

## ***L'imprenditorialità per la Pubblica Amministrazione attraverso un'analisi sistematica della letteratura: l'emersione dello Spirito Imprenditoriale Pubblico***

Entrepreneurship for Public Administration through a systematic literature review: the emergence of the Public Entrepreneurial Spirit

**Massimiliano Vesci**

Università degli Studi di Salerno – Dipartimento di Scienze Aziendali - Management & Innovation Systems

DOI: 10.30448AP.2025.1.07

Sommario: 1. Introduzione – 2. Il dominio dell'imprenditorialità negli studi economici e d'impresa – 3. Metodologia e strategie di ricerca – 4. Risultati: il dialogo sul concetto di imprenditorialità nella pubblica amministrazione – 5. Discussione dei risultati: l'Entrepreneurial Public Spirit quale dimensione centrale per una teoria dell'imprenditorialità nella pubblica amministrazione – 6. Conclusioni, implicazioni teoriche, manageriali e riformatrici derivanti da una teoria dell'imprenditorialità nel settore pubblico

---

*Oggi sembrano maturi i tempi per introdurre una discussione sulle caratteristiche dell'imprenditorialità nella pubblica amministrazione con la finalità di avviare un dibattito fra gli studiosi. Lungo questa direttrice, questo saggio ha l'obiettivo di identificare le dimensioni dello Spirito Imprenditoriale Pubblico. Per fare ciò e per introdurre un dibattito circa la costruzione di una teoria dell'imprenditorialità in ambito pubblico, il lavoro, partendo da un'analisi dei principali lavori seminali sull'imprenditorialità nel campo economico e di management, realizza una review sistematica della letteratura sul concetto di imprenditorialità pubblica e di imprenditorializzazione della pubblica amministrazione. Il lavoro, dopo aver proposto e discusso le componenti dello Spirito Imprenditoriale Pubblico, enuclea le implicazioni teoriche, manageriali e di riforma conseguenti all'identificazione di quelle che appaiono essere le caratteristiche fondanti dell'imprenditorialità nella Pubblica Amministrazione.*

---

*Today the time seems ripe to introduce a discussion on the characteristics of entrepreneurship in public administration with the aim of starting a debate among scholars. Along this line, this essay aims to identify the dimensions of the Public Entrepreneurial Spirit. To do this and to introduce a debate about building a theory of entrepreneurship in the public sector, the work, starting from an analysis of the main seminal works on entrepreneurship in the economic and management field, carries out a systematic literature review on the concept of public entrepreneurship. The work, after having proposed and discussed the components of the Public Entrepreneurial Spirit, enumerates the theoretical, managerial and reform implications resulting from the identification of what appear to be the founding characteristics of entrepreneurship in the Public Administration.*

---

*Aujourd'hui, le moment semble venu d'introduire une discussion sur les caractéristiques de l'entrepreneuriat dans l'administration publique dans le but de lancer un débat entre chercheurs. Dans cette optique, cet essai vise à identifier les dimensions de l'esprit entrepreneurial public. Pour ce faire et introduire un débat sur la construction d'une théorie de l'entrepreneuriat dans le secteur public, l'ouvrage, à partir d'une analyse des principaux travaux fondateurs sur l'entrepreneuriat*

Parole chiave: managerialità, caratteristiche imprenditorialità settore pubblico, review  
Keywords: managerialization, public entrepreneurial characteristics, review  
Mots clés: new public management, entrepreneuriat, revue critique

*dans les domaines de l'économie et de la gestion, réalise une revue systématique de la littérature. sur le concept d'entrepreneuriat, d'administration publique et d'entrepreneuriat. L'ouvrage, après avoir proposé et discuté les composantes de l'esprit entrepreneurial public, énumère les implications théoriques, managériales et réformatrices résultant de l'identification de ce qui semble être les caractéristiques fondatrices de l'entrepreneuriat dans l'administration publique.*

Autore corrispondente; e-mail: mvesci@unisa.it  
Articolo ricevuto il 16/01/2023 – accettato il 19/03/2024

## 1. Introduzione

L'ultimo trentennio ha caratterizzato il sistema della pubblica amministrazione soprattutto per la molteplicità di interventi normativi finalizzati ad introdurre logiche e strumenti tipicamente manageriali. Il movimento riformatore ha sempre preso spunto dalla percezione negativa che ha caratterizzato e caratterizza tuttora la burocrazia pubblica e la conseguente percezione della stessa come un elemento di inerzia organizzativa, dotato di scarsa flessibilità e generatore di rigidità (Carroll, 2017). La maggior parte delle riforme finalizzate alla modernizzazione del sistema pubblico si sono, dunque, basate su criteri quali il recupero di efficienza (Mele, Vesci, 1997) e l'introduzione di strumenti di governance (Mele et al., 2005; Botti, Vesci, 2009), risultando di volta in volta ancorate ai principi e/o ai paradigmi concettuali del New Public Management (Hood, 1991) della New Public Governance (Rhodes, 2007) e, più in generale, del post New Public Management (Christensen e Lægreid, 2007).

Se da una parte è stato autorevolmente riportato che "in alcuni convegni ho sentito affermare che 'il management pubblico ha fallito'" (Borgnovi, 2018, p. 25) e che i risultati del ciclo di riforme non possono non essere considerati modesti o comunque vengono percepiti dai più come inadeguati (Carrieri, 2018), probabilmente è più opportuno riconoscere che vi sono nel processo riformatore luci ed ombre. È indubitabile, infatti, che ormai la pubblica amministrazione ha assorbito concetti quali efficienza, economicità, trasparenza, accountability, ecc. Tuttavia, l'eterno confronto e forse addirittura la contrapposizione fra l'approccio istituzionale<sup>1</sup> e quello manageriale<sup>2</sup> senza che ne seguisse un reale riconoscimento di complementarietà (Valotti, 2018), ha fatto sì che tali concetti venissero indeboliti proprio dall'essere stati introdotti nel sistema pubblico tramite normative, determinandosi spesso un rispetto solo formale a

<sup>1</sup> "Secondo l'approccio istituzionale la riforma delle pubbliche amministrazioni transita da un riassetto complessivo dei poteri e delle funzioni dei diversi livelli di governo e al tempo stesso si fonda su di un adeguamento generale del quadro normativo delle regole di sistema. Il veicolo del cambiamento è, in questo caso, principalmente rappresentato da una modifica delle norme che si propone di indurre una trasformazione delle funzioni, delle responsabilità formali e dei processi amministrativi dei diversi enti pubblici" (Valotti, 2018, p. 75-76).

<sup>2</sup> "L'approccio manageriale [...] considera la norma come un vincolo o una condizione di contesto rispetto allo sviluppo di processi evolutivi fortemente centrati sull'esercizio responsabile di autonomia da parte delle singole amministrazioni. Il veicolo del cambiamento è, di conseguenza, principalmente rappresentato da un adeguamento dei modelli di gestione e delle competenze professionali che si propone di migliorare la capacità di valorizzazione delle risorse amministrative e di perseguimento dei fini istituzionali" (Valotti, 2018, p. 76).

svantaggio di una reale e sostanziale implementazione e l'ovvio conseguenziale rifiuto dello strumento manageriale (Borgonovi, 2018).

Orbene, devesi osservare che, anche se negli studi di management da sempre è stata riconosciuta la necessaria coesistenza all'interno dei fatti della gestione aziendale di una funzione manageriale e di un'azione determinata dall'imprenditorialità - la prima, consistente nella capacità di sviluppare le decisioni imprenditoriali e di attuarle in modo razionale, la seconda (l'imprenditorialità, dunque), facente capo all'attitudine ad assumere decisioni rischiose finalizzate all'innovazione nei comportamenti aziendali (Sciarelli, 2022) -, in realtà poca o addirittura nessuna attenzione è stata posta alla rilevanza dell'imprenditorialità negli studi di public management e l'anelito riformatore è risultato monco ab origine probabilmente di una parte rilevante della sua stessa ragion d'essere<sup>3</sup>.

La centralità dell'imprenditorialità in ambito pubblico può essere riconosciuta semplicemente andando a guardare il titolo di uno dei libri più noti di New Public Management ovvero "Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector (Osborne e Gaebler, 1992)", dove lo spirito imprenditoriale è la spiegazione dello stesso concetto di reinvenzione del governo. Nello stesso periodo, l'accento sull'imprenditorialità è posto anche da Barzelay e Armanjani (1992)<sup>4</sup>. Più tardi, tuttavia, verrà riconosciuto che sebbene il concetto di imprenditorialità nel settore pubblico sia sbocciato proprio con le riforme degli anni '90 (Carroll, 2017), esso è poco utilizzato nella pubblica amministrazione (Zerbinati e Souitaris, 2005) rimanendo ancorato a petizioni di principio; e, poche o del tutto assenti, in particolare con riferimento al caso italiano, appaiono le proposizioni di un framework dell'imprenditorialità nella pubblica amministrazione. Oggi sembrano maturi i tempi per accendere almeno una luce su come può evolvere la nozione di imprenditorialità nella pubblica amministrazione a partire dalle concettualizzazioni di imprenditorialità fatte negli studi economici e di gestione d'impresa in modo da stimolare il dibattito fra gli studiosi nell'ambito pubblico, se è vero come è vero che le sfide che sono di fronte al settore pubblico possono essere definite di "disruptive innovation" (Borgonovi, 2018, p.25), e se per il miglioramento del settore stesso viene richiesta "una svolta imprenditoriale" (Valotti, 2021, p.1)

Proprio per colmare il gap evidenziato, obiettivo del paper è quello di esplorare le dimensioni dell'imprenditorialità nell'azione della pubblica amministrazione identificandone le sue componenti più rilevanti da un punto di vista prevalentemente strategico. Per fare questo, dapprima vie-

<sup>3</sup> Peraltro, non è caso che i manager pubblici sono avversi al rischio a differenza dei manager privati che, soprattutto in caso di svolgimento della funzione imprenditoriale, hanno una maggiore propensione all'assunzione di scelte rischiose.

