

RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ

— 2021



TOYOTA

	Lettera agli stakeholder	5
1.	Nota metodologica	15
2.	Abstract	19
3.	Il profilo del marchio Toyota	27
3.1	Storia e valori di Toyota	28
	3.1.1 Storia di Toyota	29
	3.1.2 Valori e Vision di Toyota	30
3.2	La strategia di sostenibilità di Toyota a livello globale	35
3.3	Il marchio Lexus	38
	3.3.1 La storia di un marchio che ha cambiato le regole dell'automobile e del lusso	38
	3.3.2 I principi fondamentali del marchio	39
	3.3.3 L'ibrido: la massima espressione tecnologica di Lexus	40
3.4	La governance di Toyota Italia	42
3.5	Il sistema di Internal Audit e Risk Management	44
	3.5.1 L'Internal Audit	44
	3.5.2 Il Risk Management	45
3.6	Etica di business, compliance e anticorruzione	47
3.7	Privacy e sicurezza delle informazioni	49
4.	Mappatura degli stakeholder e analisi di materialità	55
4.1	Mappatura degli stakeholder	56
4.2	Analisi e matrice di materialità	58
5.	L'impegno ambientale di Toyota	61
5.1	L'elettrificazione verso le emissioni zero	64
	5.1.1 Il ruolo del Full Hybrid	68
	5.1.2 Il ruolo dell'idrogeno	72
5.2	Riduzione degli impatti ambientali e gestione delle risorse	74
	5.2.1 La logistica dei ricambi di TMI: una best practice europea	81
5.3	Realizzazione di una società in armonia con la natura	83
5.4	Impegno ambientale dei concessionari	84
6.	Una mobilità al servizio della comunità	87
6.1	Le nuove soluzioni di mobilità	90
	6.1.1 KINTO One: il noleggio a lungo termine di Toyota	92
	6.1.2 KINTO Share: il <i>car sharing</i> di Toyota	93
	6.1.3 KINTO Join: il <i>car pooling</i> aziendale di Toyota	95
	6.1.4 KINTO Go: l'App multimodale	96
6.2	Innovazione e tecnologia	98
	6.2.1 Connettività	98

6.2.2	Digitalizzazione dei processi	99
6.2.3	Open innovation	102
6.3	Sostegno alla comunità	104
6.4	L'impegno sociale dei concessionari	108
7.	Una mobilità che pone al centro le persone	111
7.1	Customer experience	114
	7.1.1 Il sorriso dei nostri clienti come ricompensa	117
	7.1.2 WeHybrid	119
7.2	I canali di comunicazione di Toyota	121
7.3	Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi	123
7.4	La nostra catena del valore	124
	7.4.1 La nostra catena del valore: i fornitori	124
	7.4.2 La nostra catena del valore: i concessionari	127
8.	Le persone di Toyota: il motore del futuro	129
8.1	Le caratteristiche dell'organico di Toyota	132
8.2	Attrazione e selezione dei talenti	133
8.3	Lo sviluppo dei dipendenti	136
	8.3.1 Le modalità di sviluppo	136
	8.3.2 Il sistema di valutazione delle performance	137
8.4	La formazione	139
8.5	Diversità e pari opportunità	144
8.6	Il welfare	147
8.7	Salute e sicurezza	148
	8.7.1 Il sistema di gestione integrato	148
	8.7.2 La cultura della sicurezza	149
	8.7.3 Il monitoraggio della sicurezza	150
9.	Allegati	155
10.	Tabella di raccordo materialità - GRI	163
11.	Tabella degli indicatori GRI	165

Lettera agli stakeholder



Il mondo della mobilità sta attraversando una rivoluzione senza precedenti, che sta cambiando i paradigmi del trasporto sia dal punto di vista sociale che ambientale. Sono trascorsi più di venti anni dal lancio della prima generazione di Toyota Prius, primo modello elettrificato prodotto in serie al mondo, e la stessa strategia di Toyota per uno sviluppo sostenibile si è profondamente evoluta. La pionieristica tecnologia dei propri veicoli diventa un tassello di un quadro più ampio, che integra la massima attenzione per il cliente, la massima accessibilità alle nuove soluzioni di mobilità e l'ambizione di dare il proprio contributo concreto alla creazione di una società migliore.

Per questo, la pubblicazione di un Rapporto di Sostenibilità comune a tutte le società del Gruppo Toyota in Italia rappresenta un segnale importante in questa direzione: una strategia che persegue lo stesso obiettivo, non solo attraverso la vendita di veicoli a basso impatto ambientale, ma anche attraverso innovative soluzioni finanziarie, assicurative e di mobilità a 360°. È in quest'ottica che le società Toyota in Italia sono orgogliose di comunicare il proprio impegno per la sostenibilità, augurandosi che questo documento sia solo l'inizio di un rapporto costruttivo con tutti i propri stakeholder.

LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA MOTOR ITALIA



Anche quest'anno Toyota Motor Italia ha deciso di rinnovare e rafforzare il dialogo trasparente con i propri stakeholder sul suo impegno in ambito ESG. Per la prima volta, però, è orgogliosa di farlo al fianco delle altre società Toyota in Italia, a testimonianza del grande sforzo collettivo necessario a raggiungere gli ambiziosi obiettivi che il marchio si è posto negli ultimi anni. Dopo gli importanti traguardi raggiunti nell'ambito della sostenibilità ambientale, sociale e di governance, Toyota punta ora ad andare oltre l'impatto zero, guardando all'uomo, ai suoi bisogni profondi e alle sue aspirazioni, per una mobilità sostenibile in grado di coinvolgere tutti, senza lasciare indietro nessuno.

Se da un lato continua a crescere l'impegno per un'offerta di veicoli a sempre più basso impatto ambientale sia per Toyota che per Lexus, in grado di assicurare con diverse soluzioni tecnologiche una transizione verso una mobilità a impatto zero, dall'altro l'azienda ha da tempo compreso che questo percorso non può prescindere da prodotti innovativi che vanno oltre la produzione e vendita di

automobili, come i prodotti dell'ecosistema WeHybrid, strumenti che incentivano anche economicamente i nostri clienti ad adottare comportamenti di guida virtuosi, o le soluzioni di mobilità di KINTO che ripensano lo stesso concetto di mobilità in ottica inclusiva e sostenibile.

Al tempo stesso, il nostro impegno si riflette nel continuo sforzo di minimizzare gli impatti ambientali della nostra sede, comune a tutte le società Toyota in Italia, già in grado di azzerare le emissioni legate all'utilizzo di energia elettrica, ricavata ormai interamente da un impianto fotovoltaico installato a copertura del magazzino ricambi e dall'acquisto di energia elettrica proveniente interamente da fonti rinnovabili. Al tempo stesso, anche la rete dei concessionari continua a distinguersi per il suo impegno nella riduzione delle proprie emissioni.

Il 2020, però, è stato segnato dalle difficoltà legate alla pandemia da Covid-19 e al suo impatto su azienda e Paese, che Toyota Motor Italia ha continuato a supportare attraverso diverse iniziative tra cui il sostegno alla Croce Rossa Italiana. Sul piano operativo, le sfide poste dall'emergenza hanno visto una risposta rapida ed efficace da parte dell'azienda e un'accelerazione della digitalizzazione dei processi interni e di comunicazione con clienti e concessionari, come il lancio dei *digital showroom*.

