

Serena Cubico, Giuseppe Favretto

Competenze imprenditoriali e imprenditoria giovanile: modelli, strumenti ed esperienze

(doi: 10.12830/92049)

Quaderni di ricerca sull'artigianato (ISSN 1590-296X)

Fascicolo 3, settembre-dicembre 2018

Ente di afferenza:

Università di Verona (univr)

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

Licenza d'uso

L'articolo è messo a disposizione dell'utente in licenza per uso esclusivamente privato e personale, senza scopo di lucro e senza fini direttamente o indirettamente commerciali. Salvo quanto espressamente previsto dalla licenza d'uso Rivisteweb, è fatto divieto di riprodurre, trasmettere, distribuire o altrimenti utilizzare l'articolo, per qualsiasi scopo o fine. Tutti i diritti sono riservati.

Competenze imprenditoriali e imprenditoria giovanile: modelli, strumenti ed esperienze

Serena Cubico e Giuseppe Favretto

1. Introduzione

La creazione di impresa e l'incremento del lavoro autonomo nei giovani è cruciale per lo sviluppo delle economie a livello internazionale e locale e per l'inclusione sociale e lavorativa delle nuove generazioni.

Questo scritto ha come obiettivo promuovere una riflessione sull'imprenditoria giovanile avendo come focus l'identificazione e lo sviluppo delle competenze imprenditoriali.

L'imprenditore è colui che ogni giorno fa una scelta professionale di tipo indipendente e provvede al suo reddito in forma autonoma, il giovane imprenditore è colui che inizia a fare questa scelta in una età che le convenzioni pongono sotto i 35 anni.

Il valore che la formazione ha nello stimolare e supportare questo tipo di preferenza lavorativa è riconosciuto e documentato, si dimostra quindi decisivo avere riferimenti concettuali e modelli applicabili relativi alle competenze che caratterizzano l'imprenditoria per poter intervenire con processi coerenti di *entrepreneurship education*.

Verranno affrontati alcuni punti che si ritengono utili al percorso di riflessione.

La prima parte è dedicata al tema dell'imprenditoria quale avvenimento umano ed economico che può coinvolgere diversi stadi della vita e in particolare ci si dedica all'imprenditoria giovanile come spazio di crescita di mentalità e competenze chiave per lo sviluppo personale e imprenditoriale.

Attraverso un'analisi della letteratura istituzionale e scientifica sul tema si propongono poi alcune definizioni di competenze per arrivare a proporre due modelli delle competenze imprenditoriali che permettono di avere una visione sintetica delle principali variabili che le compongono.

Ringraziamenti: il presente lavoro è possibile grazie al progetto Centro Imprenditoria Giovanile per il territorio finanziato da ESU-Azienda Regionale per il Diritto allo Studio Universitario di Verona.

Nell'ultima parte una sintesi di alcune applicazioni di ricerca e intervento che sono state sperimentate negli anni di studio sul tema dell'imprenditoria giovanile. Vi sono dati che confortano sulla visione che i giovani studenti hanno nei confronti del lavoro autonomo/imprenditoriale e sulle loro preferenze verso questa scelta professionale. Vi è inoltre la presentazione di uno strumento che si è dimostrato affidabile nel permettere la misurazione del potenziale imprenditoriale attraverso un profilo sintetico in 8 fattori.

2. Imprenditori e imprenditoria giovanile

2.1. Imprenditore: prime definizioni

La decisione di creare una nuova impresa è una delle scelte più significative e interessanti che le persone fanno nel mondo delle organizzazioni. Questa scelta è significativa in quanto è una fonte di innovazione, di competizione e di creazione di posti di lavoro... È interessante perché coinvolge rischio, creatività e convinzione a livello individuale e organizzativo. Eppure, si sa relativamente poco su ciò che accade nella mente degli individui che creano nuove organizzazioni (Forbes 1999, p. 415).

Lo studio della figura dell'imprenditore e di quali siano le sue competenze sono oggetto di un dibattito che ha avuto inizio con Cantillon nel 1775 nel suo *Essai sur la nature du commerce en general*. La ricerca sull'imprenditorialità ha avuto però una rapida crescita in epoche più recenti: il primo corso di imprenditorialità di cui si ha conoscenza fu tenuto presso la Harvard University nel 1947 ed è dagli anni '70 che nascono e si sviluppano i Centri Studio, le Accademie e le riviste scientifiche internazionali dedicate a questo tema (Brush *et al.* 2003; Cubico e Favretto 2012).

I modelli di studio dell'imprenditorialità si spostano sempre più verso la multidisciplinarietà in modo da comprendere il fenomeno attraverso lo studio delle variabili della persona (caratteristiche anagrafiche, abilità, tratti di personalità, attitudini, atteggiamenti, valori, opinioni, ...) e dell'ambiente (fattori socio-culturali, economici, istituzionali, formativi, network, background, ...) (Sartori *et al.* 2007).

L'imprenditorialità è un percorso importante per lo sviluppo personale ed economico, numerosi autori (Dowling e Schmude 2007; Fritsch e Mueller 2004; Nandram e Samson 2008; van Praag e Versloot 2007) sottolineano infatti il merito della scelta di un lavoro imprenditoriale, esso permette infatti l'espressione di una visione originale e personale, della creatività, degli obiettivi e della realizzazione della persona, crea ricchezza materiale e valore, realizza innovazione

attraverso nuovi prodotti e servizi, genera occupazione creando nuovi posti di lavoro nell'impresa stessa, in quelle dei fornitori e dei clienti e partecipa alla qualità della vita nella comunità locale.

Come in altri documenti istituzionali (Corbetta *et al.* 2008; Grilo e Thurik 2004; OECD 2011) consideriamo l'imprenditore e il lavoratore autonomo (*self-employed*) come equiparabili: sono soggetti impegnati in forme di lavoro che permettono di provvedere al proprio reddito in forma indipendente.

È in questo scenario che si muovono molte iniziative e progetti di ricerca/intervento che si propongono di concettualizzare, sviluppare modelli e realizzare attività formative con focus sulle competenze imprenditoriali (Cubico *et al.* 2018, 2017; Giancesini *et al.* 2018). In particolare, meritano particolare attenzione i recenti *EntreComp Framework* (Bacigalupo *et al.* 2016) e *Modello delle 13 competenze imprenditoriali* (Morris *et al.* 2013) ai quali dedicheremo uno specifico approfondimento.

