



Digitálna
koalícia

DIGITÁLNA BUDÚCNOSŤ



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



MINISTERSTVO
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA
A INFORMATIZÁCIE
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



Digitálna
koalícia



Zvýšenie úžitkovej hodnoty všetkých druhov údajov a databáz

Číslo projektu: 401101DTG5

19.06.2025

Matej Štrbka

Agenda



1.Ciele seminára vo väzbe na RIS3 2021+

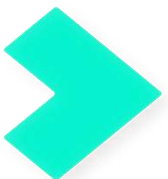
2.Špecifiká Digitálnej transformácie (DT) pre prioritnú oblasť *Zvýšenie úžitkovej hodnoty všetkých druhov údajov a databáz*

- a) existujúce ohrozenia, urgentnosť ich riešenia formou DT
- b) hlavné zmeny vyvolané realizáciou DT



3. Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

4.Digitálne zručnosti pre kľúčové povolania prioritnej oblasti



5. Zhrnutie cieľov seminára – odporúčenia ďalšieho postupu



Ciele seminára vo väzbe na RIS3 2021+



RIS3 – Stratégia výskumu a inovácií re inteligentnú špecializáciu SR 2021- 2027

- Spolupráca **podnikateľov, výskumných inštitúcií a štátu**
- Kombinácia priorít **akademickej obce** a strategických **záujmov firiem**
- Zameranie na oblasti s vysokou pridanou hodnotou pre ekonomiku SR
- **Cieľ:** Podpora hospodárskeho rastu cez výskum a inovácie
- Financovanie výhradne pre domény definované v RIS3:
 - **Doména 1: Inovatívny priemysel pre 21. storočie**
 - Doména 2: Mobilita pre 21. storočie
 - **Doména 3: Digitálna transformácia Slovenska**
 - Doména 4: Zdravá spoločnosť
 - Doména 5: Zdravé potraviny a životné prostredie

Naskenujte QR kód
pre bližšie informácie



CIELE SEMINÁRA VO VÄZBE NA RIS3 2021+

- 
- **Transformačným cieľom** tejto prioritnej oblasti RIS3 je poskytnúť verejnosti a podnikom služby na spracovanie dát, na základe ktorých vzniknú riešenia s vysokou pridanou hodnotou.
 - **Cieľovou skupinou** sú všetky spoločnosti, ktoré majú potenciál zhromažďovať a využívať vlastné unikátne dáta.
 - **Doména zmien**, ktorá najviac ovplyvňuje to, aké dáta skutočne potrebujeme a ako ich budeme využívať sú P- procesy



**Špecifiká Digitálnej
Transformácie pre Zvýšenie
úžitkovej hodnoty všetkých
druhov údajov
existujúce ohrozenia,
urgentnosť ich riešenia**



PRÍKLAD - PÁD SPOLOČNOSTI BLOCKBUSTER



- **Blockbuster:** kedysi dominantný hráč v oblasti požičiavania filmov a videohier. Vykonkurovaný Netflixom.
- **Zlyhanie v správe dát:** Blockbuster neinvestoval do správneho spracovania a analýzy údajov.
- **Neschopnosť reagovať na trend:** Nezachytil zmenu preferencií zákazníkov, spotrebiteľského správania a trhové trendy.
- **Neskorá reakcia:** Keď si spoločnosť uvedomila potrebu digitálnej transformácie, bolo už príliš neskoro.
- **Možná záchrana:** Správne riadenie dát mohlo pomôcť lepšie reagovať na potreby zákazníkov.



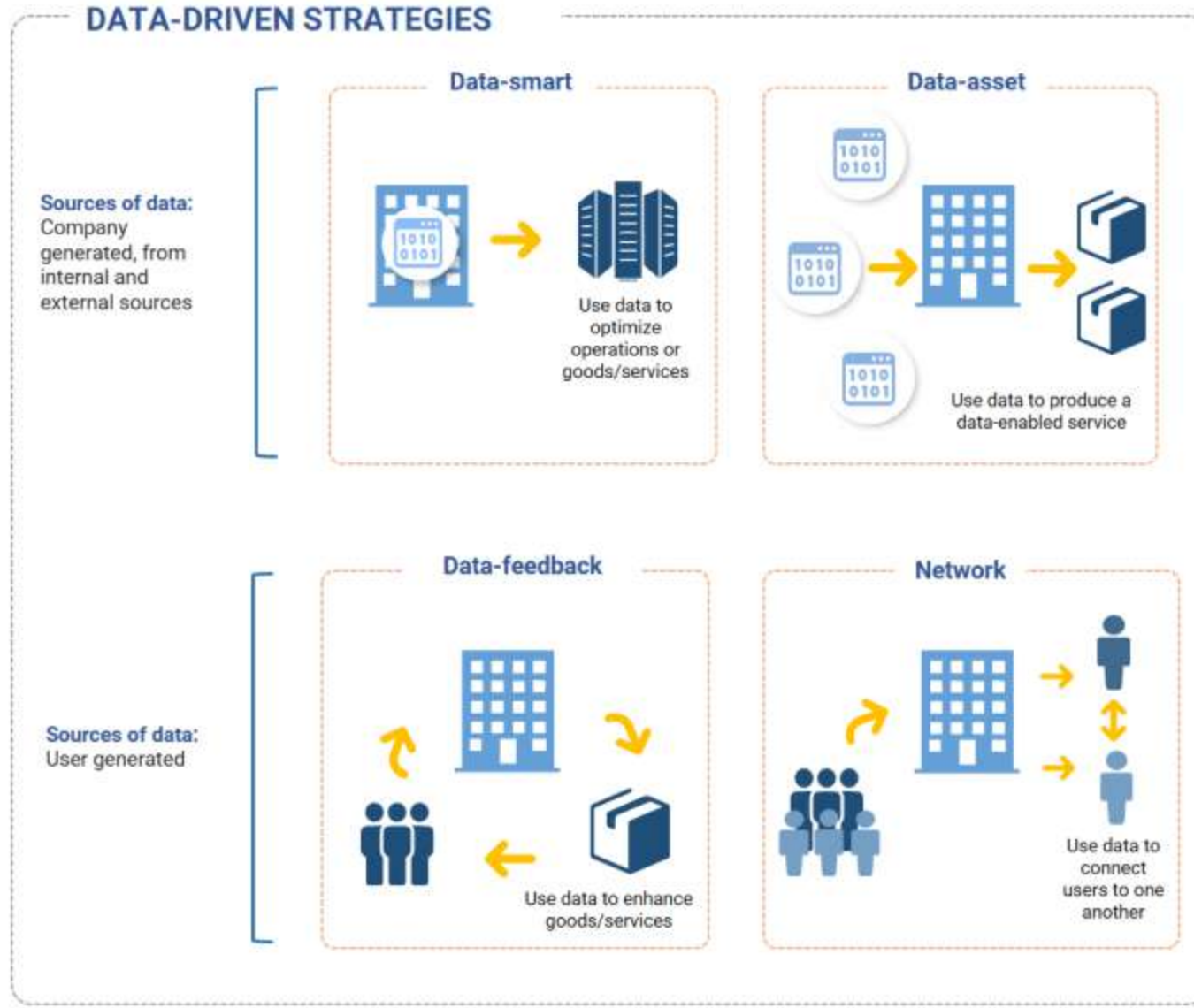
PRÍKLAD ZO SLOVENSKA: KEĎ VÝROBA A OBCHOD NIE SÚ V SÚLADE