TMI, in linea con quanto promosso a livello globale da Toyota, è convinta che un impegno a 360° per costruire un business etico che tuteli l'ambiente e che sia attento ai bisogni di tutti, rappresenti l'unica strada per la realizzazione di obiettivi comuni come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Con la strategia "Beyond Zero" Toyota ha scelto di farlo ponendosi l'ambizioso obiettivo di andare oltre l'azzeramento delle emissioni, decidendo

di perseguire un modello di sviluppo sostenibile, basato su quattro pilastri: guidare sempre più il percorso verso l'elettrificazione dei veicoli, rendere la mobilità accessibile a tutti, prendersi cura dei bisogni dei propri clienti e dare il proprio decisivo contributo a una società migliore.

Luigi Ksawery Luca'
Amministratore Delegato Toyota Motor Italia

LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA FINANCIAL SERVICES ITALIA E KINTO MOBILITY ITALIA



Per la sua storia e per i suoi valori costitutivi il Gruppo Toyota, fin dalla sua fondazione nel 1937, è profondamente coinvolto sui temi della sostenibilità. L'attenzione a tutti i temi della sostenibilità, da quelli ambientali, a quelli relativi alle diverse comunità locali nelle quali a livello globale le attività del Gruppo Toyota insistono, nonché a quelli della *corporate governance*, sono da molto tempo un patrimonio consolidato e condiviso a livello globale. L'intera storia del gruppo Toyota ne è concreta, costante e continua testimonianza.


Tutto ciò è diventato ancora più rilevante negli ultimi anni, quando le diverse crisi che si sono susseguite e, da ultima, quella pandemica, hanno messo in luce come l'attenzione ai temi della sostenibilità rappresenti una condizione imprescindibile, non solo per il dipanarsi dell'attività economica, ma per il futuro stesso del pianeta.

In questo complessivo contesto si colloca il contributo che le società Toyota Financial Services Italia e Kinto Mobility quest'anno hanno dato alla redazione del primo Rapporto di Sostenibilità delle società del Gruppo Toyota in Italia.

Toyota lavora da sempre, insieme ai propri stakeholder, per realizzare la più grande ambizione del marchio: la creazione di una società futura che riesca a vivere in armonia con la natura, attraverso una mobilità sostenibile, sicura ed inclusiva.

Nel percorso già intrapreso di progressiva elettrificazione, Toyota ha saputo coniugare la tecnologia con il comportamento dell'uomo, mantenendo centrale il suo ruolo e i valori che esso interpreta; perché anche la tecnologia migliore, la più sostenibile, da sola non basta per produrre i benefici che ci si attende ed il ruolo delle nostre aziende è anche quello di costruire un sistema olistico che veda la partecipazione di tutti gli stakeholder, dove l'interesse del singolo, unito ad un uso appropriato della tecnologia, possa generare una ricaduta positiva sulla collettività. Per andare "oltre le emissioni zero", anche TFSI è chiamata a progettare nuove soluzioni per soddisfare sempre di più le esigenze dei propri clienti incentivando al tempo stesso comportamenti sostenibili.

In questa direzione si muovono per esempio i prodotti del Toyota Easy e il WeHybrid Credit che, nell'ambito dell'ecosistema WeHybrid, ci hanno permesso di stabilire un vero e proprio Patto di Sostenibilità con i nostri clienti. Gli utilizzatori sono stimolati ogni giorno all'utilizzo virtuoso della nostra tecnologia, perché in Toyota siamo certi che solo attraverso la democratizzazione delle tecnologie virtuose, e la loro diffusa accessibilità economica, possa esserci un reale progresso per tutti.



Kinto è il terzo brand globale di Toyota completamente dedicato ai servizi di mobilità, a sottolineare la determinazione del gruppo di volersi trasformare da costruttore di automobili a fornitore di servizi di mobilità. Nato nel 2019, il brand Kinto è l'affermazione di un sistema di valori che si traduce in un ventaglio di servizi per le persone. Con Kinto il cliente diventa un protagonista responsabile di un percorso comune verso la mobilità sostenibile. La visione di Kinto prevede la creazione di un ecosistema di mobilità aperto, sinonimo di *inclusivo e affidabile, semplice e intuitivo oltre che sostenibile*, con l'obiettivo di consentire la facilità di movimento semplice e veloce, per tutti, senza lasciare indietro nessuno. Perché l'autonomia di movimento è una delle espressioni più nobili di libertà. In una realtà come quella di Toyota Financial Services e Kinto Mobility in cui la sostenibilità è parte integrante del business, è evidente come l'adozione del modello di Società Benefit e di certificazione ISO costituiscano un'evoluzione naturale e diretta almeno a livello potenziale. Per questo motivo, Toyota Financial Services e Kinto Mobility nel corso del 2021 hanno intrapreso un percorso di valutazione volto all'ottenimento della qualifica di Società Benefit e di certificazione ambientale al fine di consolidare il proprio modo di fare impresa più inclusivo e trasparente, nonché più virtuoso, e creando, allo stesso tempo, un'esternalità positiva anche per la collettività e il nostro Paese.

Sono certo che questo Rapporto di Sostenibilità è solo l'inizio di un dialogo costruttivo che ci permetta di migliorare e di rafforzare il nostro contributo alla creazione di un mondo davvero sostenibile, nelle sue declinazioni ambientali, sociali ed economiche.

Mauro Caruccio
CEO Toyota Financial Services Italia e Presidente
e CEO KINTO Mobility Italia

LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA INSURANCE MANAGEMENT E ANDIE



Le *branch* italiane di Toyota Insurance Management e Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe presentano il primo Rapporto di Sostenibilità di concerto con le altre società Toyota in Italia, avviando la misurazione e la rendicontazione trasparente del proprio impegno sulle tematiche di sostenibilità. Il documento assume un ruolo strategico poiché costituisce un passo importante per avviare un dialogo strutturato sui temi ESG con i propri stakeholder, che hanno contribuito attivamente alla stesura di questo Rapporto e che saranno sempre più coinvolti per identificare le direttrici fondamentali per lo sviluppo di un impegno strategico su questi temi.

Gli ultimi anni hanno posto sfide cruciali al settore automobilistico e Toyota ha sempre saputo reagire in maniera innovativa e proattiva. I consumatori sono sempre più attenti ai risvolti socio-ambientali dei prodotti e dei servizi di cui usufruiscono e le aziende non possono più ignorare l'effetto delle proprie scelte sulle generazioni future. Un'azione collettiva è per questo necessaria per cambiare i modelli di consumo e produzione su scala globale.

Anche Toyota ha progressivamente trasformato il suo approccio, estendendo il suo impegno verso una società più sostenibile a tutti gli aspetti del suo business. I prodotti WeHybrid costituiscono un caso esemplare di tale evoluzione. In particolare, TIM e ANDIE sono orgogliose di aver contribuito alla creazione di questo rivoluzionario ecosistema con la WeHybrid Insurance, riconosciuta come “miglior prodotto digital per il mercato retail” alla prima edizione dell’Italian Insurtech Summit 2020 organizzato dall’Italian Insurtech Association (IIA), uno strumento che mira a educare il consumatore a comportamenti più sostenibili attraverso agevolazioni economiche che saranno restituite alla società sotto forma di beneficio ambientale.

