

**Zeitschrift:** Mobile : la rivista di educazione fisica e sport  
**Herausgeber:** Ufficio federale dello sport ; Associazione svizzera di educazione fisica nella scuola  
**Band:** 7 (2005)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Leader per passione  
**Autor:** Bignasca, Nicola / Remund, Matthias  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-1001657>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 14.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**A**utentico, vivace, trascinatoro, fresco, sanguigno, irrequieto, impaziente, imprevedibile. Tracciare un ritratto del nuovo direttore di Macolin è un'impresa affascinante tanto variegata è la sua personalità. È giovane, ha 42 anni, un'energia e resistenza notevoli, dà l'impressione di non temere alcuna sfida e di voler portare lo sport svizzero molto lontano.

### Una dote di famiglia

Matthias Remund ha acquisito esperienze di direzione in vari settori dell'economia privata e nello sport di prestazione. Ma le sue attitudini di leader hanno origini più remote, per così dire genetiche. «Per certi versi sono già nato con una spiccata predisposizione a dirigere. È come un riflesso innato che istantaneamente mi induce a riflettere su come mi posso organizzare al meglio per giungere prima ad un buon risultato.» Nel corso degli anni, egli ha saputo affinare queste sue competenze applicandole nei vari settori professionali in cui ha operato. In questi frangenti, Matthias Remund ha capito che bisogna voler bene alle persone per riuscire a dirigerle in modo efficace. I fattori a lui cari e che cerca di applicare sistematicamente sono un atteggiamento credibile, la trasparenza e la fiducia.

Ma cosa lo affascina maggiormente in un compito di direzione? È il fatto di disporre di un certo potere su persone o di prendere decisioni cariche di importanza? «A me piace soprattutto lavorare con la gente, con un gruppo di 300-500 collaboratori. Non sono attratto dal potere. Non mi piacerebbe dirigere una grande multinazionale, in cui mi occuperei unicamente di strategie e di questioni finanziarie. La direzione dell'UFSPÖ mi offre l'opportunità di gestire sia questioni strategiche che di seguire da vicino la loro attuazione pratica.»

*«Cerco di essere autentico e trasparente.*

*Non voglio essere benvoluto ad ogni costo.*

*Però i miei collaboratori*

*devono sentirsi a loro agio.»*

### Non ci sono temi tabù

Matthias Remund ha dedicato una parte importante dei suoi primi mesi a farsi un quadro approfondito delle strutture dell'UFSPÖ e a conoscere da vicino i suoi stretti collaboratori. Ha subito dato l'impressione

di saper risalire velocemente al nocciolo delle questioni e di riconoscere con chiarezza i punti positivi e le eventuali debolezze: «sin dall'inizio ho cercato di rilevare e di comunicare ai miei collaboratori gli aspetti che non mi sembrano ancora ottimali. Il mio compito è soprattutto quello di porre le domande giuste, anche quelle più scomode.» E infatti non ci sono temi tabù.

Le sedute dirette da Matthias Remund sono estremamente vivaci. Richiede da se stesso e dai suoi collaboratori uno studio approfondito dei dossier in discussione. È assai speditivo: introduce velocemente il tema, cede la parola al responsabile del dossier per una breve introduzione – non sopporta i dettagli e la tendenza a dilungarsi –, richiede esplicitamente una presa di posizione dagli altri membri del comitato di direzione per poi trarre le conseguenze. Il tutto avviene in un ambiente in cui regna collegialità e lealtà, e in cui si coltiva anche una sana cultura del litigio. E anche in questo caso c'è lo zampino di Matthias Remund: «sì, io sono convinto dell'utilità delle dispute e le utilizzo come strumento di direzione. Stiamo lavorando anche in questo senso e la situazione sta evolvendo positivamente. Nel comitato di direzione, a seconda del tema trattato, vi sono sempre nuove «cordate» e non sempre blocchi fissi: una volta è la Scuola universitaria ad essere in sintonia con la divisione dei Servizi politici, altre volte con l'Infrastruttura e l'esercizio. Capita anche che tutti i membri del comitato di direzione siano in disaccordo con me. E il fatto è positivo.» Ciò non significa però che Matthias Remund non lotti per le sue idee, soprattutto quando è convinto che le sue esperienze precedenti acquisite nell'economia privata possano essere implementate anche all'Ufficio federale dello sport. E in questi casi la predisposizione al comando del nuovo direttore si manifesta nella sua forma più genuina.

