodnotit jen u kvalitních nabídek • Shodnout se na jednoduché prezentaci toho, co je evaluace a jaké jsou její přínosy • Propojit evaluace s potřebami zadavatelů, aby byla doporučení využita • Propojit evaluace a nadřazenými strategiemi, překonávat resortismus • Zlepšit práci státu a veřejného sektoru s daty

2 | Hlavní zjištění v propojení se Strategií ČES 2026–2035

Témata Open Space potvrzují kontextovou analýzu strategie (polykrize, nástup AI, politická nepředvídatelnost, problémy v zadávání a využívání evaluací, limity kapacit ČES) a zároveň ji konkretizují. Níže jsou zjištění seskupena podle pěti strategických priorit. U každé je uvedeno, ze které diskuse vychází a co z nich plyne pro akční plány ČES.

Priorita 1: Rozvoj evaluační kultury a odborných kapacit

Diskuse „Systémové nástroje × chaotické vedení“ (č. 1) a „Posilování schopnosti veřejné správy dělat změnu“ (č. 11) popsaly stejný jev ze dvou stran: destabilita a demotivace uvnitř institucí vede k nechuti strategicky řídit, analytické nástroje se nedostávají k vedení a změny blokují opakující se výmluvy („nejsou finance“, „politici to nepodpoří“, „resortismus“, „strach z rozhodnutí“). Účastníci jako odpověď nenavrhovali především nové metodiky, ale práci s lidmi a kulturou: hledat a posilovat šampiony, ošetřit lidi i sebe, přizpůsobit očekávání o výsledcích, přijmout nelineárnost změny a soustředit se na to, co lze ovlivnit. To přímo podporuje aktivity 1.1. (nabídka vzdělávacích akcí), 1.2 (popularizace přínosů evaluací), 1.3 (posílení vlivu ČES, mentoring) a 1.4 (advokační aktivity). Je na zvážení ČES **doplnit do vzdělávací nabídky témata práce s komplexitou, motivací a vedením změn ve veřejné správě.**

Priorita 2: Smysluplnost, zacílení a využití evaluací

Skupina „Kvalita × cena“ (č. 8) potvrdila problém popsáný ve strategii u zadávání veřejných zakázek: dochází k tlaku na snižování cen často na úkor kvality. Vedle propagace přínosů evaluací (a zbytečnosti evaluací nekvalitních) zazněl konkrétní nástroj – „technický bypass“, kdy se **cena hodnotí pouze u nabídek, které prošly kvalitativním sítím.** To je přímý **podnět pro** pracovní skupinu a **aktualizovanou Metodiku pro zadávání evaluací** (aktivita 2.1). Velká skupina k motivaci institucí (č. 9) řešila vnímání evaluace jako kontroly: navrhla shodnout se v komunitě na **jednoduché prezentaci toho, co evaluace je, prezentovat důvody jejího využití a lépe se nacítit na zadavatele, aby mu dávalo smysl evaluace a doporučení z nich využít.** To navazuje na cíl Priority 2 a částečně na aktivitu 2.2; komunikační část zároveň patří k aktivitám 1.2 Popularizace přínosů evaluací a 4.1 Formáty sdílení. Diskuse o tlaku na výkon (č. 3) doplnila metodické memento: tlak na jeden výkon подрývá jiný „výkon“, a proto je třeba výkon definovat (indikátor × širší proměna) a vždy rámovat do „akontability“ a complexity.

Priorita 3: Etika a odbornost evaluátora

Skupina k AI (č. 7) došla ke třem závěrům: přiznat limity AI/LLM nástrojů, rozvíjet specifické nástroje pro evaluace (zmíněn OpenEval z Finska) včetně etických vodítek a překlenout mezigenerační rozdíly spoluprací juniorních a seniorních evaluátorů. Navržené kroky (diskusní skupiny, workshopy, networking, pilotní případové aplikace) jsou hotovým zadáním pro **aktualizaci Etického kodexu evaluátora** ve vztahu k AI (aktivita 3.1) i pro vzdělávací akce (3.2). Diskuse o nerovnostech (č. 4) otevřela profesně-etickou otázku: jak ošetřit **téma nerovností v evaluacích**, která na ně primárně nemíří – od seznamování aktérů s různými dopady na různé skupiny přes odkazování na strategické dokumenty až po hranici role „evaluátor jako aktivista“. Tento vstup lze vnímat jako nový podnět pro **diskusi o odpovědnostech evaluátora** v aktualizovaném kodexu.