Tuttavia, le nostre ambizioni non si fermano a questo punto. Come parte della famiglia Toyota, il nostro obiettivo resta quello di consegnare alle prossime generazioni una società migliore e questo Rapporto è per TIM e ANDIE l’occasione di avviare un percorso consapevole che vedrà le nostre società crescere e trasformarsi insieme ai nostri stakeholder per continuare a soddisfare i nostri clienti nel rispetto dell’ambiente e delle persone, in pieno stile Toyota.



Mario La Femina
CEO Toyota Insurance Management Italia
e Aioi Nissay Dowa Insurance Company

Nota metodologica

— CAPITOLO 1



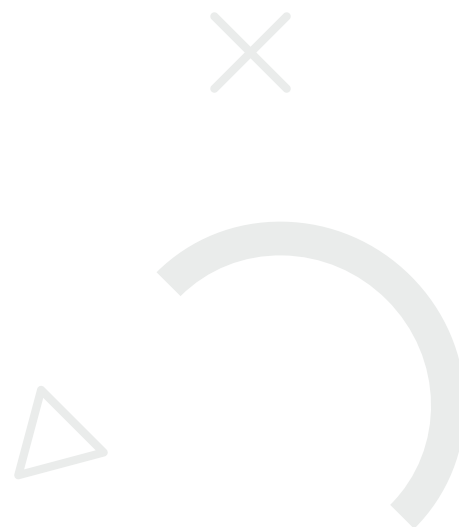
Il presente documento ha l'obiettivo di comunicare in modo trasparente le strategie di sostenibilità di Toyota Motor Italia, Toyota Financial Services Italia, KINTO Italia e le *branch* italiane di Toyota Insurance Management e Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe, (nel documento rispettivamente anche "TMI", "TFSI", "KINTO", "TIM" e "ANDIE" o "Gruppo Toyota in Italia" e "Toyota Italia" con riferimento a tutte le società menzionate), relativamente alle performance in ambito di sostenibilità ambientale, sociale e di Governance. Relativamente a TMI, TFSI e KINTO i dati fanno riferimento al periodo dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021 (nel documento "Fiscal Year 21") mentre relativamente a TIM e ANDIE l'esercizio di riferimento è compreso tra il 1° gennaio 2020 e il 31 dicembre 2020. Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo, è riportato, inoltre, il confronto con i dati relativi al periodo dal 1° aprile 2019 al 31 marzo 2020 (nel documento "Fiscal Year 20") per TMI, TFSI e KINTO e all'esercizio 2019 (dal 1° gennaio 2019 al 31 dicembre 2019) per TIM e ANDIE. Eventuali eccezioni di perimetro sono espressamente esplicitate nel testo. Nella stesura del presente documento è stato fatto altresì riferimento alle informazioni relative alla sostenibilità della società madre Toyota Motor Corporation (nel documento anche "TMC"), contenute nel Sustainability Data Book aggiornato a settembre 2021 o su altri canali di comunicazione.

Il presente report, avente periodicità annuale, è stato redatto in conformità ai GRI Standards pubblicati dal Global Reporting Initiative (GRI): opzione Core. In particolare, i contenuti oggetto di rendicontazione sono stati selezionati sulla base dei risultati dell'analisi di materialità condotta nel 2020 e aggiornata nel corso del 2021, che ha permesso di individuare gli aspetti materiali per le società Toyota

in Italia e per i propri stakeholder, così come descritto nel paragrafo “Mappatura degli stakeholder e analisi di materialità” del presente documento.

Il perimetro dei dati e delle informazioni economiche riportate per ogni società all’interno del documento risulta essere il medesimo dei Bilanci di esercizio. Con riferimento ai dati e alle informazioni sociali e ambientali, il perimetro di rendicontazione include Toyota Motor Italia, Toyota Financial Services Italia, KINTO Italia e le *branch* italiane di Toyota Insurance Management e di Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe, con sede in via Kiichiro Toyoda, 2, Roma. In caso di riesposizioni di dati relativi al periodo precedente o nel caso di ricorso a stime, queste sono espressamente indicate all’interno del documento.

Nell’anno di rendicontazione a cui fa riferimento il documento si segnala che non si sono verificate variazioni significative relative alle dimensioni, all’assetto proprietario e alla catena di approvvigionamento delle società. Per ulteriori informazioni e suggerimenti relativamente al Bilancio di Sostenibilità del Gruppo Toyota in Italia è possibile contattare pr.tmi@toyota-europe.com. Tale documento è inoltre disponibile anche sul sito web di Toyota Motor Italia www.toyota.it e sui siti web delle aziende del Gruppo.



Abstract

— CAPITOLO 2



STORIA E VALORI DI TOYOTA

Oltre 80 anni di storia fondati sull'obiettivo di aprire la strada verso la mobilità del futuro e migliorare la vita di tutti gli abitanti nel mondo attraverso **soluzioni di mobilità sicure e responsabili**.

- 1937: Kiichiro Toyoda fonda la **Toyota Motor Corporation**.
- Anni '70: avviata ricerca sui sistemi ibridi.
- 1997: lancio della Toyota Prius, **primo modello ibrido** prodotto in serie al mondo. Sancisce **l'inizio della leadership globale** nella produzione e nella ricerca di soluzioni di mobilità elettrificate.
- 1999: fondazione di **Toyota Insurance Management**.
- 2000: fondazione di **Toyota Financial Services Corporation**.
- 2014: lanciata sul mercato la **prima automobile a idrogeno** prodotta in serie al mondo, la Toyota Mirai.
- 2010: Aioi Insurance e Nissay Dowa Insurance si fondono in **Aioi Nissay Dowa Insurance**.
- 2015: TMC lancia la **Toyota Environmental Challenge 2050**.
- 2021: da Toyota Fleet Mobility nasce il marchio **KINTO** dedicato alla nuova mobilità.

Un'azienda forte e stabile fondata su valori e principi solidi, racchiusi nei **Principi Guida di Toyota** e nel **Toyota Way**: pilastri della cultura Toyota che orientano il comportamento di ogni membro dell'organizzazione.

L'IMPEGNO PER L'AMBIENTE

Realizzare soluzioni di mobilità che rispettino il pianeta è uno dei fondamenti della Vision di Toyota, pioniera delle soluzioni di mobilità sostenibile e attore di primo piano nell'impegno per la tutela ambientale.

Un impegno formalizzato nel 2015 nel Toyota Environmental Challenge 2050, un piano d'azione olistico volto a garantire un impegno concreto per la tutela ambientale e la mobilità sostenibile, attraverso l'individuazione e il superamento di 6 sfide, che contribuiranno inoltre al raggiungimento dei Sustainable Development Goals definiti dalle Nazioni Unite:

- **Nuove auto a emissioni zero.**
- **Ciclo di vita** a emissioni zero.
- **Fasi di produzione** a emissioni zero.

- **Minimizzare** e ottimizzare l'**utilizzo di risorse idriche**.
- Incoraggiare l'**economia circolare**.
- Realizzare una **società in armonia con la natura**.

Elemento cardine e primo obiettivo della strategia Toyota è l'impegno verso una **mobilità sostenibile** intesa come **realizzazione di veicoli a impatto zero**. Sulle linee di azione intraprese con l'Environmental Challenge 2050, Toyota rafforza la sua ambizione oltre le zero emissioni con la strategia Beyond Zero che si articola in 4 pilastri:

- Confermare la leadership nell'elettrificazione.
- Prendersi cura della mobilità per tutti.
- Creare una *customer experience* memorabile.
- Contribuire a una società migliore.

