



Digitálna
koalícia

DIGITÁLNA BUDÚCNOŠŤ



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

Prešov 19.03.2026

Juraj Polák

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.



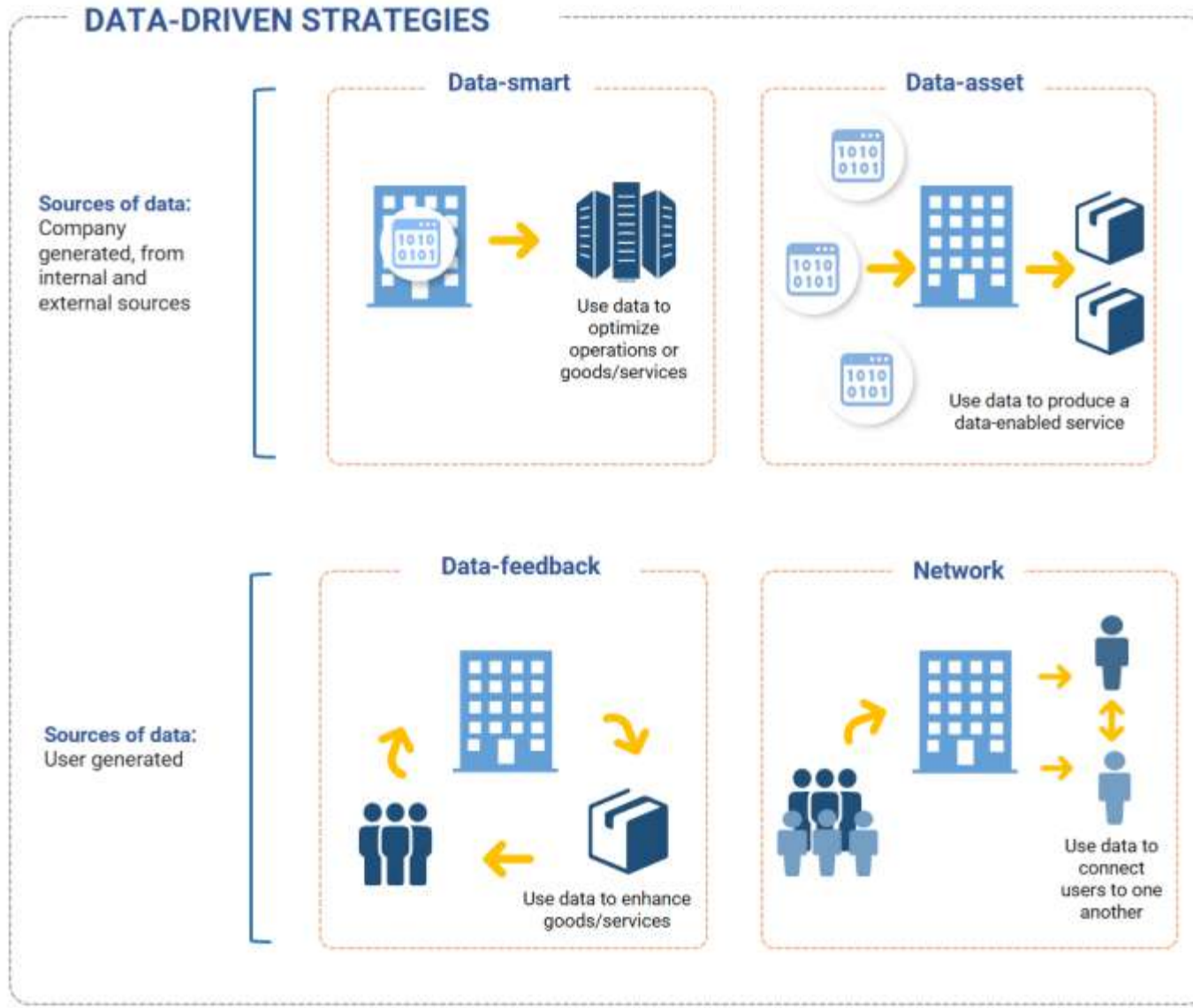
PRÍKLAD ZO SLOVENSKA: KEĎ VÝROBA A OBCHOD NIE SÚ V SÚLADE



- 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 využitie 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