<sup>4</sup> In entrambi i casi, tuttavia, al di là delle dichiarazioni iniziali lo spirito imprenditoriale pubblico non viene approfonditamente declinato nelle sue dimensioni e nel suo significato, limitandosi la trattazione degli autori prevalentemente all'adozione delle strumentazioni manageriali.

ne rappresentato il dominio del concetto di imprenditorialità negli studi sulle imprese for profit; di poi, viene identificato lo stato dell'arte nell'ambito degli studi sull'imprenditorialità pubblica attraverso review sistematica della letteratura sui contributi emersi sul tema dell'imprenditorialità pubblica. A partire dal dominio del concetto di imprenditorialità negli studi economici e di management e sulla base della discussione dei risultati scaturiti dall'analisi degli interventi sul concetto di imprenditorialità pubblica, vengono proposte le dimensioni di ciò che potrebbe essere definito lo spirito imprenditoriale pubblico (o Entrepreneurial Public Spirit, ESP). Conclude infine il lavoro una discussione sulle implicazioni teoriche, manageriali e riformatrici derivanti dalla costruzione a partire dall'ESP di una teoria dell'imprenditorialità per il settore pubblico.

## **2. Il dominio dell'imprenditorialità negli studi economici e d'impresa**

Gli studi sul tema dell'imprenditorialità, come si vedrà, hanno seguito molteplici traiettorie e l'approfondimento della sua dimensione strategica è emersa solo in tempi relativamente recenti. Pur se sono state offerte differenti definizioni e misure del concetto, un pieno accordo sul suo significato e sulle sue componenti non sembra mai stato raggiunto (Van Praag, 1999).

Anche il dibattito sulla figura dell'imprenditore è variegato: talvolta si è guardato alle funzioni e al ruolo che egli svolge, talaltra alle sue caratteristiche personali, riconoscendosi nel corso del tempo alla funzione imprenditoriale, di volta in volta, obiettivi, capacità e compiti differenti (Zanni, 1995). Si è, invero, fatto riferimento al procacciamento dei mezzi finanziari per l'impresa, all'innovazione, all'allocazione delle risorse fra differenti usi e al decision-making, all'assunzione di "decisioni rischiose finalizzate all'innovazione dei comportamenti aziendali" (Sciarelli, 2017, p. 29-30), alla garanzia della vitalità del sistema di impresa (Golinelli, 2000). Ne consegue, dunque, che stante le multidimensionalità delle funzioni svolte dall'imprenditore, anche il concetto di imprenditorialità ha finito con l'essere un concetto multidimensionale che assume di volta in volta connotazioni o sfaccettature diverse a seconda del focus di ricerca o dell'ambito applicativo (Verheul, Wennekers, Audretsch, Thurik, 2002).

Lo studioso che indubbiamente consacra i termini imprenditore e imprenditorialità nell'ambito delle teorie economiche è Schumpeter tanto da venire considerato il fondatore delle moderne teorie sull'imprenditorialità (Parente, 2004) proponendo il fondamentale processo di distruzione-creatrice che è un disturbo del circolare flusso economico, ma è, nel contempo, la base del flusso economico stesso (Schumpeter, 1947). Il ruolo dell'imprenditore viene riformulato e definitivamente affermato da Kirzner per il quale, infatti, l'imprenditore non è più l'esecutore della funzione di produzione ma è colui che coglie 'opportunità' che altri avevano trascurato. Kirzner (1973) individua l'essenza dell'imprenditorialità nell'a-

lertness', ovvero nella prontezza dell'imprenditore a cogliere opportunità che altri non sono in grado di vedere. Anni dopo Baumol concluderà che due sono i prevalenti usi del termine entrepreneur: il primo fa riferimento alla creazione e (forse) organizzazione e gestione di nuove imprese e il secondo che lo considera un innovatore ovvero colui che trasforma le invenzioni o le idee in entità sfruttabili economicamente (Baumol, 1993).

Casson aggiunge un altro elemento alla identificazione del dominio dell'imprenditore (e quindi dell'imprenditorialità) secondo l'approccio funzionale sostenendo che "an entrepreneur is what an entrepreneur does" (Casson, 2003, p. 19). Tuttavia, è il contributo seminale di Shane e Venkataraman (2000) sull'essenza dell'imprenditorialità, che sgancia definitivamente il concetto di imprenditorialità da quello di imprenditore, focalizzando l'attenzione sull'idea che l'imprenditorialità riguarda:

- lo studio delle fonti delle opportunità;
- il processo di scoperta, valutazione e sfruttamento delle opportunità;
- e le azioni, i comportamenti e più in generale l'insieme di tutti i soggetti che le scoprono, le valutano e le sfruttano;

e sdoganando definitivamente la visione che gli studi sull'entrepreneurship possono includere assolutamente anche le organizzazioni esistenti (Sorrentino, 1996, 2000) e che l'imprenditorialità non riguarda solo la creazione di nuove imprese.

I lavori seminali di Venkataraman (1997) e Shane e Venkataraman (2000) avviano un ampio dibattito (Zahra, Dess, 2001; Singh, 2001; Erikson, 2001) proprio sui contenuti della materia determinando la nascita, di fatto, dell'imprenditorialità come campo di ricerca autonomo, vasto e ricco di contaminazioni multidisciplinari sottolineando che è giusto che gli studiosi di imprenditorialità costruiscano modelli diversi da quelli di tutti gli altri campi di studio (siano essi il comportamento organizzativo, la finanza, la gestione operativa, l'accounting, la sociologia, la psicologia, l'economia, la strategia), adottando una visione multidisciplinare ispirata alla traiettoria di sviluppo tracciata (Shane, Venkataraman, 2001).

Una vasta parte della recente letteratura sull'imprenditorialità si è occupata delle determinanti del comportamento imprenditoriale, traendo ispirazione dal progetto del Global Entrepreneurship Monitor ed ampliandone i fattori in esso ricompresi. Esso adotta un approccio socio-economico globale al fenomeno dell'entrepreneurship, ritenendo la persona al centro del modello ma documentando come l'imprenditorialità sia influenzata dal sistema economico. In tal senso, numerosi autori hanno ritenuto che il comportamento imprenditoriale sia influenzato dalle caratteristiche socio-demografiche (Misra, Kumar, 2000; Wilson, Kickul, Marlin, 2007; Shinnar, Giacomini, Janssen, 2012; Hisrich, 1986) o psicologiche (McClelland, 1961; Roberts, 1991; Sexton e Bowman, 1985; Corbetta, 2006; Sorrentino, 1995) – avviando di fatto l'evoluzione della letteratura sulla leadership e sui tratti psicologici dell'imprenditore –

o anche che l'imprenditorialità possa essere oggetto di "educazione" – dando, soprattutto vita nell'ultimo quindicennio all'ulteriore ramo di studio dell'educazione all'imprenditorialità e/o educazione imprenditoriale (cfr. ad esempio, Napolitano, Riviezzo, 2008; Degeorge, Fayolle, 2008; Liñán, Rodríguez-Cohard, Rueda-Cantuche, 2011; Sanchez, 2013; Hase, Lautenschlager, 2011).

Ricollegandosi alle due originarie visioni sull'imprenditorialità (creazione di nuove imprese e innovazione) – e non volendo in questa sede affrontarsi il tema della leadership, dei tratti dell'imprenditore, e dell'educazione all'imprenditorialità –, il campo di studio dell'imprenditorialità ha affrontato il tema dell'intenzione imprenditoriale ovvero dell'intenzione di avviare nuove attività d'impresa a partire dalla formulazione della teoria dell'evento imprenditoriale (Shapero, 1984) nonché quello dell'orientamento all'imprenditorialità identificando le caratteristiche a livello di impresa e di postura strategica di tale orientamento, collegando definitivamente imprenditorialità e strategicità. In relazione a questo ultimo aspetto, Covin e Slevin (1990, p. 125), definiscono una "entrepreneurial strategic posture", rinvenendo in essa la misura di quanto l'imprenditore e quindi l'impresa assuma azioni rischiose volte a favorire il cambiamento e perseguire l'innovazione con l'obiettivo di conseguire un vantaggio competitivo. La loro visione implica, quindi, che la postura strategica dell'imprenditore possa essere interpretata come una linea immaginaria che presenta ai due estremi rispettivamente un comportamento conservativo e un comportamento imprenditoriale (Covin, Slevin 1989; Covin, Slevin, 1990). Il primo è caratterizzato da una assoluta assenza di rischio, mancanza di innovazione e assenza di cambiamento. Al contrario una "entrepreneurial strategic posture" prevede l'assunzione di un rischio, un comportamento innovativo e, infine, un comportamento proattivo. I tre fattori che identificano un orientamento imprenditoriale sono stati anche declinati in modo chiaro, facendo rispettivamente riferimento l'assunzione del rischio al rischio connesso al rendimento di un progetto d'investimento, la proattività alla reattività agli stimoli di contesto, e l'orientamento all'innovazione alla proposizione di nuovi prodotti e alla leadership tecnologica dell'impresa (Covin e Slevin 1989, 1990). Va segnalato, perché foriero di sviluppi importanti nella direzione del comportamento a livello individuale e non solo sul piano strategico, che da relativamente poco tempo è stato proposto che l'orientamento imprenditoriale possa essere studiato appunto anche a livello individuale (Langkamp Bolton e Lane, 2012).