- Výrobný podnik na strednom Slovensku
- Predpokladaná ročná produkcia pre 2024 bola dosiahnuta na prelome augusta a septembra
- Nedostatočná synchronizácia dát z výroby a dát z predaja
- Neskorá reakcia na znížený odber od zákazníkov
- **Následok:** Neefektívne využite výroby, nutné zníženie stavov
- **Význam riadenia dát:** Tento incident zdôrazňuje potrebu správneho riadenia dát naprieč organizačnými štruktúrami spoločnosti (obchod a výroba).



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH



Source: Goldman Sachs Global Investment Research



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH



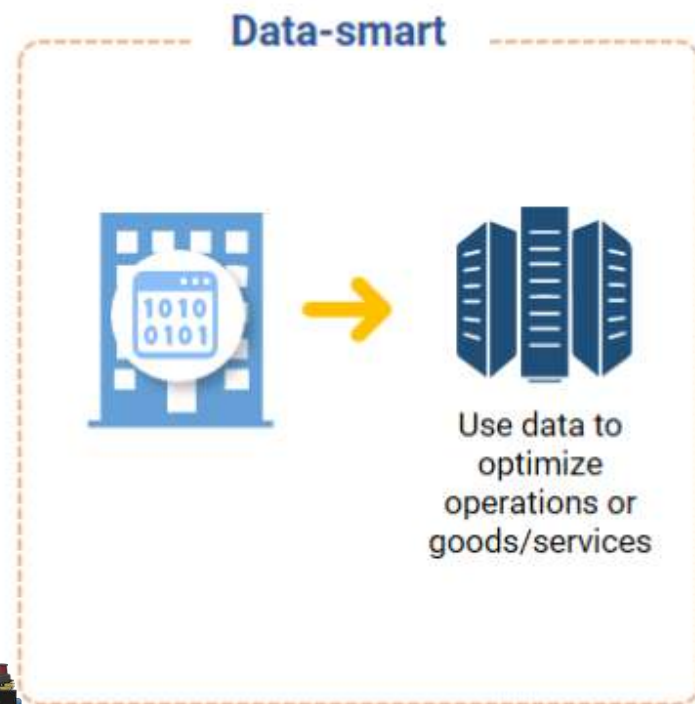
- Podnikateľská stratégia založená na dátach je plán na správu informačných aktív organizácie, ktorý umožňuje robiť informované rozhodovanie
- Pomáha zlepšovať **efektivitu, rozhodovanie a zvýšenie profitu**
- Nutné **zadefinovať obchodný cieľ** alebo výzvu
- Správne nastavenie **meradiel úspechu**
- Bude rozdielna pre rôzne veľkosti firmy a ich **Use case**
 - E - shop s módnymi doplnkami
 - Nábytkárska firma s 30 zamestnancami
 - Veľkosklad



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH

Data-smart

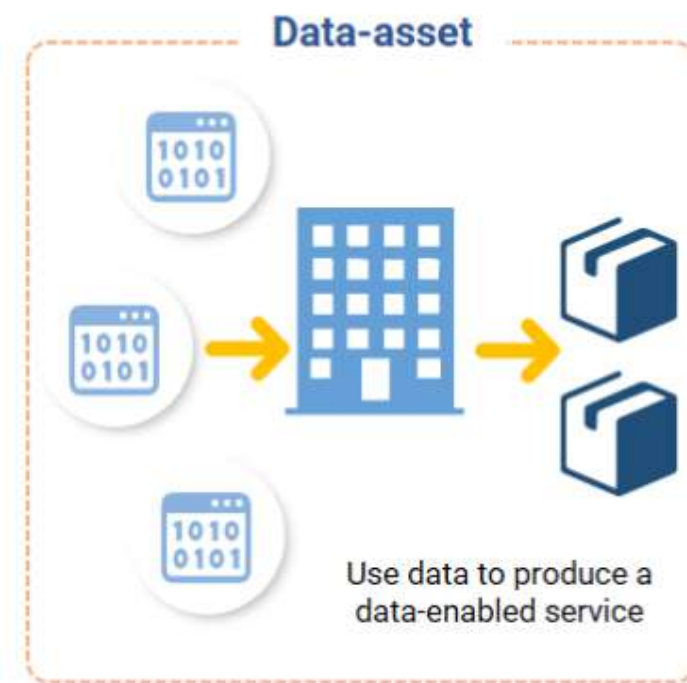
- Data-smart stratégia využíva interné firemné dáta na získanie poznatkov, ktoré umožňujú optimalizáciu procesov, operácii a výstupov (často sa tieto údaje týkajú opakujúcich sa úloh: napr. logistika a základná zákaznícka podpora.)
- Stratégia data-smart nie je vhodná pre firmy s nedostatkom údajov.
- Príkladom takejto stratégie je:
 - automatizácia internej logistiky pomocou AGV (automated guided vehicle)
 - optimalizácia výrobných procesov



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH

Data-asset

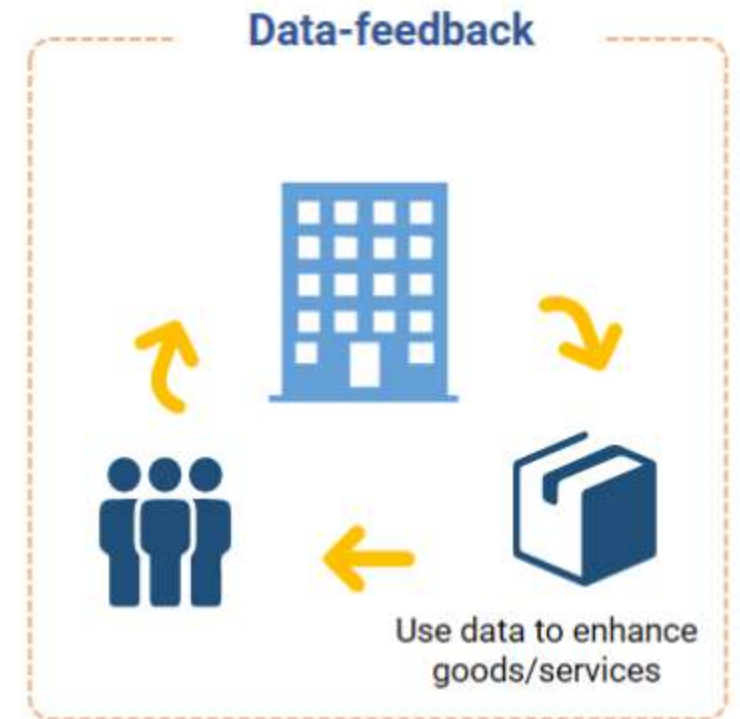
- Stratégia “Data-asset” závisí od schopnosti firmy vytvoriť si vlastný dataset pomocou sekundárnych zdrojov
 - Napr.: zberom dát zo senzorov, genetických laboratórií či satelitov.
- Tieto vlastné datasety môžu byť použité na poskytovanie dátových služieb, ktoré sa predávajú iným.
- Príkladom firmy, ktorá používa stratégiu založenú na dátových aktívach je Slovensko – Česká firma **BuiltMind**
 - Výber dát z ponuky developerov a sledovanie trhu
 - **Trhové data** a **Dynamické nacenenie** ako product