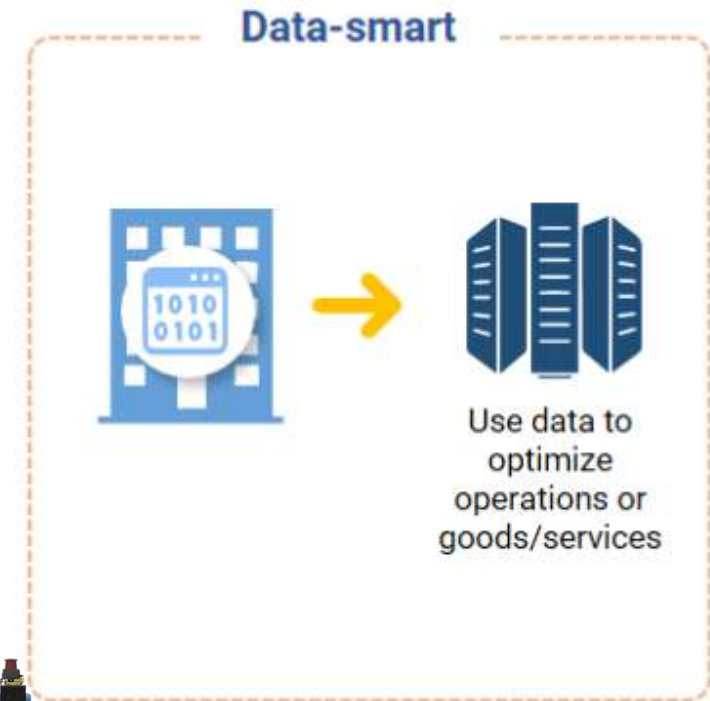
- Podnikateľská stratégia založená na dátach je plán na správu informačných aktív organizácie, ktorý umožňuje robiť informované rozhodovanie
- Pomáha zlepšovať **efektivitu, rozhodovanie a zvýšenie profitu**
- Nutné **zadefinovať obchodný cieľ** alebo výzvu
- Správne nastavenie **meradiel úspechu**
- 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

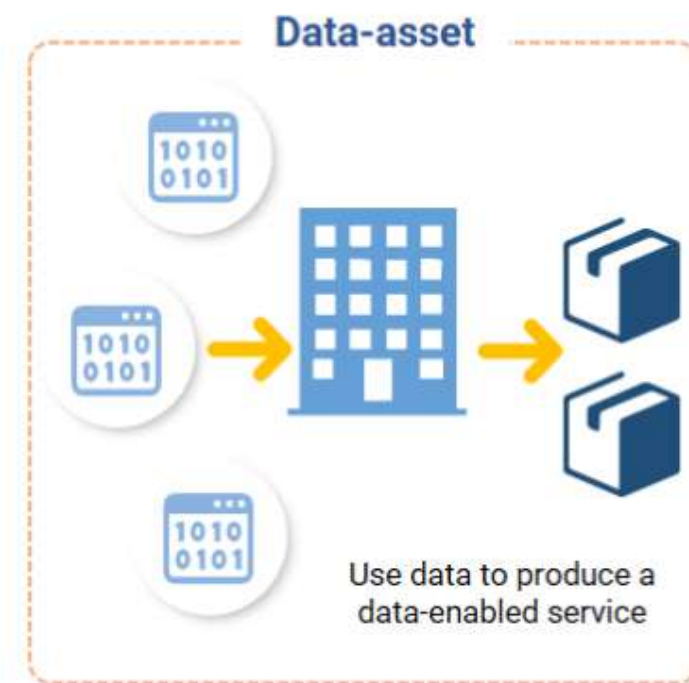
- Data-smart stratégia využíva interné firemné dáta na získanie poznatkov, ktoré umožňujú optimalizáciu procesov, operácii a výstupov (často sa tieto údaje týkajú opakujúcich sa úloh: napr. logistika a základná zákaznícka podpora.)
- Stratégia data-smart nie je vhodná pre firmy s nedostatkom údajov.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



PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH

Data-asset

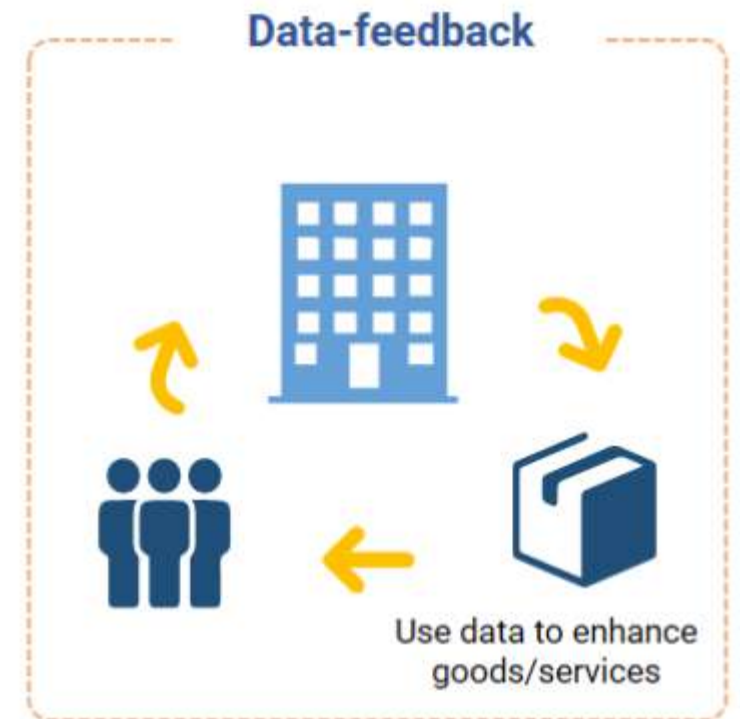
- Stratégia “Data-asset” závisí od schopnosti firmy vytvoriť si vlastný dataset pomocou sekundárnych zdrojov
 - Napr.: zberom dát zo senzorov, genetických laboratórií či satelitov.
- Tieto vlastné datasety môžu byť použité na poskytovanie dátových služieb, ktoré sa predávajú iným.
- Príkladom firmy, 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

