

Sessione
Evidenze di Ricerca Organizzativa

Span of Control per determinare il fabbisogno manageriale

Dott.ssa Elisabetta Mezzalira - Università degli Studi di Padova
Prof.ssa Luisa Saiani

Verona, 26 settembre 2025

SOSTENERE IL PRESENTE
PER COSTRUIRE
IL FUTURO

NUOVE SFIDE CULTURALI E ORGANIZZATIVE
PER IL MANAGEMENT
DELLE PROFESSIONI SANITARIE

26
SETTEMBRE
2025

SIDMI VENETO

Centro Culturale
"G.Marani" Ospedale
Civile Maggiore-Borgo
Trento- AOUI Verona

DOTTORJOB
HEALTH PROFESSIONALS NETWORK

Trend di scenario

- **Evoluzione del ruolo**: aumenta la complessità del coordinamento e del management nei contesti sanitari (Bursiek et al., 2025)
- La **linea manageriale** si sta **differenziando** in più livelli (AONL, 2021)
- Coordinamento infermieristico assume molte forme, nuove **competenze** e **responsabilità** (Billiau et al., 2025)
- Alto **stress**, rischio burnout, **intention-to-leave**, lungo **apprendimento** (Schlotzhauer et al., 2023)
- **Disomogeneità dei percorsi formativi** - varietà di titoli e definizioni a livello europeo (Billiau et al., 2025)

Quale è l'ambito di controllo ottimale a cui assegnare un coordinatore ? «Span of control»

Concetto che nasce in ambito organizzativo

«**Numero di dipendenti gestiti da un superiore**, misurato in equivalenti a tempo pieno, ed è anche noto come ambito di gestione, ambito di supervisione, ambito di autorità, rapporto di gestione e ambito di responsabilità»

Nel tempo il concetto si arricchisce di ulteriori variabili

Span of control è il livello di controllo dei manager basato su **numero, competenze, stabilità e diversità del personale** oltre che **complessità** dell'**unità** di cui il manager è responsabile

L’ampiezza dell’ambito di controllo influenza l’efficacia del manager ?

1950

Primi studiosi

Gulick «più ampio è il numero di collaboratori da coordinare minore è il tempo per supervisionare» Raccomandata ampiezza ridotta < 15 unità

1990-2000

Si amplia lo span

Span più ampio può favorire flessibilità operativa, riduzione costi gerarchici e maggiore autonomia dei dipendenti, contribuendo al loro morale e gratificazione professionale (Altaffer, 1998, Meier & Bohte 2001)

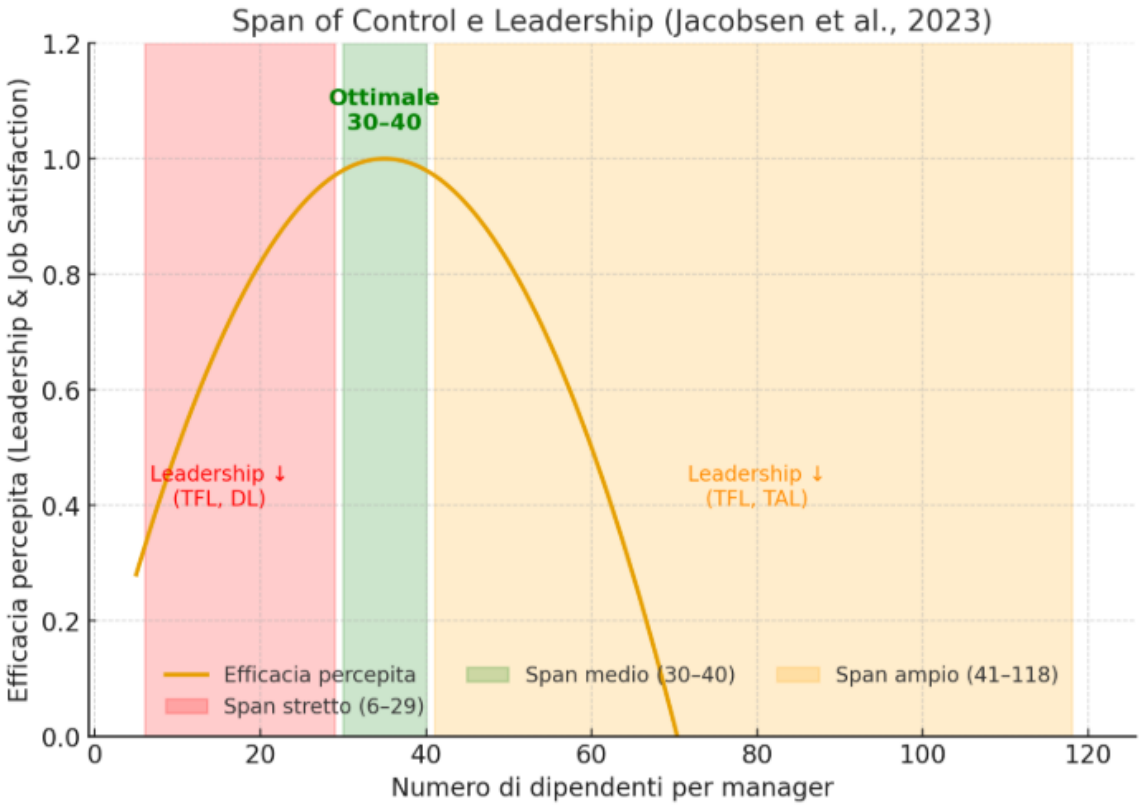
2023

L’efficacia segue una curva a U rovesciata

Span troppo ridotto o troppo ampio non ottimale

Span ridotto= più manager, meno produttori diretti
Span ampio= minore efficacia in direzione, supervisione e coordinamento.
(Jacobsen et al. 2023)

Quindi quanto dovrebbe essere ampio lo *Span of Control* di un manager?