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH

Data-feedback

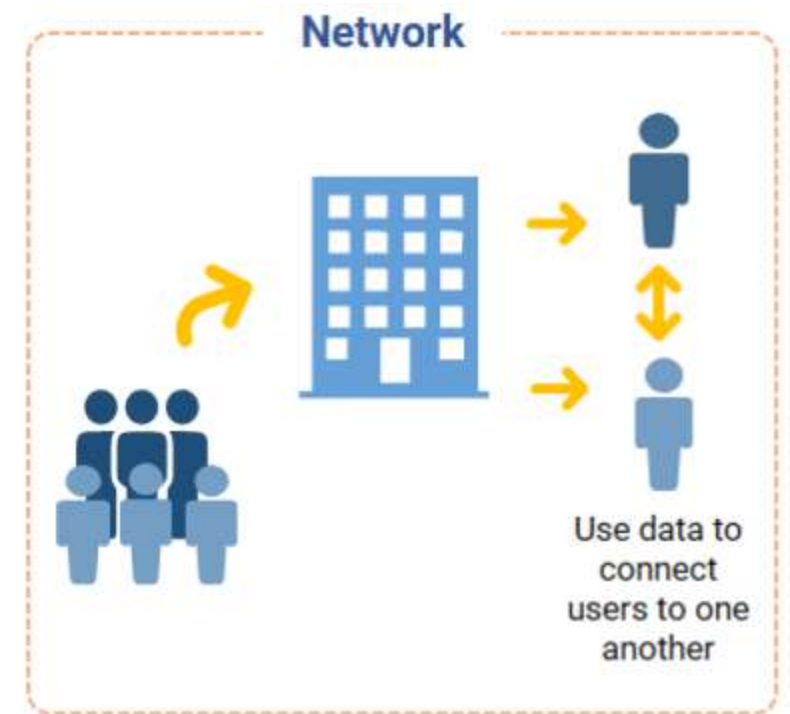
- Podniky zbierajú údaje od používateľov na vylepšenie produktov alebo služieb.
- Vytvára spätnú väzbu medzi používateľmi a ponukou, čím zlepšuje spokojnosť zákazníka.
- Používa sa v podnikoch, ktoré sa spoliehajú na údaje používateľov na personalizáciu a optimalizáciu svojich produktov alebo služieb.
- Príklady:
 - E-shop kníhkupectva (Amazon, Martinus)
 - Newsletterová marketingová kampaň
 - Inteligentné domáce spotrebiče



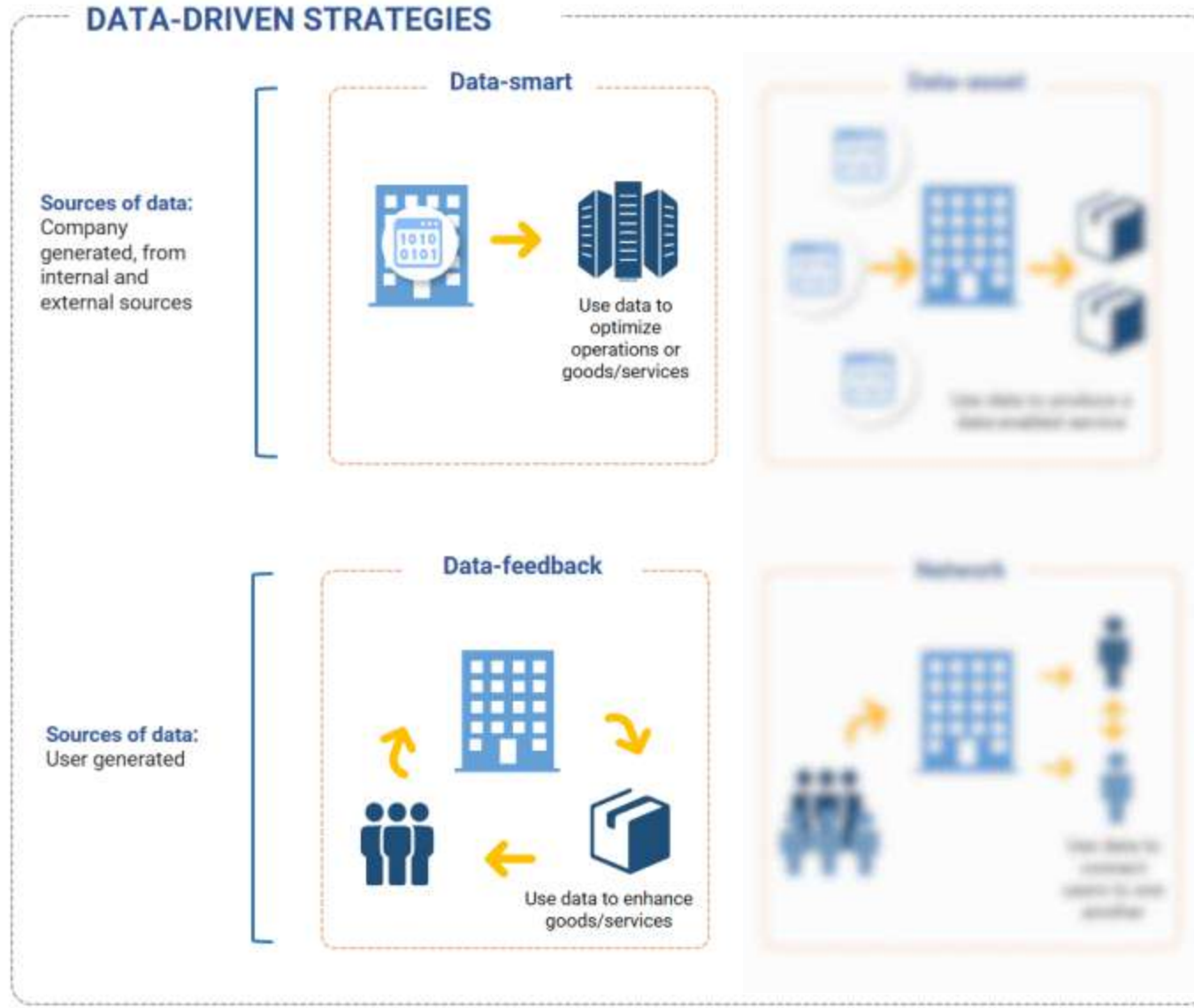
PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH

