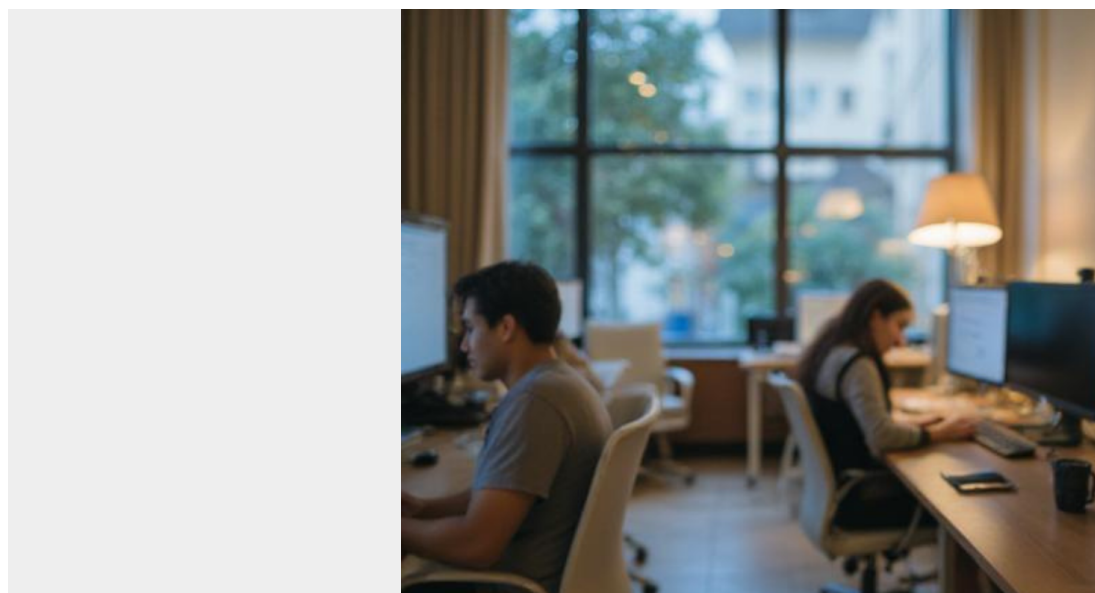




LA TRASFORMAZIONE DIGITALE COME CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO SILENZIOSO NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: UNA SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Pubblicato il 17 Luglio 2026 di Di Virgilio Francesca e Puccio Antonia



Categoria: [Organizational Change and Project Management](#)

L'innovazione nella Pubblica Amministrazione è ricondotta a riforme formali e cambiamenti tecnologici, ma studi recenti evidenziano che la trasformazione organizzativa emerge da pratiche quotidiane e capacità adattive. Un'analisi sistematica della letteratura condotta su 117 articoli mostra come pratiche quotidiane, *leadership* distribuita e *capability* adattive sostengano una trasformazione "silenziosa", digitale e duratura.

Introduzione

La Pubblica Amministrazione (PA) è tradizionalmente descritta come un contesto organizzativo caratterizzato



da elevata istituzionalizzazione, rigidità procedurale e forte orientamento alla stabilità. La letteratura recente suggerisce che la metamorfosi della PA non sia soltanto il risultato di interventi normativi centralizzati, ma si configuri piuttosto come una “trasformazione silenziosa”: un processo graduale, emergente e non lineare di cambiamento organizzativo che si sviluppa attraverso micro-pratiche, adattamenti incrementali e innovazioni informali sviluppate entro i vincoli istituzionali esistenti (Nagel, 2025; Spacek & Horak, 2025). A differenza delle tradizionali riforme *top-down*, questa forma di trasformazione agisce in modo spesso invisibile e cumulativo, riconfigurando progressivamente routine amministrative, *capability* organizzative e processi di creazione del valore pubblico (Pahl-Wostl *et al.*, 2023).

Un numero crescente di studi conferma che il cambiamento organizzativo nella PA emerge sempre più spesso da pratiche quotidiane, processi di apprendimento distribuito e forme informali di leadership, capaci di adattare le amministrazioni pubbliche a contesti complessi e vincolati (Haug *et al.*, 2023; Scupola & Mergel, 2021; Bason, 2018; De Vries *et al.*, 2016). In coerenza con ciò, la *digital transformation* viene descritta come un fenomeno che va oltre la mera digitalizzazione dei servizi, richiedendo una riconfigurazione integrata di ruoli, competenze e modelli operativi (Martinez & Pezzillo Iacono, 2021).