Recentissimamente, nell'ambito degli studi sull'"entrepreneurial orientation" quale postura strategica imprenditoriale, Parente et al. (2018; 2021) e Vesci et al. (2023) propongono l'imprenditorialità umana (*rectius*: la Humane Entrepreneurship) come espansione dell'orientamento imprenditoriale in capo a quelle imprese che interpretino strategicamente

anche un concreto orientamento alla sostenibilità e un concreto orientamento alle risorse umane. L'orientamento alla sostenibilità non viene inteso solo come attenzione all'ambiente e al green ma anche come attenzione agli aspetti etici di cura della società nel suo complesso in cui l'impresa opera. L'orientamento alle risorse umane di questo tipo di imprenditorialità fa riferimento ad una reale abilitazione di tali risorse nei processi di sviluppo dell'organizzazione a partire dalla creazione di luoghi di lavoro ottimali.

### 3. Metodologia e strategie di ricerca

#### 3.1. Disegno di ricerca, fonti di informazione e strategie di ricerca

Avendo delineato come è stata declinata l'imprenditorialità negli studi manageriali, appare opportuno descrivere lo stato dell'arte in ambito pubblico. Per raggiungere tale obiettivo è stata utilizzata la metodologia PRISMA (Moher et al., 2009) con l'obiettivo di identificare i lavori potenzialmente eleggibili per la review. Nel seguito e nel successivo paragrafo 3.2 vengono descritti i criteri di eleggibilità e il processo di selezione adottato.

Come già anticipato, solo di recente e prevalentemente solo in ambito internazionale, gli studiosi si sono occupati della rappresentazione dell'imprenditorialità in ambito pubblico. Pertanto, per ridurre il rischio di sottovalutare contributi scientifici rilevanti, sono stati interrogati due database generalisti ovvero Clarivate Analytics' Web of Science™ e Elsevier's Scopus<sup>R</sup> – ovvero due database multidisciplinari di citazioni leader nel mondo –, nonché un database italiano specifico e cioè EIO/Casalini - Editoria Italiana Online – Torrossa – che è una delle più rilevanti banche dati di ambito italiano. L'utilizzo congiunto di questi tre strumenti ha consentito di ridurre il rischio di sottovalutare contributi scientifici rilevanti.

Sono state utilizzate strategie di ricerca differenti rispettivamente per i database di lingua inglese e per quello di lingua italiana. In particolare, per Clarivate Analytics' Web of Science™ e Elsevier's Scopus<sup>R</sup> è stata utilizzata la chiave "public entrepreneurship" per il campo "title". Al fine di conseguire il maggior numero di risultati possibile, si è scelto di non inserire nei campi Topic o Keyword ulteriori termini che potessero essere limitativi in modo da evitare l'esclusione di pubblicazioni rilevanti. Per il database italiano sono state utilizzate le parole chiave "imprenditorializzazione" e "managerializzazione" per i campi "titolo", "abstract" e "testo" utilizzando l'operatore booleano "or" sia per le parole chiave che per i campi sempre con l'obiettivo di ridurre le limitazioni.

Allo stesso modo non sono state poste limitazioni temporali e solo le pubblicazioni di lingua inglese e italiana sono state incluse nei risultati. Questa strategia di ricerca ha prodotto come risultati 938 record che sono stati inseriti in un foglio elettronico per agevolare le analisi

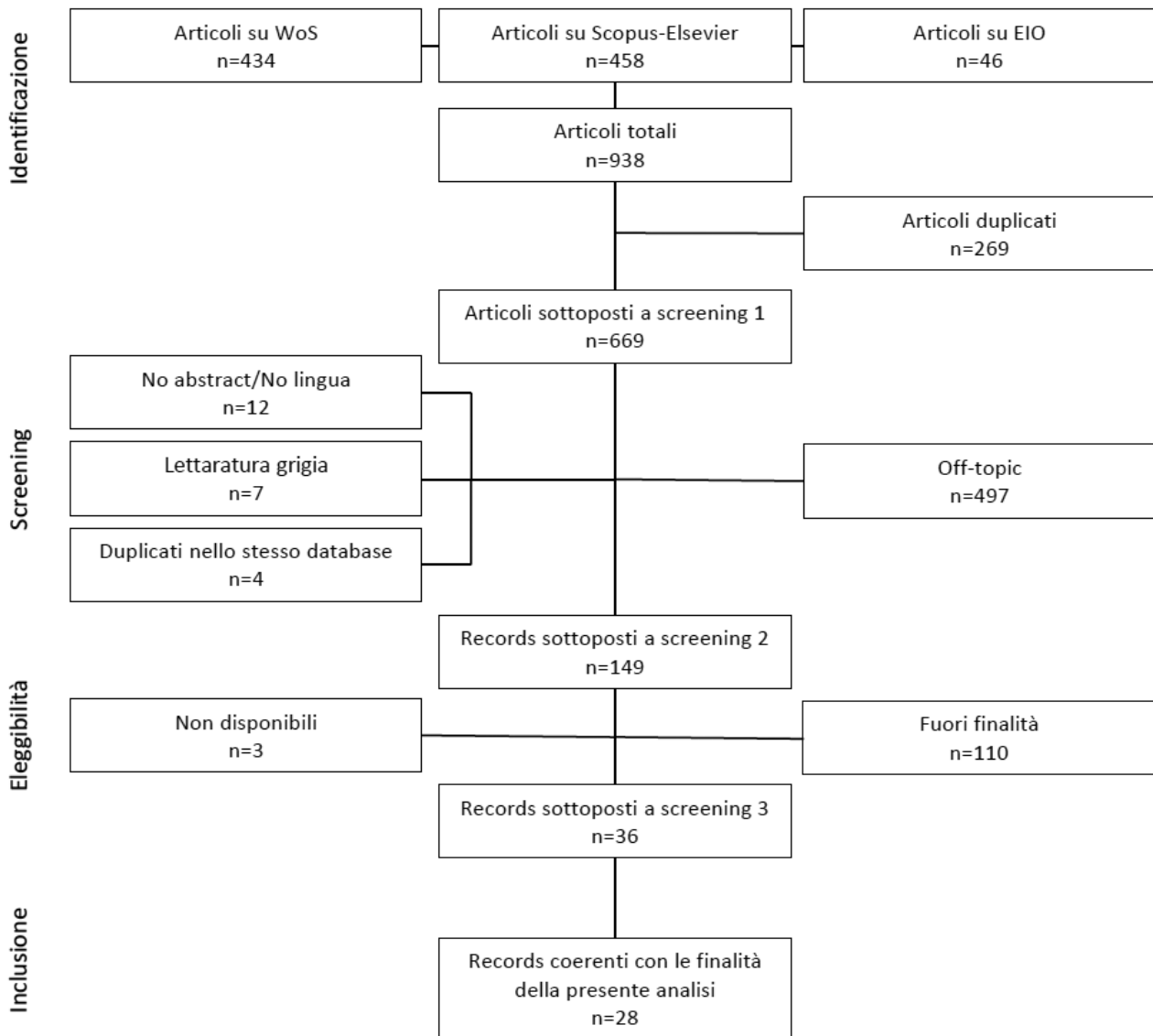
e le elaborazioni. Avendo infatti controllato i record duplicati, ne sono stati immediatamente rimossi 269 (28,67%). In conclusione, pertanto, l'analisi ha riguardato un set di 669 record che sono stati analizzati con attenzione al fine di determinarne l'inclusione nella systematic literature review.

### *3.2. Metodologia di analisi e screening dei record*

Sono stati realizzati tre round di analisi sul set di record raccolti, ciascuno dei quali è stato caratterizzato da specifici criteri di inclusione (Figura 1). Al termine dell'ultimo screening di analisi, i lavori selezionati sono stati oggetto di attenta lettura e conseguente enucleazione delle concettualizzazioni rilevanti. Non si è reso necessario nessun software attesa, come si vedrà, la numerosità ( $n=36$ ) relativamente ridotta dei prodotti selezionati per la lettura completa.

In particolare, nel primo screening, sono stati analizzati i titoli e le parole chiave dei 669 record raccolti. In primo luogo, sono stati eliminati i record ritenuti off-topic ovvero tutti i record il cui titolo e le cui parole chiave non riguardavano la public entrepreneurship. Si tratta di lavori che pur presentando nel titolo o nelle keyword i lemmi "public" e "entrepreneurship" focalizzano l'attenzione sul ruolo di policy della pubblica amministrazione per la crescita economica e lo sviluppo dell'imprenditorialità, o sul ruolo della pubblica amministrazione in termini di impatto su diversi aspetti dell'imprenditorialità in ambito privato, o che trattano della social entrepreneurship, o dell'educazione all'imprenditorialità o ancora degli spin-off e dell'entrepreneurial university. Sono stati inoltre eliminati tutti i record per i quali non è stato possibile rinvenire affatto un abstract o il cui prodotto non fosse né in lingua inglese né in lingua italiana e quindi non fosse utile in ogni caso per successivi screening; sono stati altresì esclusi tutti i record diversi da ricerche originali, recensioni, dibattiti e/o commenti sulle caratteristiche del concetto di imprenditorialità negli enti della pubblica amministrazione, non identificabili nelle edizioni, ecc. (c.d. letteratura grigia). In caso di dubbio, il record è stato ammesso alla successiva fase di screening che prevedeva la lettura dell'abstract. Infatti, nel secondo screening sono, invece, stati considerati al di fuori del criterio di eleggibilità tutti i record il cui abstract oltre che ovviamente il cui titolo e/o le cui parole chiave suggerivano che fosse prestata scarsa attenzione alla discussione delle dimensioni strategiche dell'imprenditorialità negli enti della pubblica amministrazione. Nel terzo screening, infine, si è proceduto alla lettura di tutti i lavori ( $n=36$ ) escludendo quelli che non consentissero speculazioni sull'applicabilità del concetto di imprenditorialità così come interpretato nelle imprese private all'interno delle pubbliche amministrazioni, pervenendo così ad una raccolta finale di 28 lavori.