### Un fautore del lavoro di squadra

Le sedute dirette da Matthias Remund sono poco formali. L'etichetta non conta – si può anche mangiare una mela o bere un caffè –, c'è spazio per l'umorismo e per un commento anche fuori tema. «Cerco di essere autentico e trasparente. Non voglio essere benvoluto ad ogni costo. L'importante è raggiungere l'obiettivo. Però i miei collaboratori devono sentirsi a loro agio. Se questo presupposto è garantito si può pretendere molto da loro.» E il leader Matthias Remund non dà certamente l'impressione di esse-



Matthias Remund

# Leader per passione

È in carica da sei mesi. Ha portato una ventata d'aria nuova all'Ufficio federale dello sport di Macolin. Il suo stile di direzione è una novità per molti. Conosciamo meglio la persona a cui sono state affidate le redini dello sport svizzero di diritto pubblico. *Nicola Bignasca*

*«Circa un quarto dei cantoni nega l'importanza del valore aggiunto delle lezioni di educazione fisica, applicando la propria politica di risparmio proprio in questo settore. A mio parere, si tratta di una mentalità ristretta. Per noi, la riduzione o addirittura la scomparsa delle ore di educazione fisica è fuori discussione. I nostri bambini e giovani non necessitano di tre ore settimanali di sport e movimento, bensì di un'ora al giorno. (...) Nei prossimi anni, la mancanza di movimento deve diventare uno degli argomenti maggiormente d'attualità in Svizzera. L'UFSPPO prenderà in mano le redini della comunicazione. Lavoreremo con immagini d'effetto e facili da ricordare.»*

*Matthias Remund  
(da: «SonntagsZeitung», 14.08.05)*





re costruito; egli vive e trasmette i valori che a sua volta esige dai suoi collaboratori: «ognuno deve dar prova di professionalità nel suo campo e fungere da modello per i suoi dipendenti. Ciò significa soprattutto saper trarre il risultato ottimale da ogni situazione.» Sembra che il nuovo direttore non voglia diventare il padre-padrone dell'UFSPÖ ma piuttosto giocare il ruolo di «primus inter pares». Egli rispetta e valorizza il compito e le responsabilità dei suoi collaboratori diretti, delegando molte responsabilità: «A me piace lavorare con personale competente, cerco di circondarmi dei migliori specialisti, con cui mi diletto a lavorare intensamente in squadra su un progetto. In un team è importante che ognuno abbia un ruolo ben definito e che le decisioni importanti vengano prese assieme.» Come egli richiede il massimo impegno dai suoi dipendenti, dà anche l'impressione di provare un vivo e sincero interesse per la loro persona. E così, a sorpresa e in modo imprevedibile, durante importanti sedute in cui si discute di aspetti strategici, Matthias Remund apre piccole parentesi e si sofferma su piccoli aneddoti riguardanti la sfera personale dei suoi subalterni.

*«Il mio compito è quello di fissare gli obiettivi, di seguire da vicino l'evoluzione e di porre le domande giuste.»*

### **Nuovi impulsi nella gestione di progetti**

È il primo direttore dell'UFSPÖ ad essere «cresciuto» professionalmente in gran parte al di fuori dello sport. E ciò influisce sul suo metodo di conduzione di questa istituzione o perlomeno è quanto può percepire un osservatore esterno. Matthias Remund coltiva il dialogo e i contatti soprattutto con i membri del comitato di direzione e con (pochi) altri responsabili di progetti-chiave. Dà a essi la più ampia libertà d'azione e di direzione dei loro settori. «La scuola universitaria federale dello sport è sotto la completa responsabilità del suo rettore e pro-rettore. Il mio ruolo è unicamente quello di fissare gli obiettivi, di seguire da vicino l'evoluzione e di porre le domande giuste.» Ciò gli permette, da un lato, di studiare approfonditamente importanti dossier, per lui attualmente ancora relativamente nuovi, e, dall'altro, di analizzare i processi esecutivi. «Il capodipartimento e presidente della Confederazione Samuel Schmid ha approvato recentemente la nuova organizzazione denominata 'Macolin 05'. Ora si tratta di analizzare da vicino i processi che vengono applicati all'interno dell'organizzazione. In un periodo in cui le procedure si fanno sempre più complesse, è necessario curare i processi e definire i punti di collegamento tra i vari partner. Mi sono accorto che non disponiamo ancora di una visione comune su come gestire i progetti nelle loro fasi di pianificazione e di controllo. Siccome la promozione dello sport svizzero si basa sulla collabo-