In questo scenario, la trasformazione non coincide necessariamente con grandi riforme strutturali, ma si manifesta attraverso micro-processi organizzativi, sperimentazioni locali e adattamenti incrementali delle routine operative (Mariani & Bianchi, 2023). Tali dinamiche risultano particolarmente rilevanti nell'adozione di tecnologie digitali e di intelligenza artificiale (AI), dove l'efficacia delle innovazioni dipende soprattutto dalla loro integrazione nelle pratiche lavorative quotidiane e nei processi decisionali esistenti (Mergel *et al.*, 2019; Edelman *et al.*, 2023).

In contesti caratterizzati da rigidità burocratiche, gli attori intermedi assumono un ruolo centrale nel tradurre strategie digitali in pratiche operative concrete (Wilson & Mergel, 2022). In questo quadro, la leadership trasformativa e distribuita rappresenta una condizione abilitante essenziale, poiché favorisce il superamento delle resistenze organizzative, sostiene l'apprendimento collettivo e promuove culture orientate all'innovazione (Siswadhi *et al.*, 2025; Zumitzavan *et al.*, 2025). Infine, tali processi si riflettono nell'emergere di forme di governance collaborativa e co-produzione, in cui cittadini e stakeholder partecipano attivamente alla creazione del valore pubblico (Crosby *et al.*, 2017; Feller *et al.*, 2011; Scupola & Mergel, 2021; Osborne *et al.*, 2021).

Nonostante la crescente produzione scientifica, manca ancora una sintesi sistemica capace di spiegare come e attraverso quali meccanismi la trasformazione pubblica avvenga oltre le riforme formali.

Pertanto, questo studio intende rispondere alle seguenti *research questions*:

RQ1. Quali framework teorici spiegano l'innovazione *practice-based* nella PA?

RQ2. In che modo pratiche quotidiane e *leadership* trasformativa e distribuita guidano la trasformazione organizzativa sotto vincoli istituzionali e di risorse?



RQ3. Quale ruolo svolgono *digital transformation* e AI nel rimodellare le routine operative del settore pubblico?

Per rispondere, adottiamo una revisione sistematica della letteratura, con l'obiettivo di

esplorare come il cambiamento emerga anche attraverso micro-pratiche e innovazioni informali, interpretare il digitale come leva di trasformazione organizzativa e individuare le *capability* chiave necessarie in contesti complessi e incerti.

Framework teorico e metodo

L'innovazione nella PA è interpretata come un processo incrementale derivante dall'interazione tra vincoli istituzionali, pratiche quotidiane, capacità organizzative e governance. La revisione adotta un framework teorico integrato che combina *practice-based perspective*, *dynamic capabilities theory* (DCT), *leadership* trasformativa e distribuita e approccio al *public value* e alla *co-production*. Tale integrazione consente di superare visioni puramente tecno-centriche della trasformazione digitale, offrendo una lettura più aderente alla natura situata e relazionale dell'innovazione pubblica.

La *practice-based perspective* interpreta l'innovazione come il risultato di pratiche sociali, routine operative e azioni situate, più che di riforme pianificate o interventi *top-down* (Bason, 2018; Haug et al., 2023). In questa prospettiva, il cambiamento emerge attraverso micro-adattamenti guidati da *frontline workers* e *middle managers*, producendo innovazione incrementale e informale capace di superare la rigidità burocratica (Scupola & Mergel, 2021; Malacina et al., 2022).

La DCT consente invece di comprendere come le organizzazioni pubbliche sviluppino capacità di adattamento in contesti caratterizzati da incertezza e trasformazione digitale (Kattel & Mazzucato, 2018; Konopik et al., 2022). L'innovazione deriva dall'interazione tra *sensing*, *seizing* e *reconfiguring*, ossia individuazione di opportunità, mobilitazione di risorse e riallineamento di strutture e competenze. Tali capacità risultano strettamente connesse ai processi di apprendimento e sperimentazione continua (Ellström et al., 2021; De Magalhães Santos, 2024).