Priorita 4: Propojování evaluačních aktérů

Bariéry mezi akademickým a evaluačním sektorem (č. 6) účastníci shrnuli do tří slov: nedůvěra, odlišná očekávání, odlišný jazyk (a čas i podmínky). Skupina k lokálnímu rozvoji (č. 10) ukázala tutéž fragmentaci na úrovni území: resortismus, soutěživost a nesystémové projektové financování; jako řešení navrhla návaznost evaluací na nadřazené strategie, sdílení zkušeností, posílení leadershipu a edukace obcí a lepší práci státu s daty. Diskuse „Co dělat jako občan-evaluátor“ (č. 5) přidala osobní rozměr propojování: **kommunikovat napříč bublinami, zvědomovat a veřejně – „kommunikovat může každý“.** Společně lze tato témata reflektovat v aktivitách 4.1 (formáty sdílení), 4.2 (studenti a budoucí kapacity), 4.3 (konference jako vlajková loď), 1.2 a 1.3 (spolupráce s analytickými subjekty a regiony).

Priorita 5: Rozvoj evaluační komunity a profesní růst

Skupina k datům o trhu (č. 2) pojmenovala slepé místo: **nevíme, co se děje s trhem evaluací, jaká data bychom potřebovali, kdo by mohl být jejich „integrátorem“ a jak vytvořit síť evaluátorů, nástrojů a ukazatelů kvality.** Jde o podnět, který strategie explicitně neobsahuje – lze jej zařadit do akčního plánu Priority 5 (případně 1.2, roční přehledy evaluací) a navázat na knihovnu evaluací. Velká skupina (č. 9) dále navrhla podpořit **advokační („odborovou“) úlohu**

ČES a práci se **sdrúžením nadací** (Inka: skrze nadaci Via Clarita?) k podpoře mise ČES, **hledání jiných trhů** mimo EU fondy a cílené **zapojování mladých zájemců** – což koresponduje s aktivitami 5.1 (EvalYouth), 5.2 (diverzifikace členské základny) a 5.4 (finanční stabilita).

Podněty pro ČES nad rámec stávající strategie

- **Vybudovat datovou základnu o trhu evaluací** (rozsah, ceny, zadavatelé, trendy) a **určit „integrátora“ dat** – kandidát na nové opatření v akčních plánech Priorit 1 a 5.
- **Upřesnit advokační roli ČES vůči zadavatelům** (v rámci aktivity 1.4) směrem ke kolektivnímu hlasu evaluátorů v otázkách kvality a férových podmínek.
- **Doplnit vzdělávání ČES o měkká témata**: vedení změn v chaotickém prostředí, práce s demotivací, osobní resilience evaluátora (odvaha, trpělivost, „ošetřit sám sebe“).

3 | Přepisy jednotlivých diskusí

Následuje přepis flipchartů. Jsou zachovány původní formulace včetně zkratk; nejisté čtení rukopisu je označeno „?“, nečitelná místa jako „nečitelné“. Náčrty a šipky popisujeme v hranatých závorkách. Diskuse č. 1, 9 a 11 zahrnují vedle shrnujícího flipchartu i pracovní záznamy skupin. Fotografie flipchartů jsou v příloze níže.

1. Jak v současném chaotickém vedení pracovat se systémovými nástroji?

Otázka: Jak v současném chaotickém vedení pracovat se systémovými nástroji?

3 hlavní myšlenky

- Destabilita, destrukce, demotivace
- [náčrt: klesající zubatá křivka s popisky „západ“ → „východ“]
- Nechut' strategicky řídit

Další kroky

- Přijetí chaosu a stavu současného světa
- Rovnováha ve vyčkávání × odborném aktivismu
- Odvaha, trpělivost

Pracovní záznam skupiny (myšlenková mapa „Systémové nástroje × chaotické vedení“)

- Příležitost nastavit nový systém evaluací NRPP (?)
- Strategie vyčkávání; strategie aktivismu odborného
- Pracovat na komunikaci napříč bublinami
- Přijetí chaosu a současného stavu světa
- Nechut' strategicky řídit → „je to zbytečný“
- Nedostanou se věci nahoru; nepřijímání analytických nástrojů od vedení → demotivace
- Realita × teorie; roviny: politické / administrativní
- Pokles peněz → na evaluace (?)
- Zneužívání výstupů; pol. reprezentace
- Osud aktivismu; malé pokroky, znehodnocování, strategické směřování (?)
- Rozpadlý [nečitelné] chaos, krize komunikace → porozumění; co s tím? co jsou alternativy?
- Rezignace
- Víc energie na rozpouštění problému a řešení
- Odvaha a trpělivost; osobní rovina
- Krize komunikace → porozumění

2. Máme / můžeme mít měřitelná data, co se děje s trhem evaluací?

Otázka: Máme / můžeme mít měřitelná data, co se děje s trhem evaluací?