2.2. Imprenditoria giovanile: il valore della formazione

L'imprenditorialità è un importante motore della crescita economica e della creazione di posti di lavoro: crea nuove imprese e posti di lavoro, apre nuovi mercati, migliora la produttività e crea ricchezza. Una mentalità imprenditoriale migliora l'occupabilità di un giovane. L'imprenditorialità e in particolare le piccole e medie imprese (PMI) sono la spina dorsale dell'economia europea e rappresentano la fonte più importante di nuova occupazione (Consiglio dell'Unione Europea 2014, p. 3).

Il tema della creazione di impresa nei giovani è cruciale sia per la crescita economica di un Paese che per lo sviluppo del potenziale di inclusione sociale e lavorativa delle nuove generazioni.

Le persone sotto i 25 anni hanno tassi di lavoro autonomo/imprenditoriale relativamente bassi: circa il 4,4% e il 7,2% in media nei Paesi dell'OCSE rispettivamente per le donne e gli uomini. In Italia e in Grecia il tasso di lavoro autonomo tra i giovani è superiore al 10% sia per le donne che per gli uomini (OECD 2015).

Recenti dati nazionali segnalano la presenza sempre più attiva e positiva delle imprese create da giovani che sono, è vero, solo il 9,1% (circa 551 mila nel 2018) del totale delle imprese esistenti in Italia ma

... se si guarda alle iscrizioni di nuove imprese, il ruolo dei giovani imprenditori appare determinante ad assicurare il ricambio della nostra base produttiva. Tra aprile e giugno,

infatti, le imprese di under 35 hanno rappresentato il 30,8% di tutte le iscrizioni di nuove imprese ai registri camerali (Unioncamere 2018, p. 1).

Investire in formazione all'imprenditorialità è una scelta vantaggiosa, alcune indagini rilevano che vi sono il 50% in più di nuove imprese in coloro che hanno partecipato a programmi di *minimpresa* nella scuola superiore (Jenner 2012).

I giovani che beneficiano di un apprendimento per l'imprenditoria sviluppano la conoscenza del mondo degli affari e competenze e attitudini essenziali tra cui creatività, spirito di iniziativa, tenacia, lavoro di squadra, conoscenza dei rischi nonché senso di responsabilità (Commissione europea 2013, p. 6).

Lo sviluppo delle capacità imprenditoriali è un obiettivo politico chiave per l'Unione Europea e gli Stati membri. Oltre dieci anni fa, la Commissione europea (2006) ha identificato queste 8 competenze chiave necessarie per una società basata sulla conoscenza: comunicazione nella madrelingua; comunicazione nelle lingue straniere; competenza matematica e competenze di base in scienza e tecnologia; competenza digitale; imparare a imparare; competenze sociali e civiche; spirito di iniziativa e imprenditorialità; consapevolezza ed espressione culturale. Tra queste l'imprenditorialità è definita come:

la capacità di una persona di tradurre le idee in azione. In ciò rientrano la creatività, l'innovazione e l'assunzione di rischi, come anche la capacità di pianificare e di gestire progetti per raggiungere obiettivi. È una competenza che aiuta gli individui, non solo nella loro vita quotidiana, nella sfera domestica e nella società, ma anche nel posto di lavoro, ad avere consapevolezza del contesto in cui operano e a poter cogliere le opportunità che si offrono ed è un punto di partenza per le abilità e le conoscenze più specifiche di cui hanno bisogno coloro che avviano o contribuiscono ad un'attività sociale o commerciale. Essa dovrebbe includere la consapevolezza dei valori etici e promuovere il buon governo. ... La conoscenza necessaria a tal fine comprende l'abilità di identificare le opportunità disponibili per attività personali, professionali e/o economiche, comprese questioni più ampie che fanno da contesto al modo in cui le persone vivono e lavorano, come ad esempio una conoscenza generale del funzionamento dell'economia, delle opportunità e sfide che si trovano ad affrontare i datori di lavoro o un'organizzazione. Le persone dovrebbero essere anche consapevoli della posizione etica delle imprese e del modo in cui esse possono avere un effetto benefico, ad esempio mediante il commercio equo e solidale o costituendo un'impresa sociale.

Le abilità concernono una gestione progettuale proattiva (che comprende ad esempio la capacità di pianificazione, di organizzazione, di gestione, di leadership e di delega, di analisi, di comunicazione, di rendicontazione, di valutazione e di registrazione), la capacità di rappresentanza e negoziazione efficaci e la capacità di lavorare sia individualmente sia

in collaborazione all'interno di gruppi. Occorre anche la capacità di discernimento e di identificare i propri punti di forza e i propri punti deboli e di soppesare e assumersi rischi all'occorrenza.

Un'attitudine imprenditoriale è caratterizzata da spirito di iniziativa, capacità di anticipare gli eventi, indipendenza e innovazione nella vita privata e sociale come anche sul lavoro. In ciò rientrano la motivazione e la determinazione a raggiungere obiettivi, siano essi personali, o comuni con altri, anche sul lavoro (Commissione europea 2006, pp. 17-18).

La maggior parte dei Paesi europei ha compiuto notevoli progressi nell'integrare le competenze chiave nei programmi di studio nazionali e in altri documenti di indirizzo e ha adottato approcci diversi per guidare e sostenere lo sviluppo delle competenze chiave. Tutti i Paesi europei hanno fatto passi significativi nell'incorporare le competenze chiave in documenti di indirizzo e curricula scolastici per soddisfare le attuali richieste della società. Lo sviluppo di mentalità, conoscenze generali e competenze che sono le basi dell'imprenditorialità può essere integrato fornendo conoscenze più specifiche sul business in base al livello e al tipo di istruzione (Cubico *et al.* 2015). Esiste una forte convinzione che l'imprenditorialità sia insegnata e trasmessa in maniera più adeguata al di fuori delle *business school* (Higgins *et al.* 2013).

La Commissione europea ha da lungo tempo sostenuto e aiutato a promuovere la causa dell'educazione all'imprenditorialità (*entrepreneurship education*) (Wagner e Sternberg 2004). Nell'ambito del programma di istruzione e formazione, il Quadro Strategico per la Cooperazione, l'Istruzione e la Formazione 2020 ha, come quarto obiettivo strategico a lungo termine, il potenziamento della creatività e dell'innovazione, compresa l'imprenditorialità, a tutti i livelli dell'istruzione e della formazione. La Commissione continua a sostenere la strategia Europa 2020 evidenziando la necessità di integrare creatività, innovazione e imprenditorialità nei sistemi di istruzione (Commissione europea 2009, 2011).