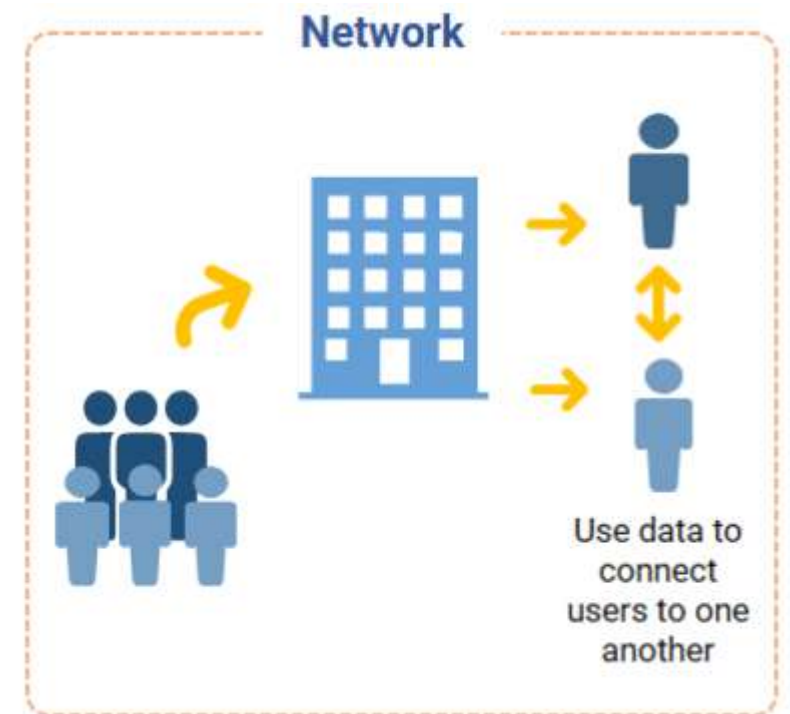
- Podniky zbierajú údaje od používateľov na vylepšenie produktov alebo služieb.
- Vytvára spätnú väzbu medzi používateľmi a ponukou, čím zlepšuje spokojnosť zákazníka.
- Používa sa v podnikoch, ktoré sa spoliehajú na údaje používateľov na personalizáciu a optimalizáciu svojich produktov alebo služieb.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



