

HYVIÖ-TYÖKALUN KÄYTTÖ HANKETYÖSSÄ

Mira Häyrinen & Heli Saali

Hyviö kehitettiin Xamkissa alun perin hyvinvointi- ja terveystalouden vaikutusten mittaamisen työkaluksi. Vuosina 2021–2023 tehtiin kokeiluja siitä, miten Hyviö-työkalu soveltuu hanketoiminnan tueksi ja erityisesti hankkeiden tulosten ja vaikutusten arviointiin. Digiportaatt 2.0 -hankkeessa Hyviö-työkalua käytettiin monipuolisesti kyselyihin ja kartoituksiin. Arvo-hankkeessa hyödynnettiin Digiportaatt 2.0 -hankkeen kehittämää digiosaamisen itsearviointikyselyä. Artikkelissa kerromme kokemuksistamme Hyviön soveltamisesta hanketyön mittaamiseen. Kerromme myös hankkeiden yhteistyöstä sekä vertailemme näiden hankkeiden tuloksia yhdellä mittarilla eli kyselyllä mitattuna.

Ensimmäiset kokeilut hankekontekstissa tehtiin yhteistyössä

TKI-toiminnan tavoitteena on vaikuttavuus, ja vaikuttavuuslähtöisessä toiminnassa päämääränä on aina konkreettisten muutosten saavuttaminen. Xamkissa TKI-toiminnan vaikuttavuusmallia on kehitetty eteenpäin etenkin parin viime vuoden aikana. Haasteellisimpia asioita vaikuttavuudessa ovat sen todentaminen ja mahdollisten mittarien pohtiminen. Miten mitata hankkeessa annettua tukea tai osaamisen kasvua? (Hytönen 2022.) Hankkeiden sisällöt eriävät toisistaan, jolloin yhtä kaikenkattavaa mittaria on lähes mahdotonta kehittää. Vaikuttavuuden ja vaikutusten todentamisessa yksi konkreettisimmista tavoitteista on saada selville toiminnan kohderyhmässä haluttu muutos. Hankemaailmassa tämä tarkoittaa niitä muutoksia eli vaikutuksia, joita hankkeen kohderyhmässä on saatu

Häyrinen, M. & Saali, H. 2024. Hyviö-työkalun käyttö hanketyössä. Teoksessa Rajahonka, M. & Haapaniemi, H. (toim.) Luovia menetelmiä ja älykkäitä ratkaisuja. Digitaalisen talouden vahvuusalajulkaisu 2023. Mikkeli: Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, 435–444. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-568-0>

aikaan. Heliskosken ym. (2018, 6) mukaan avainasemassa on jatkuva seuranta, jonka avulla vaikuttavuutta voidaan todentaa ja muutosta ennakoita myös pidemmällä aikavälillä.

Digiportaatt 2.0- ja Arvo-hankkeissa seuranta tehtiin Hyviö-työkalun avulla. Hyviö kehitettiin vuosina 2017–2019 HyviöPRO: hyvinvointipalveluiden vaikuttavuusalusta -hankkeessa, jossa Xamkin Active Life Labin kehitysryhmä suunnitteli sovelluksen yhdessä eteläsavolaisten hyvinvointi- ja terveysalan yritysten kanssa. Alun perin Hyviö oli tarkoitettu hyvinvointi- ja terveyspalveluiden vaikutusten mittaamisen työkaluksi. (Häyrinen 2021.) Hyviön kehitystyö on kuitenkin jatkunut edelleen. Nyt Hyviö-työkalua hyödynnettiin hankekontekstissa ensimmäistä kertaa sekä yksittäisissä hankkeissa että hankkeiden vertailussa.