3. Competenze e competenze imprenditoriali

3.1. Le competenze: riferimenti generali

Nella letteratura di molte discipline le definizioni di competenze sono molteplici, qui non vogliamo immaginare di essere esaustivi (si segnalano alcuni nostri scritti cui abbiamo lavorato in questi anni e che possono essere utili per

qualche approfondimento: Cubico e Favretto 2012; Cubico *et al.* 2013b, 2014, 2018).

Va dato merito a White (1959) di aver affrontato per primo questo tema e di aver quindi descritto le competenze come quelle caratteristiche di personalità associate alle prestazioni superiori e alta motivazione, postulando così una relazione tra competenza cognitiva e azione motivazionale. A McClelland (1973, 1976) si riconosce poi di avere individuato l'applicazione su cui si è fondata la tradizione di studio americana delle competenze (approccio comportamentale) che permette di evidenziare le differenze individuali grazie a una attenta osservazione delle prestazioni e dei comportamenti lavorativi.

Spencer e Spencer (1993) individuano in motivazioni, tratti, atteggiamenti, valori – ogni caratteristica individuale che può essere misurata o valutata in modo affidabile – gli elementi fondamentali per identificare le prestazioni superiori da quelle medie, o per identificare le performance di successo. Volendo, la letteratura ci offre molti altri approcci al concetto di competenza: la tradizione britannica seguendo un approccio funzionale di un quadro standard di competenza professionale (Mansfield e Mitchell 1996); il modello olistico di Cheetham e Chivers (1996, 1998) con le cinque dimensioni: cognitiva, funzionale, personale, etica e meta-abilità; l'approccio multi-dimensionale sviluppato in Europa continentale (Winterton *et al.* 2005).

Le competenze nelle organizzazioni sono quindi strettamente connesse con ciò che una persona è in grado di fare e ciò che può essere osservato (Campbell *et al.* 1993), comprese: conoscenze, abilità, comportamenti e caratteristiche psicosociali necessarie per svolgere un ruolo efficace per consentire all'organizzazione di raggiungere i suoi obiettivi strategici (Delamare-Le Deist e Winterton 2005).

In estrema sintesi, la competenza è definita come l'insieme di conoscenze, abilità, atteggiamenti richiesti per svolgere uno specifico lavoro (Baum *et al.* 2001). Le competenze sono mutevoli, apprendibili e raggiungibili attraverso l'esperienza, l'apprendimento e il *coaching* (Volery *et al.* 2015). In quanto componente integrata di conoscenze, abilità e attitudini, la nozione di competenza si concentra sulla capacità di soddisfare con successo le esigenze di un contesto professionale particolare (Mulder *et al.* 2007), tra cui quello imprenditoriale che andremo ad analizzare.

3.2. Le competenze imprenditoriali

Le competenze imprenditoriali sono state identificate come un particolare gruppo di competenze significativo per la pratica dell'imprenditoria di successo (Cubico *et al.* 2018; Formicuzzi *et al.* 2012; Giancesini *et al.* 2018; Mitchelmore e Rowley 2010) e, secondo Bird (1995), includono conoscenze specifiche, motivazioni, tratti, immagini di sé, ruoli sociali, e abilità. Si riferiscono a una varietà di abilità e conoscenze, non solo in termini di *know-how* tecnico, finanziario, organizzativo e legale (Kuratko 2005).

Le competenze imprenditoriali sono compenetrato nelle caratteristiche e nelle motivazioni personali dell'imprenditore (Lee *et al.* 2016), sono multidimensionali e dinamiche dato che gli imprenditori prendono decisioni in ambienti incerti e sono razionali, non creano *una volta per tutte* soluzioni o routine, ma continuamente riconfigurano o rivedono le funzionalità che hanno sviluppato (Zahra *et al.* 2006). In una recente revisione sistematica della letteratura sulle caratteristiche chiave dell'imprenditore correlate empiricamente alla performance di impresa, Lee e colleghi (2016) hanno identificato 5 dimensioni delle competenze imprenditoriali relative a: 1. *competenze di opportunità* (riconoscere, sviluppare e valutare le opportunità attraverso l'intuizione); 2. *competenze amministrative* (operare bene e avere capacità amministrative); 3. *competenze relazionali* (assumere candidati idonei, creare fiducia e rapporti sani con i collaboratori, comunicare e portare una buona cultura aziendale); 4. *competenze personali* (tratti individuali riflessi nel comportamento dell'imprenditore); 5. *competenze di impegno* (perseveranza e tenacia anche davanti a situazioni incerte).

Le competenze imprenditoriali fanno riferimento, come si è visto, a una varietà di capacità e caratteristiche che rendono un imprenditore di successo anche in un ambiente competitivo e sempre più instabile e imprevedibile. Sebbene i ricercatori abbiano dedicato molto tempo e sforzi per identificare caratteristiche, tratti, valori, stati affettivi e stili cognitivi associati al successo imprenditoriale, le competenze uniche e peculiari che sostengono la creazione d'impresa e sono vitali nella navigazione dei contesti imprenditoriali rimangono sempre difficili da afferrare *in toto* (Morris *et al.* 2013). Nonostante l'interesse per lo sviluppo delle capacità imprenditoriali, non vi è ancora consenso su quali siano gli elementi distintivi dell'imprenditorialità come competenza. Molte ricerche hanno tentato di identificare, definire e classificare queste competenze e una moltitudine di modelli multidimensionali sono stati proposti nella letteratura, attingendo

alla gestione strategica, alle teorie sul comportamento organizzativo e ai vari modelli di imprenditorialità.

Gli studi sulle competenze imprenditoriali hanno tentato anche di organizzare le competenze imprenditoriali in vari sub-costrutti. Ad esempio, Man e colleghi (2002) hanno identificato 6 aree di competenza: opportunità, organizzazione, strategia, relazione, impegno e competenze concettuali. D'altra parte, Priyanto e Sandjojo (2005) hanno diviso la competenza imprenditoriale in 4 ambiti: manageriali, industriali, di opportunità e tecniche.

Nonostante diversi decenni di interesse nello sviluppo delle capacità imprenditoriali, non vi è ancora consenso su quali siano gli elementi distintivi dell'imprenditorialità come competenza, sebbene la ricerca abbia tentato di identificarli, definirli e classificarli. Le competenze imprenditoriali si riferiscono chiaramente a una varietà di capacità e caratteristiche che rendono un imprenditore di successo. L'imprenditorialità è chiaramente un fenomeno multiforme e quindi è necessario un quadro integrato per descriverlo (Gupta *et al.* 2016).