3 hlavní myšlenky

- 1) Jaká data bychom potřebovali?
- 2) Jaká organizace by mohla být „integrátorem“ dat?
- 3) Jak (kde) vytvořit síť evaluátorů / nástrojů / „kvality/KPI“

Další kroky

- Otevřít diskusi s konkretizací daných bodů na úrovni ČES

3. Jak využít tlak na výkon pozitivně pro učení?

Otázka: Jak využít tlak na výkon pozitivně pro učení?

3 hlavní myšlenky

- Definice výkonu? (indikátor × širší proměna)
- Tlak na některý výkon podrývá jiný „výkon“
- Důležité je si uvědomovat a vždy rámovat do akontability a complexity

Další kroky

- (nevyplněno)

4. Nerovnosti – jak ošetřit téma v evaluaci, která na ně primárně nemíří

Otázka: Jak ošetřit téma → NEROVNOSTI v evaluaci, která na ně primárně nemíří

Body diskuse

- Z pozice evaluátora lidi seznamovat s důležitostmi kontextu / různosti dopadů na různé skupiny
- Pokud se realizátorky / tým o nerovnosti nezajímá: co budu dělat s mojí informací o nerovnostech?
- Různá míra autonomie evaluátorů
- Důležitost rámování výsledků z pozice evaluátora (jak „prodávat“ zadavateli)
- Odkazovat se na strategické dokumenty
- Diskrétní znalost prostředí, příběhy
- Evaluátor jako aktivista

5. Co dělat (jako občan–evaluátor)?

Otázka: Co dělat (jako občan – evaluátor)?

3 myšlenky

- Být aktivní politicky (← kandidovat / pomáhat / ...)
- Harm reduction, stráž uvnitř úřadů
- Komunikovat: napříč bublinami; metakomunikace; zvědomovat; veřejně

Další kroky

- Komunikovat může každý

6. Bariéry akademie – praxe v evaluacích

Otázka: Bariéry akademie – praxe v evaluacích

3 hlavní myšlenky

- 1) Nedůvěryhodnost, nedůvěra
- 2) Komunikace a odlišná očekávání
- 3) Odlišný jazyk, čas, podmínky

7. Jak eticky využívat AI a digitální nástroje v evaluacích

Otázka: Jak eticky využívat AI a digitální nástroje v evaluacích & jak to ovlivní inclusion (junior), cena : kvalita?

Tři hlavní myšlenky

- 1) Acknowledgement of limitations of AI/LLM tools (přiznání limitů AI/LLM nástrojů)
- 2) Need of specific AI/LLM for evaluation (e.g. OpenEval from Finland) & need of ethical guidelines of these tools (potřeba specifických AI/LLM pro evaluace a etických vodítek k těmto nástrojům)
- 3) Bridging generation gaps (junior, senior evaluators working together) (překlenutí mezigeneračních rozdílů – spolupráce juniorních a seniorních evaluátorů)

Další kroky

- Discussion groups (diskusní skupiny)
- Workshops (workshopy)
- Networking
- Pilot case applications (pilotní případové aplikace)

8. Jak zajistit, aby vedení akceptovalo vyšší váhu kvality než ceny

Otázka: Jak zajistit, aby vedení akceptovalo vyšší váhu kvality než ceny

3 hlavní myšlenky

- Ukazovat přínosy evaluací (a zbytečnost nekvalitních evaluací)
- Technický bypass (cena se hodnotí jen u kvalitních nabídek)

Další kroky

- Volit lépe

9. Motivace institucí a vnímání role evaluací (evaluace × kontrola)

Otázka (lísteček): Je evaluace chtěný proces? Slušel by sebraným datům evaluační rámec? (samospráva) | Jak změnit vnímání role evaluace u realizátorů projektů (evaluace × kontrola) a motivovat je k implementaci doporučení?