Molemmat hankkeet saivat rahoituksensa Euroopan sosiaalirahaston samasta toimintalinjasta, ja molemmissa oli sama eritystavoite eli digitaalisten taitojen parantaminen. Digiportaatt 2.0 -hankkeen kohderyhmänä olivat yleisesti eteläsavolaiset pk-yritykset, kun taas Arvo-hankkeen kohderyhmänä olivat hyvinvointipalveluja tuottavat mikro- ja pk-yritykset. Hankesuunnitelmiin kirjatun yhteistyön merkeissä molemmissa hankkeissa haluttiin mitata digiosaamista ja sen kehittymistä hankkeiden aikana. Yhteistyö tarkoitti konkreettisesti sitä, että Arvo-hankkeen sovelluskehittäjät koodasivat Digiportaatt 2.0 -hankkeessa suunnitellut mittarit Hyviöön. Lisäksi molemmissa hankkeissa käytettiin yhtä samaa mittaria osallistujien digiosaamisen kehittymisen seurantaan. Yhteistyössä toteutettiin myös tietojohdamisen työpaja, ja Arvo-hankkeen osallistujia ohjattiin kohdennetusti Digiportaattien tarjoamiin koulutuksiin.

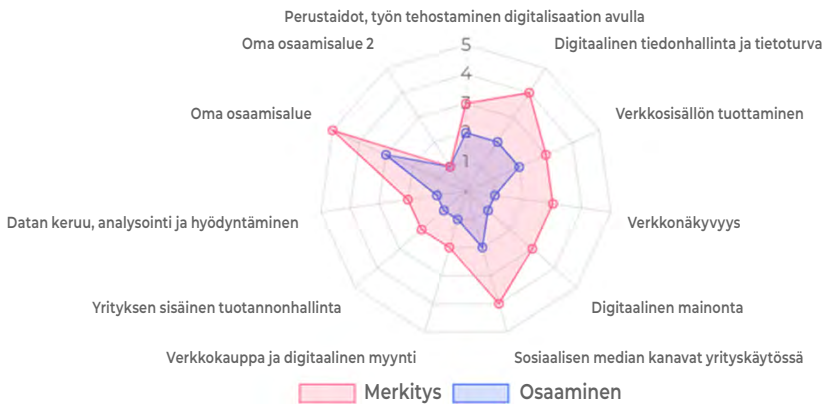
Hyviö taipui monenlaiseen mittaamiseen

Yrityksille tehtävän osaamiskartoituksen sisältö suunniteltiin Digiportaatt 2.0 -hankkeen alkuvaiheessa, minkä jälkeen Arvo-hankkeen sovelluskehittäjät koodasivat mittarit Hyviöön. Osaamiskartoitus sisälsi kaksi osaa: yritysneuvojan kanssa tehtävän koulutustarvekartoituksen ja itsenäisesti täytettävän digiosaamista ja sen kehittymistä mittaavan kyselyn. Hyviösä täytettävän koulutustarvekartoituksen ja keskustelun pohjalta yritysneuvojat loivat kullekin yritykselle yksilöllisen kehittämissuunnitelman, jossa huomioitiin yrityksen oppimistarpeet, kehittymistavoitteet ja käytettävissä olevat resurssit. Digiosaamisen yksilöllisen kehittymisen seuranta mittaavassa kyselyssä osallistuja taas arvioi omaa digiosaamistaan ja eri osa-alueiden merkitystä oman työnsä kannalta. (Rajahonka & Saali

2023a, 2023b.) Tätä oman osaamisen itsearviointikyselyä hyödynnettiin myös Arvo-hankkeessa.

Tämä *Seuraa digikehittymistäsi -kysely* sisälsi kymmenen osa-alueetta, jotka liittyivät perustaitoihin ja työn tehostamiseen digitalisaation avulla, digitaaliseen tiedonhallintaan ja tietoturvaan, verkkosisällön tuottamiseen, verkkonäkyvyyteen, digitaaliseen mainontaan ja sosiaaliseen mediaan. Mittarissa huomioitiin lisäksi verkkokauppa ja digitaalinen myynti, datan keruu, analysointi ja hyödyntäminen sekä vastaajan muut tarpeet. Osallistujat arvioivat näihin osaamisalueisiin liittyvää osaamistaan ja näiden osaamisalueiden merkitystä oman työnsä kannalta. Hyviö laski tuloksista automaattisesti osaamisen ja merkityksen välille syntyvät kuilut. Osaamiskuilut Hyviö esitti prosenttimuodossa asteikolla 0–100, jossa korkeat arvot kertoivat suuresta osaamisvajeesta. Prosentuaalisen arvion lisäksi Hyviö piirsi vastaajalle tutkakaavion, josta näki yhdellä silmäyksellä, mitkä olivat merkittävimpiä osaamisalueita, mitkä alueet vaativat vielä kehittämistä ja kuinka osaaminen ja merkitys suhteutuivat toisiinsa. (Rajahonka & Saali 2023a.)