3.2.1. Modello delle 13 competenze imprenditoriali

Basandosi sulla teoria della strutturazione e approcciando le competenze come i risultati delle interazioni tra l'individuo e l'ambiente, Morris e colleghi (2013) hanno identificato un nucleo di 13 competenze imprenditoriali (vedi sintesi in Tabella 1). La ricerca ha permesso agli autori di evidenziare le competenze comportamentali, quali il riconoscimento delle opportunità, la valutazione delle opportunità, l'uso delle risorse e lo sviluppo di modelli di business, nonché le competenze attitudinali, tra cui la resilienza, l'auto-efficacia e la tenacia. Inoltre, i risultati hanno evidenziato la complessità dell'azione imprenditoriale e hanno dimostrato che determinate competenze sono e rimangono stabili mentre altre possono essere migliorate in base all'esposizione a un programma di formazione all'imprenditorialità anche di tipo esperienziale. Il modello delle 13 competenze imprenditoriali mira a creare una consapevolezza generale di ciò che l'imprenditorialità comporta, nonché a guidare lo sviluppo di programmi di studio sull'imprenditorialità (Gianesini *et al.* 2018).

TABELLA 1

Modello delle 13 competenze imprenditoriali (Morris et al. 2013, p. 358)

1. *Riconoscere le opportunità*: capacità di percepire condizioni mutate o possibilità trascurate nell'ambiente che rappresentano potenziali fonti di profitto o di ritorno per l'impresa
2. *Valutare le opportunità*: capacità di valutare la struttura dei contenuti delle opportunità per determinarne con precisione l'attrattività
3. *Gestire/mitigare il rischio*: scelta di azioni che riducono la probabilità che si verifichi un rischio o riducono il potenziale impatto se il rischio dovesse verificarsi
4. *Trasmettere una visione avvincente*: capacità di concepire l'immagine di uno stato organizzativo futuro e di articolare quell'immagine in un modo che consenta ai seguaci di promuoverlo
5. *Tenacia/perseveranza*: capacità di sostenere l'azione mirata e l'energia per affrontare le difficoltà e gli ostacoli che impediscono il raggiungimento dell'obiettivo
6. *Problem Solving creativo/immaginazione*: capacità di mettere in relazione oggetti o variabili precedentemente non correlati per produrre risultati nuovi, appropriati o utili
7. *Sfruttare le risorse*: abilità nell'accedere alle risorse che necessariamente non si possiedono o controllano per raggiungere fini personali
8. *Abilità di guerriglia*: capacità di sfruttare il proprio ambiente, impiegare tattiche non convenzionali, a basso costo e non riconosciute da altri e fare di più con meno
9. *Creare valore*: capacità di sviluppare nuovi prodotti, servizi e/o modelli di business che generano ricavi superiori ai loro costi e producono sufficienti benefici per l'utente ottenendo un rendimento equo
10. *Mantenere il focus ancora adeguato*: capacità di bilanciare l'enfasi sul raggiungimento degli obiettivi e la direzione strategica dell'organizzazione, affrontando al contempo la necessità di identificare e perseguire azioni per migliorare l'adattamento tra un'organizzazione e gli sviluppi nell'ambiente esterno
11. *Resilienza*: capacità di far fronte a tensioni e disturbi e stare bene, recuperare o anche prosperare di fronte alle avversità
12. *Auto-efficacia*: capacità di mantenere un senso di fiducia in se stessi riguardo alla capacità di svolgere un determinato compito o raggiungere un livello di prestazione
13. *Costruire e utilizzare le reti*: abilità di interazione sociale che consentono a un individuo di stabilire, sviluppare e mantenere una serie di relazioni con gli altri che lo assistono nell'avanzamento del lavoro o della carriera

3.2.2. *EntreComp Framework*: l'imprenditorialità come competenza

Sviluppato nel 2016 all'interno del centro di Ricerca (*Joint Research Centre*) della Commissione europea, il modello *EntreComp* (Bacigalupo *et al.* 2016) propone una definizione condivisa di imprenditorialità come composto da tre aree di competenza interrelate e interconnesse: «idee e opportunità», «risorse» e «azione» (in Tabella 2 la sintesi). Ciascuna delle aree è composta da 5 competenze, per un totale di 15 competenze lungo un modello di progressione di 8 livelli con un elenco di 442 risultati di apprendimento. Queste risorse possono essere personali (auto-consapevolezza e auto-efficacia, motivazione e perseveranza), materiali (mezzi di produzione e risorse finanziarie) o non materiali (conoscenze specifiche, abilità e atteggiamenti). La progressione nell'apprendimento imprenditoriale, previsto dall'applicazione del modello, si compone di due aspetti: a) sviluppare una crescente autonomia e responsabilità nell'agire su idee e opportunità per creare valore; b) sviluppare la capacità di generare valore da contesti semplici e prevedibili fino a ambienti complessi e in costante evoluzione.

La prima componente della competenza imprenditoriale nel modello *EntreComp* è denominata «idee e riconoscimento di opportunità». Quest'area è costituita dalle capacità imprenditoriali di identificare, cogliere e creare opportunità e perseguirle con forza: creatività, visione, valutazione di idee, pensiero etico e sostenibilità. Shane e Venkataraman (2000) hanno sostenuto che l'identificazione e lo sfruttamento delle opportunità sono concetti centrali dell'imprenditorialità e sono quelle che distinguono l'imprenditorialità dal *management*. Le idee imprenditoriali comprendono creatività, innovazione, assunzione di rischi e capacità di comprendere modelli di ruolo imprenditoriale di successo e identificazione delle opportunità (Bacigalupo *et al.* 2016).

La seconda componente della competenza imprenditoriale nel modello *EntreComp* è definita «Risorse» e rappresenta il *know-how* imprenditoriale, le abilità o le conoscenze e include auto-consapevolezza e auto-efficacia, motivazione e perseveranza, impiego di risorse, alfabetizzazione finanziaria ed economica e abilità di mobilitare gli altri. Queste risorse supportano la risoluzione dei problemi e il processo decisionale, le capacità di migliorare le relazioni interpersonali, la cooperazione e la gestione del denaro.

La terza componente della competenza imprenditoriale nel modello *EntreComp* è chiamata «Azioni» e include prendere iniziative, pianificare e gestire, prendere decisioni che si occupano di incertezza, collaborare e apprendere attraverso l'esperienza.