Doplňující rámování (1. arch): → snižující (se) motivace institucí pro evaluace; → důležitost udržet evaluace v prostředí; → očekávání od evaluací v měnícím se prostředí

Body diskuse (1. arch)

- Změna přístupu realizátorů k evaluacím [šipka od bodu „popularizace“ níže]
- Sdružení nadací k podpoře mise ČES a hledání jiných trhů
- „Odbory“ / advokační úloha ČES?
- Nejsme audit, nechceme trestat, ale zvýšit kvalitu
- Odklon od EU fondů
- Popularizace, příklady dobré praxe, změna jazyka = srozumitelnost pro veřejnost, klíč. aktéry atp.
- Zapojit potenciální mladé zájemce do oboru

3 hlavní myšlenky (2. arch)

- Přidat dovětek – jednoduše prezentovat, co je evaluace, a v rámci komunity se na tom shodnout
- Jak prezentovat důvody, proč ev. využít

Další kroky (2. arch)

- Jak se správně naladit na zadavatele, tak aby mu dávalo smysl evaluaci využít

10. Jak překonat lokální myšlení a soutěživost a posílit spolupráci a rozvoj celku?

Otázka: Jak překonat lokální myšlení a soutěživost a posílit spolupráci a rozvoj celku? Jak sladit práci evaluátorstva s ostatními aktéry, co trochu něco evaluují?

Kdo: (neuvedeno)

Body diskuse

- Překonání resortismu → pozit. příklad OPZ+ prevence předčas. odchodů ze vzděl.
- Návaznost na strategie na vyšší úrovni (např. na úrovni ČR) → soulad aktivit / činností / evaluací s exist. nadřaz. strategiemi
- Různé úhly pohledu, tj. prozkoumat problém z různých úhlů pohledu
- Otázkou je, komu doručit výstupy evaluace?
- Vzájemné sdílení zkušeností
- Posílit leadership obcí, plánování obcí, vlastní monitoring aktivit obcí, edukace obcí
- Práce s daty → zlepšit systém práce státu a veř. sektoru s daty
- Koordinovanější směřování peněz, aktivit
- Dobře formulovat cíl (reálně, pochopitelně)
- Nesystémové financování přes projekty; hledat jiné finanč. zdroje, edukovat obce a další aktéry k dalším činnostem (vlastní aktivitou si člověk přidělá práci)

Další kroky

- Překonání resortismu
- Návaznost na strategie
- Sdílet zkušenosti
- Posílit leadership obcí
- Dobře formulovat cíl (reálně)
- Zdroje financí mimo projekty

11. Posilování schopnosti veřejné správy dělat změnu

Téma (pracovní arch): Posilování schopnosti veřejné správy dělat změnu

Výmluvy (proč to nejde)

- „To nejde z důvodu pravidel / legislativy“
- „Nemáš ownership“
- „Nejsou finance“ → pasivní řešení
- „Politici to nepodpoří“
- „Resortismus“
- „Strach z rozhodnutí“ (od administrativního aparátu)
- „Nekompetentnost“ → neohodnocení
- „Osobní skepse“ → radši nic nedělat
- „Osobní schovávání se“ → neexistence zodpovědnosti

Co s tím

- Přizpůsobit očekávání o výsledcích
- Ošetřit lidi
- Aktivně pracovat s chaosem / kulturou (?)
- Pracovat s šampiony a ty posilovat
- Ošetřit sám sebe → vnímat, v jakých systémech se pohybujeme
- Přijmout nelineárnost změny a že to trvá
- Soustředit se na to, co můžeme ovlivnit
- Trpělivost

Příloha | Fotodokumentace flipchartů

Fotografie jsou řazeny podle číslování diskusí v kapitole 3.

OTÁZKA: JAK V SOUČASNÉM
CHAOTICKÉM VEDENÍ PRACOVAT SE SYSTÉMO-
VÝMI NÁSTROJI?