Figura 1 – Diagramma del flusso di raccolta e screening della letteratura secondo gli standards e le linee guida PRISMA



Fonte: adattamento da Moher et al., 2009.

#### 4. Risultati: il dialogo sul concetto di imprenditorialità nella pubblica amministrazione

Il set di record (n=28) residuati dopo il terzo screening ed oggetto della presente indagine (si veda tabella in appendice) copre un arco temporale che va dal 1989 al 2023 con una concentrazione soprattutto nell'ultimo quinquennio con 9 record pari a circa il 39% del totale investigato. La rivista che accoglie più contributi è Public Management Review e vi sono diverse riviste di general management o di entrepreneurship che accolgono singoli contributi. Da notare che non è emerso nessun contributo in lingua italiana.

Già dai titoli dei lavori è possibile registrare la disomogeneità negli appellativi adottati per riferirsi ad una teoria dell'imprenditorialità nel settore pubblico e alla presenza di uno spirito imprenditoriale pubblico tanto che nel lavoro di Dhliwayo (2017) si afferma che i termini "public sector entrepreneurship" e "public entrepreneurship" saranno utilizzati come sinonimi. A conferma di quanto qui si va dicendo, in altri articoli, ci si riferisce alla corporate entrepreneurship nel settore pubblico per identificare la dimensione di public entrepreneurship.

Il dialogo sul concetto di imprenditorialità nella pubblica amministrazione sembra essere radicato in tre stream di ricerca (si veda la Tabella 1). In diversi lavori (in taluni casi si tratta di contributi non recentissimi), l'analisi condotta assume un taglio più indirizzato verso la "political science" che verso gli studi di "management" o gli studi sull'"imprenditorialità". In tali primi contributi, l'"entrepreneurial spirit" (p. 119) delle istituzioni pubbliche viene riconosciuta in alcune specifiche funzioni: l'avvio di nuove organizzazioni e nuovi servizi, l'utilizzo di strategie innovative, l'assunzione del rischio (Kirchheimer, 1989). In tali casi, le caratteristiche dell'imprenditorialità nella P.A. emergono per la maggior parte (dato appunto il taglio di political science) solo indirettamente. Ad esempio, Bellone e Goerl (1992) nel tentativo di riconciliare imprenditorialità pubblica e democrazia, evidenziano tra le componenti della prima l'autonomia dell'imprenditore (in contrapposizione alla necessità di rendere conto, tipica della democrazia), l'innovazione (e quindi visioni e idee non comuni in contrasto con lo stimolo e la partecipazione dei cittadini, tipica della democrazia), la segretezza (in contrasto con il valore democratico di condurre le attività in trasparenza), l'assunzione di rischi (che contrasta con il prudente uso delle risorse tipico dei regimi democratici). V'è anche chi ritiene non possibile il perseguimento di tale riconciliazione e ritiene il concetto addirittura dannoso (Terry, 1993). Più chiaramente Roberts (1992), associa la public entrepreneurship alla generazione di idee innovative e all'implementazione di tali idee in pratica, chiarendo che l'imprenditore pubblico può occupare una posizione di leadership in quanto eletto (political entrepreneur), o non eletto ma nominato a capo di agenzie o istituzioni governative (executive entrepreneur), oppure avere una posizione formale non di leadership nel governo (bureaucratic entrepreneur) o ancora lavorare al di fuori del sistema formale di governo (policy entrepreneur).

Il tema della politica, che come detto risulta tra le vene di ricerca più tradizionali come osservabile dalla numerosità e dalla datazione non sempre recentissima dei lavori censiti, compare anche in altri contributi, in cui si identificano cinque tipologie di agenti imprenditoriali che coprono sia l'ambito politico che manageriale riconoscendo quindi la necessità che il focus della ricerca debba estendersi anche ai manager pubblici (Zerbinati e Souitaris, 2005).

Altri contributi (Sadler, 2000; Bartlett e Dibben, 2002; Shockley et al., 2006; Klein et al., 2010; Hayter et al. 2018) propugnano di sviluppare una teoria dell'imprenditorialità nel settore pubblico partendo chiaramente dallo stream classico degli studi sull'imprenditorialità tra cui ad esempio il pensiero di Schumpeter e di Kirzner. Shockley et al. (2006), evidenziano infatti che una teoria dell'imprenditorialità nel settore pubblico dovrebbe enfatizzare l'alertness e la capacità di "entrepreneurial discovery" (p. 215) piuttosto che il calcolo razionale. Tuttavia le sue considerazioni sembrano ancora riferirsi prevalentemente all'aspetto politico: "Public sector entrepreneurship occurs whenever a political or governmental actor is alert to, and acts on, potential political profit opportunities, thus equilibrating the policy subsystem in which the actor is embedded and moving it toward a new equilibrium" (Shockley et al., 2006, p. 220). Similmente Klein et al. (2010), partendo da un reinterpretazione nel settore pubblico dei classici concetti di alertness, di assunzione di decisioni in contesti di incertezza, e di innovazione, propongono un framework di public entrepreneurship che opera ai differenti livelli di analisi della creazione di specifiche regole del gioco, della generazione di nuove organizzazioni e servizi, delle nuove forme organizzative nella interazione pubblico-privato e degli spillover finalizzati al perseguimento di obiettivi non-profit e sociali. Ed anche Hayter et al. (2018), descrivendo l'imprenditorialità pubblica in termini di differenti motivazioni dell'imprenditore, ritengono che la public-sector entrepreneurship sia caratterizzata da tre azioni distinte: azioni che sono innovative, azioni che trasformano lo statu-quo nell'ambiente socio-economico, azioni che sono caratterizzate da incertezza.

In alcuni lavori, la leadership connessa all'imprenditorialità è ritenuta un fattore abilitante le condizioni di efficienza e di efficacia (Vivona, 2023; Athamneh, 2018); ma ciò che emerge con forza è che numerosi interventi (ad esempio, Kearney et al., 2009; Kearney e Meynhardt, 2016; Kearney et al., 2008; Dhliwayo, 2017; Carnes et al., 2019; Lewandosky e Kozuch, 2017; Fernando, 2006), soprattutto più recentemente integrando o abbandonando la chiave di lettura di political science, sviluppano modelli di public entrepreneurship che pongono al centro la dimensione dell'orientamento imprenditoriale proposta da Covin e Slevin (1989) che, come detto, si sostanzia nell'adozione a livello strategico di un comportamento dell'organizzazione innovativo, orientato al rischio e proattivo. In tal senso, si propone la public entrepreneurship come un imperativo strategico che richiede il superamento di approcci che vanno solo nella direzione dell'ortodossia di political science (Liddle 2016a, b). Nello sviluppo di questa linea di pensiero focalizzata sull'entrepreneurial orientation di Covin e Slevin (1989), l'innovazione viene inquadrata oltre la semplice generazione di nuovi prodotti, il rischio fa riferimento alla capacità di accedere alle opportunità a prescindere dalla certezza circa il loro successo, e la proattività riguarda l'assunzione

di iniziative prima degli altri e la capacità di trasformarle in opportunità (Funko et al., 2023). In alcuni casi, alla dimensione dell'orientamento imprenditoriale vengono aggiunti altri elementi descrittivi dell'imprenditorialità del settore pubblico come, ad esempio, la network governance (Seo e Chung, 2012).

Tabella 1 – I filoni emergenti dalla review

Filone	Caratteristiche	Elementi della Public Entrepreneurship	Principali riferimenti
Political Science	Emersione solo indiretta delle caratteristiche dell'entrepreneurial public spirit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione di nuove organizzazioni e/o nuovi servizi</li> <li>• Elaborazione di strategie innovative</li> <li>• Assunzione del rischio</li> </ul>	Kirchheimer, 1989; Bellone e Goerl, 1992; Roberts, 1992; Zerbini e Souitaris, 2005.
Studi "classici" sull'imprenditorialità	Prevalente riferimento all'aspetto del government	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alertness</li> <li>• Entrepreneurial discovery</li> <li>• Innovazione</li> </ul>	Sadler, 2000; Bartlett e Dibben, 2002; Shockley et al., 2006;
	Propugnazione di differenti livelli di intervento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creazione delle regole del gioco</li> <li>• Creazione di nuove organizzazioni e servizi</li> <li>• Creazione di nuove forme organizzative (tipo collaborazione in partnership pubblico-privato)</li> <li>• Spillover nel settore non profit e sociale</li> </ul>	Klein et al., 2010; Hayter et al. 2018
Orientamento imprenditoriale (Entrepreneurial Orientation a la Covin e Slevin, 1989)	(Distinzione fra tendenza alla "conservazione" e tendenza all'"imprenditorialità")	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livello alto direzionale</li> <li>• Innovatività</li> <li>• Propensione all'assunzione di rischi</li> <li>• Proattività</li> <li>• (Network Governance)</li> </ul>	Kearney et al., 2009; Kearney e Meynhardt, 2016; Kearney et al., 2008; Dhliwayo, 2017; Carnes et al., 2019; Lewandosky e Kozuch, 2017; Fernando, 2006; Liddle 2016 a, b; Funko et al., 2023; Seo e Chung, 2012

Fonte: Elaborazione propria

## 5. Discussione dei risultati: l'Entrepreneurial Public Spirit quale dimensione centrale per una teoria dell'imprenditorialità nella pubblica amministrazione

In via preliminare, la review sistematica della letteratura supporta l'idea che negli studi di public management il tema dell'imprenditorialità intesa nella sua dimensione di postura strategica è ancora nella sua ge-

stazione iniziale in ambito internazionale presentandosi lacunoso negli studi in lingua italiana.