TABELLA 2

Il modello *EntreComp*-competenza imprenditoriale (Bacigalupo et al. 2016, pp. 12-13)

COMPETENZA	DEFINIZIONE	AREA: IDEE	DESCRIPTORI
1.2. Creatività	Sviluppare idee creative e mirate	- Sviluppare diverse idee e opportunità per creare valore, comprese soluzioni migliori alle sfide esistenti e nuove - Esplorare e sperimentare approcci innovativi - Combinare conoscenze e risorse per ottenere effetti di valore	
1.3. Visione	Lavorare verso una vision di futuro	- Immaginare il futuro - Sviluppare una visione per trasformare le idee in azioni - Visualizzare scenari futuri per guidare lo sforzo e l'azione	
1.4. Valorizzare le idee	Sfruttare al meglio idee e opportunità	- Giudicare qual è il valore in termini sociali, culturali ed economici - Riconoscere il potenziale che un'idea ha per creare valore e identificare i modi adatti per trarne il massimo	
1.5. Pensiero etico e sostenibile	Valutare le conseguenze e l'impatto di idee, opportunità e azioni	- Valutare le conseguenze di idee che apportano valore e l'effetto di un'azione imprenditoriale sulla comunità target, sul mercato, sulla società e sull'ambiente - Riflettere su come sono sostenibili gli obiettivi sociali, culturali ed economici a lungo termine e la linea d'azione scelta - Agire responsabilmente	

(segue)

(segue)

COMPETENZA	DEFINIZIONE	AREA: RISORSE	DESCRIPTORI
2.1. Auto-consapevolezza e auto-efficacia	Credere in sé stesso e continuare a svilupparsi	- Riflettere sui propri bisogni, aspirazioni e desideri a breve, medio e lungo termine - Identificare e valutare i punti di forza e di debolezza individuali e di gruppo - Credere nella propria capacità di influenzare il corso degli eventi, nonostante incertezza, battute d'arresto e fallimenti temporali	
2.2. Motivazione e perseveranza	Rimanere concentrato e non mollare	- Essere determinato a trasformare le idee in azione e soddisfare il proprio bisogno di raggiungere - Essere pronti ad avere pazienza e continuare a cercare di raggiungere gli obiettivi individuali o di gruppo a lungo termine - Essere resilienti sotto pressione, avversità e difficoltà temporanei	
2.3. Mobilitare risorse	Raccogliere e gestire le risorse di cui si ha bisogno	- Acquisire e gestire le risorse materiali, non materiali e digitali necessarie per trasformare le idee in azioni - Ottenere il massimo da risorse limitate - Ottenere e gestire le competenze necessarie in qualsiasi momento, comprese le competenze tecniche, legali, fiscali e digitali	
2.4. Alfabetizzazione finanziaria ed economica	Sviluppare <i>know-how</i> finanziario ed economico	- Stimare il costo di trasformare un'idea in un'attività di creazione di valore - Pianificare, mettere in atto e valutare le decisioni finanziarie nel tempo - Gestire i finanziamenti per assicurarsi che l'attività di creazione di valore possa durare nel lungo periodo	
2.5. Mobilitare gli altri	Ispirare, entusiasmare e coinvolgere gli altri	- Ispirare ed entusiasmare le parti interessate - Ottenere il supporto necessario per ottenere risultati di valore - Dimostrare una comunicazione efficace, persuasione, negoziazione e <i>leadership</i>	

COMPETENZA	DEFINIZIONE	AREA: AZIONI	DESCRIPTORI
3.1. Prendere l'iniziativa	Fare le cose	- Avviare processi che creano valore - Raccogliere le sfide - Agire e lavorare in modo indipendente per raggiungere gli obiettivi, attenersi alle intenzioni ed eseguire i compiti pianificati	
3.2. Pianificare e gestire	Dare priorità, organizzare e seguire	- Stabilire obiettivi a lungo, medio e breve termine - Definire priorità e piani d'azione - Adeguarsi a cambiamenti imprevisti	
3.3. Affrontare l'incertezza, l'ambiguità e il rischio	Prendere decisioni che riguardano l'incertezza, l'ambiguità e il rischio	- Prendere decisioni quando il risultato di tale decisione è incerto, quando le informazioni disponibili sono parziali o ambigue o quando vi è il rischio di esiti involontari - All'interno del processo di creazione del valore, includere modalità strutturate di testare idee e prototipi sin dalle prime fasi, per ridurre i rischi di fallimento - Gestire le situazioni in rapido movimento in modo rapido e flessibile	
3.4. Lavorare con gli altri	Fare squadra, collaborare e lavorare in rete	- Lavorare insieme e cooperare con gli altri per sviluppare idee e trasformarle in azioni - Realizzare reti - Risolvere i conflitti e affrontare la competizione in modo positivo quando necessario	
3.5. Apprendere dall'esperienza	Imparare facendo	- Utilizzare qualsiasi iniziativa per la creazione di valore come un'opportunità di apprendimento - Imparare con gli altri, inclusi colleghi e mentori - Riflettere e imparare sia dal successo che dal fallimento (proprio e altrui)	

4. Imprenditoria giovanile e competenze: applicazioni e strumenti

4.1. Competenze imprenditoriali negli studenti: sintesi delle ricerche

In questi 22 anni di lavoro, il Centro Imprenditoria Giovanile¹ del Dipartimento di Economia Aziendale (Università di Verona) ha svolto studi sull'orientamento e le competenze imprenditoriali nei giovani (Favretto e Sartori 2007; Cubico e Favretto 2012; Cubico *et al.* 2013a). In particolare il Centro ha dedicato ricerche/intervento a studenti di scuole professionali, universitari e di dottorato e a ricercatori nei laboratori (oltre a gruppi di imprenditori nelle varie fasi di creazione, sviluppo e transizione di impresa). Si vuole qui presentare qualche risultato che si ritiene significativo e interessante in relazione alla tematica delle competenze imprenditoriali.

Un elemento importante che guida le competenze è l'atteggiamento verso la scelta professionale imprenditoriale. Nei nostri giovani il lavoro autonomo/imprenditoriale è visto piuttosto: bello, prestigioso, libero, attivo, energico, soddisfacente, interessante, desiderabile, vario, flessibile, stimolante (se pur: insicuro, pesante, instabile, complesso, incerto, imprevedibile). È evidente, pur nella sintesi, che vi sia una preferenza quasi naturale, cioè un atteggiamento positivo, quando pensano al lavoro autonomo e imprenditoriale. Un buon segno supportato anche da un'idea di futuro lavorativo, infatti nelle nostre ricerche in diverse occasioni abbiamo raccolto questo desiderio chiedendo ai giovani se si vedono imprenditori nel futuro. Queste sono in sintesi le risposte nei gruppi di studenti intervistati:

«mi vedo imprenditore tra...