Tali obiettivi confermano il contributo concreto che Toyota sta offrendo alla diffusione delle tecnologie a ridotto impatto ambientale, non solo a livello globale ma anche in particolare in Italia.

OLTRE LA MOBILITÀ A ZERO EMISSIONI

La prima sfida per Toyota è la **riduzione delle emissioni medie di CO₂ per veicolo del 90%** rispetto i valori del 2010 entro il 2050.

La **tecnologia Full Hybrid** ricopre un ruolo chiave nella transizione energetica in quanto, oltre ad assicurare bassi impatti ambientali senza modificare in modo sostanziale le abitudini di guida rispetto ai veicoli convenzionali, si fonda su un'architettura di base dalla quale possono derivare tutte le soluzioni elettrificate, considerate complementari: oltre al Full Hybrid anche Plug-in Hybrid, elettrici a batteria (BEV) e a celle a combustibile alimentate a idrogeno (FCEV).

Dal 1997 sono stati venduti oltre 19 milioni di veicoli elettrificati nel mondo e, entro il 2030, il Gruppo Toyota prevede di vendere annualmente a livello globale almeno 8 milioni di veicoli elettrificati, di cui 2 milioni costituiti da BEV e FCEV. Una leadership così radicata che Toyota ha scelto di liberalizzare 24.000 brevetti fino al 2030 di sua proprietà relativi all'elettrificazione

LA SOSTENIBILITÀ DELLE STRUTTURE TOYOTA IN ITALIA

In Italia, nonostante l'assenza di impianti produttivi, le società **Toyota in Italia sono da sempre impegnate nella costante riduzione dei propri consumi energetici e dell'impatto ambientale delle proprie attività**. Elemento fondamentale di tale impegno è la presenza di un solido Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001, attuato efficacemente grazie anche a un **piano di monitoraggio ambientale** dell'andamento dei consumi energetici dell'intero complesso di Toyota a Roma, che si estende per 18.000 mq. L'obiettivo è quello di un miglioramento continuo delle prestazioni energetiche dell'Azienda, perseguito da diversi anni attraverso una serie di attività indirizzate a migliorare la sostenibilità della propria sede:

- Aggiornamento degli impianti a maggior impatto sui consumi e nuovi **interventi di efficientamento energetico**.
- **Monitoraggio e ottimizzazione dei consumi idrici** attraverso **5 contatori** distribuiti sull'impianto.
- **Investimenti finalizzati all'update tecnologico e impiantistico della sede**: un primo passo verso un building che mira, in prospettiva, all'**autosostentamento energetico**.
- **Relamping LED** di oltre 2.700 corpi illuminanti, con un **risparmio annuo del 49% sui consumi specifici dell'illuminazione** e di circa il 15% sul totale dei consumi elettrici della sede.
- **Revamping dell'impianto di climatizzazione** degli edifici Office-Multipurpose, che ha consentito un **taglio del 50% dei consumi di gas e di risparmiare 40 MWh l'anno**.
- Realizzazione di un **impianto fotovoltaico da circa 450 kW di picco** con un **risparmio stimato di circa 254 tonnellate di CO₂ all'anno**.
- Energia elettrica da fonti rinnovabili per la totalità delle forniture: **azzerate le emissioni indirette di CO₂**.
- **Riduzione del 29%** delle emissioni totali del Fiscal Year 21 rispetto al Fiscal Year precedente.
- Avviato progetto Toyota "Plastic Free" per eliminare la poca plastica ancora presente.
- Ridotto l'**utilizzo di carta stampata di un ulteriore 32%** rispetto al Fiscal Year precedente grazie a un processo di digitalizzazione dell'azienda.
- Contributo ad una società sostenibile, attraverso molte attività sul territorio: **Green Month Campaign, attività di sensibilizzazione dei dipendenti, concessionari e fornitori, progetti di riqualificazione del territorio, partnership con Treedom**.
- **Un impegno di tutta la rete**: il 96% delle concessionarie Toyota e Lexus vanta Sistemi di Gestione Ambientale certificati ISO 14001:2015.

NUOVE SOLUZIONI DI MOBILITÀ

L'evoluzione del concetto di casa automobilistica da produttore di automobili a **fornitore di servizi di mobilità** è parte del concetto di "Mobility for All": una mobilità che sia davvero al servizio di tutti, non solo assecondando la rapida trasformazione della domanda, ma sfruttando l'evoluzione tecnologia per soddisfare al meglio le esigenze di mobilità delle persone con disabilità o a mobilità ridotta. Toyota ha formalizzato il percorso di evoluzione del marchio con il lancio europeo del marchio **KINTO**, dedicato all'offerta di servizi di mobilità complementari e flessibili: dal noleggio a lungo termine al *car sharing* fino al *car pooling* aziendale, tutto racchiuso nell'App KINTO Go, che consente anche di acquistare biglietti per il trasporto pubblico, prenotare un taxi o pagare la sosta.

L'attitudine a innovare, tuttavia, non si ferma ai servizi del marchio KINTO, ma investe la connettività dei veicoli (60,1% delle vetture connesse ad aprile 2021), la digitalizzazione dei processi con il progetto Digital Workplace e la creazione di un Toyota Innovation Hub volto a favorire processi di Open Innovation.

UNA MOBILITÀ CHE METTE AL CENTRO LE PERSONE

La centralità delle persone per le società Toyota è espressa attraverso due concetti fondamentali, il **Customer First** e il **Quality First**.

Tale obiettivo costituisce infatti uno dei capisaldi della nuova strategia Beyond Zero, che ambisce a curare ogni aspetto dell'esperienza dei clienti Toyota e Lexus per "guadagnarsi il sorriso del cliente", attraverso:

- Un'attenzione estrema per i processi che governano i **punti di contatto con i clienti**.
- Una consolidata **strategia di comunicazione** basata su qualità, affidabilità e rispetto per l'ambiente.
- Un **forte coinvolgimento della rete di concessionarie e punti assistenza**.

In questo contesto, la rete dei concessionari svolge un ruolo di primaria importanza poiché rappresenta la declinazione a livello locale della visione delle società Toyota. L'attuale rete dei concessionari, è composta da 68 partner per quanto riguarda Toyota, e 26 per quanto riguarda Lexus, per un totale di 187 sedi di concessionarie Toyota e 36 di Lexus attive su tutto il territorio nazionale. Proprio per la grande attenzione all'esperienza del cliente, le società Toyota hanno ampliato e adattato i propri servizi e le modalità di relazionarsi con il cliente, tramite iniziative come il "Remote Car Sales", che permette di eseguire on-line e in sicurezza tutte le fasi di valutazione e di acquisto ai potenziali acquirenti, o tramite l'esperienza interattiva del "Digital Showroom".



TFSI ha inoltre costituito una task force dedicata per la gestione delle moratorie dei clienti e dei concessionari, anticipando gli obblighi di legge e prevedendo proroghe prima della pubblicazione della specifica normativa di riferimento e per un gruppo di beneficiari ben più esteso rispetto a quanto previsto dai decreti emanati.