In ogni caso, la disamina dei contributi sull'imprenditorialità in ambito economico e di management nonché la review sistematica realizzata in ambito pubblico aiuta nell'evidenziare le dimensioni dell'archetipo imprenditoriale (in termini di postura strategica) nella PA, offrendo chiare indicazioni sul tipo di costrutti che possono far parte del framework.

Se il New Public Management ha inteso, in buona sostanza, introdurre nel settore pubblico gli strumenti manageriali adeguando gli stessi in misura più o meno spinta a seconda delle diverse declinazioni teoriche, l'Entrepreneurial Public Spirit, appena abbozzato da Kirchheimer (1989), postula la necessaria presenza di una cultura dell'imprenditorialità all'interno della pubblica amministrazione che si affianchi, senza sostituirsi ad essa, alla cultura manageriale, rappresentandone, per quanto detto in precedenza, il reale completamento nel processo di governo dell'azienda pubblica.

Tale spirito imprenditoriale non potrà prescindere dal caratteristico elemento della "prontezza" nel cogliere opportunità di cui parlava Kirzner (1973). In ambito pubblico, ovviamente, non si tratterà tanto di opportunità connesse allo sfruttamento commerciale dei bisogni (latenti) dei clienti quanto di opportunità offerte dalla piena e concreta soddisfazione delle esigenze dei cittadini amministrati. In tal caso la prontezza sembra essere più propriamente collegata alla rapidità con cui l'organizzazione riesce davvero a creare un valore per il cittadino/cliente/utente (Klein et al., 2010; Shockley et al., 2006).

Strettamente connesso a questo elemento appare quello dell'orientamento proattivo e dell'orientamento all'innovazione propugnati *in nuce* da Schumpeter (1947) e poi sviluppati e ampliati nelle recenti teorie sulla postura strategica e sull'orientamento imprenditoriale (Covin e Slevin, 1989).

In particolare, i tre elementi dell'assunzione del rischio, del comportamento proattivo e della propensione all'innovazione appaiono elementi fondamentali nell'epistemologia di una teoria dell'imprenditorialità per la pubblica amministrazione e nella declinazione dell'Entrepreneurial Public Spirit. Questi tre elementi prendono le mosse dalla visione di Casson (2003, p. 19) per il quale "an entrepreneur is what an entrepreneur does". La Pubblica Amministrazione, infatti, necessita come tutte le organizzazioni (ed in primis le start-up) di un approccio funzionale all'imprenditorialità. Nella sua funzione, infatti, l'imprenditore è uno specialista e questa funzione consiste nell'assumere decisioni (Casson, 2003). Si tratta di decisioni fondamentali per la vita dell'impresa e quindi dell'ente pubblico che implicano una scelta; sono decisioni rispetto alle quali individui differenti, pur avendo gli stessi obiettivi o pur agendo in circostanze simili, possono prendere decisioni differenti. E ciò perché diversa sarà la percezione che essi hanno del contesto che deriva non solo da una diversa disponibilità di informazioni, ma soprattutto da una loro di-

versa interpretazione, peraltro in piena aderenza alle osservazioni proposte da Shane e Venkataraman (2000). E tale concezione appare già teorizzata da Borgonovi (2020, p. 23) laddove evidenzia che "il funzionamento delle aziende, anche di quelle pubbliche, è legato a persone, che la conoscenza non può essere oggettiva ma è di persone su realtà nelle quali operano persone (le aziende), che la conoscenza non è collegata solo alla potenza degli strumenti". Essendo l'imprenditore un fondamentale agente del cambiamento, il decision-making non riguarda solo la semplice allocazione delle risorse (cosa che implica staticità), quanto piuttosto la riallocazione delle risorse (cosa che implica una visione dinamica) (Casson, 2003). Gli imprenditori di successo, infatti, dimostrano una buona capacità di giudizio nell'adottare innovazioni rischiose.

Se il comportamento proattivo non sembra essere diverso laddove riferito ad un'impresa o ad un ente della PA, l'orientamento al rischio nel settore pubblico non potrà evidentemente essere tanto il rischio finanziario di cui parla in modo prevalente la teoria dell'orientamento imprenditoriale originaria (Covin e Slevin, 1989) quanto il rischio di gestione nella sua accezione più ampia e generalizzata ovvero quella situazione connessa alla scelta del soggetto (imprenditore) agente che può comportare esiti diversi; in quanto tale il rischio è legato ai diversi gradi di possibilità che l'evento più favorevole per l'agente si verifichi o meno (Funko et al., 2023). Allo stesso modo anche l'orientamento all'innovazione non potrà fare riferimento nel settore pubblico alla mera creazione di nuovi prodotti o servizi, quanto piuttosto alla capacità di attivare reali innovazioni di processo o innovazioni di prodotto/servizio funzionali alla migliore soddisfazione del cliente/utente, non essendo possibile per una pubblica amministrazione scegliere il proprio target di mercato (Roberts, 1992; Kearney et al., 2009; Kearney e Meynhardts, 2016).

Tenendo conto degli sviluppi della teoria dell'imprenditorialità come propugnata nell'ambito degli studi di gestione d'impresa, appare viceversa opportuno riconoscere l'importanza specifica per il nuovo concetto di Entrepreneurial Public Spirit che qui si va discutendo e avvalorando, dell'orientamento alla sostenibilità e alle risorse umane propugnato dalla Humane Entrepreneurship, tanto che proprio di recente anche Ongaro (2021, p. 134) si è riferito al management pubblico, ancorché in un dibattito scientifico con altra finalità, come ad una "forma di umanesimo pratico". La declinazione della sostenibilità, fatta in seno all'approccio di Humane Entrepreneurship (Parente et al., 2018; 2021; Vesci et al., 2023), incarna infatti l'elemento giustificatore (la cura degli interessi della comunità amministrata) dell'azione pubblica ampliandone il focus al tema dell'ambiente da cui oggi appare impossibile prescindere. Allo stesso modo, lo stimolo per il miglioramento del contributo delle risorse umane al processo imprenditoriale appare un elemento vieppiù rilevante per quelle organizzazioni (quali quelle del settore pubblico) dove la cultura imprenditoriale è addirittura da costruire e si ricongiunge a

quanto sagacemente intravisto in precedenza ancorchè solo in nuce da altri studiosi (Roberts, 1992; Zerbinati e Souitaris, 2005). Laddove, infatti, tali ricercatori avevano riconosciuto la possibilità di un'azione imprenditoriale fra gli executives, le dimensioni dello spirito imprenditoriale pubblico che qui si stanno proponendo a seguito della review della letteratura comportano che gli executives pubblici costruiscano strategicamente condizioni nell'ambiente di lavoro atte a mettere in condizione i funzionari a ben lavorare nell'interesse dei risultati da raggiungere, o contribuendo con idee e policy che possano migliorare il modo di lavorare dell'organizzazione e dei suoi componenti, come è stato recentemente evidenziato (Demircioglu e Chowdhury, 2021).

## **6. Conclusioni, limitazioni, implicazioni teoriche, manageriali e riformatrici derivanti da una teoria dell'imprenditorialità nel settore pubblico**

L'obiettivo di questo lavoro è quello di esplorare se e come si possa parlare di imprenditorialità ed in particolare di spirito imprenditoriale con riferimento alla gestione della pubblica amministrazione. Per raggiungere tale obiettivo è stata effettuata un'analisi dei principali lavori seminali in tema di imprenditorialità negli studi economici e di management ed una review sistematica in ambito pubblico con finalità esplorative. Ovviamente tale studio ha i suoi limiti, fra cui è importante riconoscere che la public entrepreneurship potrebbe essere studiata con altre terminologie la cui inclusione, tuttavia, avrebbe fatto aumentare il numero di record in modo significativo, cosa che ci ha fatto propendere in tale prima indagine esplorativa a focalizzarci solo sul concetto proprio di public entrepreneurship e imprenditorialità pubblica, avendo questo contribuito la finalità ultima di avviare un dibattito sul tema. Discutendo i risultati delle indagini effettuate, sono state identificate le caratteristiche che il concetto di imprenditorialità potrebbe assumere nel governo degli enti e delle organizzazioni della pubblica amministrazione definendo la nuova postura strategica dell'Entrepreneurial Public Spirit che risulta caratterizzata dalle seguenti dimensioni come discusse ed adattate all'ambito pubblico nel paragrafo precedente ovvero: alertness, decision making, orientamento all'innovazione, orientamento al rischio, orientamento alla proattività, orientamento alla social sustainability, orientamento alla environmental sustainability, orientamento alle risorse umane.

Dal punto di vista delle implicazioni teoriche, sembra dunque potersi pienamente accettare l'idea di una teoria dell'imprenditorialità applicata alla pubblica amministrazione con caratteristiche ovviamente non del tutto analoghe a quelle che la teoria imprenditoriale ha avanzato con riferimento alle organizzazioni for-profit.