	SCUOLE SUPERIORI	UNIVERSITARI	DOTTORANDI
... 5 anni»	25%	20%	19%
... 10 anni»	38%	38%	29%

¹ Il Centro Imprenditoria Giovanile – *cig* (<http://cig.univr.it/>) è un centro di ricerca/intervento nato nel 1996 con gli obiettivi di: approfondire e sviluppare la ricerca psicosociale ed economica sulla imprenditoria giovanile; potenziare nei giovani le capacità di ampliare il loro ventaglio di possibilità professionali; promuovere l'analisi delle potenzialità e la valutazione di un'eventuale scelta imprenditoriale; stimolare all'autoimprenditorialità e a «inventare» la propria attività lavorativa; favorire la valorizzazione delle potenzialità imprenditoriali; promuovere una cultura imprenditoriale nei giovani.

I nostri studenti sentono poi di possedere, più di altre, alcune delle competenze chiave dell'imprenditorialità, in particolare abilità comunicative, organizzative, innovazione, spirito di iniziativa e un'adeguata determinazione. Si percepiscono meno dotati di capacità di pianificazione e rendicontazione.

La maggior parte di loro inoltre si dichiara piuttosto interessata e disponibile a seguire attività formative sul tema della creazione di impresa.

I modelli emersi dalle analisi documentano come il potenziale imprenditoriale nei giovani sia ben strutturato e influenzato positivamente dalle variabili di contesto quali il network sociale di riferimento, le competenze percepite e le informazioni che si hanno a disposizione.

Esistono quindi: un'immagine positiva del lavoro imprenditoriale, un'idea diffusa a diventare imprenditore nel medio-lungo termine, la consapevolezza di possedere alcune delle capacità e caratteristiche necessarie a diventare imprenditori e l'interesse verso la formazione all'imprenditorialità... ci permettiamo quindi di affermare che i nostri giovani sono un terreno fertile in cui è possibile operare per lo sviluppo delle competenze che i modelli presentati in precedenza ci propongono.

4.2. Il potenziale imprenditoriale: uno strumento di misurazione (il TAI® – Test di Attitudine Imprenditoriale)

Tra le iniziative che caratterizzano il Centro Imprenditoria Giovanile vi è il lavoro di ideazione, sviluppo, creazione e continuo perfezionamento di uno strumento di misurazione del *potenziale verso la creazione e lo sviluppo di impresa e lavoro autonomo*: il Test di Attitudine Imprenditoriale – TAI® (Cubico et al. 2010).

Le considerazioni emerse nelle ricerche in merito alle differenze tra imprenditori e non imprenditori in termini di caratteristiche quali attitudini, tratti di personalità, atteggiamenti, motivazioni e valori, hanno portato a riflettere sulla possibilità di creare strumenti che siano effettivamente in grado di rilevare e misurare queste caratteristiche (Power 1971). Il TAI® è quindi uno strumento che, nella versione cartacea e online, permette a una persona di avere a disposizione un profilo del suo potenziale imprenditoriale sintetizzato nei punteggi che raggiunge negli 8 Fattori:

1. *orientamento al risultato*: determinazione a perseguire un obiettivo e percezione di avere un forte controllo della situazione;

2. *leadership*: attitudine alla dirigenza;
3. *adattamento*: capacità di percepire i mutamenti ambientali e di adattarsi a essi;
4. *need for Achievement*: spinta ad ottenere fama e successo sociale;
5. *need for Self-Empowerment*: spinta a realizzare se stessi mediante il proprio lavoro, al di là del riscontro economico;
6. *innovazione*: atteggiamento e curiosità verso il nuovo;
7. *flessibilità*: tendenza a riorientare i propri obiettivi in base alla situazione;
8. *autonomia*: necessità di avere un proprio spazio autonomo di decisione e di scelta,

e nell'area trasversale *attitudine imprenditoriale globale*.

Le ricerche realizzate negli anni con l'utilizzo del TAI® (es. Cubico *et al.* 2012; Noventa *et al.* 2016, 2018) hanno evidenziato che questo strumento permette di mettere in relazione chi presenta un buon potenziale imprenditoriale e il successo delle imprese da questi create. Chi ha un buon punteggio nel TAI© incontra anche meno difficoltà nelle fasi di avvio di impresa, nell'affrontare le complessità burocratiche e nella creazione di network preziosi per l'azienda sul territorio.

5. Conclusioni

Creare un'impresa è un processo che richiede competenze specifiche, creare un'impresa in giovane età è un percorso che necessita anche di energie e di supporti dedicati. Società, scuole e università hanno la responsabilità di offrire parte delle loro risorse a realizzare progetti mirati a favorire lo sviluppo di competenze imprenditoriali nei giovani.

L'imprenditoria giovanile è parte integrante del motore dello sviluppo socio-economico e permette il ricambio di generazione nelle imprese. Diffondere cultura e competenze imprenditoriale nei giovani fa sì che questo possa essere stimolato e guidato.

Le competenze imprenditoriali, sintetizzate nei modelli presentati, si rifanno a conoscenze, abilità e atteggiamenti quali: identificare, cogliere e creare opportunità e perseguirle con forza, creatività, visione, valutazione di idee, pensiero etico e sostenibilità, auto-consapevolezza e auto-efficacia, motivazione e perseveranza, impiego di risorse, alfabetizzazione finanziaria ed economica e abilità di mobilitare gli altri, prendere iniziative, pianificare e gestire, prendere decisioni che si occupano di incertezza, collaborare e apprendere attraverso l'esperienza.

I dati emersi dalle ricerche presentate dipingono studenti piuttosto attratti dal lavoro imprenditoriale di cui hanno un'immagine positiva; sono giovani che

percepiscono di avere alcune delle competenze imprenditoriali utili ad affrontare un percorso di lavoro autonomo, che si auto-individuano qualche lacuna e che dichiarano di avere interesse per attività formative sui temi della creazione di impresa. Questi risultati confortano nella scelta di investire nella formazione delle competenze imprenditoriali e nel diffondere una cultura di impresa attraverso scuola e università.

Si ritiene importante, in linea con i suggerimenti comunitari, una ri-progettazione dei corsi in modo che siano maggiormente dedicati allo sviluppo di cultura e competenza imprenditoriale e concentrati nel supportare gli studenti a incrementare la rete sociale imprenditoriale. Una scuola e un'università in grado di fornire una più chiara consapevolezza riguardo ai vincoli e alle opportunità esistenti negli ambienti di riferimento. La parti sociali sono chiamate quindi ad aprirsi con più entusiasmo al mondo dell'istruzione, il mondo della formazione dal suo lato deve dedicarsi alle relazioni con le diverse parti interessate.

I nostri giovani sono la risorsa imprenditoriale del futuro, noi continueremo a essere con loro realizzando progetti di ricerca/intervento utili ad accrescere quelle competenze descritte come importanti per affrontare le sfide nella creazione e lo sviluppo delle imprese.