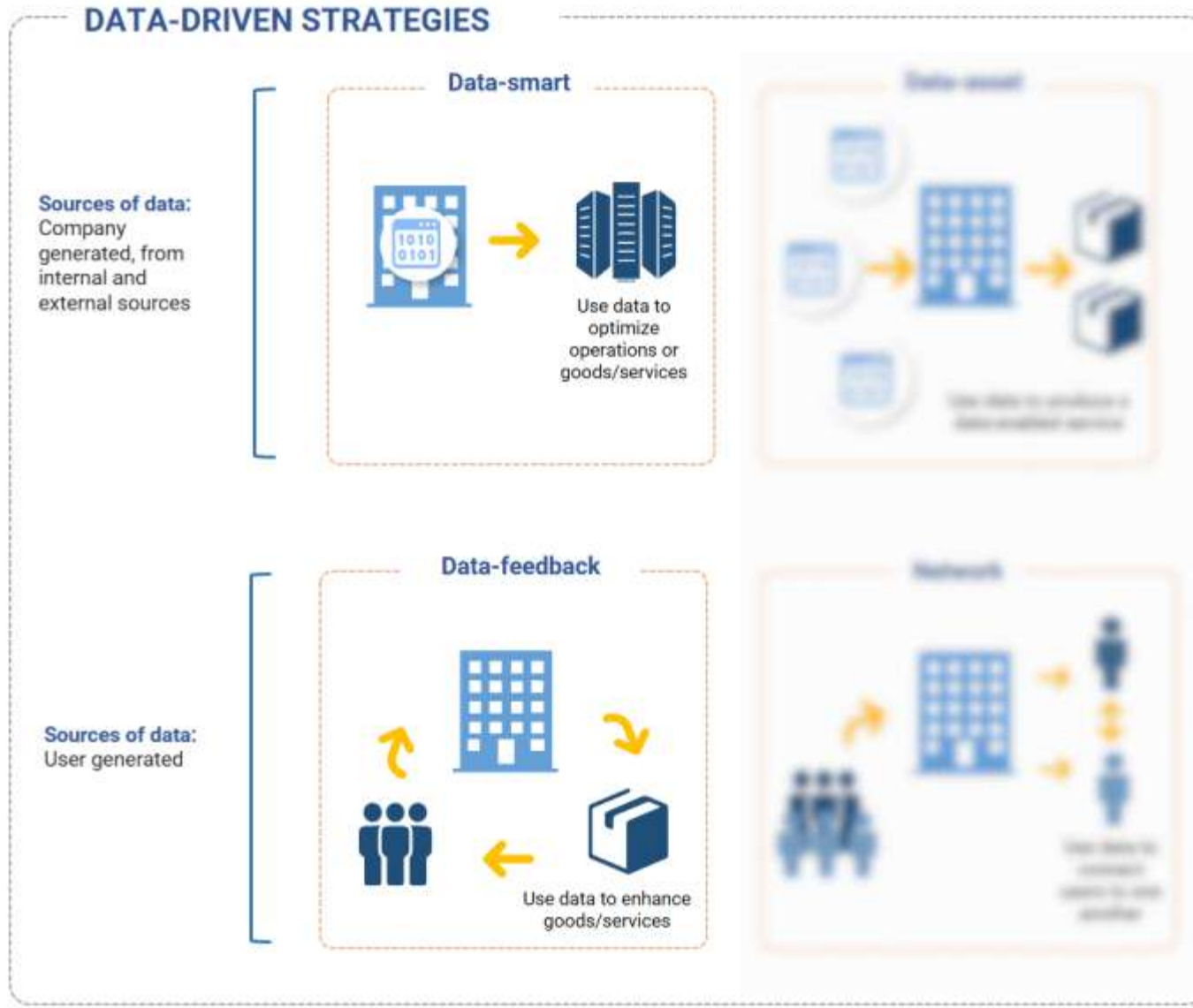
PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE ZALOŽENÉ NA DÁTACH

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

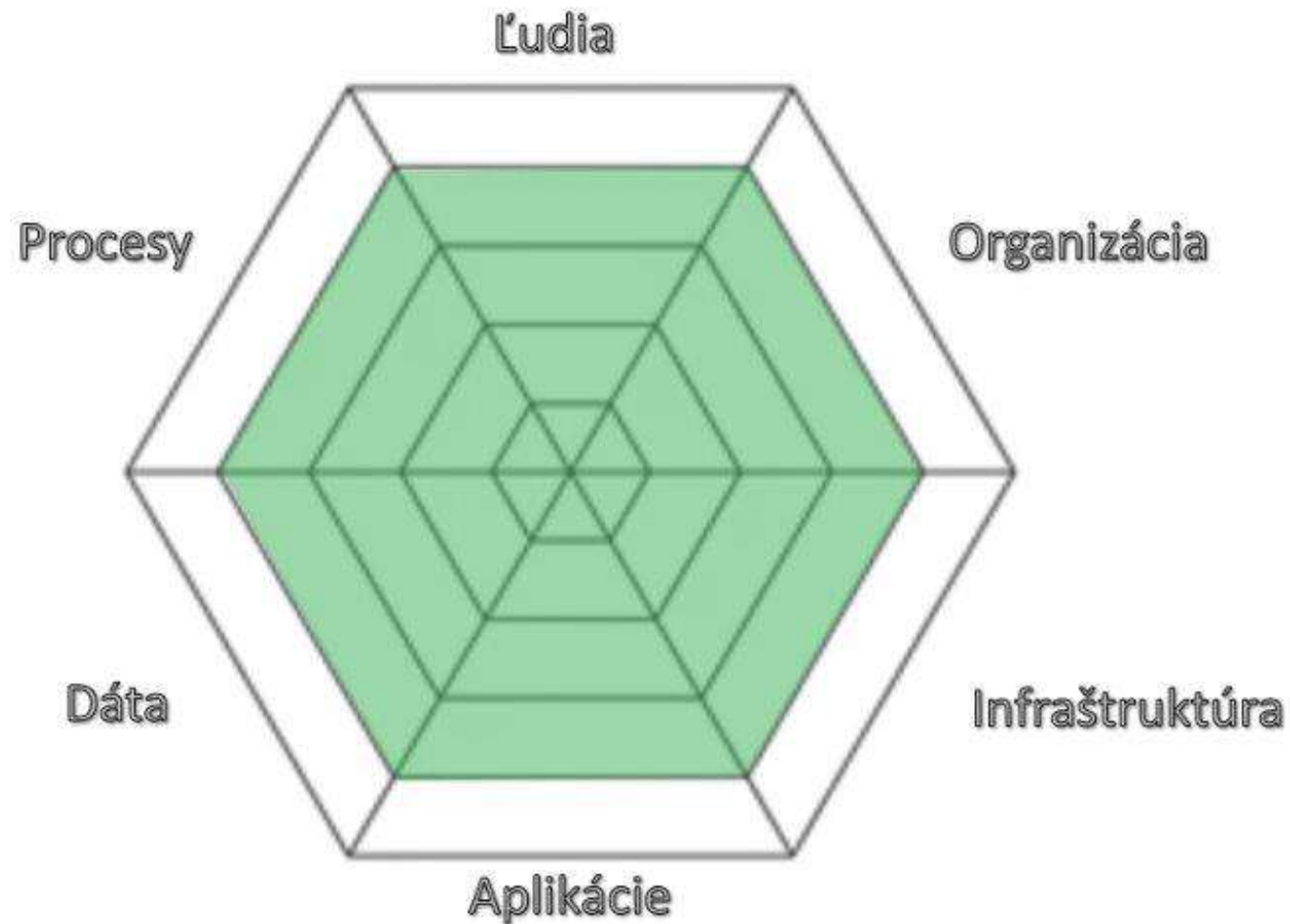
- Získanie schopnosti využívať dáta - kategorizácia dát, ich prioritizácia, zhromažďovanie a spracovávanie.
- Práca s údajmi z minulosti - identifikovanie dôvodov prečo sa prejavili pozitívne aj negatívne udalosti a trendy.
- Predikcie toho čo sa pravdepodobne udeje a čo by bolo dobré podniknúť alebo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