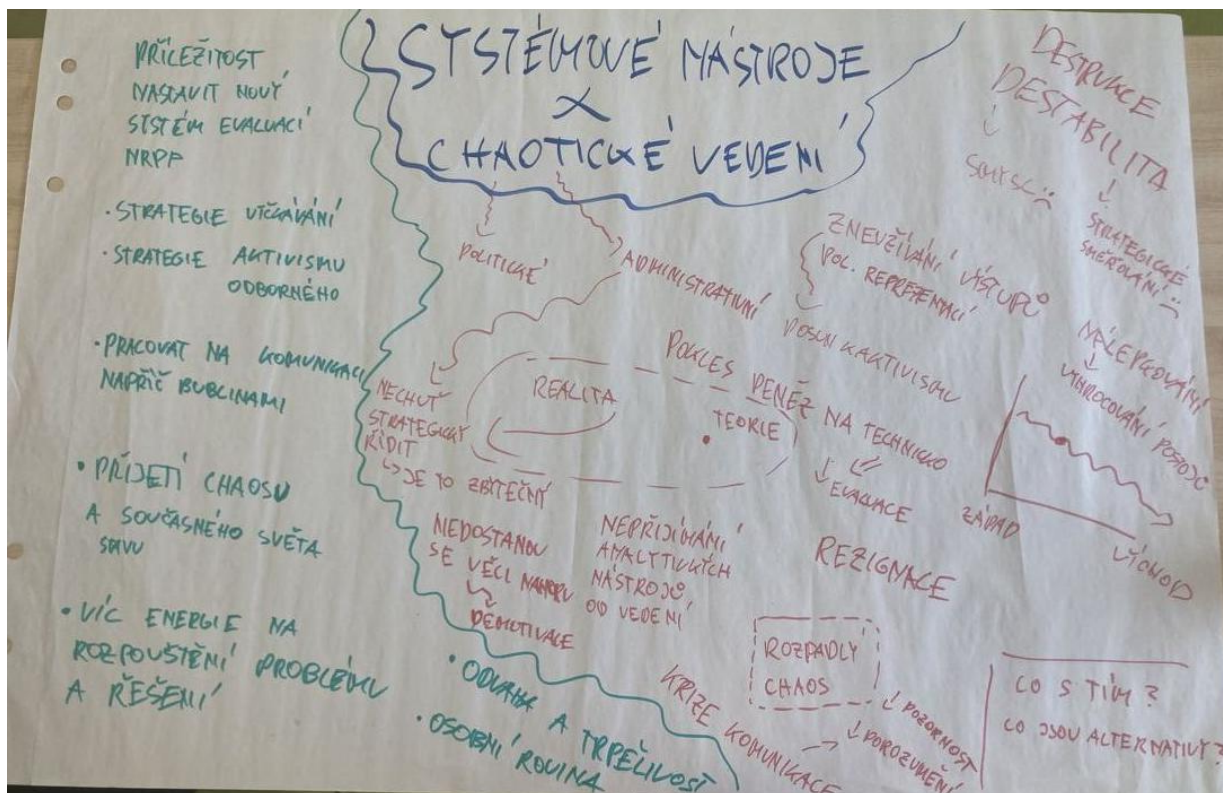
3 HLAVNÍ MYŠLENKY
DESTABILITA, DESTRUCE, DEMOTIVACE