Network

- Stratégia “Network” sa uplatňuje v podnikoch, ktoré zbierajú údaje o používateľoch
- Cieľom stratégie siete je využiť údaje na prepojenie používateľov medzi sebou
- Príkladmi môžu byť
 - Uber
 - Bolt Foods, Bistro.sk, Wolt
 - Airbnb



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH



Source: Goldman Sachs Global Investment Research



Ak manažér nemá krištáľovú guľu, najlepšou cestou, ako vidieť do budúcnosti, je práca s dátami.

Vhodne zvoleným analytickým prístupom vieme získať odpoveď na otázku:

- „**Čo sa stalo?**“ (Deskriptívna analytika)
- „**Prečo sa to stalo?**“ (Diagnostická analytika)
- „**Čo sa stane?**“ (Prediktívna analytika - tu už môžeme hovoriť aj o používaní umelej inteligencie a neurónových sietí)
- „**Čo mám urobiť?**“ (Preskriptívna analytika - je často označovaná ako konečná hranica analytických možností podniku)



Špecifiká Digitálnej transformácie pre Zvýšenie úžitkovej hodnoty všetkých druhov údajov

Hlavné zmeny vyvolané realizáciou Digitálnej Transformácie



Hlavné zmeny vyvolané realizáciou DT

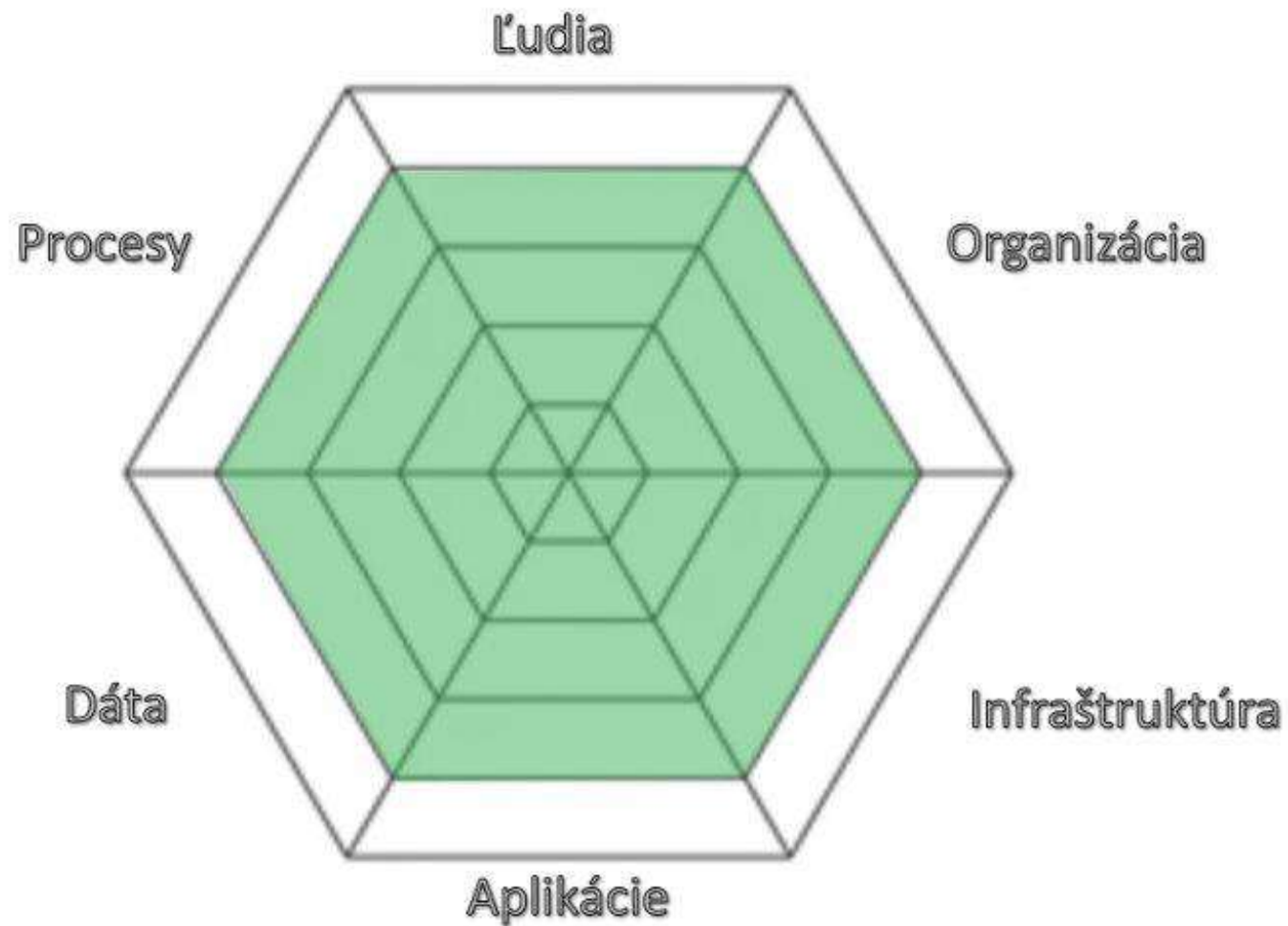
- Získanie schopnosti využívať dáta - kategorizácia dát, ich prioritizácia, zhromažďovanie a spracovávanie.
- Práca s údajmi z minulosti – identifikovanie dôvodov prečo sa prejavili pozitívne aj negatívne udalosti a trendy.
- Predikcie toho čo sa pravdepodobne udeje a čo by bolo dobré podniknúť alebo aké opatrenie prijať



Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti



Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti





Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

P - Procesy





P - Procesy

Výrobné procesy

- Optimalizácia výroby na základe stavu zásob
- Identifikácia porúch a spúšťanie náhradných programov
- Prerozdeľovanie záťaže na rôzne zariadenia
- Monitorovanie obsluhy
- Prediktívna údržba
- Kontrola kvality





P - Procesy

Obchodné procesy

- Zber údajov
- Správa identít
- Zákaznícky kontext
- Použitie pri akcii smerovanej na zákazníka