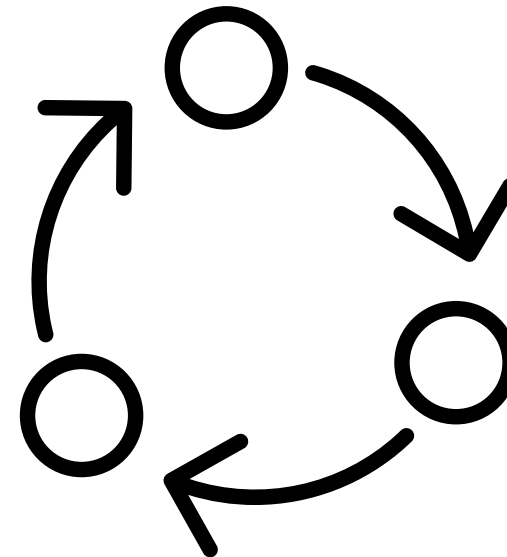
Procesy obsluhy pracovníkov

- 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

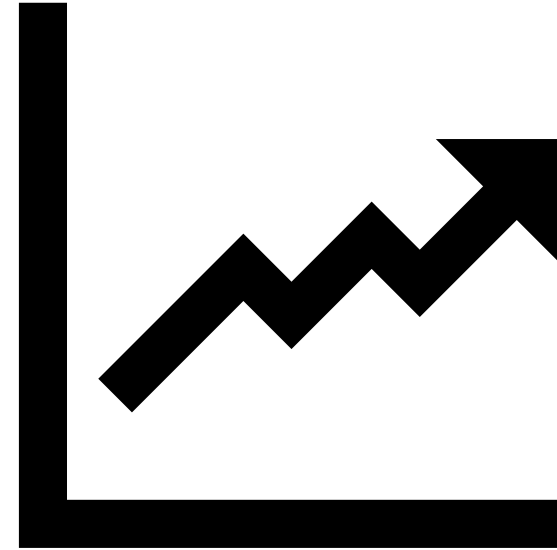
- **Personalizácia zákaznickej komunikácie a odporúčaní**
 - Generovanie personalizovaných ponúk (Next Best Offer) a odporúčaní produktov na základe historických dát a aktuálneho správania.
 - Behaviorálne skórovanie a segmentácia zákazníkov v reálnom čase
 - Dynamické personalizované reakcie (pop-upy, 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