Un ulteriore filone riguarda la *leadership* trasformativa e distribuita, intesa come rete di attori formali e informali che contribuiscono al cambiamento organizzativo (Schoemaker et al., 2018; Heubeck, 2023; Sugiyanto, 2025). In contesti pubblici caratterizzati da risorse limitate, *middle managers*, *digital champions* e *leader* informali assumono un ruolo centrale nel sostenere sperimentazione locale e adattamento delle routine operative (Wilson & Mergel, 2022). I processi di *digital transformation* diventano così spazi nei quali apprendimento organizzativo, coordinamento e produzione di conoscenza convergono, favorendo forme collaborative di governance (Canonica et al., 2022; 2025).



Infine, la prospettiva del *public value* e della *co-production* interpreta la creazione di valore pubblico come un processo relazionale che coinvolge cittadini e *stakeholder* in ecosistemi collaborativi (Osborne *et al.*, 2021; Torfing *et al.*, 2021). La *co-production* contribuisce alla generazione di outcomes pubblici più inclusivi e sostenibili (Rösler *et al.*, 2021), mentre la trasformazione digitale favorisce l'integrazione tra servizi, partecipazione degli utenti e creazione di valore pubblico. Nel complesso, le quattro prospettive interagiscono in modo dinamico: la *practice-based perspective* spiega come il cambiamento emerga dalle pratiche quotidiane, la *dynamic capabilities theory* chiarisce i meccanismi di adattamento organizzativo, la *leadership* trasformativa e distribuita abilita coordinamento e apprendimento, mentre l'approccio al *public value* e alla *co-production* orienta tali processi verso la creazione collaborativa di valore pubblico. La trasformazione digitale della PA emerge quindi come un processo *practice-based*, *capability-driven* e *leadership-enabled* fondato sull'interazione continua tra adattamento organizzativo, innovazione collaborativa e governance pubblica.

La revisione sistematica è stata condotta seguendo il protocollo PRISMA. I criteri di inclusione hanno compreso studi focalizzati sulla trasformazione digitale nella Pubblica Amministrazione, identificati attraverso keyword riconducibili alle aree della *public administration*, *management*, *organization studies* e *digital government*. Sono stati inclusi sia studi empirici sia contributi teorici e comparativi pubblicati tra il 2010 e il 2025. Sono stati esclusi studi puramente normativi o focalizzati esclusivamente su architetture tecnologiche.

Il processo di selezione ha seguito le quattro fasi PRISMA: identificazione dei record nei database Scopus e Web of Science, *screening* di titoli e abstract con rimozione dei duplicati e dei contributi non pertinenti, fase di eleggibilità basata sulla lettura *full-text* e verifica della coerenza con gli obiettivi della *review*, e infine inclusione del corpus finale di 117 articoli analizzati mediante una codifica tematica.

Tabella 1. Tabella riepilogativa del modello PRISMA

Fase	Descrizione	Output
Identificazione	Ricerca nei database Scopus e Web of Science	Record iniziali
Screening	Rimozione duplicati e revisione titoli/abstract	Studi filtrati
Eleggibilità	Analisi full-text secondo criteri qualitativi	Articoli pertinenti
Inclusione	Selezione finale degli studi	117 articoli

Analisi e risultati

La letteratura analizzata evidenzia una crescente attenzione verso forme di innovazione emergenti dalle pratiche quotidiane nella Pubblica Amministrazione, in parallelo all'accelerazione dei processi di *digital transformation* (Haug *et al.*, 2023; Latupeirissa *et al.*, 2024). I risultati della Systematic Literature Review sono organizzati in relazione alle RQ, per chiarire il contributo dei framework teorici, dei meccanismi organizzativi e



della *digital transformation* nei processi di cambiamento della PA.

RQ1. Quali framework teorici spiegano l'innovazione *practice-based* nella PA?

L'analisi mostra che l'innovazione *practice-based* nella PA viene interpretata attraverso prospettive integrate, tra cui *dynamic capabilities*, *institutional theory*, *public value* e *practice-based approaches*. Un risultato ricorrente evidenzia che l'innovazione pubblica emerge soprattutto tramite adattamenti incrementali delle routine operative, più che attraverso riforme formali o interventi *top-down*. In diversi contesti amministrativi, i funzionari modificano procedure e modalità di lavoro per rispondere a vincoli locali, pressioni temporali e scarsità di risorse, generando forme di innovazione incrementale spesso non formalizzate, definite come *silent transformation* (Haug et al., 2023; Andresen et al., 2025).