In secondo luogo, appaiono delineate le caratteristiche principali dell'Entrepreneurial Public Spirit o Spirito Imprenditoriale Pubblico. Esso implica una struttura di governo che nella gestione degli enti della pub-

blica amministrazione abbia alertness, sia proattiva, si assuma un certo grado di rischio, sia pronta ad innovare, agisca invece di rinviare ed aspettare, sia in grado di valorizzare concretamente le risorse umane nel processo di sviluppo imprenditoriale e sia ovviamente attenta alle esigenze dell'ambiente e della comunità amministrata. Questa visione della cultura dell'imprenditorialità è pienamente coerente con quanto prospettato nella letteratura di public management significando: (1) capacità di comprendere i bisogni insoddisfatti di imprese, cittadini, organizzazioni non profit; (2) disporre di competenze per una efficiente combinazione di risorse per rispondere meglio ai suddetti bisogni; (3) assunzione del rischio correlato alla caduta di credibilità; (4) comprensione dei processi di cambiamento da governare in modo attivo (Borgonovi, 2020). È chiaro che tale spirito imprenditoriale dovrà essere incarnato innanzitutto dalle figure dirigenziali apicali degli enti pubblici (come anticipato da Roberts, 1992 e Zerbinati e Souitaris, 2005) per poi diffondersi nel tempo a cascata ai diversi livelli della macchina amministrativa. E qui dunque la terza implicazione teorica: mentre nelle organizzazioni private di tipo start-up la funzione imprenditoriale è tipica dell'imprenditore-proprietario, l'Entrepreneurial Public Spirit si avvicina di più all'imprenditorialità di tipo corporate delle imprese di grandi dimensioni del tipo public company dove la funzione imprenditoriale viene spesso svolta in maniera suppletiva dal management apicale. Peraltro, tale implicazione appare coerente con il fatto che nell'ancor non completamente delineato concetto di public entrepreneurship vi sono numerosi lavori che, come si è detto in precedenza, discutono della corporate entrepreneurship nel settore pubblico. L'Entrepreneurial Public Spirit richiede che il dirigente pubblico disponga non solo di competenze tecniche e professionali specifiche ma anche che sappia "ascoltare, relazionarsi, confrontarsi, mettersi in gioco [essendo pronto, ndr] ad assumere rischi e decisioni anche quando impopolari" (Nicolais e Festinese, 2018, p. 49). Ovviamente questo non significherebbe assumersi rischi alla cieca atteso che la stessa teoria imprenditoriale riconosce che l'imprenditore pur dimostrando propensione al rischio, tuttavia, effettua un attento calcolo del rischio prima di proseguire nelle proprie attività.

Passando alle implicazioni manageriali e riformatrici, la teorizzazione di un concetto ampio di imprenditorialità nella pubblica amministrazione richiede innanzitutto l'identificazione di azioni e condizioni abilitanti allo sviluppo di una cultura dell'imprenditorialità.

In primo luogo, appare necessario realizzare concretamente il "principio della duplice relazione con l'ambiente" (Borgonovi, 2020, p. 32) e della "interdipendenza bilanciata tra politica e amministrazione" (Borgonovi, 2020, p. 33). Il primo si può realizzare con un aumento dell'autonomia del management pubblico nella gestione delle risorse e la drastica riduzione delle procedure dei controlli formali. Il secondo si realizza attraverso una revisione del modello di governance nel senso: (1) del-

la diminuzione del carico decisionale degli organi politici; (2) del riconoscimento di un concreto contenuto decisionale (e non meramente esecutivo) dell'attività dell'imprenditore-manager pubblico; (3) del conseguente reale bilanciamento tra i due livelli decisionali per evitare l'eccesso di effetto-annuncio (dei politici) e l'eccesso di deresponsabilizzazione dei manager (che invocano vincoli formali); (4) della reale e drastica semplificazione/cancellazione normativa e di procedure amministrative (Borgonovi, 2020). Tali principi possono essere posti in essere attraverso un cambiamento del quadro giuridico che passa attraverso un reale "processo di semplificazione e coordinamento della legislazione vigente che sia in grado di assicurare al minimo il requisito essenziale della certezza del diritto", e che allo stesso tempo disegni una "chiara definizione delle competenze facenti capo ai diversi livelli di governo, nonché gli eventuali gradi di libertà connessi" (Valotti, 2018, p. 76).

Una seconda implicazione manageriale e riformatrice derivante dalla riconosciuta valenza di un ruolo imprenditoriale del management pubblico attiene al processo di formazione. La review della letteratura compiuta in precedenza ha indicato la direzione verso cui indirizzare l'investimento formativo, in particolare, oltre che in modo generale nel senso di una vera e propria amplificazione della cultura imprenditoriale a tutti i livelli, stimolando anche all'azione, alla valutazione ed assunzione del rischio, alla capacità di tollerare l'ambiguità, all'autocontrollo. In tal senso, un ruolo primario dovrà essere assunto da Scuole e Università sia attraverso corsi di educazione all'imprenditorialità nei corsi di studio triennali e magistrali, sia attraverso programmi specifici (di specializzazione e di master) riservati e non a chi è già dirigente apicale della P.A. e a chi aspiri a diventarlo (Borgonovi, 2018).

Infine, un'ultima implicazione pratica riguarda la modifica del sistema di progressione delle carriere e del sistema degli incentivi. Se la maggiore autonomia del manager pubblico va nel senso della diffusione di comportamenti innovativi ed imprenditoriali finalizzati alla concreta ricerca di nuove soluzioni per i problemi delle comunità amministrate (Borgonovi, 2020), dovrà costruirsi un diverso sistema di progressione e di incentivazione. Infatti, per rispettare semplicemente gli adempimenti prescritti dalla norma bastano i quadri che peraltro costano pure meno (Nicolais, Festinese, 2018). Un imprenditore-dirigente, al di là delle competenze tecniche e professionali specifiche, occorre che abbia capacità di ascolto, di confronto, coraggio, apertura al cambiamento, assunzione di rischio, responsabilità e senso etico interpretando e rappresentando i valori delle istituzioni amministrate senza nascondersi dietro l'alibi della norma che vieta o che rifiuta (Nicolais, Festinese, 2018). In tal senso, dunque, si potrebbe realizzare quella già autorevolmente prospettata previsione del doppio livello di merito: quello delle conoscenze tecnico-specialistiche e quello delle competenze imprenditoriali/manageriali (Borgonovi, 2018, 2020).

È chiaro, insomma, che l'ampliamento del paradigma manageriale nel settore pubblico nella direzione di un Entrepreneurial Public Spirit - che sia innanzitutto dei dirigenti apicali - rappresenta una pagina della pubblica amministrazione tutta da scrivere alla quale, tuttavia, il sistema pubblico non sembra potersi sottrarre sia per il recupero di efficienza ed efficacia richiesto da ogni dove, sia per restare al passo con un contesto nel quale il recupero del saper fare e saper far fare, dell'agire in prima persona, dell'esser imprenditori (prima di sé stessi e poi delle proprie "intraprese") è ormai *conditio sine qua non* per l'equilibrio dell'intero sistema economico.

### Bibliografia

- ATHAMNEH S., AL-BALAS S., TAAMNEH M. (2018), "Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations", *International Journal of Public Sector Performance Management*, 4(3), pp.267-285.
- BARTLETT D., DIBBEN P., (2002), "Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government", *Local Government Studies*, 28(4), pp. 107-121.
- BARZELAY, M., ARMANJANI, B. J. (1992), *Breaking through bureaucracy: A new vision for managing in government*, Berkeley: University of California Press.
- BAUMOL W.J. (1993b), "Normal entrepreneurship theory in economics: existence and bounds", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 197-210.
- BELLONE C.J., GOERL G.F. (1992), "Reconciling public entrepreneurship and democracy", *Public Administration Review*, 52, pp. 130-134.
- BERNIER L., HAFSI T. (2007), "The Changing Nature of Public Entrepreneurship", in *Public Administration Review*, 67(3), pp. 488-503.
- BORGONOV E. (2018), "Management pubblico: evoluzione della disciplina e delle riforme", *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), pagg. 22-28.
- BORGONOV E. (2020), "I manager pubblici tra evoluzione e cambio di paradigma", *Rivista Italiana di Public Management*, 3(1), pagg. 17-40.
- BOTTI A., VESCI M. (2009), "Il piano strategico come strumento di governance: potenzialità e criticità", *Azienda Pubblica*, 22(2), pp. 13-37.
- CARNES C.M., GILSTRAP F.E., HITT M.A., IRELAND R.D., MATZ J.W., WOODMAN R.W. (2019), "Transforming a traditional research organization through public entrepreneurship", *Business Horizons*, 62(4), pp. 437-449.
- CARRIERI D. (2018), "Pensare a rovescio se si vuole affermare il cambiamento organizzativo", *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), pagg. 29-33.
- CARROLL, J. J. (2017), "Failure is an Option: The entrepreneurial governance framework", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 6(1), pagg. 108-126.
- CASSON M. (2003), *The Entrepreneur. An Economic Theory*, Second Edition, Edward Elgar, Northampton (MA).