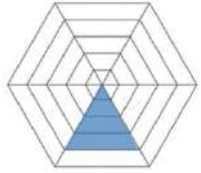


D - Dáta

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**

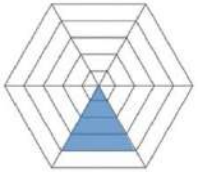




Šesť pilierov transformácie prioritnej oblasti

A – Aplikácie



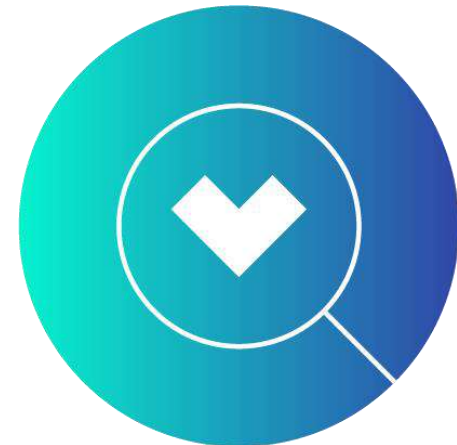
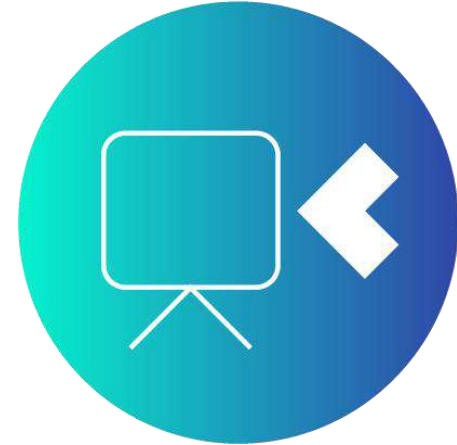


A - Aplikácie

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.