Kuva 1 on kuvakaappaus Hyviön yhteenvedon tutkakaaviosta, jonka mukaan vastaaja on arvioinut osaamisensa olevan esimerkiksi digitaalisen tiedonhallinnan ja tietoturvan osaamisalueella tasolla kaksi ”olen aloittelija”. Merkitys työn kannalta on vastaajan mukaan ollut tasoa neljä ”tärkeä”, jolloin osaamisen ja merkityksen välille muodostuvan kuilun koko on ollut –2. Prosenteissa kuilu on 50 %, joka tarkoittaa tässä keskiuurta osaamisvajetta. (Katso myös Rajahonka & Saali 2023a.)



Kuva 1. Vastaajan näkemä tutkakaavio, jonka Hyviö piirsi vastaajalle *Seuraa digikehittymistäsi -kyselyyn* annettujen vastausten perusteella. (Kuvakaappaus Hyviöstä)

Vaikka Hyviön ehdoton vahvuus liittyykin vaikutusten mittaamiseen, voi sen avulla kerätä myös esimerkiksi palautetta ja tehdä kyselytutkimuksia. Digiportaati 2.0 -hankkeessa palautteen keruuta kokeiltiin Hyviössä toteuttamalla siellä kyselyt ohjausryhmälle ja projektiryhmälle. Voidaankin todeta, että Hyviö tarjoaa räätälöitävän alustan erilaisten palaute-muotojen, kuten teksti- ja numeeristen vastausten keräämiseen. Lisäksi Hyviö automatisoi analyysiprosessia, mikä säästää aikaa ja auttaa varmistamaan, että tärkeät näkökulmat tulevat huomioiduiksi. Vaikka Hyviö täytti hyvin myös palautteenkeruun tarpeet, päätettiin koulutus- ja sparrauspalautteet kerätä vielä muulla tavoin, sillä esimerkiksi hankkeen alussa ei vielä osattu ajatella, että myös palautteen keruu olisi mahdollista Hyviössä.

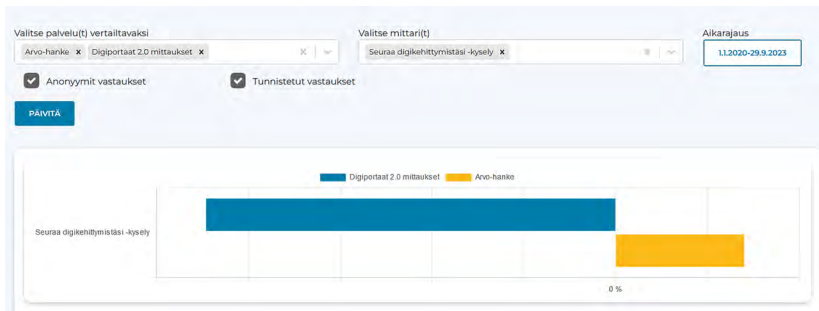
Hankkeen aikana tehtiin myös kaksi kyselytutkimusta, jotka nekin toteutettiin Hyviö-työkalua hyödyntäen. Erilaiset kysymystyypit ja muunneltavuus mahdollistivat kyselyiden räätälöimisen vastaamaan omia tutkimustarpeitamme. Tulosten avulla pystyttiin tunnistamaan tiettyjä trendejä vastauksissa ja muodostamaan johtopäätöksiä esimerkiksi hankkeen toimenpiteiden toimivuudesta. Tulokset oli lisäksi mahdollista siirtää Hyviöstä jatkokäsittelyä varten taulukkolaskentaohjelmaan, mikä helpotti tulosten tarkempaa analysointia ja niiden esittämistä visuaalisessa muodossa.