EXTRAD VÝCHOD
NECHT' STRATEGICKY ŘÍDIT

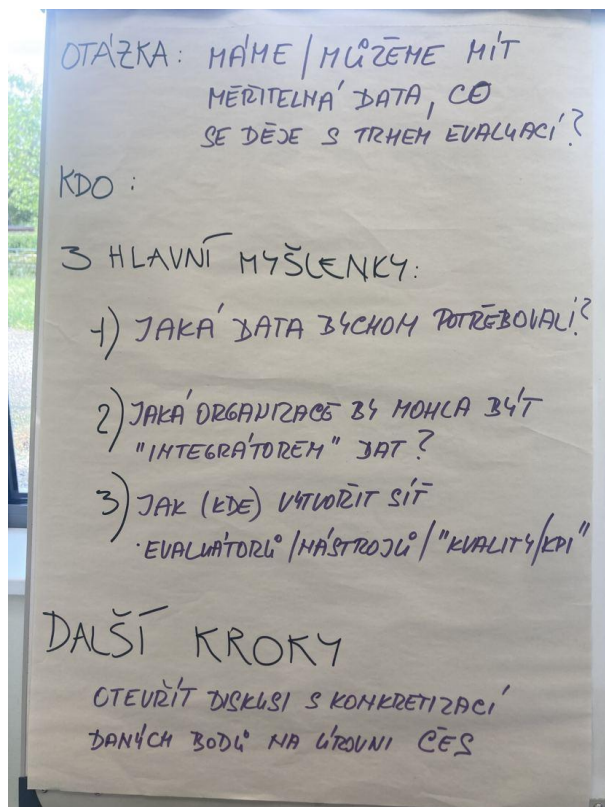
DALEKÉ KROKY

- PŘÍJETÍ CHAOSU A STAVU SOUČASNÉHO SVĚTA
- ROVNOVÁHA VE VČEJŠNÍM X ODBORNĚM AKTIVITAM
- ODVAHA TRPĚLIVOST

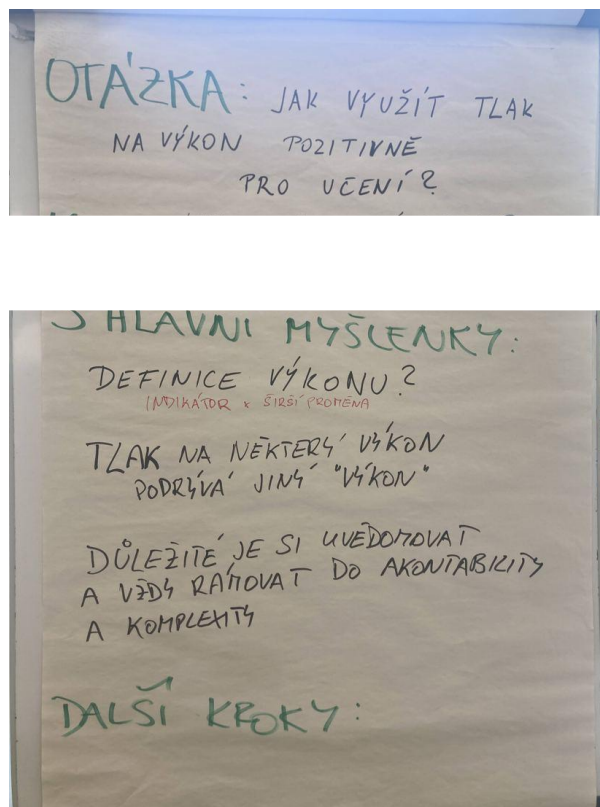
Diskuse 1 – shrnující flipchart



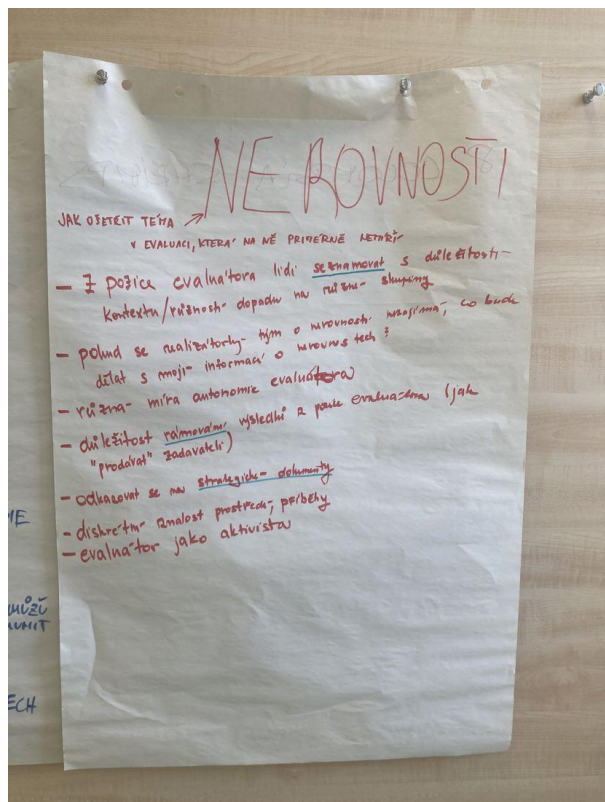
Diskuse 1 – pracovní záznam (myšlenková mapa)



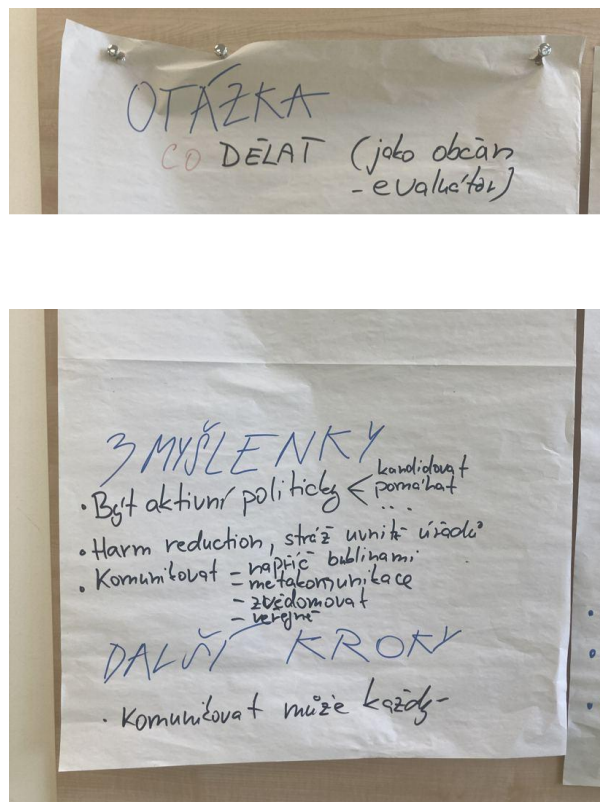
Diskuse 2 – shrnující flipchart



Diskuse 3 – shrnující flipchart



Diskuse 4 – flipchart Nerovnosti



Diskuse 5 – shrnující flipchart

OTÁZKA: BARIÉRY
AKADÉMIE – PRAXE
V EVALUACÍCH

JAK ETICKY VYUŽÍVAT
OTÁZKA: AI A DIGITÁLNÍ NÁSTROJE
V EVALUACÍCH &
JAK TO OVLIVNÍ INKLUZIVNOST
(JUNIOR: CENA: KVALITA?)

