

Intervista a Federico Tonetti, Presidente RATP Dev Italia e Consigliere Agens



1. Attività globali e risultati.

Il Gruppo RATP è oggi presente in oltre 16 Paesi e gestisce più di 120 reti di trasporto nel mondo, movimentando milioni di passeggeri ogni giorno. In contesti altamente complessi e innovativi, dove si stanno sviluppando sistemi avanzati di mobilità intelligente e autonoma, quale ritiene sia il contributo specifico di RATP Dev e quali risultati concreti di queste esperienze internazionali possono essere replicati in Italia?

Federico Tonetti: Il Gruppo RATP è il terzo gruppo mondiale del settore del trasporto pubblico, presente in 16 Paesi con oltre 100 filiali, più di 73.500 collaboratori, 780 città partner e circa 4 miliardi di passeggeri trasportati ogni anno. La nostra peculiarità è quella di essere un operatore privato con un azionista pubblico, il che si traduce in una visione della mobilità che non insegue logiche di profitto a breve termine, ma costruisce mo-

-delli sostenibili su orizzonti di 15-20 anni. Quello che trasferiamo dalle nostre esperienze internazionali in Italia è una cultura industriale di settore ultracentenaria, la capacità di lavorare con un ampio ecosistema di stakeholders pubblici e privati, la vocazione all'innovazione di sistemi e tecnologie, l'impegno a valorizzare le persone. In Italia, ad esempio, abbiamo portato le competenze gestionali maturate in decenni di gestione di reti metropolitane automatiche e sistemi multimodali complessi, fondendole con le specificità del territorio locale. La Toscana è il risultato concreto di questa esperienza: un modello di gestione integrata regionale che oggi è tra i più rilevanti benchmark europei del settore. L'esperienza internazionale ci insegna che non esistono soluzioni universali, ma esistono principi replicabili: governance chiara, partenariato pubblico-privato strutturato, investimento sistematico nelle persone, un contesto contrattuale coerente con l'apertura del settore alla concorrenza e sufficientemente lungo da giustificare gli investimenti necessari per costruire un trasporto pubblico moderno. Questi sono gli elementi che cerchiamo di portare in ogni contesto in cui operiamo.

2. Intermodalità e politiche europee.

L'intermodalità è sempre più centrale nelle strategie europee per una mobilità sostenibile. Considerando che RATP Dev gestisce sistemi multimodali che integrano bus, metro, tram e servizi a chiamata su scala globale, quale ruolo possono avere operatori come voi nel guidare questa trasformazione e nel supportare le città italiane verso modelli realmente integrati?

L'intermodalità non è per noi un concetto astratto: è il modo concreto in cui la collabora-

-zione pubblico-privato raggiunge il suo pieno potenziale a livello locale. Significa costruire un sistema in cui metro, tram, bus, taxi e le varie forme di sharing non sono servizi paralleli che si ignorano, ma un insieme coordinato che mette al centro la facilità di spostamento e la riduzione dell'impatto ambientale. Per arrivare a questo, dobbiamo lavorare insieme alle Amministrazioni Locali a tutti gli altri operatori di mobilità, agendo su leve molto concrete: corsie preferenziali, gestione delle ZTL e dei parcheggi, task force per contrastare la sosta selvaggia che è uno dei principali nemici della fluidità del trasporto pubblico nelle nostre città.

Il ruolo di un operatore come RATP Dev Italia in questa trasformazione non è semplicemente tecnico: è quello di portare al tavolo una visione di lungo periodo e la capacità esecutiva per realizzarla. La Toscana, ancora una volta, è un esempio che vale la pena raccontare: il dialogo continuo con le organizzazioni sindacali e la collaborazione attiva con gli enti locali nei Gruppi territoriali per il trasporto dimostrano che un modello condiviso, a beneficio sia dei cittadini che dei lavoratori, è possibile.

È un modello che dimostra come la complessità si possa governare, e che può ispirare soluzioni concrete in altri contesti regionali italiani ed europei. Il nostro impegno con il Comune di Firenze, in questo momento, va esattamente in questa direzione: ripensare insieme il sistema della mobilità urbana in modo radicale, con coraggio, trattando il trasporto pubblico, i taxi, lo sharing, le piste ciclabili e la circolazione dei mezzi privati come un sistema unico e intercomunicante.