razione con partner esterni, come le federazioni, i cantoni e i comuni, sono dell'opinione che una certa uniformità ci permetterà di facilitare l'attuazione dei compiti.»

### **Puntare su risultati sostenibili**

Matthias Remund è cosciente della complessità del compito di promuovere lo sport svizzero. L'attuazione della Concezione del Consiglio federale per una politica dello sport è il banco di prova in base a cui



si misurerà l'efficacia della sua gestione dell'UFSPÖ. Il nuovo direttore non nasconde di sentire una forte pressione per questa sua missione. «È il nostro cantiere principale e dobbiamo assolutamente dimostrare al Consiglio federale di essere in grado di gestire in modo efficace questo progetto. È mia intenzione riuscire ad informare a scadenze regolari e in modo chiaro e comprensibile sui nostri progressi nella promozione dello sport e in altri settori. A tale scopo dobbiamo munirci di uno strumento efficace, ovvero di un radar che fornisca delle indicazioni precise.» Una cosa è chiara: Matthias Remund ha una spiccata predilezione per i risultati, in quanto è cosciente che è soprattutto sulla base di essi che la promozione dello sport verrà presa sul serio o meno dagli ambienti politici. «A mio modo di vedere l'UFSPÖ è molto ben posizionato rispetto al resto dell'amministrazione federale. Io cercherò di sviluppare ulteriormente questo nostro orientamento puntando soprattutto su risultati sostenibili.»

### **Un potenziale da sfruttare**

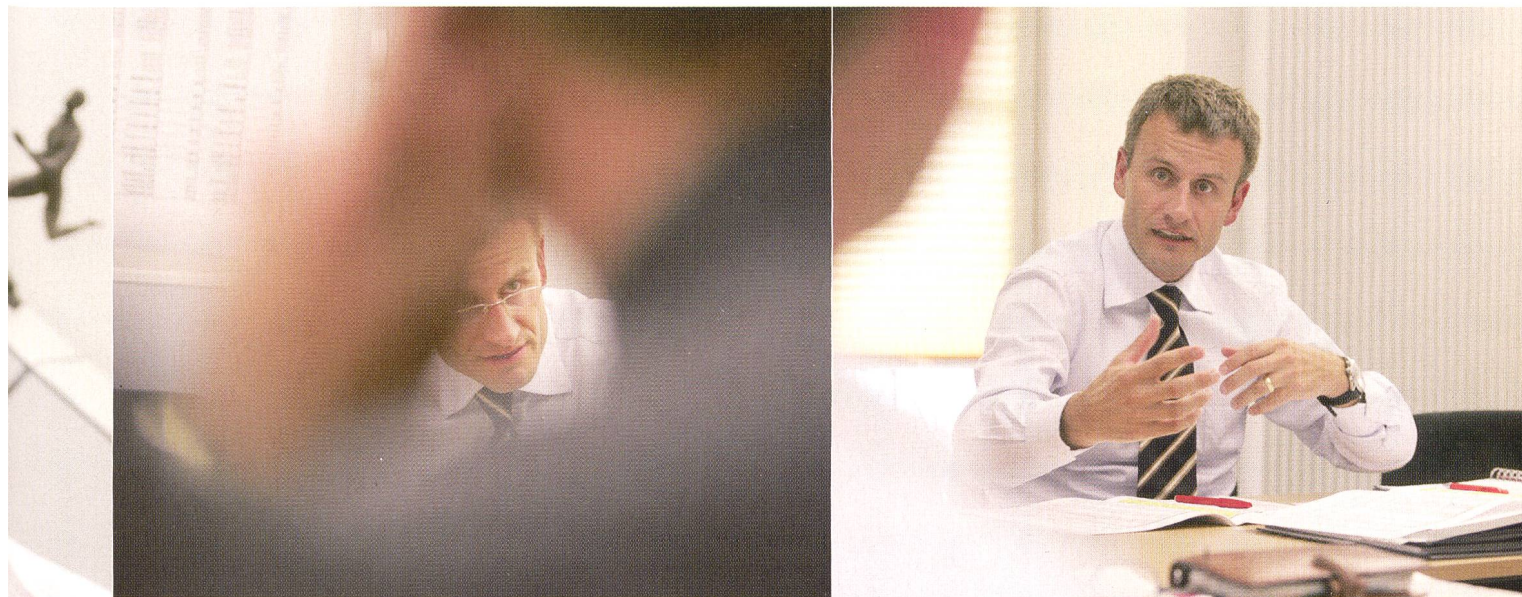
Nei suoi primi sei mesi, Matthias Remund ha avuto modo di conoscere i dirigenti delle maggiori isti-