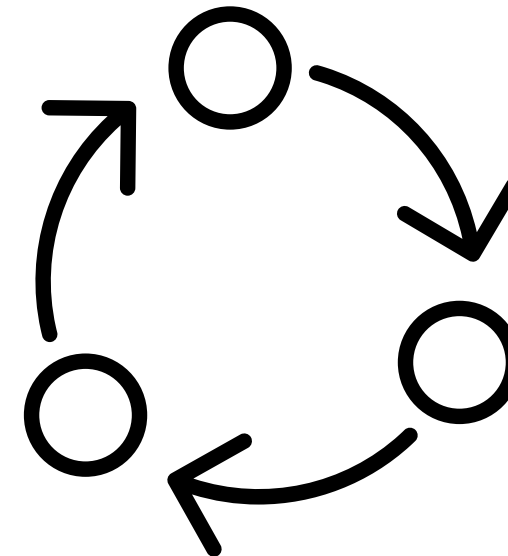
Procesy obsluhy pracovníkov

- Onboarding
- Pomoc s HR administratívou
- Offboarding



P - Procesy

- **Definovanie procesov** pre správu kvality dát:
 - pravidelné čistenie a deduplikácia zákazníckych údajov
 - Nastavenie business pravidiel a ich monitorovanie
- **Zásady pre audit a kontrolu dát**
 - Nastavenie procesov na pravidelnú kontrolu
- **Správa zmien**
 - Definovanie procesov pre riadenie zmien v dátach a ich spracovaní
 - Zmeny sú zaznamenané a je možná ich spätná sledovateľnosť





Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

D - Dáta



"Data is the New Oil" (Clive Humby)





D - Dáta

Dátový manažment

Zber dát

- Zahŕňa zber a získavanie dát z rôznych zdrojov, ako sú interné systémy, externé databázy, senzory, web stránky a sociálne médiá.

Čistenie dát

- Proces, ktorý zabezpečuje, že dáta sú správne, kompletne a bez chýb. Tento krok často zahŕňa odstránenie duplicitných záznamov, opravu chýb a riešenie chýbajúcich hodnôt.

Integrácia dát

- Spojenie dát z rôznych zdrojov do jedného uceleného systému, aby boli ľahko dostupné a použiteľné. Toto zahŕňa ETL procesy (extrakcia, transformácia, načítanie).

Uchovávanie dát

- Ukladanie dát do vhodných úložných systémov, ako sú databázy, dátové sklady alebo cloudové úložiská. Tento krok zabezpečuje bezpečnosť a dostupnosť dát.

Analýza dát

- Využívanie analytických nástrojov a techník na získavanie užitočných poznatkov z dát. Analýza dát môže zahŕňať štatistické analýzy, prediktívne modely, data mining a vizualizáciu dát.

Riadenie dát

- Vytváranie pravidiel, politík a postupov pre správu dát v organizácii. Zahŕňa zabezpečenie ochrany osobných údajov, súlad s predpismi a zabezpečenie kvality dát.

Distribúcia dát

- Zdieľanie a poskytovanie dát rôznym používateľom v rámci organizácie podľa ich potrieb a oprávnení.



D – Využitie AI pre prácu s dátami

- Práca so štruktúrovanými dátami
 - Automatizovaná klasifikácia a označovanie dát
 - Prediktívna analytika
 - Automatizácia a podpora rozhodovania
 - Napr. schvaľovanie úverov na základe bonity a platobnej histórie
- Práca s neštruktúrovanými dátami
 - Zhrnutie podkladov a obsahov
 - Generovanie správ a auditov, kontrola voči regulačným normám
 - Vyhodnocovanie spätnej väzby
- Monitorovanie kvality dát a detekcia anomálií





D - Dáta

Využitie dát v E-commerce prostredí – zákaznícke dáta

- Nákupná história
- Konverzná pomer (CR)
- Prezerané produkty a interakcie v reálnom čase (scrollovanie, kliknutia, pridanie do košíka, návrat na produkt).
- Interakcie s emailovými ponukami a ich následné správanie na stránke – úspešnosť emailových kampaní
- Čas strávený na stránke
- Opustenia košíka
- Demografické charakteristiky, vekové trendy, geografie, frekvencia návštev





D - Dáta

Využitie dát v AI /Dátové Riešenia a ich Prínosy pre E-commerce

- **Personalizácia zákazníckej komunikácie a odporúčaní**
 - Generovanie personalizovaných ponúk (Next Best Offer) a odporúčaní produktov na základe historických dát a aktuálneho správania.
 - Behaviorálne skórovanie a segmentácia zákazníkov v reálnom čase
 - Dynamické personalizované reakcie (pop-upy, emaily, chatboty) spúšťané na základe správania.
- **Automatizácia cenotvorby:**
 - Implementácia systému na automatické sledovanie cien konkurencie
Automatická úprava vlastných cien s cieľom udržať konkurencieschopnosť a zároveň zachovať minimálnu maržu (napr. 10%).



D - Dáta

Očakávané prínosy a výsledky:

- Zvýšenie konverzného pomeru (12-15%, pri použití AI až +30%)
- Nárast priemernej hodnoty objednávky (AOV) (nárast o 18%, pričom pri použití AI až 15-33%)
- Zvýšenie miery opakovaných nákupov (o 20%)
- Zníženie opustených košíkov
- Zlepšenie zákazníckej skúsenosti a lojality
- Zvýšenie konkurenčnej schopnosti a udržanie ziskovosti
- Potenciál pre dlhodobý rast tržieb



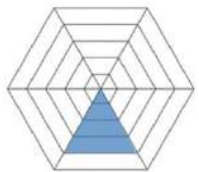


D - Dáta

Praktické kroky a výzvy pri využívaní dát v e-commerce

- **MVP (Minimum Viable Product)** – nie je potrebné urobiť všetko naraz a v rovnakom čase
- **Uistenie sa, že aktuálne riešenie je pripravené na zmenu** – mať „podvozok“, ktorý unesie nové funkcionality
- **Využitie existujúcich predpripravených aplikácií tretích strán** - nie je potrebné vymýšľať teplú vodu / budovať riešenie na zelenej lúke
- **Súlad s GDPR a inými zákonmi**

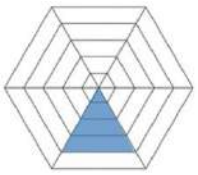




Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

A – Aplikácie



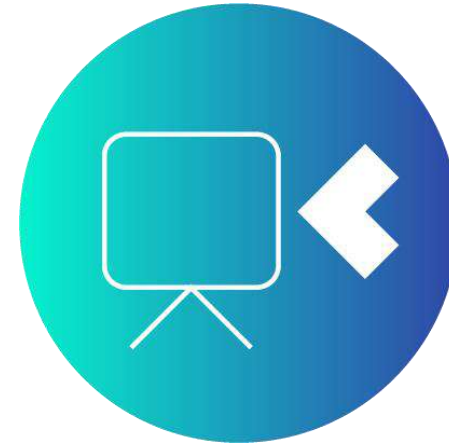


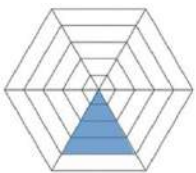
A - Aplikácie

Aplikácie ako zdroj dát

- CRM – Customer relationship management
- MES Manufacturing Execution System (výrobný informačný systém)
- ERP Enterprise Resource Planning (plánovanie podnikových zdrojov)
- Help desk

Okrem týchto najčastejšie používaných systémov existujú mnohé ďalšie, ktoré sú napríklad odvetvovo špecializované.