3 HLAVNÍ MYŠLENKY:
1) NEDŮVĚRYHODNOST, NEDŮVĚRA
2) KOMUNIKACE A ODLIŠNÁ OČEKÁVÁNÍ
3) ODLIŠNÝ JAZYK, ČAS, PODMÍNKY
DALŠÍ KROKY:

TRÍ HLAVNÍ MYŠLENKY:
1) ~~Acknowledgement~~ Acknowledgement of limitations of AI/LLM tools
2) Need of specific AI/LLM for evaluation (e.g. OpenEval from Finland) & need of ethical guidelines of these tools
3) Bridging generation gaps (junior, senior evaluators working together)
DALŠÍ KROKY:
- discussion groups
- workshops
- networking
- pilot case applications

Diskuse 6 – shrnující flipchart

Diskuse 7 – shrnující flipchart (AI)

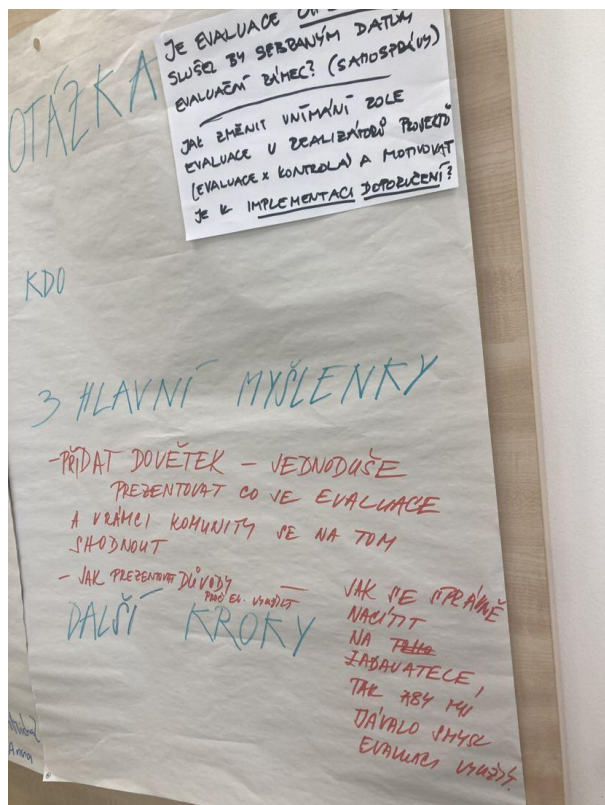
OTÁZKA
JAK ZAJISTIT, ABY VEDENÍ AKCEPTOVALO
VYŠŠÍ VÁHU KVALITY NEŽ CENY

→ SNIŽUJÍCÍ MOTIVACE
INSTITUCÍ PRO EVALUACE;
→ DŮLEŽITOST UDRŽET
EVALUACI V PROSTŘEDÍ;
→ OČEKÁVÁNÍ OD EVALUACÍ
V MĚNÍCÍM SE PROSTŘEDÍ
ZMĚNA PŘÍSTUPU
REALIZÁTORŮ K EVALUACÍM
SDRUŽENÍ NADACÍ K PODPÖRĚ MISE ČES
& HLEDÁNÍ JINÝCH TRHŮ
"ODBORY"/ADVOKAČNÍ ÚLOHA ČES?
NEJSME AUDIT, NECHCEME TRESTAT,
ALE ZUŠEIT KVALITU
ODKLON OD EU FONDŮ
POPULARIZACE, PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE,
ZMĚNA JAZYKA = SROZUMITELNOST PRO
VEŘEJNOST, KLÍČ. AKTÉRY ATP.
ZAPOJIT POTENCIÁLNÍ HLAVNÍ ZÁJEHCE
DO OBOJRU