La trasformazione appare quindi come un processo cumulativo e iterativo, fondato su apprendimento continuo e sperimentazione quotidiana piuttosto che su cambiamenti episodici (Mariani & Bianchi, 2023). Gli studi mostrano inoltre che la capacità delle amministrazioni di adattarsi a contesti complessi dipende dalla combinazione di raccolta di segnali dal contesto, riallineamento di strutture e apprendimento organizzativo. L'adozione isolata di strumenti tecnologici tende invece a produrre risultati limitati (Mwanza & Dar, 2025).

RQ2. In che modo pratiche quotidiane e *leadership* trasformativa e distribuita guidano la trasformazione organizzativa sotto vincoli istituzionali e di risorse? I risultati mostrano che il cambiamento emerge spesso in contesti caratterizzati da rigidità burocratiche, scarsità di risorse e forte pressione istituzionale, nei quali gli attori organizzativi sviluppano pratiche adattive informali per garantire continuità operativa e innovazione incrementale.

Particolarmente rilevante è il ruolo di attori non apicali. *Middle managers*, leader informali e *digital champions* emergono infatti come figure centrali nel promuovere sperimentazione locale, collaborazione inter-organizzativa e superamento delle rigidità burocratiche (Siswadhi et al., 2025; Zumitzavan et al., 2025). In contesti con risorse limitate, tali attori favoriscono team flessibili, *partnership cross-sector* e cicli di apprendimento rapidi, sostenendo l'adattamento continuo delle organizzazioni (Kattel & Mazzucato, 2018; Mwanza & Dar, 2025). La *leadership* associata ai processi di innovazione risulta quindi meno legata alla posizione gerarchica e più alla capacità di attivare apprendimento, collaborazione e sperimentazione. Le ricerche mostrano che competenze imprenditoriali, orientamento allo sviluppo e capacità di operare oltre i confini organizzativi risultano decisive per sostenere la trasformazione digitale (Heubeck, 2023; Schoemaker et al., 2018). Inoltre, *capability* organizzative come agilità, apprendimento continuo e *knowledge sharing* rappresentano elementi essenziali per l'adattamento a contesti incerti e digitalizzati.

RQ3. Quale ruolo svolgono *digital transformation* e AI nel rimodellare le routine operative del settore pubblico?

La letteratura converge nel considerare la *digital transformation* un processo continuo e profondamente



organizzativo, più che un semplice aggiornamento tecnologico. L'adozione di tecnologie digitali e soluzioni di AI produce effetti significativi solo quando tali strumenti vengono integrati nelle attività operative quotidiane e accompagnati da sviluppo di competenze, coinvolgimento degli utenti e governance collaborativa (Mergel et al., 2019; Mariani & Bianchi, 2023). Al contrario, approcci tecno-centrici tendono a generare cambiamenti superficiali e risultati limitati nel lungo periodo (Feller et al., 2011). Gli studi mostrano inoltre che la creazione di valore pubblico deriva sempre più da ecosistemi collaborativi digitalmente mediati. Le piattaforme digitali facilitano processi di co-produzione e co-design che migliorano qualità e legittimità dei servizi pubblici, ma richiedono nuove routine organizzative e capacità relazionali (Scupola & Mergel, 2021; Crosby et al., 2017). Il valore pubblico emerge così dall'interazione tra servizi, cittadini e pratiche di co-creazione, con esiti variabili in funzione della qualità del disegno organizzativo e istituzionale (Osborne et al., 2021; Torfing et al., 2021; Rösler et al., 2021).

Implicazioni teoriche e pratiche

Dal punto di vista teorico, i risultati della review contribuiscono innanzitutto a rafforzare il dialogo tra *practice-based perspective* e DCT nel contesto della PA. Le evidenze suggeriscono infatti che le capacità dinamiche non debbano essere interpretate esclusivamente come metacapacità astratte o di livello strategico, ma come insiemi di pratiche situate e osservabili. Attività quali la progettazione partecipata dei servizi, la sperimentazione pilota, la riprogettazione incrementale dei processi e il monitoraggio continuo emergono come *pattern* ricorrenti che incarnano, a livello micro, le funzioni di *sensing*, *seizing* e *reconfiguring* (Mwanza & Dar, 2025; Barrutia et al., 2022; Malacina et al., 2022; Ellström et al., 2021). Questa lettura contribuisce a fornire una micro-fondazione più solida alle capacità dinamiche nella PA e avvicina ulteriormente la DCT alla *practice-based view*.