Hyviön avulla hankkeiden tulosten vertailu oli mahdollista

Koska molemmissa hankkeissa käytettiin samaa digiosaamisen mittaria, on mielekästä tarkastella hankkeiden tuloksia ja vertailla niitä keskenään. Hyviön raportointi perustuu (vielä tämän julkaisun kirjoitushetkellä) prosentuaaliseen muutokseen mittauskertojen välillä. Tällä on pyritty yhtenäistämään eri asteikoilla olevia mittareita, jos niitä halutaan tarkastella yhtä aikaa yleispiirteisesti. Seuraa digikehittymistäsi -kyselyssä laskettiin jo edellä mainittujen osa-alueiden yksittäisiä osaamiskuiluja sekä jokaisen osa-alueen muutos yhteen kokonaistulokseksi. Toisin sanoen Hyviössä voidaan tarkastella kokonaismuutosta sekä pureutua tarkemmin kokonaismuutokseen osa-alueittain.

Kuvasta 2 nähdään yhdellä silmäyksellä visuaalisesti, mihin suuntaan muutosta on tapahtunut vertailtaessa kahta hanketta toisiinsa kokonaismuutoksen osalta. Kuvasta nähdään prosentuaalinen muutos nollapistestä. Arvo-hankkeessa prosentuaalinen muutos on ollut positiivinen,

eli osallistujien osaamiskuilut ovat keskimäärin kasvaneet. Digiportaatiin 2.0 -hankkeessa prosentuaalinen muutos on ollut negatiivinen, eli osaamiskuilut ovat kaventuneet. Hyviöön on värikoodattuna erikseen tieto siitä, kummansuuntainen prosentuaalinen muutos on kehittänyt vastaajan osaamista, jolloin tuloksen tulkinta on helpompaa. Värikoodaus on nähtävissä kuvassa 3.



Kuva 2. Kuvakaappaus Hyviö-työkalun raportoinnista, jossa verrataan molempien hankkeiden Seuraa digikehittymistäsi -kyselyn vastauksissa tapahtunutta muutosta.

Tarkempi tarkastelu osoittaa (kuva 3), että Digiportaiden miinusmerkkinen muutos kokonaismuutoksen sekä lähes kaikkien osa-alueiden osalta on vihreä eli osaamiskuilut ovat keskimäärin kaventuneet lähes kaikilla osa-alueilla. Arvo-hankkeen osalta tulokset näyttävät pääasiassa punaisilta eli osaamiskuilujen koot ovat keskimäärin kasvaneet. Pelkän raportin perusteella voidaan todeta, että tällä mittarilla mitattuna Digiportaatiin 2.0 -hanke on onnistunut kehittämään kohderyhmänsä digitaalista osaamista Arvo-hanketta paremmin. Tulokset eivät tietenkään kerro absoluuttista totuutta, sillä ne perustuvat osallistujien omiin arvioihin ja kaikkien lähtötilanteet ovat olleet erilaisia. Lisäksi osallistujat ovat esimerkiksi voineet valita hankkeiden koulutustarjonnasta vain itselleen tärkeimmät koulutukset, jolloin muilla osaamisalueilla ei ole tapahtunut osaamisen kehittymistä.