- CATON J. (2015), "Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Value", *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 4(2), pp. 275-276.
- CHRISTENSEN, T., LÆGREID, P. (2007), *Transcending New Public Management*. Aldershot, UK: Ashgate.
- CORBETTA G. (2006), "Imprenditorialità e aziende dell'Italian style", *Sinergie*, 71, pp. 53-72.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1989), "Strategic management of small firms in hostile and benign environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75-87.
- COVIN J.G., SLEVIN D.P. (1990), "New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis", *Journal of Business Venturing*, 5(2), pp. 123-135.
- WIKLICKI M. (2017), "Public Entrepreneurship and Its Role in Public Value Creation", *Problemy Zarządzania*, vol. 15, n. 1(65), pp. 86-96.
- DEGEORGE J.M., FAYOLLE A. (2008), "Is entrepreneurial intention stable through time? First insights from a sample of French students", *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 5(1), pp. 7-27.
- DEMIRCIOGLU, M.A., CHOWDHURY, F. (2021), "Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior". *Small Business Economics*, 57, pp. 1107-1123.
- DHLIWAYO S. (2017), "Defining public-sector entrepreneurship: A conceptual operational construct", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 18(3), pp. 153-163.
- EDWARDS C., JONES G., LAWTON A., LLEWELLYN N. (2002), "Public entrepreneurship: rhetoric, reality, and context", *International Journal of Public Administration*, 25(12), pp. 1539-1554.
- ERIKSON T. (2001), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research: A Few Comments and Some Suggested Extensions", *Academy of Management Review*, 26 (1), pp. 12-13.
- FERNANDO L. (2006), "Entrepreneurship in Public Management: The Case of Sri Lanka Administrative Service", *Chinese Public Administration Review*, 3(3-4), pp. 80-93.
- FUNKO I.S., VLAČIĆ B., DABIĆ M. (2023), "Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda", *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), pp. 1-16.
- GOLINELLI G.M. (2000), *L'approccio Sistemico al Governo dell'Impresa – L'Impresa Sistema Vitale*, Cedam, Padova.
- HAASE H., LAUTENSCHLAGER A. (2011), "The 'teachability Dilemma' of entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), pp. 145-162.
- HAYTER C.S., LINK A.N., SCOTT J.T. (2018), "Public-sector entrepreneurship", *Oxford Review of Economic Policy*, 34(4), pp. 676-694.
- HISRICH R.D. (ed.) (1986), *Entrepreneurship, Intrapreneurship and Venture Capital*, Lexington Books, Lexington (MA).

- HOOD C. (1991), "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration* (69), spring, pp. 3-19.
- KEARNEY C., HISRICH R.D., ROCHE F. (2008), "A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4, pp. 295-313.
- KEARNEY C., HISRICH R.D., ROCHE F. (2009), "Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination?", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(1), pp. 26-46.
- KEARNEY C., MEYNHARDT T. (2016), "Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes", *International Public Management Journal*, 19(4), pp. 543-572.
- KIRCHHEIMER D.W. (1989), "Public entrepreneurship and subnational government", *Polity*, 22(1), pp. 119-142.
- KIRZNER I.M. (1973), *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago.
- KLEIN P.G., MAHONEY J.T., MCGAHAN A.M., PITELIS C.N. (2010), "Toward a theory of public entrepreneurship", *European management review*, 7, 1-15.
- LANGKAMP BOLTON D., LANE, M.D. (2012), "Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument", *Education + Training*, 54 (2/3), pp. 219-233.
- LEWANDOWSKI M., KOZUCH B. (2017), Preface, in LEWANDOWSKI M., KOZUCH B., *Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models*, IGI Global, Hershey (PA).
- LIDDLE J. (2016a), "Conclusion: Public Sector Entrepreneurship: The Future Research Agenda", in LIDDLE J., *New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 6)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. 237-245.
- LIDDLE J. (2016b), "Introduction: Public Sector Entrepreneurship: The Future Research Agenda", in LIDDLE J., *New Perspectives on Research, Policy & Practice in Public Entrepreneurship (Contemporary Issues in Entrepreneurship Research, Vol. 6)*, Emerald Group Publishing Limited, Leeds, pp. XI-XXXIV.
- LIÑÁN F., RODRÍGUEZ-COHARD J.C., RUEDA-CANTUCHE J.M. (2011), "Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education", *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(2), pp. 195-218.
- MCCLELLAND D.C. (1961), *The Achieving Society*, D. Van Nostrand Company Inc., New York.
- MELE R., BOTTI A., R., VESCI M. (2005), "La governance degli Enti Locali: strategie e futuro", in *Economia e Diritto Del Terziario*, vol. 2, p. 468-487.
- MELE R., VESCI M. (1997), "L'efficienza e l'efficacia nella Pubblica Amministrazione: dove stiamo approdando", *Economia e Diritto del Terziario*, vol. 2, p. 471-493.

- MISRA S., KUMAR S. (2000), "Resourcefulness: a proximal conceptualization of entrepreneurial behavior, *Journal of Entrepreneurship*, 9(2), pp. 135-154.
- MOHER D., LIBERATI A., TETZLAFF, J., ALTMAN D. G., TP GROUP. (2009), "Linee guida per il reporting di revisioni sistematiche e meta-analisi: il PRISMA Statement", *PLoS Med*, 6(7), pp. 1-8.
- NAPOLITANO M.R., RIMEZZO A. (2008), "The institutional education and training for entrepreneurship development in the Italian Universities", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(6), pp. 665-685.
- NICOLAIS L., FESTINESE G. (2018), *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), pagg. 49-52.
- ONGARO, E. (2021), "Lo sviluppo del management pubblico in Italia come scienza, arte e professione: prospettive filosofiche", *Azienda Pubblica*, 34 (2), pp. 131-143.
- OSBORNE, D., GAEBLER, T. (1992), *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- PARENTE R. (2004), *Creazione e sviluppo dell'impresa innovativa*, Giapichelli, Torino.
- PARENTE R., EL TARABISHY A., BOTTI A., VESCI M., FEOLA R. (2021), "Humane entrepreneurship: Some steps in the development of a measurement scale", *Journal of Small Business Management*, 59(3), pp. 509-533.
- PARENTE R., VESCI M., BOTTI A., EL TARABISHY A. (2018), "The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda", *Journal of Small Business Management*, 56(S1), pp. 30-52.
- RHODES, R.A.W. (2007), "Understanding governance: ten years on", *Organization Studies*, 28(8), pp. 1243-1264.
- ROBERTS E.B. (1991), *Entrepreneurs in High Technology. Lessons from MIT and Beyond*, Oxford University Press, New York.
- ROBERTS N.C. (1992), "Public Entrepreneurship and Innovation", *Policy Studies Review*, 11(1), pp. 55-74.
- SADLER R.J. (2000), "Corporate Entrepreneurship in the Public Sector: The Dance of the Chameleon", 59(2), pp. 25-43.
- SANCHEZ J.C. (2013), "The impact of an entrepreneurship education program on entrepreneurial competencies and intention", *Journal of Small Business Management*, 51(3), pp. 447-465.
- SCHUMPETER J.A. (1947), *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harper and Brothers, New York.
- SCIARELLI S. (2017), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.
- SCIARELLI S. (2022), *La gestione d'impresa*, Cedam, Padova.
- SEO J.W., CHUNG S. (2012), "Impact of Entrepreneurship in the Public Sector: Cheonggye Stream Restoration Project in the Seoul Metropolitan City", *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 34(1), pp. 71-93.

- SEXTON D., BOWMAN N. (1985), "The Entrepreneur: A Capable Executive and More", *Journal of Business Venturing*, 1(1), pp. 129-140.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2000), "The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research", *Academy of Management Review*, 25 (1), pp. 217-226.
- SHANE S., VENKATARAMAN S. (2001), "Entrepreneurship as a Field of Research: A Response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 13-16.
- SHAPERO A. (1984), "The entrepreneurial event", in KENT C.A. (Ed.), *The environment for entrepreneurship*, Lexington Books, Lexington.
- SHINNAR R.S., GIACOMIN O., JANSSEN F. (2012), "Entrepreneurial perceptions and intentions: the role of gender and culture", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(3), pp. 465-493.
- SHOCKLEY G.E., STOUGH R.R., HAYNES K.E., FRANK P.M. (2006), "Toward a theory of public sector entrepreneurship", *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(3), pp. 205-223.
- SINGH R.P. (2001), "A Comment on Developing the Field of Entrepreneurship Through the Study of Opportunity Recognition and Exploitation", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 10-12.
- SORRENTINO M. (1995), "Condizioni e limiti per lo sviluppo delle nuove imprese", *Economia e Politica Industriale*, 87, pp. 147-183.
- SORRENTINO M. (1996), *L'imprenditorialità interna per l'innovazione. Aspetti teorici, gestionali e strategici*, Cedam, Padova.
- SORRENTINO M. (2000), "L'imprenditorialità interna per lo sviluppo", in LIPPARINI A., LORENZONI G., *Imprenditori e Imprese. Idee, piani e processi*, Il Mulino, Bologna.
- TERRY L.D. (1993), "Why we should abandon the misconceived quest to reconcile public entrepreneurship with democracy – response", *Public Administration Review*, 53, p. 393-395.
- VALOTTI G. (2018), "Riforme istituzionali e cambiamento manageriale: un'alleanza per il futuro della PA", *Rivista Italiana di Public Management*, 1(1), pagg. 75-78.
- VALOTTI G. (2021), "Serve una svolta imprenditoriale", *Corriere della Sera*, 30.01.2021.
- VAN PRAAG C.M. (1999), "Some classic views on entrepreneurship", *De Economist*, 147(3), pp. 311-335.
- VENKATARAMAN S. (1997), "The distinctive domain of entrepreneurship research", in J. KATZ, R. BROCKHAUS (eds), *Advances in entrepreneurship, firm emergence, and growth*, vol. 3, JAI Press, Greenwich (CT), pp. 119-138.
- VERHEUL I., WENNEKERS S., AUDRETSCH D.B., THURIK R. (2002), "An Eclectic Theory of Entrepreneurship: Policies, Institutions and Culture", in AUDRETSCH D.B., THURIK R., VERHEUL I., WENNEKERS S. (eds), *Entrepreneurship: determinants and policy in a european-us comparison*, Kluwer, New York, pp. 11-81.
- VESCI M. (2018), *Imprenditorialità Strategica*, Giappichelli, Torino.
- VESCI M., BOTTI A., FEOLA R., CONTI E., ELTARABISHY (2023), "Bridging the

ory and practice in the humane entrepreneurship domain: insights from small and medium Italian enterprises", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30 (3), pp. 567-586. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0465>.