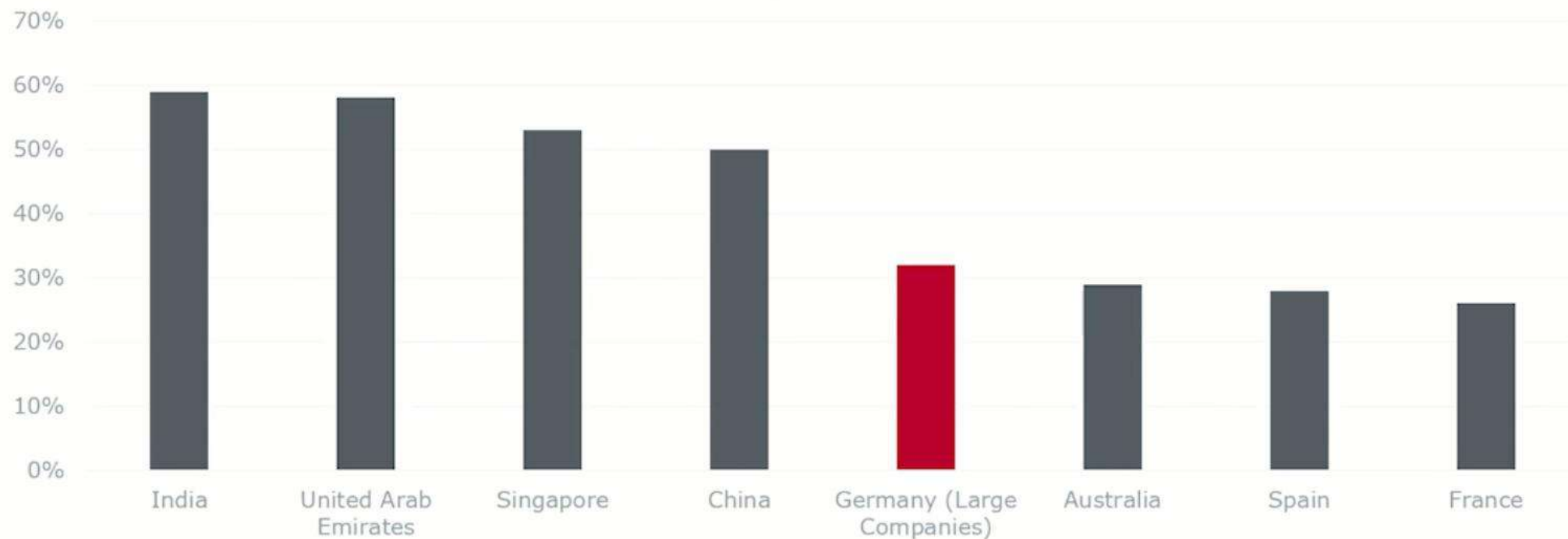


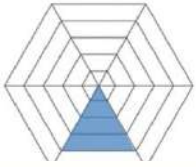
A - Aplikácie - AI a jej (ne)využitie



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

AI Adoption Rate

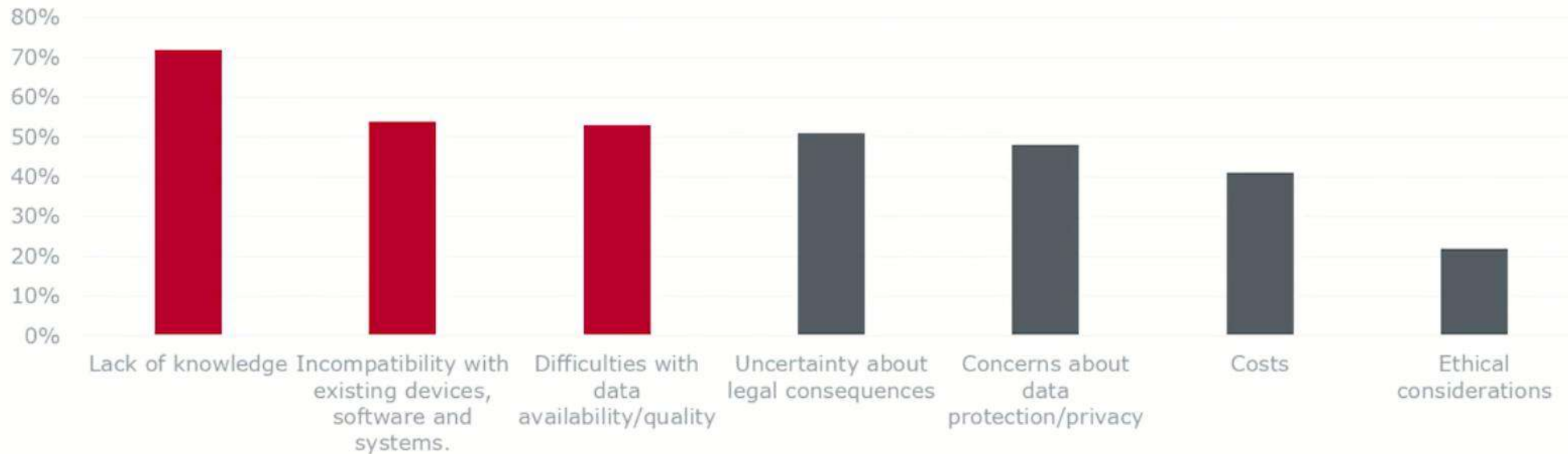




A - Aplikácie - AI a jej (ne)využitie



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

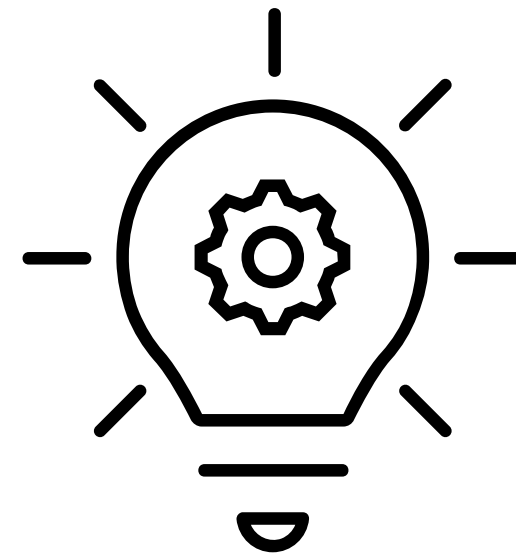
HW infraštruktúra ako hodnotný zdroj dát

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

Zobrazovacie zariadenia v rámci podnikovej siete **Vizualizácia**

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

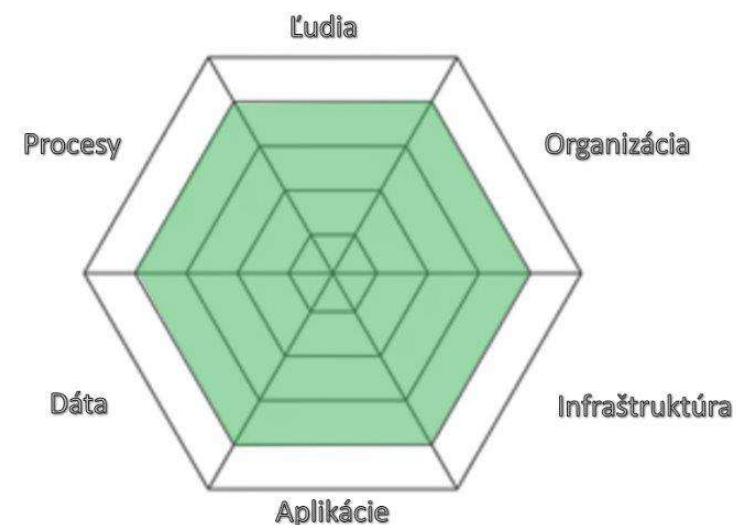
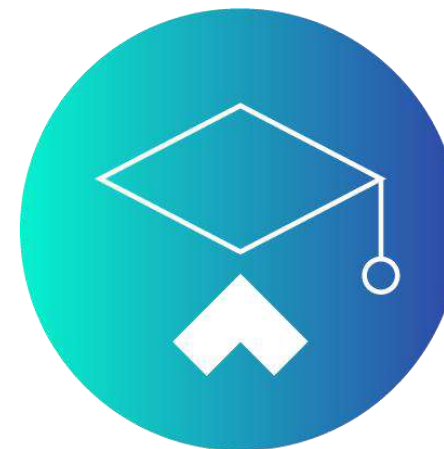
Príklad úspešnej transformácie