Infine, grande novità del Fiscal Year 21 è il lancio di WeHybrid, vero e proprio “ecosistema” completo di tecnologie e servizi e trasversale a tutte le aziende del Gruppo Toyota in Italia, che ha l’obiettivo di favorire una mobilità sostenibile a zero emissioni, dove il protagonista è il cliente che utilizza la vettura: più il cliente viaggia in modalità elettrica e maggiori sono i benefici ai quali può accedere. Tra i prodotti figurano la WeHybrid Insurance, il WeHybrid Service, la WeHybrid Challenge e il WeHybrid Credit.

LE PERSONE DI TOYOTA: IL MOTORE DEL FUTURO



Al Customer First si affianca lo statement “**Employee First for Customer First**”: stimolare il talento e la passione dei propri dipendenti è infatti un’ambizione necessaria per migliorare la qualità stessa del prodotto finale. A supporto di ciò le società Toyota in Italia riservano la massima attenzione ai processi HR, focalizzandosi in particolare su tre aspetti dell’Employee Experience: l’attrattività del marchio, la retention favorita attraverso una revisione del Total Reward Package, e lo sviluppo dei dipendenti, incoraggiato grazie a un miglioramento del Performance Management, il consolidamento della job rotation e degli incarichi internazionali e cross-company. A testimonianza di tale impegno, le società del Gruppo hanno ottenuto diverse certificazioni nell’ambito della gestione e dello sviluppo del capitale umano, come nel caso di TMI che ha ottenuto per il sesto anno consecutivo la certificazione Top Employer e TFSI che per il terzo anno consecutivo ha ottenuto la certificazione Great Place to Work. L’ottenimento di quest’ultima è infine tra gli obiettivi futuri per TIM e ANDIE.

Le nuove esigenze lavorative hanno inoltre permesso un maggiore investimento nella formazione, tramite il lancio di un’innovativa piattaforma denominata “We Grow”, dedicata alla formazione e sviluppo dei dipendenti di tutte le aziende del Gruppo in Italia – una novità a livello europeo – caratterizzata dalla combinazione di elementi di intelligenza artificiale (AI) e *social learning*.

Prosegue l'impegno trasversale della Toyota Academy che permette alle società Toyota in Italia di poter gestire parte della formazione in maniera centralizzata, allineando le competenze rispetto ai prodotti Toyota. L'Academy ha inoltre ampliato i propri programmi formativi ai concessionari, che ora includono tematiche legate al mondo finanziario, assicurativo e ai nuovi servizi di mobilità propri di TFSI, KINTO, TIM e ANDIE.

In tema di attrazione dei talenti, grande sviluppo ha avuto il Toyota Technical Education Program (T-TEP), programma che prevede una collaborazione tra TMI e diversi istituti scolastici orientata a fornire competenze tecniche e sulla gestione della *customer experience* agli studenti, con notevole impatto sul sistema di educazione pubblico e sull'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro. Parallelamente, tutte le società del Gruppo continuano a considerare come prioritarie le tematiche della diversità e della sicurezza sul lavoro, valori fondanti del marchio Toyota.

IL SOSTEGNO ALLA RETE E ALLA COMUNITÀ NELL'EMERGENZA COVID-19

Le società del Gruppo Toyota in Italia collaborano con la propria rete dei concessionari Toyota e Lexus su tutto il territorio nazionale per iniziative di supporto alle comunità. Nel periodo di emergenza causata dalla diffusione del covid-19, Toyota e i suoi concessionari si sono uniti in un'azione di supporto alla Croce Rossa Italiana, attraverso la fornitura di 100 veicoli per alcune attività di assistenza sanitaria domiciliare e per la consegna di medicinali e beni di prima necessità.

Parallelamente, il Gruppo ha continuato a contribuire per fronteggiare l'emergenza anche con diverse altre iniziative:

- Ulteriori donazioni economiche alla Croce Rossa Italiana per supportare le attività di assistenza sul territorio e per fronteggiare le conseguenze dell'emergenza sanitaria.
- La fornitura di mascherine alla protezione civile.
- Donazione all'Istituto Spallanzani di Roma.

A queste si aggiungono numerose iniziative intraprese dai concessionari Toyota e Lexus sul territorio, che hanno supportato la risposta sanitaria locale attraverso contributi economici, mettendo a disposizione dei singoli operatori sanitari, degli ospedali, oltre che della Croce Rossa Italiana, i propri veicoli, e fornendo strumenti necessari alla continua sanificazione dei mezzi, come copripredili e igienizzanti.

Il profilo del marchio Toyota

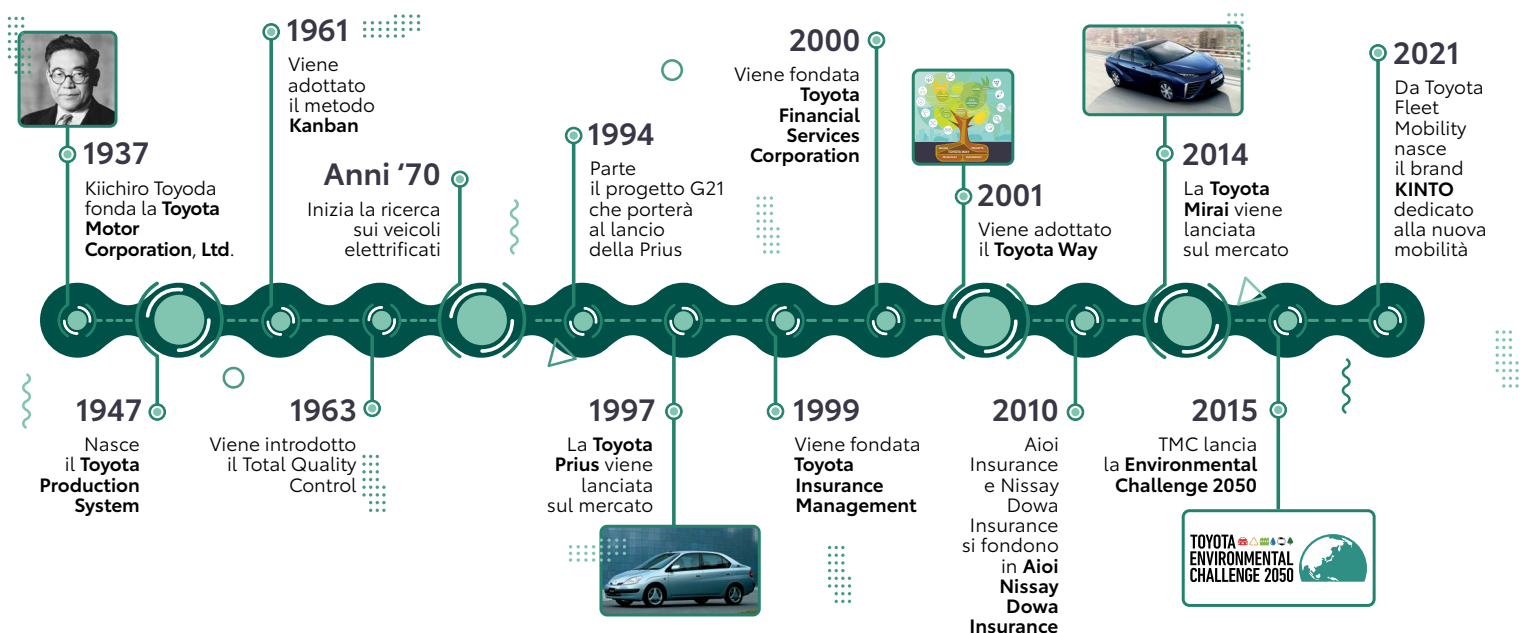
— CAPITOLO 3



3.1. STORIA E VALORI DI TOYOTA

La Toyota Motor Corporation, Ltd. viene fondata nel 1937 da Kiichiro Toyoda. Fin da subito afferma il proprio originale modello produttivo, che prenderà il nome di Toyota Production System (TPS), o sistema di produzione snello (Lean Manufacturing System), frutto di un continuo miglioramento dei processi. Il modello mira alla minimizzazione degli scarti di produzione, e si fonda sui concetti di "Jidoka" e di "Just-in-Time", finalizzati a limitare prodotti difettosi e scorte di magazzino¹.