In secondo luogo, i risultati suggeriscono di ripensare il ruolo della *leadership* come componente costitutiva delle capacità dinamiche manageriali. Le competenze imprenditoriali, la capacità di orchestrare reti inter-organizzative e di promuovere una cultura orientata all'apprendimento e alla sperimentazione risultano condizioni abilitanti fondamentali dei processi di *sensing* e *reconfiguring* (Heubeck, 2023; Schoemaker et al., 2018; Çera & Abbas, 2023). Questo contributo si inserisce nel filone delle *dynamic managerial capabilities*, rafforzandone la rilevanza empirica nel settore pubblico.

Un ulteriore avanzamento teorico riguarda il modo in cui viene concettualizzata la co-produzione. I contributi analizzati focalizzano l'attenzione dalla co-produzione a una visione più ampia, in cui essa rappresenta una componente strutturale di ecosistemi di creazione di valore pubblico. In tali ecosistemi, diverse configurazioni di attori, piattaforme digitali e pratiche organizzative generano differenti tipologie di valore per cittadini, amministrazioni e società nel suo complesso (Osborne et al., 2021; Scupola & Mergel, 2021; Torfing et al., 2021; Rösler et al., 2021).

Infine, la letteratura sulle capacità dinamiche orientate alla sostenibilità e alla trasformazione digitale propone



tassonomie che distinguono tra eco-efficienza, trasformazione organizzativa e trasformazione sistemica, nonché tra diversi livelli di integrazione degli *stakeholder* (Köhler *et al.*, 2022). L'integrazione di queste dimensioni arricchisce la DCT introducendo elementi normativi – come la sostenibilità e il valore pubblico – e una prospettiva esplicitamente multi-attore.

Sul piano pratico, i risultati suggeriscono che i programmi di trasformazione nella PA dovrebbero essere progettati come processi di sviluppo di pratiche e routine, piuttosto che come insiemi di progetti tecnologici isolati. Le evidenze indicano che la costruzione di pratiche ricorrenti – quali il *co-design* con utenti e *stakeholder*, la sperimentazione controllata e il monitoraggio continuo – risulta più efficace nel sostenere il cambiamento organizzativo di lungo periodo. Strumenti operativi come comunità di pratica, laboratori di innovazione e revisioni periodiche dei processi emergono come leve particolarmente rilevanti (Scupola & Mergel, 2021; Rösler *et al.*, 2021; Malacina *et al.*, 2022; Ellström *et al.*, 2021).

Inoltre, le amministrazioni pubbliche sono chiamate a rafforzare le capacità dinamiche sia a livello organizzativo sia manageriale. Ciò implica investimenti in sistemi di *sensing*, come l'*intelligence* digitale e l'ascolto strutturato di utenti e *stakeholder*; in meccanismi di *seizing*, attraverso processi decisionali più snelli e la riduzione degli ostacoli burocratici; e in strutture dedicate al *reconfiguring*, quali unità di cambiamento e revisioni di ruoli e confini organizzativi (Mwanza & Dar, 2025; Barrutia *et al.*, 2022; De Magalhães Santos, 2024; Ellström *et al.*, 2021). In questo contesto, i programmi di formazione manageriale dovrebbero sviluppare competenze imprenditoriali e di gestione dell'innovazione, più che limitarsi alle tradizionali competenze amministrative (Heubeck, 2023; Schoemaker *et al.*, 2018).

Un'ulteriore implicazione riguarda la necessità di promuovere forme di *leadership* trasformativa e distribuita. Operativamente, ciò significa ampliare i margini di autonomia ai livelli intermedi, creare spazi di sperimentazione sicuri e riconoscere e premiare comportamenti collaborativi e innovativi. La *leadership* emerge come una rete distribuita di attori che animano iniziative di cambiamento, piuttosto che come una funzione concentrata esclusivamente nei vertici organizzativi (Heubeck, 2023; Çera & Abbas, 2023; AlNuaimi *et al.*, 2021).

Per quanto riguarda la *co-production*, i risultati suggeriscono di progettare questi processi con un chiaro orientamento alla creazione di valore pubblico, e non solo al consenso o alla legittimazione simbolica. Le amministrazioni dovrebbero collegare le iniziative di co-progettazione a obiettivi espliciti di valore – cittadino, economico, amministrativo e sociale – dotandosi al contempo di metriche adeguate per valutarne gli esiti (Osborne *et al.*, 2021; Scupola & Mergel, 2021; Torfing *et al.*, 2021; Rösler *et al.*, 2021; Malacina *et al.*, 2022).