tuzioni e di farsi un'idea dello stato di salute dello sport svizzero. «È un sistema assai complesso, che richiede un'ottima coordinazione in quanto tutti i partner come le federazioni, i cantoni e i comuni sono collegati vicendevolmente. È come una grande nave che è in grado di modificare la sua rotta solo molto lentamente.» Da buon manager il nuovo direttore desidera incoraggiare le federazioni sportive a collaborare maggiormente. «Attualmente i collegamenti tra Confederazione, cantoni, comuni

e federazioni non sono ancora ottimali. Molte risorse vanno perse; la seconda tappa della Concezione del Consiglio federale per una politica dello sport dovrà permetterci di migliorare sensibilmente la situazione.»

m



## «Le emozioni aiutano a raggiungere gli obiettivi»

**L**a rivista «mobile» si rivolge a docenti, monitori ed allenatori che lavorano con allievi, atleti, squadre... Cosa consiglia a questa categoria di persone? Le persone che noi guidiamo sono individui dalle svariate capacità. L'importante è saper riconoscere queste capacità e conquistare le persone attraverso la comprensione e la bontà d'animo. Tutti si lasciano motivare, ma soltanto coloro che sono intimamente convinti sono pronti a fornire il meglio di loro stessi. Altrettanto importanti sono la fiducia e la disponibilità ad evidenziare le cose positive tralasciando le critiche sistematiche sui punti deboli di una persona.

La lezione di educazione fisica e movimento deve regalare gioia ai bambini e ai ragazzi, motivandoli così a muoversi sufficientemente per tutta la vita. Una lezione di educazione fisica di qualità è innanzitutto una lezione che sa risvegliare l'interesse nei confronti delle di-

verse possibilità di praticare sport. Ma è anche un'occasione per fissare ed esigere degli obiettivi e per consentire agli allievi di raggiungere dei risultati. La motivazione e la gioia non devono scaturire unicamente dal contenuto della lezione, anche l'insegnante deve riuscire a procurarle e a dare l'esempio.

Quando lo sport viene associato alla prestazione a risaltare è il risultato. Gli sportivi di punta devono diventare più critici ed essere capaci a fornire più prestazioni. Chi dirige delle persone deve invece motivare e collegare gli obiettivi ad emozioni e visioni future. In qualità di allenatore si rischia sempre di togliere troppa responsabilità agli atleti, ciò che prima o poi si paga a caro prezzo. I giovani devono avvicinarsi allo sport di prestazione perché sono convinti di volerlo fare e non per amore dei genitori o del club a cui appartengono. Lo sport di punta esige molto impegno. Fino ad un certo

punto basta il talento, in seguito sono la solidità del corpo, l'impegno e la volontà che aiutano l'atleta ad arrivare in alto e ad impegnarsi a fondo per raggiungere questo obiettivo.

L'evoluzione di giovani talenti nello sport non va considerata in modo unidimensionale, bensì deve essere vista come una promozione olistica nel senso di sviluppo della personalità. Ciò significa anche presentare le conseguenze positive e negative che vengono attribuite allo sport di punta e in cui gli atleti si aspettano di incappare.

**Matthias Remund**

✉ [matthias.remund@baspo.admin.ch](mailto:matthias.remund@baspo.admin.ch)