Span ridotto (<30) = minore leadership trasformazionale e distribuita, soddisfazione ridotta

Span medio (30–40) = migliore equilibrio e leadership percepita più alta e maggiore soddisfazione lavorativa

Span ampio (>40) = minore leadership trasformazionale e transazionale, soddisfazione ridotta

Fattori che concorrono a determinare lo Span of Control dei coordinatori infermieristici (AONL 2024)

Fattore	Impatto su Span of Control	Note
Esperienza e anzianità del coordinatore	Consente di gestire span più ampio	Manager esperti gestiscono meglio team e delegano efficacemente
Complessità dell'ambito assistenziale	Richiede span più ristretto	Unit altamente specializzate o procedure complesse necessitano di attenzione mirata
Livello di esperienza del team infermieristico	Span più ampio con team esperti; span più ridotto con professionisti inesperti	Garantisce formazione adeguata e supervisione
Responsabilità amministrative del coordinatore	Span più ristretto se elevate	Budget, turni, valutazioni richiedono tempo e attenzione
Interdipendenza tra reparti e professionisti	Span più ristretto	Frequenti riunioni e coordinamento aumentano complessità
Struttura organizzativa e gerarchica	Determina grado di supervisione necessario	Carichi di lavoro, esperienza e responsabilità dei membri del team influenzano la gestione dello staff

Strumenti esistenti per definire lo *Span of Control* in ambito sanitario

- **The Ottawa Hospital Span of Control Tool –TOH SOC Tool (2005)**
- **American Organization for Nursing Leadership Span of Control Assessment Tool – AONL SOC Tool (2024)**
- **Eliges Aragon Span of Control Tool –EASOC Tool (2025)**

Fattori comuni ai 3 strumenti per valutare l'ampiezza dello *Span of Control*

Categoria	Fattore
Unità Operativa	**Ore di operatività**/funzionamento
	Imprevedibilità del lavoro
	Capacità/**Turnover pazienti**
	Gestione del **rischio** e sicurezza
	Gestione della strumentazione/**risorse materiali**
Staff	**Numero** di personale supervisionato
	Percentuale di **personale novizio**/neoassunto
	Tasso di **turnover del personale**
	Assenteismo
Coordinatori Infermieristici	**Esperienza** e competenza del coordinatore
	Carico amministrativo
Organizzazione	Struttura gerarchica/**livelli di management**
	Dimensione del **budget** gestito
	Supporto alla leadership (vice, supervisori, ecc.)
	Comunicazione (riunioni, coordinamento)

Conclusioni

Per l'**efficacia** e il **benessere** dei coordinatori nel processo di assegnazione dell'unità organizzativa da coordinare
è necessario

Allineare con

Valutare con **strumenti** specifici, adattati al contesto italiano, la **complessità del servizio**

→

profilo di competenza e di **expertise** del coordinatore

Referenze

Altaffer, A. (1998). First-line managers: Measuring their span of control. *Nursing Management*, *29*(7), 36-40. https://doi.org/10.1097/00006247-199807000-00011

Billiau, L., Malfait, S., Mannekens, K., Verhaeghe, R., Duprez, V., & Eeckloo, K. (2025). The job content of head nurses in a hospital setting: A scoping review and multinational Delphi study. *International Journal of Nursing Studies*, *167*, 105067. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2025.105067

Boned-Galán, Á., López-Ibort, N., Gil-Lacruz, A. I., & Gascón-Catalán, A. (2024). Determinants of first-line nurse managers' span of control: A Delphi study. *Journal of Nursing Management*. Advance online publication. https://doi.org/10.1155/2024/4778460

Boned-Galán, Á., López-Ibort, N., Gil-Lacruz, A. I., Gómez-Baca, C. A., & Gascón-Catalán, A. (2025). Optimising nursing management: Development of a tool to determine span of control and resource needs of first-line nurse managers in Spanish hospitals - A mixed-methods study. *Healthcare*, *13*(17), 2215. https://doi.org/10.3390/healthcare13172215

Bursiek, A. A., Burkhartzmeyer, H. L., & Thoe, L. J. (2025). Evolution of leadership roles in international nursing. *Nursing Management*, *56*(2), 50-53. https://doi.org/10.1097/nmg.0000000000000222

Jacobsen, C. B., Hansen, A.-K. L., & Pedersen, L. D. (2023). Not too narrow, not too broad: Linking span of control, leadership behavior, and employee job satisfaction in public organizations. *Public Administration Review*, *83*(4), 775-792. https://doi.org/10.1111/puar.13566

Ruffin, A., Shirey, M. R., Dick, T., Fazeli, P. L., & Patrician, P. A. (2023). Understanding the impact of span of control on nurse managers and hospital outcomes. *Journal of Healthcare Management*, *68*(2), 158-173. https://doi.org/10.1097/JHM-D-22-00191

Morash, R., Brintnell, J., & Rodger, G. L. (2005). A span of control tool for clinical managers. *Nursing Leadership*, *18*(3), 83-93. https://doi.org/10.12927/cjnl.2005.17620

Zangerle, C. M. (2017). Right-sizing nurse manager span of control: Finding a formula for success. *Nurse Leader*, *22*(5), 497-499. https://doi.org/10.1016/j.mnl.2017.09.007