Mittari	Kaikki alkumittaukset (keskiarvo)	Kaikki alkumittaukset, joissa seurantatietoa (keskiarvo)	Viimeisimmät vastaukset (keskiarvo)	Vaihtumus (prosentteina)
Digiportaati 2.0 mittaukset				
Seuraa digikehittymistäsi -kysely	381 %	36 %	279 %	-22 %
Perustaidot, työn tehostaminen digitalisaation avulla	25 %	211 %	211 %	0 %
Digitaalinen tiedonhallinta ja tietoturva	34.6 %	36.8 %	26.3 %	-29 %
Verkkosisällön tuottaminen	39.8 %	32.9 %	22.4 %	-52 %
Verkkönäkyvyys	50.6 %	51.3 %	38.2 %	-26 %
Digitaalinen mainonta	50.3 %	50 %	40.8 %	-18 %
Sosiaalisen median kanavat yrityskäytössä	38 %	35.5 %	26.3 %	-26 %
Verkkokauppa ja digitaalinen myynti	37.3 %	34.2 %	28.9 %	-15 %
Yrityksen sisäinen tuotannonhallinta	25 %	23.7 %	13.2 %	-44 %
Datan keruu, analysointi ja hyödyntäminen	42.8 %	38.2 %	34.2 %	-18 %
Oma osaamisalue	37.5 %	25 %	12.5 %	-50 %
Oma osaamisalue 2	35.2 %	0 %	25 %	-
Arvo-hanke				
Seuraa digikehittymistäsi -kysely	34.8 %	39.8 %	42.6 %	+7 %
Perustaidot, työn tehostaminen digitalisaation avulla	31.8 %	25 %	41.7 %	+67 %
Digitaalinen tiedonhallinta ja tietoturva	36.4 %	41.7 %	50 %	+20 %
Verkkosisällön tuottaminen	15.9 %	8.3 %	41.7 %	+400 %
Verkkönäkyvyys	43.2 %	58.3 %	41.7 %	-29 %
Digitaalinen mainonta	45.5 %	66.7 %	33.3 %	-50 %
Sosiaalisen median kanavat yrityskäytössä	25 %	25 %	41.7 %	+67 %
Verkkokauppa ja digitaalinen myynti	34.1 %	33.3 %	33.3 %	0 %
Yrityksen sisäinen tuotannonhallinta	25 %	25 %	50 %	+100 %
Datan keruu, analysointi ja hyödyntäminen	56.8 %	75 %	50 %	-33 %
Oma osaamisalue	30 %	0 %	25 %	-

Kuva 3. Kuvakaappaus Hyviö-työkalun raportoinnista, jossa verrataan kahta hanketta toisiinsa Seuraa digikehittymistäsi -kyselyn kokonaismuutoksen ja osa-alueiden osalta. Prosenttiluvut tarkoittavat osaamiskulujen muutosta. Vihreä muutos tarkoittaa pienentyntä osaamiskulua ja punainen kasvannutta.

Toimenpiteitä voidaan arvioida tulosten perusteella

Hankkeiden toimenpiteiden tarkempi tarkastelu tuo vaikutusten esiintuomiseen tiedolla johtamisen näkökulman. Arvo-hankkeen toimenpiteinä oli yritysکوhtainen kanssakulkeminen yritysten rinnalla digitaalisten palvelujen kehittämisessä. Kohderyhmäläisille toteutettiin yksittäisiä koulutuksia perustuen hanketoimijoiden kokemukseen yritysکوhtaisesta kehittämisestä.

Konkreettisina toimenpiteinä tämä tarkoitti, että monessa yrityksessä kehitettiin esimerkiksi parempia nettisivuja eli parannettiin verkkönäkyvyyttä. Lisäksi halukkaille yrityksille toteutettiin ostopalveluna digitaalisesta mainonnasta verkkokurssi ja verkkokurssiin liittyvien teemojen sparra-

luja yrityskohtaisesti. Hyviö-työkalun otti käyttöönsä puolet hankkeen organisaatioista, ja niille annettiin tukea datan keräämisen ja vaikutusten mittaamiseen. Koska hankkeessa ei käsitelty eikä koulutettu lainkaan esimerkiksi tietoturvaa tai sosiaalisen median kanavia, on luontevaa, ettei niiden osa-alueiden osalta tapahtunut kehitystä.

Hyviön raportin mukaan (kuva 3) osaamiskuilut ovat jopa kasvaneet tiettyillä osa-alueilla, mutta on todennäköistä, että kun vastaajan osaaminen ja tietoisuus ovat kasvaneet yhdellä osa-alueella, on toisen osaamisalueen merkitys samalla kasvanut. Näin ollen Arvo-hankkeen vaikutukset ovat Seuraa digikehittymistäsi -kyselyn mittarilla mitattuna linjassa toimenpiteiden kanssa.