VIVONA R. (2023), "The new era leadership for the public sector? Entrepreneurship, effectiveness, and democracy", *Public Management Review*, DOI: 10.1080/14719037.2022.2162957.

WILSON F., KICKUL J., MARLINO D. (2007), "Gender, entrepreneurial self-efficacy, and entrepreneurial career intentions: Implications for entrepreneurship education", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), pp. 387-406.

ZAHRA S.A., DESS G.G. (2001), "Entrepreneurship as a field of research: Encouraging dialogue and debate", *Academy of Management Review*, 26(1), pp. 8-10.

ZANNI L. (1995), *Imprenditorialità e territorio*, Cedam, Padova.

ZERBINATI S., SOUITARIS V. (2005), "Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments", *Entrepreneurship and regional development*, 17(1), pp. 43-64.

## Appendice - Materiale incluso nella review della letteratura

N.	Anno	Autori	Titolo	Tipo	Pubblicazione	Caratteristiche rilevanti dell'imprenditorialità nel settore pubblico
1	2023	Funko et al.	Corporate entrepreneurship in public sector: A systematic literature review and research agenda	Articolo	Journal of innovation & knowledge	Corporate Entrepreneurship: Innovatività, assunzione del rischio, proattività, autonomia, visione, segretezza, leadership, creatività.
2	2023	Vivona	The new era leadership for the public sector? Entrepreneurship, effectiveness, and democracy	Articolo	Public management review	Leadership imprenditoriale intesa come sintesi di bootstrapping, creatività, innovatività, passione, persistenza, orientamento al rischio, e visione del futuro, è ritenuta avere un impatto positivo nell'efficacia delle organizzazioni pubbliche.
3	2021	Demircioglu e Chowdhury	Entrepreneurship in public organizations: the role of leadership behavior	Articolo	Small business economics	Public sector entrepreneurship: per raggiungere gli obiettivi, l'employee lavora oltre ciò che è richiesto dal suo lavoro, suggerendo idee e policy che migliorano il modo di lavorare dell'organizzazione e dei suoi componenti.
4	2019	Carnes et al.	Transforming a traditional research organization through public entrepreneurship	Articolo	Business horizons	Innovazione, Proattività, Assunzione di rischio (Covin e Slevin, 1989).
5	2018	Athamneh et al.	Entrepreneurship in Jordanian public sector organisations	Articolo	International Journal of Public Sector Performance Management	Imprenditorialità nel settore pubblico: sulla base della percezione di impiegati, leadership, innovatività nel modo di condurre il proprio lavoro, studio per rispondere ai cambiamenti del mercato, una certa forma di orientamento al rischio.
6	2018	Hayter et al.	Public-sector entrepreneurship	Articolo	Oxford review of economic policy	Public sector entrepreneurship: azioni innovative che trasformano lo statu quo dell'ambiente economico e che sono caratterizzate da incertezza.
7	2017	Dhliwayo	Defining public-sector entrepreneurship: A conceptual operational construct	Articolo	International journal of entrepreneurship and innovation	Public sector entrepreneurship: ruolo normale di government se fatto con modalità innovative, proattive e con assunzione di rischio
8	2017	Cwiklicki	Public Entrepreneurship and Its Role in Public Value Creation	Articolo	Problemy zarzadzania-management issues	Corporate Entrepreneurship = Public entrepreneurship: risultato di azioni innovative



N.	Anno	Autori	Titolo	Tipo	Pubblicazione	Caratteristiche rilevanti dell'imprenditorialità nel settore pubblico
9	2017	Lewandowski e Kozuch	Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models Preface	Capitolo di libro	Public Sector Entrepreneurship and the Integration of Innovative Business Models	Riprende la definizione di Kearney et al. (2007) enfatizzando le sue principali componenti.
10	2016	Liddle	Conclusion: public sector entrepreneurship: the future research agenda	Capitolo di libro	New perspectives on research, policy & practice in public entrepreneurship	Nel dibattito sul concetto di imprenditorialità pubblica si possono identificare differenti angolature, punti di vista, ma è fondamentale andare oltre l'attuale "ortodossia".
11	2016	Kearney e Meynhardt	Directing Corporate Entrepreneurship Strategy in the Public Sector to Public Value: Antecedents, Components, and Outcomes	Articolo	International public management journal	Public Sector Corporate Entrepreneurship, top managers, entrepreneurial strategic vision, entrepreneurial orientation (Covin e Slevin, 1989), innovazione, proattività, assunzione del rischio.
12	2016	Liddle	Introduction: public sector entrepreneurship: key issues, challenges and developments in theory and practice	Capitolo di libro	New perspectives on research, policy & practice in public entrepreneurship	Public entrepreneurship come un imperativo strategico.
13	2015	Caton, J	Entrepreneurship in the Public Sector: When Middle Managers Create Value	Review	Journal of entrepreneurship and public policy	Riporta visione di Diefenbach per la quale l'imprenditorialità si riferisce alle azioni degli individui che assumono il rischio associato alla creazione di organizzazioni; nonché visione di Diefenbach sulla entrepreneurial orientation per verificare gli spazi applicativi nel settore pubblico.
14	2012	Seo e Chung	Impact of Entrepreneurship in the Public Sector: Cheonggye Stream Restoration Project in the Seoul Metropolitan City	Articolo	Asia Pacific Journal of Public Administration	Entrepreneurial orientation (Covin e Slevin, 1989), innovatività, assunzione del rischio, proattività, network governance.
15	2010	Klein et al.	Toward a theory of public entrepreneurship	Articolo	European management review	Public entrepreneurship: ruolo dei "classici" a supporto di 4 livelli di analisi (regole del gioco, creazione di nuove organizzazioni, gestione creativa delle risorse pubbliche, spillovers).

▶▶

N.	Anno	Autori	Titolo	Tipo	Pubblicazione	Caratteristiche rilevanti dell'imprenditorialità nel settore pubblico
16	2009	Kearney et al.	Public and private sector entrepreneurship: Similarities, differences or a combination?	Articolo	Journal of Small Business and Enterprise Development	Innovazione, Proattività, Assunzione di rischio.
17	2008	Kearney et al.	A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship	Articolo	International Entrepreneurship and Management Journal	Public Sector Corporate Entrepreneurship, entrepreneurial strategic vision, entrepreneurial orientation (Covin e slevin, 1989), innovazione, proattività, assunzione del rischio.
18	2007	Bernier e Hafsi	The changing nature of public entrepreneurship	Articolo	Public administration review	Public entrepreneur: non è il policy entrepreneur, ma è chi contribuisce a costruire l'organizzazione sfruttando le opportunità indipendentemente dalle risorse disponibili. Imprenditore sistemico, caratterizzato dal fatto che più soggetti sono coinvolti nel processo di trasformazione del sistema organizzativo.
19	2006	Fernando	Entrepreneurship in Public Management: The Case of Sri Lanka Administrative Service	Articolo	Chinese Public Administration Review	Comportamento imprenditoriale nel settore pubblico: innovatività, assunzione del rischio (responsabilità), proattività.
20	2006	Shockley et al.	Toward a theory of public sector entrepreneurship	Articolo	International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management	Public sector entrepreneurship: entrepreneurial discovery e alertness, senso delle opportunità di profitto politico.
21	2005	Zerbinati e Souitaris	Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments	Articolo	Entrepreneurship and regional development	Imprenditorialità nel settore pubblico: basata sui "classici" come scoperta e sfruttamento di opportunità senza avere il controllo delle risorse necessarie; shift dal politico al manager pubblico. Differenti tipologie di imprenditore nel settore pubblico (differenza fra politico e executive).
22	2002	Edwards et al.	Public entrepreneurship: Rhetoric, reality, and context	Articolo	International Journal of Public Administration	Public Entrepreneurship: orientamento al rischio in talune aree di pubblico servizio, innovatività nel service delivery, leveraging delle risorse, partnership per creare valore aggiunto, problem-solving.

▶▶

N.	Anno	Autori	Titolo	Tipo	Pubblicazione	Caratteristiche rilevanti dell'imprenditorialità nel settore pubblico
23	2002	Bartlett e Dibben	Public sector innovation and entrepreneurship: Case studies from local government	Articolo	Local government studies	Public entrepreneur: ruolo di champion dell'innovazione e di sponsor svolti da senior manager e politico.
24	2000	Sadler	Corporate entrepreneurship in the public sector: The dance of the chameleon	Articolo	Australian Journal of Public Administration	Corporate entrepreneurship nel settore pubblico: studi "classici", identificazione e sfruttamento di opportunità, sviluppo di nuovi prodotti/processi, adozione di nuove forme di business organization, leadership, creatività, innovatività, assunzione del rischio.
25	1993	Terry	Why we should abandon the misconceived quest to reconcile public entrepreneurship with democracy - response	Articolo	Public administration review	Public Entrepreneurship crea più problemi di quelli che risolve.
26	1992	Bellone e Goerl	Reconciling public entrepreneurship and democracy	Articolo	Public administration review	Entrepreneurship nel settore pubblico: autonomia, visione e innovatività, segretezza, assunzione del rischio.
27	1992	Roberts	Public Entrepreneurship and Innovation	Articolo	Policy Studies Review	Generazione e implementazione e idee innovative, differenze fra policy, politica, executive, e bureaucratic entrepreneur.
28	1989	Kirchheimer	Public entrepreneurship and subnational government	Articolo	Polity	Funzione imprenditoriale: avviare nuove organizzazioni e nuovi servizi, applicare strategie innovative per mobilitare nuove risorse, assumere rischio.