A partire dagli anni '80 il business di Toyota è stato affiancato dai servizi finanziari, costituendo le prime sedi locali di Toyota Financial – fino ad arrivare negli anni 2000 alla costituzione di Toyota Financial Services Corporation (TFSC) – e successivamente con i servizi assicurativi nel '99 con Toyota Insurance Management.



Più recente è invece la costituzione di KINTO, il marchio che nasce dall'esigenza strategica, definita a livello di Gruppo, di tenere distinte le attività connesse allo sviluppo del settore del noleggio a medio e lungo termine di veicoli e allo sviluppo di sistemi e tecnologie per la mobilità, costituendo un'entità giuridica separata dalle altre società del Gruppo.

¹ TMC, Toyota Production System, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

3.1.1 Storia di Toyota

Dagli anni '50 si assiste alla progressiva affermazione del marchio a livello globale e dei suoi modelli più popolari come la Corolla. Parallelamente, però, Toyota continua a investire sul futuro e sull'innovazione, avviando già negli anni '70 la ricerca su sistemi di trazione ibridi², che la porterà ad assumere la leadership globale nel mercato delle soluzioni elettrificate, con il lancio del primo modello ibrido prodotto in serie al mondo, la Toyota Prius, nel 1997 e, successivamente, con la valorizzazione dell'idrogeno come vettore energetico, arrivando nel 2014 al lancio della prima automobile a idrogeno prodotta in serie al mondo, la Mirai, parola che in giapponese vuol dire proprio "Futuro"³.



Il Parts Logistics Warehouse di TMI: un esempio di TPS

Le parole della cultura Toyota

Jidoka – parola che unisce i concetti di automazione e intervento umano, spesso tradotto con "autonomazione" o "automazione intelligente", a indicare un processo robotizzato ma supervisionato dall'uomo.

Kaizen – parola formata dai termini kai (cambiamento) e zen (buono, migliore), a indicare il costante miglioramento.

Genchi Genbutsu – letteralmente "andare alla fonte", l'attitudine a osservare direttamente ciò che avviene sul gemba, ovvero il luogo di lavoro, in modo tale da prendere decisioni basate su dati oggettivi e verificati.

Kanban – parola costituita dai termini kan (visuale) e ban (segnale), indica il metodo di circolazione interna delle informazioni, basato sull'utilizzo di cartellini fisici, finalizzato alla gestione e movimentazione efficiente di materiali e scorte di magazzino.

Kinto – nome del nuovo marchio dedicato alla nuova mobilità e derivante dalla parola giapponese Kintoun o nuvola volante, una nuvola che, a richiesta, trasporta un famoso personaggio degli anime giapponesi.

² TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years

³ TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years

3.1.2 Valori e Vision di Toyota

Soluzioni di mobilità pensate per le persone, sicure, affidabili, innovative, che soddisfino le esigenze di tutti e che rispettino il pianeta.

Toyota è oggi tra i primi produttori di automobili al mondo, con volumi di vendita che superano i 9 milioni l'anno⁴, che le conferiscono un ruolo di responsabilità all'interno della società.

La Vision di Toyota resta, infatti, quella di aprire tutte le strade verso la mobilità del futuro e migliorare così la vita di tutte le persone nel mondo attraverso soluzioni di mobilità sicure e responsabili. È per questo che l'azienda pone la ricerca di soluzioni di mobilità pensate per le persone, che soddisfino le esigenze di tutti, che rispettino il pianeta, sicure, affidabili, innovative e che vadano oltre le aspettative dei clienti al centro della sua attività.

Woven City

L'idea di una società futura in cui una mobilità sostenibile e inclusiva migliori la vita delle persone non è una semplice dichiarazione di intenti. A febbraio 2021 Toyota ha, infatti, inaugurato un progetto per la costruzione di un prototipo di "città" del futuro costruita su un'area di 708.000 mq alla base del monte Fuji in Giappone: Woven City. La città sarà un ecosistema completamente connesso e alimentato da celle a combustibile a idrogeno. Pensata come un "laboratorio vivente", Toyota Woven City permetterà a residenti e ricercatori di testare e sviluppare tecnologie come l'autonomia, la robotica, la mobilità personale, le case intelligenti e l'intelligenza artificiale in un ambiente reale. La sostenibilità ambientale e l'accessibilità costituiranno elementi fondanti del progetto, la cui mobilità, infatti, sarà affidata esclusivamente a veicoli completamente autonomi e a emissioni zero, come il Toyota e-Palette. (Fonte: Toyota Breaks Ground for "Woven City" — Woven Planet Holdings (woven-planet.global))

Per raggiungere obiettivi tanto sfidanti e costruire una società migliore è, però, necessaria un'azienda forte e stabile fondata su valori e principi solidi. Tale concetto viene formalizzato nel 2011 nel Toyota Global Vision, che, attraverso la metafora dell'albero, riportata in Figura 1, riflette la struttura di business cui Toyota deve aspirare per realizzare i propri ambiziosi obiettivi.

⁴ Nell'anno fiscale conclusosi il 31 marzo 2021, il marchio ha registrato un calo nei volumi di vendita, che si sono attestati a quasi 8 milioni di veicoli. Fonte: TMC, *FY2020 Financial Results – Overview*, Financial summary fy2021 (global.toyota).



In questa immagine, i valori del marchio, tra cui i Cinque Principi Fondanti di Toyoda e i Principi Guida di Toyota e il Toyota Way⁵, costituiscono le radici dell'albero, elementi imprescindibili per la crescita di un'organizzazione sana e robusta. In particolare, nel 2001 viene definito il Toyota Way, aggiornato nel 2020, che, basato sui concetti espressi dai Principi Guida del 1997, si propone di delineare i valori che negli anni hanno contraddistinto il modo di fare business dell'azienda, determinandone il successo, e che orienta ancora oggi il comportamento di ogni membro dell'organizzazione.