Digiportaati 2.0 -hankkeen aikana digiosaamiskartoituksen ja digiosaamisen itsearviointien mukaan osallistujilla koulutustarpeet ja osaamiskuilut liittyivät yleisimmin digitaaliseen mainontaan, verkkonäkyvyyteen ja verkkosisällön tuottamiseen sekä sosiaalisen median hyödyntämiseen yrityskäytössä (Rajahonka & Saali 2023a, 2023b). Koulutusta järjestettiin lähes kaikilta osaamiskartoituksen aihealueilta ja hieman myös teemojen ulkopuolelta, sillä digiosaamistarpeet muuttuvat nopeasti eikä kaikkia tarpeita osattu ottaa huomioon kartoituksessa. Esimerkkinä tästä ovat tekoälysovellukset, jotka olivat hankkeen loppupuolella jo merkittävästi yleistyneet ja tulleet tarjolle myös laajemmalle yleisölle.

Koulutusta ei toisaalta järjestetty Digiportaissa aivan kaikilta osaamiskartoituksen aihealueilta: esimerkiksi digitaalisista perustaidoista ja työn tehostamisesta digitalisaation avulla ei järjestetty koulutusta muutamaa lyhyttä kokonaisuutta lukuun ottamatta. Tämä on nähtävissä myös Seuraa digikehittymistäsi -kyselyn tuloksista perustaitojen osalta, sillä Hyviön raportin (kuva 3) mukaan osaamiskuilut eivät kyseisellä osaamisalueella ole juuri muuttuneet alun mittauksista. Koulutusta ei myöskään järjestetty yrityksen sisäisestä tuotannonhallinnasta, joka yllättäen on Hyviön raportin perusteella (kuva 3) aihealue, jolla osaamiskuilut ovat pienentyneet toiseksi eniten kaikista teemoista. Tämä johtunee siitä, että vastaajat ovat arvioineet kyseisen aihealueen merkityksen suuremmaksi alussa kuin lopussa, mikä näkyy osaamiskuilun kaventumisena.

Tarve vaikuttavuuden mittaamiselle on jatkossakin

Usein hanketoiminnassa toimenpiteiden tuloksia kootaan tai kehitysehdotuksia tehdään vasta hankkeen jälkeen esimerkiksi loppukyselyn perusteella. Hyviö mahdollistaa vaikutusten eli hankkeen lopussa olevien tulosten arvioinnin. Myös vaikuttavuuden seuranta pidemmällä aikavälillä voidaan toteuttaa työkalun avulla. Kyselyitä ajastamalla on mahdollista tavoittaa kohderyhmä vielä hankkeen päättymisen jälkeenkin. Tarve vaikuttavuuden mittaamiselle ja mittaamisen työkaluille on olemassa jatkossakin.

Vaikutusten mittaamisen haasteet ovat myös Hyviö-työkalulla samat kuin muissakin kyselytutkimuksissa: vastausprosentit jäävät usein alhaisiksi, eikä Hyviö itsessään poista tätä ongelmaa. Digiosaamisen kehittymisen itsearviointitestejä suunniteltiin toistettavaksi noin puolen vuoden välein, jolloin saataisiin selville, kuinka osaaminen, merkitystasot ja osaamiskuilut kehittyvät, mutta toisen ja kolmannen vastaukserän vastaukset jäivät vähäisiksi Digiportaiden osallistujien kokonaismäärään nähden. (Rajahonka & Saali 2023a.) Sen sijaan Digiportaiden osaamiskartoituksen eli koulutustarvekyselyn vastaukset saatiin kirjattua muistiin lähes kaikilta osallistuneilta yrityksiltä, sillä tämän osan kirjaamisesta vastasivat yritysneuvojat. Muihin mittareihin ja kyselyihin vastaamisessa päätäntävalta jäi osallistujille itselleen.

Digiportaati 2.0 -hankkeessa Hyviö oli osa isompaa kokonaisuutta, jossa seuranta tehtiin säännöllisesti ja toimintaa mukautettiin tarpeiden mukaiseksi. Tärkeässä osassa olivat yritysneuvojen tekemä työ, osallistuneiden yritysten tarkka kuunteleminen ja digitaalisessa liiketoiminnassa yleisesti tapahtuvan kehityksen seuraaminen. Hyviö ei siis välttämättä itsessään takaa oikotietä onneen, mutta se on hyödyllinen apu, kun pyritään saavuttamaan tavoitteita kokonaisuutena. Esimerkiksi seuraamalla Hyviöstä koulutustarpeiden kehittymistä hankkeessa pysyttiin ajan tasalla siitä, millaisia koulutustarpeita yrityksillä kullakin hetkellä oli. Tietoa käytettiin hyödyksi koulutusten suunnittelussa. Lisäksi se, että tieto löytyi samasta paikasta, helpotti merkittävästi konkreettista hanketyön tekemistä. Tämä mahdollisti myös hankkeen sisällä jatkuvan parantamisen kulttuurin. Lisäksi syyskuun alussa 2023 käynnistyneessä Digiportaati – asiakaslähtöisempää digitaalista liiketoimintaa -hankkeessa hyödynnetään Hyviötä osallistujien osaamiskartoituksissa.