Riferimenti bibliografici

- Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. e Van den Brande, G.
2016 *EntreComp: The entrepreneurship competence framework*, EUR 27939, Luxembourg, Publication Office of the European Union, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/entrecomp-entrepreneurship-competence-framework>.
- Baum, J.R., Locke, E.A. e Smith, K.G.
2001 *A multidimensional model of venture growth*, in «Academy of Management Journal», 44(2), pp. 292-303.
- Bird, B.
1995 *Towards a theory of entrepreneurial competency*, in «Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth», 2(1), pp. 51-72.
- Brush, C., Duhaime, I.M., Gartner, W.B., Stewart, A., Katz, J.A., Hitt, M.A., Alvarez, S.A., Meyer, G.D. e Venkataraman, S.
2003 *Doctoral education in the field of entrepreneurship*, in «Journal of Management», 29, pp. 309-331.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. e Sager, C.E.
1993 *A theory of performance*, in Schmitt N. e Borman W.C. (a cura di), *Personnel selection in organization*, San Francisco, Jossey-Bass, pp. 35-70.
- Cantillon, R.
1775 *Essai sur la nature du commerce en general*, versione inglese (1959), London, Frank Cass and Company, http://files.libertyfund.org/files/285/0039_Bk.pdf.

Cheetham, G. e Chivers, G.

1996 *Towards a holistic model of professional competence*, in «Journal of European Industrial Training», 20(5), pp. 20-30.

1998 *The reflective (and competent) practitioner: A model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches*, in «Journal of European Industrial Training», 22(7), pp. 267-276.

Commissione europea

2006 *Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio del 18 dicembre 2006 relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente (2006/962/EC)*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/it/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=it>.

2009 *Commission working document. Consultation on the future «EU2020» strategy*, COM(2009)647 final, <http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/eu2020.pdf>.

2011 *Entrepreneurship education: Enabling teachers as a critical success factor «A report on teacher education and training to prepare teachers for the challenge of entrepreneurship education»*, https://www.abdn.ac.uk/spe/documents/Entrepreneurship_education_European_Commission/Enabling_Teachers_as_a_Critical_Success_Factor.pdf.

2013 *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Piano d'Azione Imprenditorialità 2020. Rilanciare lo spirito imprenditoriale in Europa*, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0381&from=IT>.

Consiglio dell'Unione Europea

2014 *Conclusioni del Consiglio relative alla promozione dell'imprenditorialità giovanile per favorire l'inclusione sociale dei giovani*, <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=IT&f=ST%208378%202014%20INIT>.

Corbetta, G., Dawson, A. e Valentini, G.

2008 *Global entrepreneurship monitor – Italy. 2008 Executive Report*, <https://www.gemconsortium.org/report>.

Cubico, S., Ardolino, P., Formicuzzi, M., Ripamonti, S. e Favretto, G.

2012 *Key competences for entrepreneurship: A model for analyzing and validating entrepreneurial human capital*, Proceeding online of the 10th Interdisciplinary European Conference on Entrepreneurship Research (IECER), University of Regensburg, Germania.

Cubico, S., Bellotto, M., Ardolino, P., Formicuzzi, M. e Favretto, G.

2013b *Choosing to create a new business: Entrepreneurial aptitudes, motivations and behaviours*, in «Journal of International Finance Studies», 13(2), pp. 39-44.

Cubico, S., Bortolani, E., Favretto, G. e Sartori, R.

2010 *Describing the entrepreneurial profile: The entrepreneurial aptitude test (TAI)*, in «International Journal of Entrepreneurship and Small Business», 11(4), pp. 424-435.

Cubico, S. e Favretto, G. (a cura di)

2012 *Giovani imprenditori: competenze e orientamenti nel Veneto*, Verona, QuiEdit.

- Cubico, S., Favretto, G., Formicuzzi, M., Ferrari, A., Gadioli de Oliveira, J., Jain, A.K. e Fucà, R.R.
- 2014 *Universities as sources of business: Entrepreneurship and doctoral studies*, in «European Journal of Management», 14(2), pp. 77-82.
- Cubico, S., Favretto, G., Leitão, J. e Cantner, U. (a cura di)
- 2018 *Entrepreneurship along the industry life cycle: The changing role of entrepreneurial activities and knowledge competencies*, Cham (Switzerland), Springer.
- Cubico, S., Formicuzzi, M., Ardolino, P., Noventa, S. e Favretto, G.
- 2013a *Giovani e imprenditorialità: l'Università come primo incubatore?*, in Perina L. (a cura di), *Young. Trenta storie di giovani veronesi*, Verona, DelMiglio Editore, pp. 146-149.
- Cubico, S., Gadioli de Oliveira, J., Bellotto, M., Formicuzzi, M., Favretto, G. e Sartori, R.
- 2015 *Entrepreneurial competencies and business creation. A research on policies and applications*, in «Journal of Economics, Business and Management», 3(11), pp. 1087-1092.
- Cubico, S., Giancesini, G., Favretto, G., Cesaroni, F.M., Sentuti, A. e Pajardi, D.
- 2017 *Exploring students' entrepreneurial ideas, resources, and actions: The EntreComp framework*, Conference Papers of RENT XXVII - Research in Entrepreneurship and Small Business, <http://www.rent-research.org/conference-final-papers-2017>.
- Delamare-Le Deist, F. e Winterton, J.
- 2005 *What is competence?*, in «Human Resource Development International», 8(1), pp. 27-46.
- Dowling, M. e Schmude, J. (a cura di)
- 2007 *Empirical entrepreneurship in Europe. New perspective*, Northampton, Massachusetts, Edward Elgar Publishing.
- Favretto, G. e Sartori, R. (a cura di)
- 2007 *Le età dell'impresa. Giovani imprenditori e lavoratori esperti*, Milano, FrancoAngeli.
- Forbes, D.
- 1999 *Cognitive approaches to new venture creation*, in «International Journal of Management Review», 1(4), pp. 415-439.
- Formicuzzi, M., Cubico, S., Ardolino, P. e Favretto, G.
- 2012 *Le competenze dell'imprenditore*, in Cubico S. e Favretto G., *Giovani imprenditori: competenze e orientamenti nel Veneto*, Verona, QuiEdit, pp. 25-32.
- Fritsch, M. e Mueller, P.
- 2004 *Effects of new business formation on regional development over time*, in «Regional Studies», 38(8), pp. 961-975.
- Giancesini, G., Cubico, S., Favretto, G. e Leitão, J.
- 2018 *Entrepreneurial competences: Comparing and contrasting models and taxonomies*, in Cubico S., Favretto G., Leitão J. e Cantner U. (a cura di), *Entrepreneurship along the industry life cycle: The changing role of entrepreneurial activities and knowledge competences*, Cham (Switzerland), Springer, pp. 13-32.
- Grilo, I. e Thurik, R.
- 2004 *Determinants of Entrepreneurship in Europe*, ERIM Report Series Research in Management, <https://repub.eur.nl/pub/1823>.