Figura 1

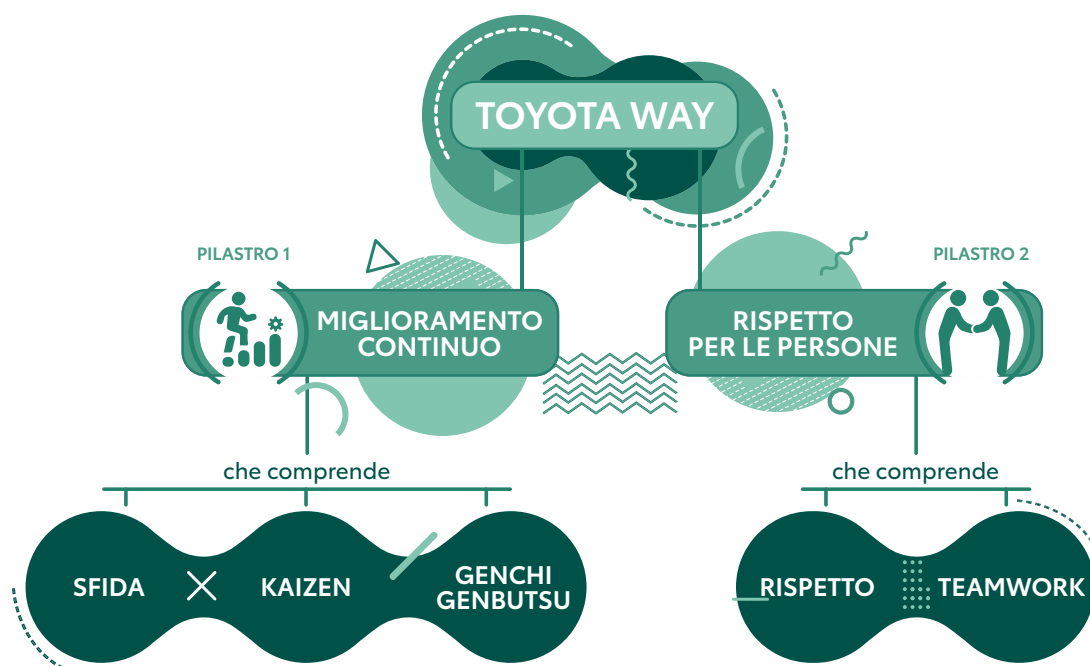
La metafora dell'albero, rappresentazione della Vision e dei Principi Guida di Toyota espressi nel Toyota Global Vision del 2011.

⁵ Cinque Principi Fondanti di Toyoda e i Principi Guida di Toyota, emanati rispettivamente nel 1935 e nel 1992 (con un aggiornamento nel 1997), celebrano l'importanza di valori quali la dedizione, la creatività, la concretezza, la gratitudine, le relazioni umane, ma anche il rispetto delle diverse culture, il lavoro di squadra, la collaborazione con i business partner per una crescita stabile. Al tempo stesso delineano la mission dell'azienda, ovvero quella di offrire prodotti sicuri e di qualità che soddisfino le esigenze dei propri clienti, e di contribuire a migliorare la vita delle persone.

Figura 2

I valori del Toyota Way del 2001.

Il Toyota Way si fonda su due pilastri: il Miglioramento Continuo e il Rispetto per le Persone. Al primo sono riconducibili i valori della Sfida, ovvero l'importanza dell'affrontare e superare con coraggio e creatività le difficoltà incontrate nel perseguire l'ambiziosa vision del marchio, del Kaizen, ovvero del costante miglioramento dei processi, all'insegna di innovazione ed evoluzione, e infine del Genchi Genbutsu, ovvero il valore dell'osservazione diretta a supporto di decisioni che siano basate su dati oggettivi e fatti concreti.



Il secondo pilastro si articola invece nel valore del Rispetto, inteso come rispetto per il prossimo, comprensione e fiducia reciproca, e del Teamwork, fondato sulla promozione della crescita personale e professionale di tutti i dipendenti per massimizzare le prestazioni del gruppo⁶. Tutti questi principi costituiscono le radici dell'albero del Toyota Global Vision, mentre la solidità dell'azienda e della sua performance costituisce

⁶ Toyota Motor Corporation, The Toyota Way 2001, p.3.

il tronco dell'albero, il sostegno e l'unica strada verso la realizzazione dei frutti, ovvero dei dodici obiettivi⁷ che costituiscono la Vision di Toyota (Figura 3: I dodici obiettivi della Vision Toyota).

Figura 3

I dodici obiettivi della Vision Toyota.



Per far fronte al processo di trasformazione in Mobility Company e alle nuove necessità di business, nel 2020 i valori del Toyota Way sono evoluti nelle "5C", al fine di facilitarne la comunicazione e semplificarne la comprensione e misurabilità all'interno e all'esterno della realtà Toyota, dando priorità ai comportamenti rispetto alle azioni.

⁷ Toyota Motor Europe, *Toyota Global Vision*, <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-global-vision>

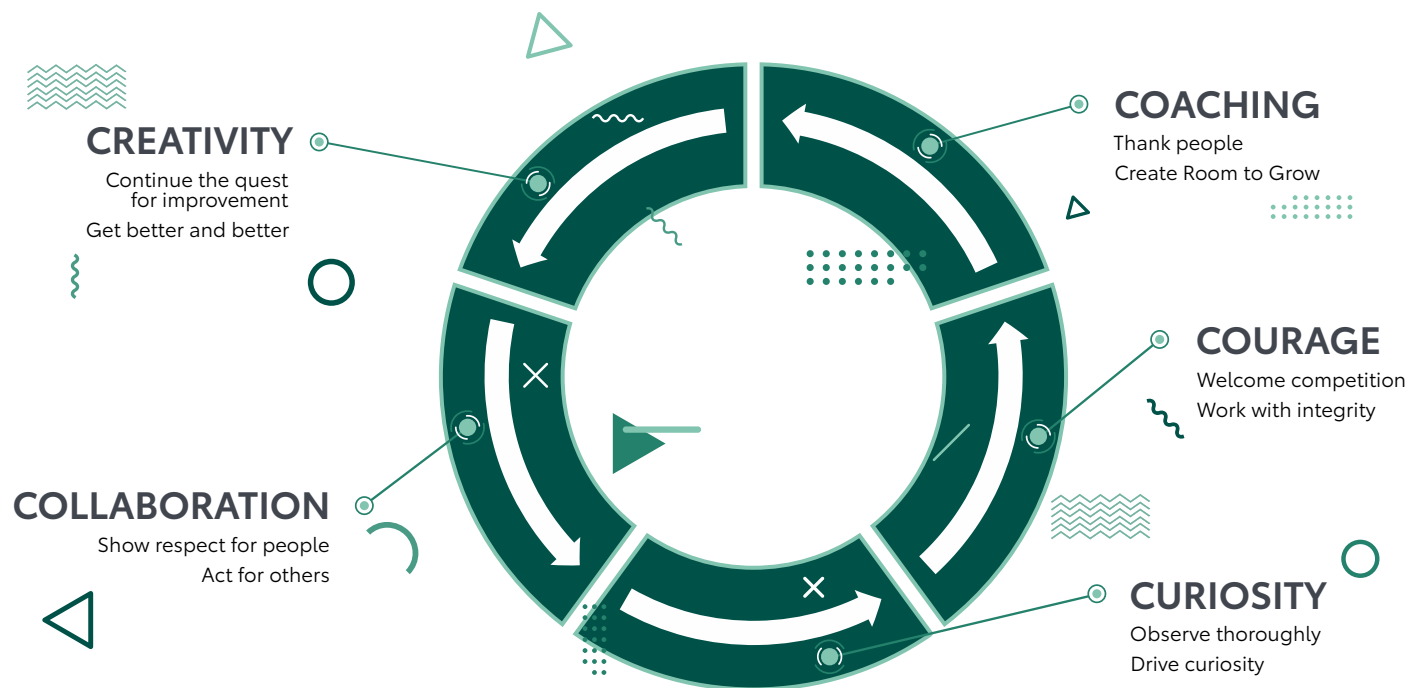


Figura 4

I nuovi valori delle 5 C che guidano il Toyota Way.