3. Attività in Italia.

In Italia, RATP Dev è presente dal 2002 e oggi gestisce, tra le altre cose, l'intero sistema di trasporto pubblico della Toscana attraverso Autolinee Toscane e la tramvia di Firenze con GEST, un caso unico in Europa per estensione e integrazione territoriale. Quali risultati ritenete più significativi raggiunti in questo contesto, in termini di efficienza, innovazione e qualità del servizio?



In Toscana gestiamo l'intero sistema di trasporto pubblico su gomma attraverso Autolinee Toscane, con una flotta di circa 2.700 autobus, oltre 100 milioni di chilometri percorsi ogni anno e circa 5.000 dipendenti; a questo si aggiunge la gestione delle due linee della tramvia di Firenze con GEST, che a breve diventeranno quattro, e la nostra partecipazione nell'attività ferroviaria di LFI. La Toscana rappresenta ad oggi il maggior contratto di trasporto pubblico su gomma operato da un gestore privato in Europa. Nel Lazio siamo presenti attraverso Cilia Italia, con servizi di trasporto pubblico locale.

Sul fronte del rinnovo della flotta, i numeri parlano chiaro: ad oggi in Toscana abbiamo rinnovato circa 1.200 bus, che sono entrati in servizio dal 1° novembre 2021. Sulla base degli ordini in arrivo, entro fine 2026 i nuovi bus immessi in servizio saranno 1.500, con un'età media del parco di circa 6 anni, rispetto ai 14 anni di novembre 2021. Un processo che ha comportato anche un significativo avanzamento verso la transizione ecologica, con l'introduzione di mezzi a basse emissioni che contribuiscono concretamente agli obiettivi di decarbonizzazione del sistema. Rinnovare la flotta non è solo una questione ambientale: migliora la qualità del servizio percepita dai passeggeri, riduce i costi di manutenzione e aumenta l'affidabilità delle corse. Ma il risultato che considero più significativo sul piano strutturale è il livello di servizio raggiunto in Toscana rispetto a qualche anno fa: con Autolinee Toscane, abbiamo raggiunto livelli di produzione chilometrica del 99,7%, abbiamo implementato una piattaforma di bigliettazione integrata a livello regionale – caso unico in Italia – che comprende 17 modi diversi di fare il biglietto, dalle biglietterie tradizionali a Blink – il sito che consente di fare uno o più biglietti in pochi secondi -, abbiamo investito in tecnologie e in sistemi di sicurezza a bordo, collaboriamo con decine di associazioni e comunità locali su



tutto il territorio regionale, non solo quello dei grandi agglomerati cittadini; con GEST, abbiamo visto il numero di passeggeri crescere esponenzialmente in questi anni, arrivando a quasi 45 milioni di viaggi/passeggero nel 2025 e siamo impegnati per accompagnare i nostri interlocutori istituzionali all'ampliamento della rete tramviaria della città metropolitana di Firenze. La Toscana è diventata un modello di riferimento nazionale per un trasporto pubblico che risponde a bisogni che vanno ben oltre la mobilità. A marzo 2026, GEST ha lanciato Via Blu, la prima app italiana progettata per accompagnare le persone nello spettro autistico negli spostamenti in tram, abbattendo le barriere invisibili che rendono difficile il trasporto pubblico per chi vive con l'autismo. Siamo trasformando la tramvia in un percorso interattivo per la biodiversità urbana. Questi progetti hanno un filo comune: il trasporto pubblico non è solo infrastruttura di spostamento, deve diventare una forma di welfare sociale che può e deve rispondere ai bisogni più ampi delle persone: diritto alla mobilità, accessibilità cognitiva, inclusione ed educazione ambientale. Ogni iniziativa aggiunge un tassello a una visione che fa del TPL toscano un modello di riferimento nazionale per un trasporto pubblico davvero inclusivo e moderno.

4. Sviluppo futuro in Italia.

Guardando al futuro, anche alla luce delle sperimentazioni che state portando avanti, quali sono le vostre priorità strategiche per lo sviluppo in Italia e come intendete contribuire alla trasformazione del trasporto pubblico locale, anche in chiave digitale e intermodale?

Da luglio 2024 RATP Dev Italia è entrata in una nuova fase strategica. Dopo quasi venticinque anni di presenza concentrata principalmente in Toscana, ci stiamo aprendo alle prossime gare del trasporto pubblico sull'intero territorio nazionale. Dico "aprendo", non "partecipando a tutto": ogni gara sarà valutata singolarmente, sulla base di criteri industriali precisi — sostenibilità economica, quadro contrattuale, orizzonte temporale — perché la nostra ambizione non è crescere a qualunque condizione, ma crescere bene, portando valore reale ai territori e ai cittadini. Dal 1° gennaio 2026 siamo entrati a far parte di AGENS, con i cui soci condividiamo la visione di un trasporto pubblico italiano che torni a essere un valore per la collettività.