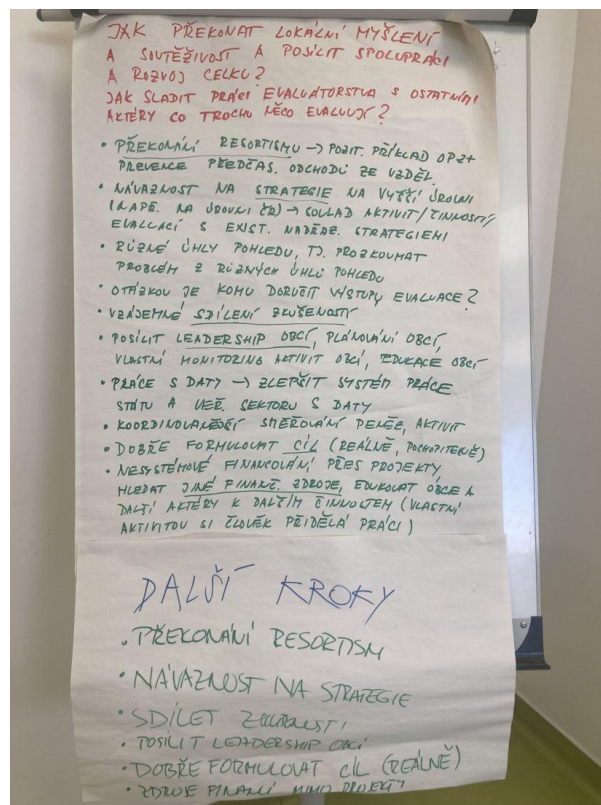
3 HLAVNÍ MYŠLENKY
• UKAZOVAT PŘÍNOSY EVALUACÍ
(A ZBYTEČNOST NEKVALITNÍCH EVALUACÍ)
• TECHNICKÝ BYPASS (CENA SE HODNOTÍ
JEN U KVALITNÍCH NABÍDEK)
DALŠÍ KROKY
• VOLIT LÉPE

Diskuse 8 – shrnující flipchart

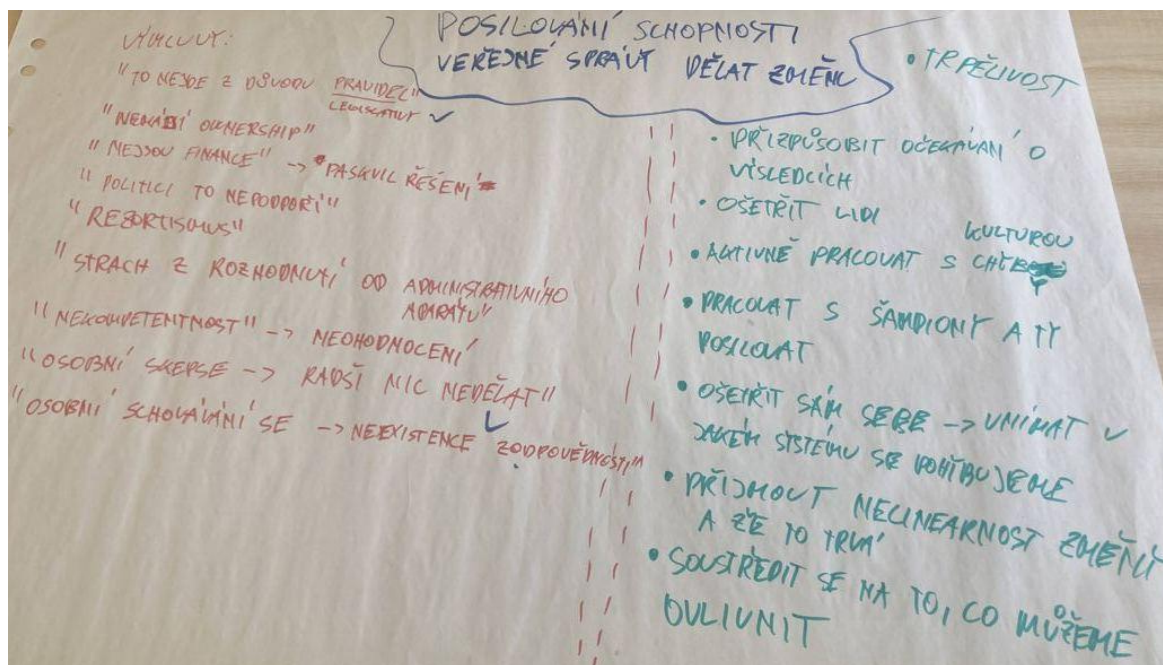
Diskuse 9 – 1. arch (body diskuse)



Diskuse 9 – 2. arch s otázkou (detail)



Diskuse 10 – shrnující flipchart



Diskuse 11 – pracovní arch