Infine, la *governance* delle collaborazioni pubblico-private richiede di essere affrontata come la gestione di veri e propri ecosistemi di innovazione. I casi analizzati mostrano che la co-creazione con attori privati richiede capacità organizzative esplicite per superare barriere legate alla fiducia, alla condivisione dei dati e all'allineamento degli incentivi. Le piattaforme collaborative e routine di apprendimento congiunto emergono



come strumenti chiave per sostenere tali collaborazioni nel tempo (Barrutia *et al.*, 2022; Rösler *et al.*, 2021; Köhler *et al.*, 2022).

Nel complesso, le evidenze analizzate invitano a concepire l'innovazione nel settore pubblico come un fenomeno incrementale, relazionale e contestuale, che prende forma nel tempo dall'intreccio tra vincoli istituzionali, *agency* degli attori, capacità dinamiche e pratiche quotidiane orientate alla creazione di valore pubblico.

Conclusioni

Il presente contributo interpreta la trasformazione digitale nella Pubblica Amministrazione come un processo di "trasformazione silenziosa", caratterizzato da cambiamenti incrementali, adattivi e cumulativi che emergono attraverso micro-pratiche organizzative, forme di *leadership* e processi continui di sperimentazione. Il principale contributo teorico dell'articolo consiste nell'evidenziare come l'innovazione pubblica possa svilupparsi anche all'interno di contesti istituzionali altamente rigidi, attraverso dinamiche *bottom-up* che, nel tempo, riconfigurano in modo progressivo *routine* amministrative, *capability* organizzative e modelli di *governance*.

Lo studio mostra inoltre che il successo della trasformazione digitale non dipende unicamente dall'introduzione di nuove tecnologie, ma soprattutto dall'interazione tra *capability* dinamiche, adattamento ai vincoli istituzionali, pratiche di *governance* collaborativa e orientamento alla creazione di valore pubblico. È proprio questa combinazione di fattori organizzativi e istituzionali a rendere possibile una trasformazione sostenibile, in cui il cambiamento tecnologico si traduce effettivamente in innovazione organizzativa e in miglioramento dei risultati per cittadini e *stakeholder*.

Bibliografia

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., & Harney, B. (2021). Unpacking the role of innovation capability: Exploring the impact of leadership style on green procurement via a natural resource-based perspective. *Journal of business research*, 134, 78-88. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.026>

Andresen, E., Öberg, C., & Westergren, C. (2025). Orchestrating public sector innovation processes for digitalization. *International Journal of Public Sector Management*, 1-20. <https://doi.org/10.1108/ijpsm-01-2025-0022>

Barrutia, J. M., Echebarria, C., Aguado-Moralejo, I., Apaolaza-Ibanez, V., & Hartmann, P. (2022). Leading smart city projects: Government dynamic capabilities and public value creation. *Technological Forecasting and Social*



Change, 179, 121679. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121679>

Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation* (Vol. 10). Bristol: Policy Press.
<https://doi.org/10.51952/9781447336259>

Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Pezzillo Iacono, M. (2022, October). Investigating Digital Public Administration and Organizational Change in a Knowledge Translation Perspective. In Conference of the Italian Chapter of AIS (pp. 89-102). Cham: Springer Nature Switzerland.

Canonico, P., De Nito, E., Esposito, V., Martinez, M., & Pezzillo Iacono, M. (2025). Knowledge transfer and brokering in a public sector digital transformation project. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-16.
<https://doi.org/10.1080/14778238.2025.2525219>

Çera, E., & Abbas, Z. (2023, November). Transformational leadership fostering open innovation: a dynamic capabilities perspective. In *European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 63-71). Academic Conferences International Limited.
<https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1583>

Crosby, B. C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>

De Magalhães Santos, L. (2024). Dynamic capabilities in the public sector: Research agenda in the context of digital transformation. *JeDEM-eJournal of eDemocracy and Open Government*, 16(2), 74-87.
<https://doi.org/10.29379/jedem.v16i2.883>

De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2012). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public administration*, 94(1), 146-166. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2638618>

Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Competences that foster digital transformation of public administrations: an Austrian case study. *Administrative Sciences*, 13(2), 44.
<https://doi.org/10.3390/admsci13020044>

Ellström, D., Holtstrom, J., Berg, E., & Johansson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272-286. <https://doi.org/10.1108/jsma-04-2021-0089>

Feller, J., Finnegan, P., & Nilsson, O. (2011). Open innovation and public administration: transformational typologies and business model impacts. *European Journal of Information Systems*, 20(3), 358-374.