Le nostre priorità strategiche si articolano su più livelli. Sul piano normativo, crediamo che il momento delle grandi gare sia ora: abbiamo un'Autorità di Regolazione dei Trasporti che vari paesi europei ci invidiano e un'opportunità unica per aprire davvero il mercato alla concorrenza. Sul piano industriale, la transizione ecologica, l'efficiamento dei processi di gestione del servizio e della manutenzione e la carenza di autisti - circa 10.000 in Italia e 130.000 in Europa - non si risolvono con misure emergenziali, ma con percorsi strutturati di investimento, collaborazione pubblico-privato e percorsi di formazione che coinvolgono la filiera scuola-lavoro. Sul piano urbano, vogliamo contribuire a costruire sistemi intermodali moderni, pensati e realizzati insieme alle amministrazioni locali. E sul piano del welfare, l'esperienza toscana ci ha insegnato che il trasporto pubblico può essere — e deve essere — molto di più dello spostamento da un punto all'altro: è uno strumento di diritto alla mobilità, di inclusione sociale, di accessibilità e di miglioramento della qualità della vita delle persone.

La vera sfida — e il solo indicatore che conta davvero — è spostare le persone dall'auto al mezzo pubblico e migliorare in modo concreto la vita di tutti i giorni. Tutto il resto — governance, tecnologie, modelli finanziari, gare — esiste per raggiungere questo obiettivo.

5. Risorse e finanziamento

Il TPL italiano soffre da anni di un sottofinanziamento strutturale. Come valuta l'andamento delle risorse pubbliche destinate al settore e quale impatto ha avuto sulla capacità degli operatori di investire?

Negli ultimi dieci anni, il finanziamento nominale del Fondo Nazionale Trasporti — la principale fonte di entrate per le aziende del settore — è passato da 4,8 a 5,3 miliardi di euro, un incremento del 7,8%. Suona come una crescita, ma nello stesso periodo l'inflazione che interessa il settore dei trasporti è stata complessivamente del 25%. Il risultato concreto è un ammanco cumulativo di circa 4 miliardi di euro negli ultimi cinque anni: risorse che non ci sono state e che quindi non sono state investite in mezzi, infrastrutture, personale, tecnologia. Questo non è un problema contabile: è la ragione strutturale per cui il TPL italiano fa fatica a uscire dalla logica dell'emergenza perenne.

La gestione pubblica e l'affidamento in-house non hanno risolto il problema: spesso hanno aumentato i costi per i cittadini senza migliorare davvero la qualità del servizio. Il punto non è ideologico — non si tratta di essere contro il pubblico — ma di riconoscere che risorse insufficienti producono un impoverimento generalizzato del settore, indipendentemente da chi lo gestisce. Una città con un trasporto pubblico efficiente è una città più equa, più vivibile e più competitiva a livello europeo: il TPL non è un costo da contenere, è un investimento da fare.



6. Quadro normativo e gare

Sul piano normativo, il TPL italiano vive da anni in una condizione di incertezza. Quali sono le riforme più urgenti e cosa serve concretamente perché il settore possa pianificare investimenti di lungo periodo?

Il paradosso italiano è questo: da un lato, si chiede alle aziende di fare un servizio migliore, elettrificare i mezzi, investire in sicurezza e tecnologie; dall'altro, le si costringe a operare in un quadro contrattuale che non consente margini e non garantisce orizzonti temporali adeguati. Non è possibile costruire la mobilità del futuro su queste basi, nessuno può farlo. Gli strumenti normativi esistono già. L'ART ha definito con le delibere del 2023 e del 2024 la metodologia per determinare un'adeguata remunerazione del capitale investito. Il Decreto Sostegni-ter aveva fissato al 31 dicembre 2026 il termine massimo per le proroghe dei contratti, offrendo una finestra per riorganizzare il settore attraverso gare competitive a livello nazionale. Quella scadenza è, nei fatti, già saltata: in diverse Regioni italiane le aggiudicazioni definitive non arriveranno prima di due o tre anni. Il problema, dunque, non è la mancanza di strumenti: è la loro applicazione, dentro processi di gara che devono diventare più rapidi e trasparenti. Noi siamo pronti. Il settore è pronto. Serve che anche il sistema istituzionale lo sia.

Intervista condotta dal Centro Studi - IREFI