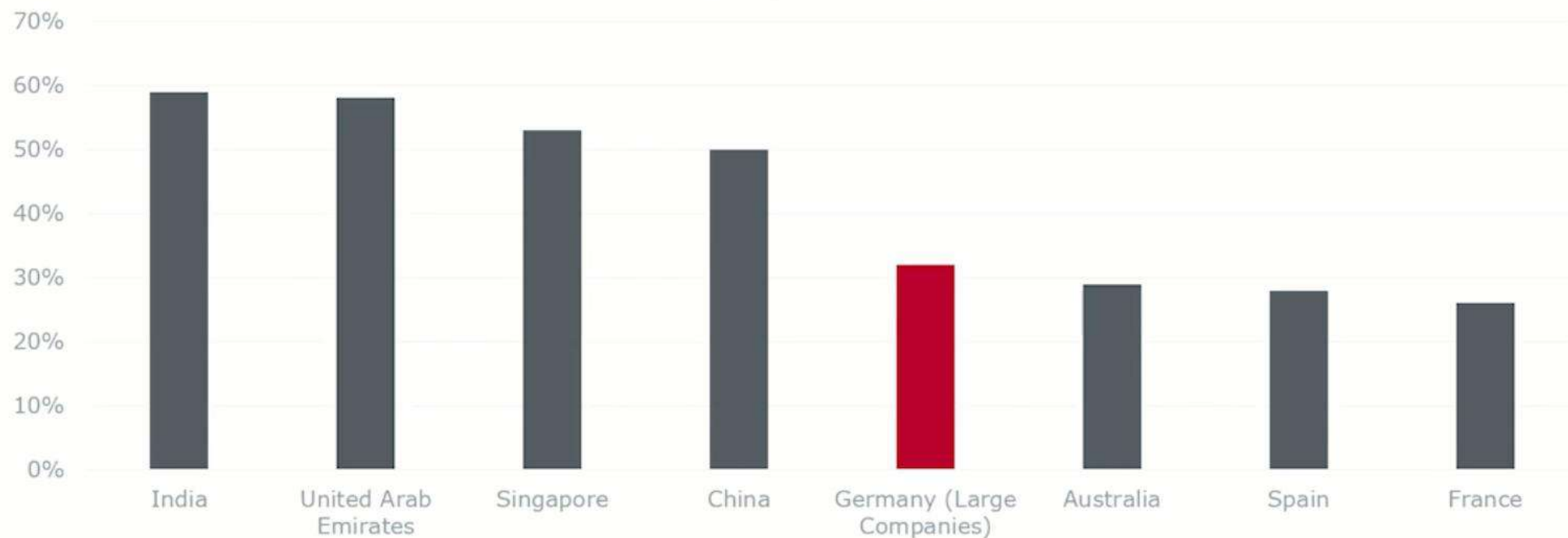


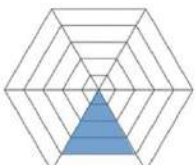
A – Aplikácie – AI a jej (ne)využitie



32 % of IT experts in big German companies reported that their organizations have actively implemented AI in 2023.

AI Adoption Rate

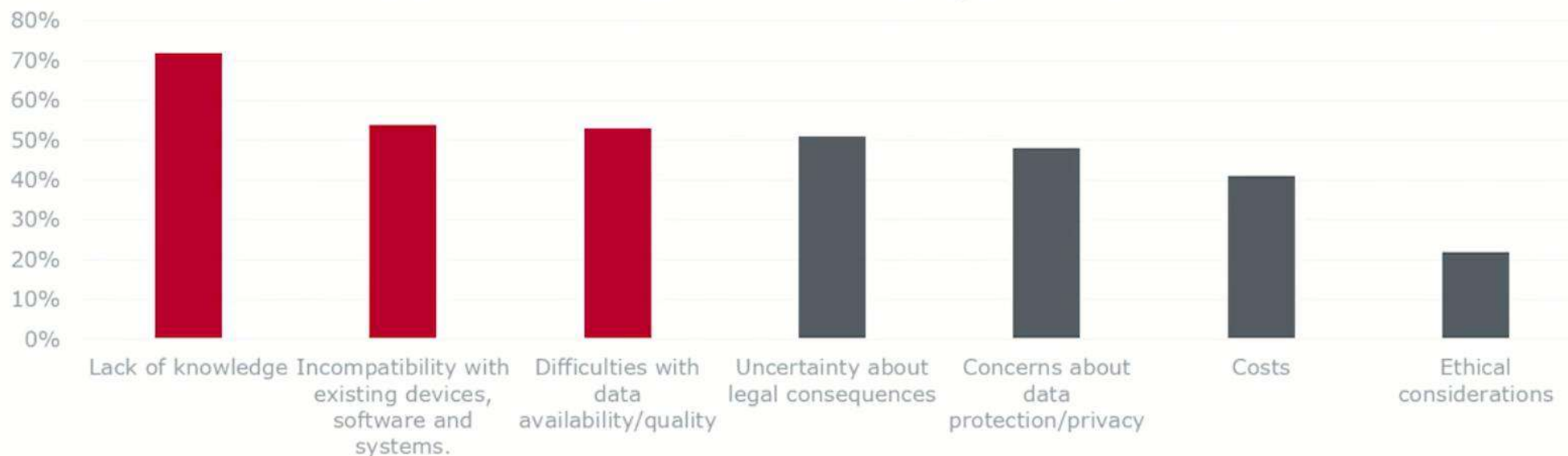




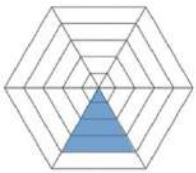
A – Aplikácie – AI a jej (ne)využitie



What were the reasons for non-usage of AI in 2023?



11/6/2024 Etwa jedes achte Unternehmen nutzt künstliche Intelligenz - Statistisches Bundesamt



A – Aplikácie – AI a jej (ne)využitie

Ako to zlepšiť?