<https://doi.org/10.1057/ejis.2010.65>

Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2023). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>

Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, 3(1), 100053. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053>

Kattel, R., & Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policy and dynamic capabilities in the public sector. *Industrial and corporate change*, 27(5), 787-801. <https://doi.org/10.1093/icc/dty032>

Köhler, J., Sönnichsen, S., & Beske-Jansen, P. (2022). Towards a collaboration framework for circular economy: The role of dynamic capabilities and open innovation. *Business Strategy and the Environment*, 31(6), 2700-2713. <https://doi.org/10.1002/bse.3000>

Konopik, J., Jahn, C., Schuster, T., Hoßbach, N., & Pflaum, A. (2022). Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework. *Digital Business*, 2(2), 100019. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>

Latupeirissa, J., Dewi, N., Prayana, I., Srikandi, M., Ramadiansyah, S., & Pramana, I. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. Sustainability. *Sustainability*, 16(7), 2818. <https://doi.org/10.3390/su16072818>

Malacina, I., Karttunen, E., Jääskeläinen, A., Lintukangas, K., Heikkilä, J., & Kähkönen, A. (2022). Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 28(2), 100745. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100745>

Mariani, I., & Bianchi, I. (2023). Conceptualising Digital Transformation in Cities: A Multi-Dimensional Framework for the Analysis of Public Sector Innovation. *Sustainability*, 15(11), 8741. <https://doi.org/10.3390/su15118741>

Martinez, M., & Pezzillo Iacono, M. (2021). Disruption, Engagement e Change management per la digitalizzazione della Suprema Corte di Cassazione. *PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE*, 14, 1-7.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>



Mwanza, P. M., & Dar, J. A. (2025). Role of dynamic capabilities in public sector performance: a strategic management perspective. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 14(4). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i4.4122>

Nagel, M. L. (2025). The Challenge of Balancing Innovation and Tradition in the Public Sector: The Role of Street-Level Bureaucrats in Digital Transformation. *Administration & Society*, 57(1), 154–181.

Osborne, S. P., Nasi, G., & Powell, M. (2021). Beyond co-production: Value creation and public services. *Public administration*, 99(4), 641-657. <https://doi.org/10.1111/padm.12718>

Pahl-Wostl, C., Odume, O. N., Scholz, G., De Villers, A., & Amankwaa, E. F. (2023). The role of crises in transformative change towards sustainability. *Ecosystems and People*, 19(1).

Rosa, A., & Martinez, M. (2022). *Modelli organizzativi agili per la pubblica amministrazione*. FrancoAngeli.

Rösler, J., Söll, T., Hancock, L., & Friedli, T. (2021). Value co-creation between public service organizations and the private sector: an organizational capabilities perspective. *Administrative Sciences*, 11(2), 55. <https://doi.org/10.3390/admsci11020055>

Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>

Siswadhi, F., Widyastuti, T., Sawitri, N., Hadita, H., & Yuliviona, R. (2025). Transformational Leadership in E-Government: Fostering Innovation and Efficiency in Public Administration. *International Journal of Social and Human*. *International Journal of Social and Human*, 2(1), 55-66. <https://doi.org/10.59613/5ebaf708>

Špaček, D., & Horák, P. (2025). Examining the Covid 19 driven changes in public administration and their longevity: the case of Czechia. *Public Money & Management*.

Sugiyanto, H. (2025). Evolution of Public Sector Leadership in the Era of Digital Transformation. *International Journal of Public Administration and Policy*, 1(1), 23-30. <https://doi.org/10.58290/ijpap.v1i1.14>

Torfin, J., Ferlie, E., Jukić, T., & Ongaro, E. (2021). A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189-209. <https://doi.org/10.1332/030557321x16108172803520>



Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: mapping the strategies of digital champions. *Government Information Quarterly*, 39(2), 101681. Zumitzavan, V., Prachumrasee, K., & Pathak, S. (2025). Transformational leadership cultivating innovation and transparency in local government organisations, Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 100626. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100626>