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 povolanií** v rámci Národnej sústavy povolanií

Systém určovania úrovne zručností:

A – základná úroveň (začiatocníci, menej skúsení pracovníci)

B – samostatný používateľ

C – expert

Naskenujte QR kód
pre bližšie informácie



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



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 navrhnuť kritériá efektívnosti postupov riešenia pracovného problému

Celková minimálna požadovaná úroveň **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 povolanií.

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

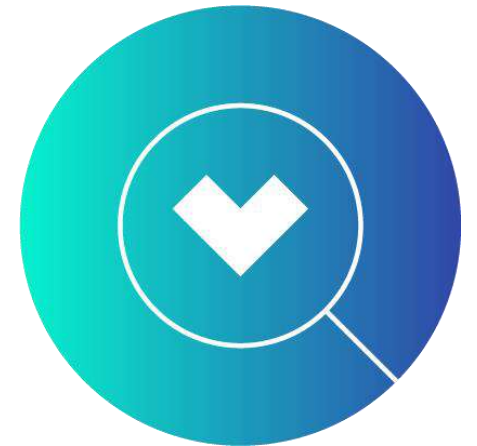
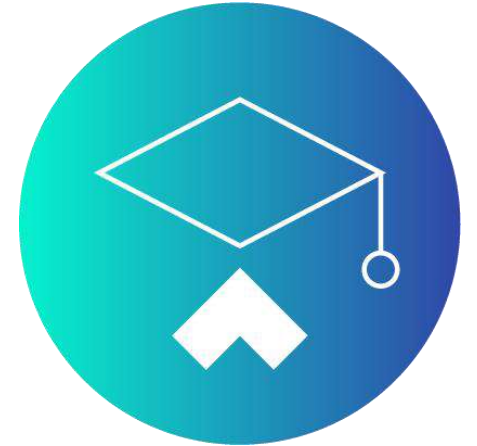
- Využívanie dát pre zlepšenie vlastného fungovania
- Zmeny v rozhodovacej praxi
 - Presnosť / Rýchlosť
 - Kolaborácia tímov
- Nové obchodné príležitosti na základe vhodnej analýzy
- Pozitívny vplyv na firemnú kultúru
 - Rozhodnutia prijímané na základe dát
- **Finančný prínos z nových služieb a ušetrených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

Riziká / Výzvy

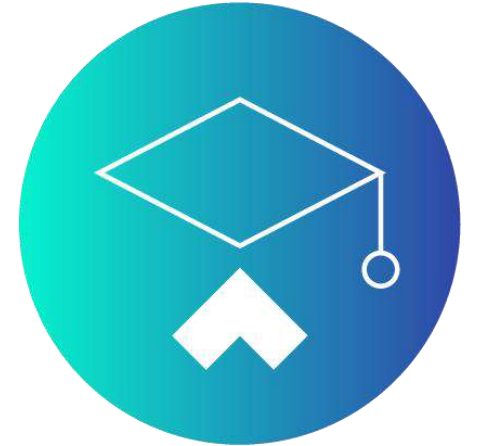
- Odmietnutie zmien / podcenenie súčinnosti
- Nekompletné alebo zle zozbierané dáta (dlhodobé udržanie dátovej kvality)
- Neadekvátne očakávania od umelej inteligencie
- Jasné vlastníctvo a zodpovednosť
- Podcenenie systémovo integračných činností
- Kybernetická bezpečnosť
- Nesprávna metrika prínosu

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 sa v podporných nástrojoch a dostupných grantoch



Priestor pre diskusiu





Digitálna
koalícia

DIGITÁLNA BUDÚCNOSŤ



Ďakujem za pozornosť

Juraj Polák

Juraj.hunter@gmail.com



Spolufinancovaný
Európskou úniou



PROGRAM
SLOVENSKO



MINISTERSTVO
INVESTÍCIÍ, REGIONÁLNEHO ROZVOJA
A INFORMATIZÁCIE
SLOVENSKEJ REPUBLIKY



Digitálna
koalícia