- Použitie AI na business úroveň – s dôrazom na zákazníka a obchodný prínos.
- Netechnický manažment potrebuje získať povedomie o AI a digitálnych technológiách pre strategické rozhodovanie sa
- AI nie je iba pre IT a inžinierov, potrebuje byť použitá interdisciplinárne na to, aby bolo jej využitie úspešné





Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

I - Infraštruktúra





I - Infraštruktúra

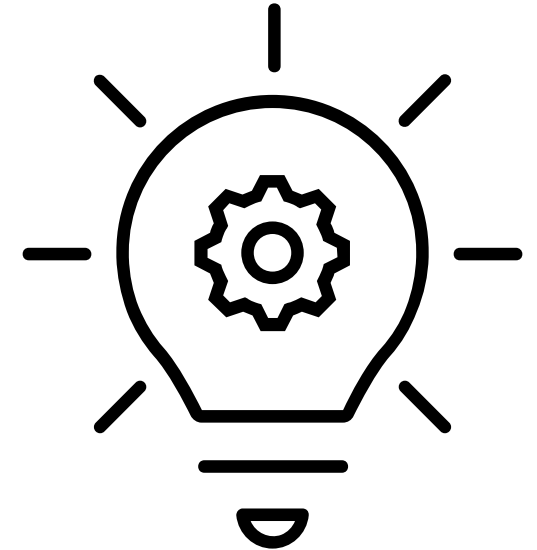
HW infraštruktúra ako hodnotný zdroj dát

- Senzory
 - Zvoz odpadu a váženie
 - Snímanie dopravy
 - Zariadenia výrobnjej linky

Zobrazovacie zariadenia v rámci podnikovej siete

Zohľadnenie infraštruktúry pre správu dát

- Cloud/ On-site riešenie
 - Legislatívne požiadavky, ľudské zdroje na správu,...
 - Schopnosť škálovateľnosti





Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

O - Organizácia





O – Organizácia transformačného projektu

Zmeny organizácie po zavedení systému

Po zavedení nového procesu, môže dôjsť v organizácii k štrukturálnym zmenám

- Zmenšenie tímu (zefektívnenie)
- Zlúčenie útvarov, ak dôjde integrácii procesov
- Presun kompetencií medzi útvarmi
- Vznik nového útvaru, ktorý zabezpečuje novo definovaný integrovaný proces



Zmeny v organizácii pre správu údajov

- Jednoznačné priradenie **zodpovednosti** za firemné dáta, pri vyspelejších a väčších firmách vytvorenie útvaru dátovej kancelárie
- Nastavenie komunikačných a eskalačných pravidiel



O – Organizácia (a riadenie dát)

- Organizačné pravidlá a procesy, ktoré definujú, ako sa má v spoločnosti s dátami zaobchádzať v organizácii nazývame **Data Governance**
- Je to celkový prístup, ktorý zabezpečuje **konzistentné, efektívne a zodpovedné** spravovanie údajov.
- Data governance sa zameriava na **dohľad nad dátami** a **zavádza pravidlá**, ktoré organizácii umožňujú efektívne a bezpečne spravovať svoje dáta.





Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

Ľ - Ľudia





Ľ - Ľudia

- Jasné **definovanie** digitálnych zručností pre danú **pozíciu**
- **Napríklad**
 - Recepčný
 - Vrchná chyžná
 - Revenue manager
 - Riaditeľ hotela
- **Identifikovanie** potrebných **zručností** a kompetenčného **rozvoja** jednotlivých zamestnancov
- Cielené **vzdelávanie** a školenia



Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

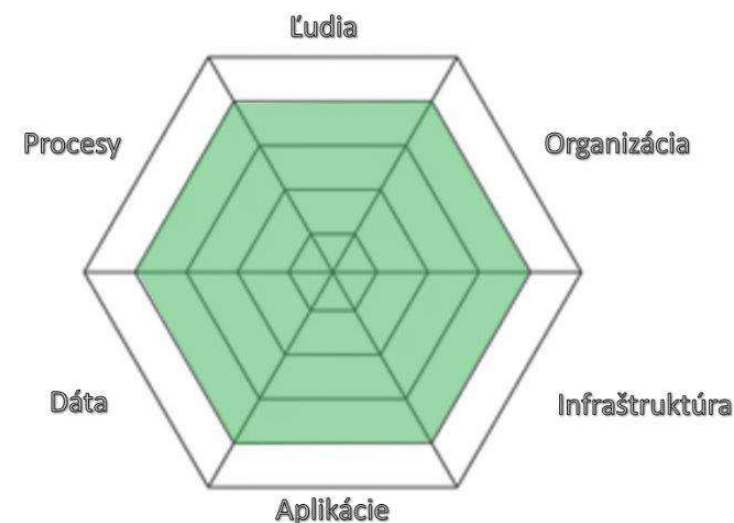
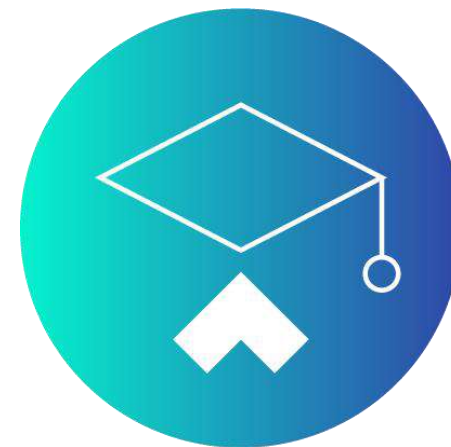
Príklad úspešnej transformácie



Data University AirBnb

Ako AirBnb trénovalo 5000 zamestancov pre lepšie rozhodovanie na základe dát

- **Vytvorenie vnútorných kurzov pre zamestnancov** - každý zamestnanec bez ohľadu na funkciu môže s dátami pracovať
- K úspechu programu prispelo, že **vedenie stanovilo jasné očakávania** v oblasti dátovej gramotnosti a vytvorilo **metriky na meranie úspechu**
- Výsledkom bolo lepšie rozhodovanie a **zlepšenie finančnej stability spoločnosti**
 - Menšie zaťaženie dátových analytikov, keďže zamestanci sú teraz schopní sami pristupovať k dátam



**Referenčné rámce Digitálne
zručnosti pre kľúčové povolania
prioritnej oblasti Zvýšenie
úžitkovej hodnoty všetkých
druhov údajov**



REFERENČNÉ RÁMCE

- Transformácia začína **pri ľuďoch**
- Je kľúčové vedieť, **koho zamestnať, rekvalifikovať a ako rozvíjať potenciál.**
- **Riešenie:** Jasný systém hodnotenia zručností
- Vytvárajú **jednotný jazyk** medzi zamestnávateľmi a zamestnancami
- Fungujú podobne ako **Cambridge systém pre jazyky**
- Stanovujú **úroveň zručností** pre každé povolanie
- Už aplikované na **1800 povolaní** v rámci Národnej sústavy povolaní

Systém určovania úrovne zručností:

- A – základná úroveň (začiatočníci, menej skúsení pracovníci)
- B – samostatný používateľ
- C – expert