- Gupta, V.K., Dutta, D.K., Guo, G., Javadian, G., Jiang, C., Osorio, A.E. e Ozkazanc-Pan, B.
2016 *Classics in entrepreneurship research: Enduring insights, future promises*, in «New England Journal of Entrepreneurship», 19(1), pp. 7-16.
- Higgins, D., Smith, K. e Mirza, M.
2013 *Entrepreneurial education: Reflexive approaches to entrepreneurial learning in practice*, in «The Journal of Entrepreneurship», 22(2), pp. 135-160.
- Jenner, C.
2012 *Business and education: Powerful social innovation partners*, in «Stanford Social Innovation Review», 27 agosto, https://ssir.org/articles/entry/business_and_education_powerful_social_innovation_partners.
- Kuratko, D.F.
2005 *The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges*, in «Entrepreneurship Theory and Practice», 29(5), pp. 577-598.
- Lee, H., Lee, J., Shim, K. e Lee, H.
2016 *Entrepreneurial characteristics: A systematic literature review*, in «PACISProceedings», 81, <http://aisel.aisnet.org/pacis2016/81>.
- Man, T.W.Y., Lau, T. e Chan, K.F.
2002 *The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies*, in «Journal of Business Venturing», 17(2), pp. 123-142.
- Mansfield, B. e Mitchell, L.
1996 *Towards a competent workforce*, London, Gower.
- McClelland, D.
1973 *Testing for competence rather than for «intelligence»*, in «American Psychologist», 28(1), pp. 1-14.
- 1976 *A guide to job competency assessment*, Boston, MA, McBer.
- Mitchellmore, S. e Rowley, J.
2010 *Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda*, in «International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research», 16(2), pp. 92-111.
- Morris, M.H., Webb, J.W., Fu, J. e Singhal, S.
2013 *A competency-based perspective on entrepreneurship education: Conceptual and empirical insights*, in «Journal of Small Business Management», 51(3), pp. 352-369.
- Mulder, M., Lans, T., Verstegen, J., Biemans, H. e Meijer, Y.
2007 *Competence development of entrepreneurs in innovative horticulture*, in «Journal of Workplace Learning», 19(1), pp. 32-44.
- Nandram, S.S. e Samson, K.J.
2008 *The spirit of entrepreneurship*, New York, Springer.
- Noventa, S., Cubico, S., Ardolino, P., Favretto, G. e Leitão, J.
2016 *Assessing the relation between entrepreneurial environment and institutions and aptitude towards entrepreneurship: An experience in Veneto's vocational schools*, in Leitão J. e Alvez H. (a cura di), *Entrepreneurial and innovative practices in public institutions*, Switzerland (Cham), Springer, pp. 293-318.
- Noventa, S., Cubico, S., Formicuzzi, M., Ardolino, P., Favretto, G., Ciabuschi, F. e Leitão, J.
2018 *Entrepreneurial aptitude and gender-related stereotypes. A research on competencies, policies and practices to foster entrepreneurial culture in a less favoured environment*, in Cubico S., Favretto G., Leitão J. e Cantner U. (a cura di), *En-*

- trepreneurship along the industry life cycle: The changing role of entrepreneurial activities and knowledge competences*, Switzerland (Cham), Springer, pp. 59-90.
- OECD
- 2011 *Entrepreneurship at a Glance 2011*, OECD Publishing, <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264097711-en.pdf?expires=1541243563&id=id&accname=guest&checksum=6A44B7EE0CB55CCA2AAAD055BAC6A96E>.
- 2015 *Self-employment among the youth*, in *Entrepreneurship at a Glance 2015*, Paris, OECD Publishing, https://doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2015-25-en.
- Power, M.
- 1971 *The application of psychological testing to entrepreneurial potential*, in «California Management Review», XIII(3), pp. 32-38.
- Priyanto, S.H. e Sandjojo, I.
- 2005 *Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: Empirical study on SMEs*, in «International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management», 5(5/6), pp. 458-468.
- Sartori, R., Favretto, G. e Bortolani, E.
- 2007 *Le due principali variabili dell'imprenditoria nei diversi paradigmi di ricerca: persona, ambiente e loro interazione*, in Favretto G. e Sartori R. (2007), *Le età dell'impresa. Giovani lavoratori e lavoratori esperti*, Milano, FrancoAngeli, pp. 15-30.
- Shane, S. e Venkataraman, S.
- 2000 *The promise of entrepreneurship as a field of research*, in «Academy of Management Review», 25(1), pp. 217-226.
- Spencer, L. e Spencer, S.
- 1993 *Competence at work: A model for superior performance*, New York, Wiley.
- Unioncamere
- 2018 *Imprese: una su dieci è «under 35». Ma quasi 1 su 3 delle nuove aperture si deve a giovani imprenditori*. Comunicato stampa, <http://www.unioncamere.gov.it/P42A3867C160S123/imprese--una-su-dieci-e--under-35--.htm>.
- van Praag, C.M. e Versloot, P.H.
- 2007 *What is the value of entrepreneurship? A review of recent research*, Bonn, IZA, <http://ftp.iza.org/dp3014.pdf>.
- Volery, T., Mueller, S. e von Siemens, B.
- 2015 *Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviors and competencies in growth oriented small and medium-sized enterprises*, in «International Small Business Journal», 33(2), pp. 109-129.
- Wagner, J. e Sternberg, R.
- 2004 *Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data*, in «Annals of Regional Data», 38(2), pp. 219-240.
- White, R.
- 1959 *Motivation reconsidered: The concept of competence*, in «Psychological Review», 66, pp. 279-333.
- Winterton, J., Delamare-Le Deist, F. e Stringfellow, E.
- 2005 *Prototype typology of knowledge, skills and competences*, Thessaloniki, CE-DEFOP, http://www.ecotec.com/europeaninventory/publications/method/CEDEFOP_typology.pdf.

- Zahra, S.A., Sapienza, H.J. e Davidsson, P.
2006 *Entrepreneurship and dynamic capabilities: A review, model and research agenda*,
in «Journal of Management Studies», 43(4), pp. 917-955.