Kokeilujen perusteella Hyviö sopii hyvin digitaitoja kehittävien hankkeiden vaikutusten mittaamiseen, vaikka työkalu olikin alun perin suunnattu hyvinvointialalle. Koska Hyviöön koodattavat mittarit voivat olla lähes millaisia tahansa, pystytään työkalun avulla mittaamaan melkein minkä tahansa hankkeen vaikutuksia. Oleellisinta on, että hankkeen kohderyhmässä ovat ihmiset, joihin halutaan vaikuttaa ja joiden muutosta hankkeen toiminnan aikana pyritään mittaamaan. Lisäksi Hyviö osoittautui käyttökelpoiseksi työkaluksi, kun hankkeessa tarvitaan tehokasta tapaa kerätä palautetta ja suorittaa kyselytutkimuksia. Näin ollen Hyviö voi tarvittaessa olla olennainen osa koko hankkeen arviointiprosessia.

Erilaisten toiminnallisuksiensa takia Hyviö voisi työkaluna taipua myös koko ammattikorkeakoulun vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaamisen ratkaisuksi. Tällaisen kattavan mittariston tekeminen on haaste, jota tulevaisuudessa varmasti pyritään ratkomaan.

Digiportaati 2.0 – Polkuja pk-yritysten liiketoiminnan kasvuun -hanketta ja Arvo – Vaikutukset kilpailueduksi hyvinvointipalveluiden digitalisaatiota kehittämällä -hanketta on rahoittanut Etelä-Savon ELY-keskus Euroopan sosiaalirahastosta.

LÄHTEET

Hytönen, A. 2022. Vaikuttavuus ei ole kvartaalitaloutta. Xamk READ 1/2022. Verkkolehti. Saatavissa: <https://read.xamk.fi/2022/muu-kehittaminen/vaikuttavuus-ei-ole-kvartaalitaloutta/> [viitattu 6.9.2023].

Heliskoski, J., Humala, H., Kopola, R., Tonteri, A. & Tykkyläinen, S. 2018. Vaikuttavuuden askelmerkit. Työkaluja ja esimerkkejä palveluntuottajille. Sitran selvityksiä 130. Www-dokumentti. Saatavissa: [vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf \(sitra.fi\)](http://www.sitra.fi/julkaisut/2018/09/04/vaikuttavuuden-askelmerkit.pdf) [viitattu 13.9.2023].

Häyrinen, M. 2021. Vaikuttavasta hankeideasta myytäväksi työkaluksi neljässä vuodessa. Teoksessa Haapala, A. (toim.) Kestävää hyvinvointia kehittämässä 2021. Vaikutuksista kohti vaikuttavuutta. Mikkeli: Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu, 116–120. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-411-9> [viitattu 6.9.2023].

Rajahonka, M. & Saali, H. 2023a. Digiosaamisen kehittyminen – Mitä voi päätellä Seuraa digikehittymistäsi -kyselyistä? Teoksessa Ollanketo, A., Rajahonka, M. & Saali, H. (toim.) Polkuja pk-yritysten liiketoimintaan. Mikkeli: Xamk Kehittää 214, 46–56. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-525-3> [viitattu 24.8.2023].

Rajahonka, M. & Saali, H. 2023b. Digiosaamiskartoitus kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa Ollanketo, A., Rajahonka, M. & Saali, H. (toim.) Polkuja pk-yritysten liiketoimintaan. Mikkeli: Xamk Kehittää 214, 17–26. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-344-525-3> [viitattu 24.8.2023].