Naskenujte QR kód
pre bližšie informácie



Špecialista marketingových analýz a prieskumu trhu



DIGITÁLNE ZRUČNOSTI

B2.2

B2.1

B2.1

B1.1

B2.1

Spracovanie dát a práca s informáciami	Komunikácia a spolupráca	Tvorba digitálneho obsahu	Kybernetická bezpečnosť	Stratégia riešenia problémov
Dokáže pri správe a organizácii informácií vo forme štruktúrovaných dát využiť komplexné funkcie relevantného digitálneho nástroja	Dokáže pri správe a organizácii informácií vo forme štruktúrovaných dát využiť komplexné funkcie relevantného digitálneho nástroja	Dokáže pracovať s rôznymi typmi dokumentov a monitorovať plnenie cieľov, pričom využíva pokročilé funkcie digitálnych nástrojov na miestnom zariadení, v sieti alebo cloude	Dokáže dodržiavať, vybrať a realizovať opatrenia kybernetickej bezpečnosti s cieľom zabezpečiť účinnú ochranu dát a digitálnej infraštruktúry v bežných pracovných situáciách a poukázať na riziká a hrozby v digitálnom prostredí	Dokáže s využitím digitálnych nástrojov sformulovať a aplikovať rôzne stratégie riešenia problémov a navrhnúť kritériá efektívnosti postupov riešenia pracovného problému

Celková minimálna požadovaná úroveň

B1.2



Príklady potrebných povolání a požadovaných úrovní digitálnych zručností

- Dizajnér IT systémov (ISCO - Dizajnér inteligentných riešení) B2.2
- Dátový vedec (ISCO - Dátový expert) B2.2
- IoT (Internet vecí) (ISCO - Špecialista elektronických zariadení) B2.1
- Špecialista na riadenie procesov (ISCO - Strojársky špecialista riadenia výroby) B2.1
- Produktový manažér (ISCO - Produktový špecialista) B1.2



TESTOVANIE

- Potrebné sú **implementačné nástroje** – prepojenie teórie s praxou
- **Riešenie:** Testovanie digitálnych a zelených zručností
- Test hodnotí **schopnosť konať v kontexte dvojitej transformácie**
 - Spôsob myslenia, rozhodovania a komunikácie
 - Silné a slabé stránky – priestor na rozvoj
- Dostupné pre **riadiacich pracovníkov firiem, samospráv, orgánov verejnej moci**

Informácie o zapojení sa do testovania poskytuje konzultant, ktorý je prítomný na konferencií a je označený červenou šnúrkou.

Naskenujte QR kód
pre bližšie informácie



ZHRNUTIE KROKOV

1

REFERENČNÉ RÁMCE

System na určovanie digitálnych a zelených zručností pre každé povolanie v Národnej sústave povolání.

2

TESTOVANIE

Príležitosť sa zúčastniť testovania priamo vo Vašom subjekte pre riadiacich pracovníkov. Bližšie informácie dá konzultant počas CF.

3

JUST DO IT

Každá veľká cesta sa začína prvým krokom – tak prečo nezačať dnes?



Zhrnutie cieľov seminára – odporúčenia ďalšieho postupu



Prínosy a riziká Digitálnej transformácie vo vzťahu k dátam

Prínosy

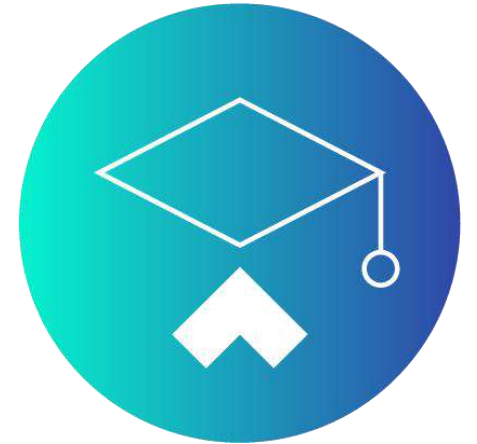
- Využívanie dát pre zlepšenie vlastného fungovania
- Zmeny v rozhodovacej praxi
 - Presnosť / Rýchlosť
 - Kolaborácia tímov
- Nové obchodné príležitosti na základe vhodnej analýzy
- Pozitívny vplyv na firemnú kultúru
 - Rozhodnutia prijímané na základe dát
- **Finančný prínos z nových služieb a ušetrených prostriedkov**

Riziká / Výzvy

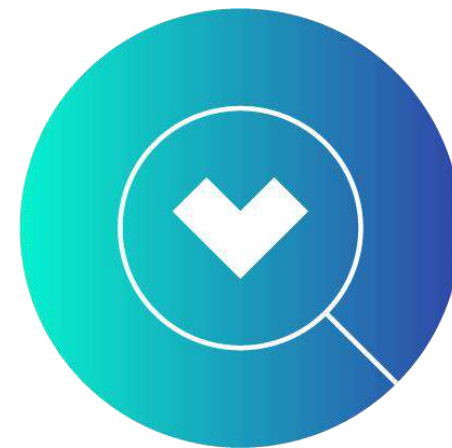
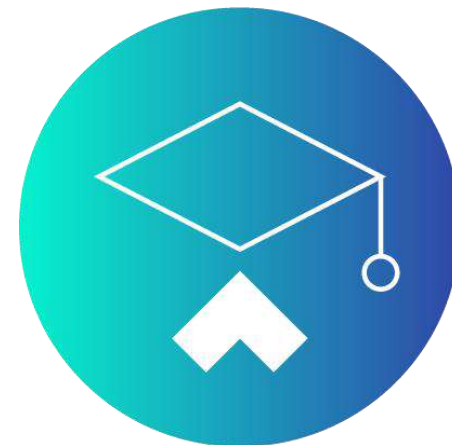
- Odmietnutie zmien / podcenenie súčinnosti
- Nekompletné alebo zle zozbierané dáta (dlhodobé udržanie dátovej kvality)
- Neadekvátne očakávania od umelej inteligencie
- Jasné vlastníctvo a zodpovednosť
- Podcenenie systémovo integračných činností
- Kybernetická bezpečnosť
- Nesprávna metrika prínosu

Ako postupovať ďalej?

- Vytvoriť víziu pre digitálnu transformáciu v spoločnosti
- Zapojiť kľúčových ľudí pre naplnenie vízie
- Stanoviť priority a poradie
 - Určiť možné zlepšenia
 - Pareto princíp 80/20
- Investovať do ľudí a ich zručností
- Zorientovať sa v podporných nástrojoch a dostupných grantoch



Priestor pre diskusiu





Digitálna
koalícia

DIGITÁLNA BUDÚCNOSŤ



Ďakujem za pozornosť

Matej Štrbka

matej.strbka@mim.sk



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



MINISTERSTVO
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA
A INFORMATIZÁCIE
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



Digitálna
koalícia