Le 5 C rappresentano dunque i valori di Toyota su cui intende concentrarsi per la transizione verso Mobility Company, con lo scopo di raggiungere l'obiettivo europeo di creare felicità per tutti. Le radici del Toyota Way del 2001 tuttavia non cambiano ma si trasformano:

- Attraverso la **Creatività** Toyota effettua lo "Start your impossible" proponendo nuove possibilità e soluzioni. (Valore Toyota Way 2001: Kaizen).
- Tramite il **Coaching**, promuovendo gli sforzi individuali. (Valore Toyota Way 2001: Respect).
- Con **Coraggio**, abbandonando il sentiero conosciuto e aprendosi a nuove sfide. (Valore Toyota Way 2001: Challenge).
- Mantenendo la **Curiosità** che favorisce l'immaginazione e il punto di vista degli altri. (Valore Toyota Way 2001: Genchi Genbutsu).
- Mediante la **Collaborazione**, lavorando come un unico team. (Valore Toyota Way 2001: Teamwork & Nemawashi).

Il nuovo Toyota Way 2020 aspira dunque a realizzare la mission e la Vision Toyota.

3.2.

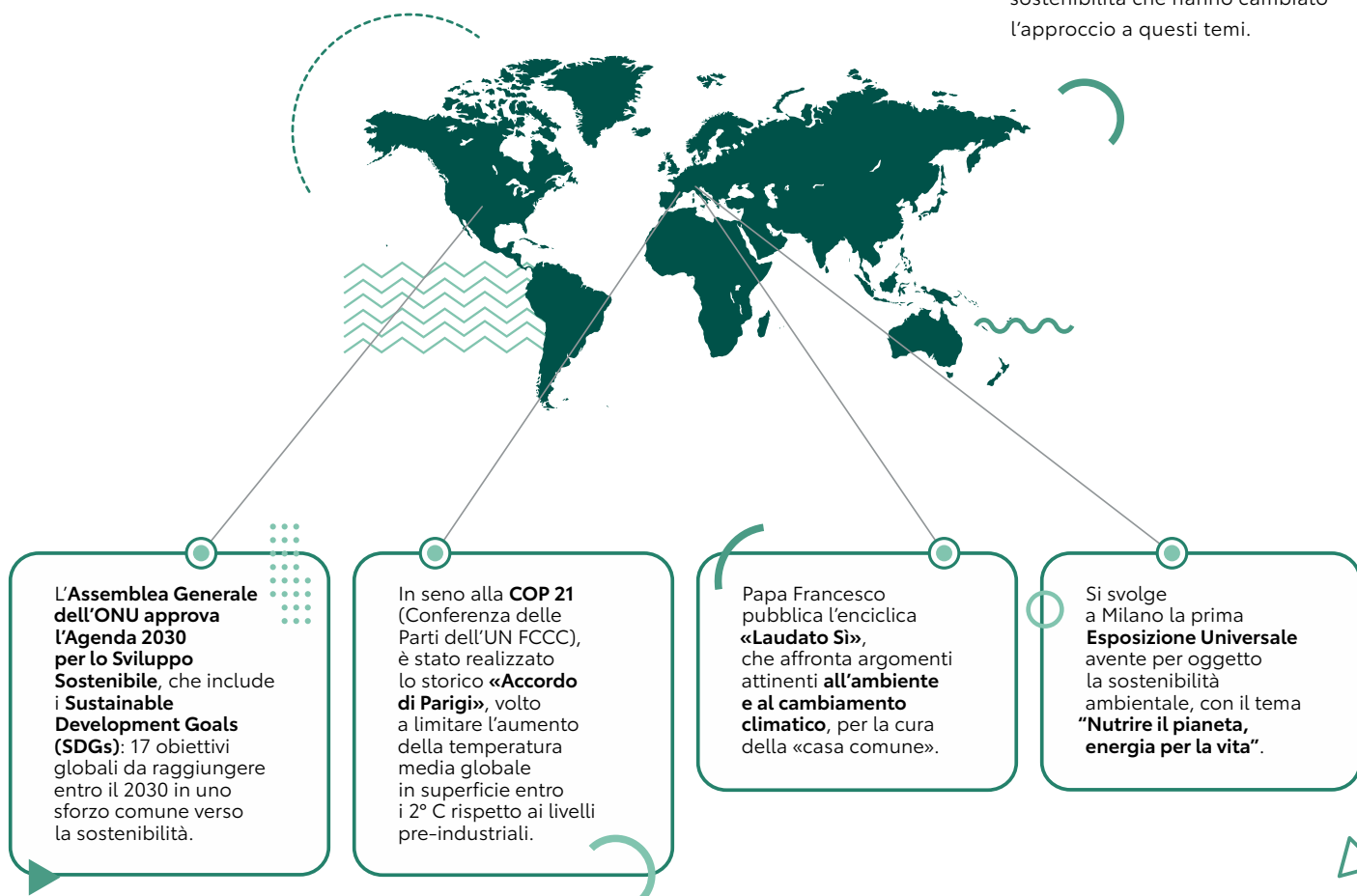
LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ DI TOYOTA A LIVELLO GLOBALE

La politica di responsabilità sociale di impresa di TMC, denominata “Contributo allo Sviluppo Sostenibile” è stata annunciata per la prima volta a gennaio 2015. Il documento rappresenta un’interpretazione dei Principi Guida alla luce delle relazioni e interazioni di Toyota con i suoi stakeholder. Nel preambolo della dichiarazione, l’azienda si impegna a contribuire allo sviluppo armonioso e sostenibile della società e della Terra, sulla base dei Principi Guida Toyota. Parallelamente, Toyota annuncia la sua strategia di sostenibilità ambientale di lungo termine, lanciando la già citata Toyota Environmental Challenge 2050, un piano d’azione olistico volto a garantire un impegno concreto per la tutela ambientale e la mobilità sostenibile⁸.

Impegno verso una mobilità sostenibile intesa come realizzazione di veicoli a impatto zero.

Figura 5

L’anno di annuncio del Contributo allo sviluppo sostenibile” di Toyota è stato connotato da eventi globali legati alla sostenibilità che hanno cambiato l’approccio a questi temi.



⁸ TMI, Booklet “Beyond Zero”, p. 106, Toyota. Let’s go beyond zero. Zero non è abbastanza.

I sei obiettivi della strategia mirano a minimizzare gli impatti del business sull'ambiente, monitorando e agendo lungo tutta la catena del valore. Elemento cardine e primo obiettivo della strategia è l'impegno verso una mobilità sostenibile intesa come realizzazione di veicoli a impatto zero e un graduale avvicinamento alle soluzioni che al momento possono garantire le zero emissioni nella fase di utilizzo del veicolo, ovvero i BEV (o elettrici puri) e i FCEV (veicoli a celle a combustibile).

Tuttavia, il percorso verso la diffusione di queste soluzioni vedrà ogni tecnologia elettrificata dare il suo contributo a seconda delle esigenze di mobilità che essa è più idonea a soddisfare, dello sviluppo tecnologico e infrastrutturale del contesto di riferimento e di tanti altri fattori.

Al cuore di questo percorso, secondo Toyota, ci sarà la tecnologia ibrida termico-elettrica, in grado di sposare tutte le esigenze di mobilità senza modificare le abitudini di guida degli utenti e basata su un'architettura fondamentale per lo stesso sviluppo degli altri sistemi elettrificati.

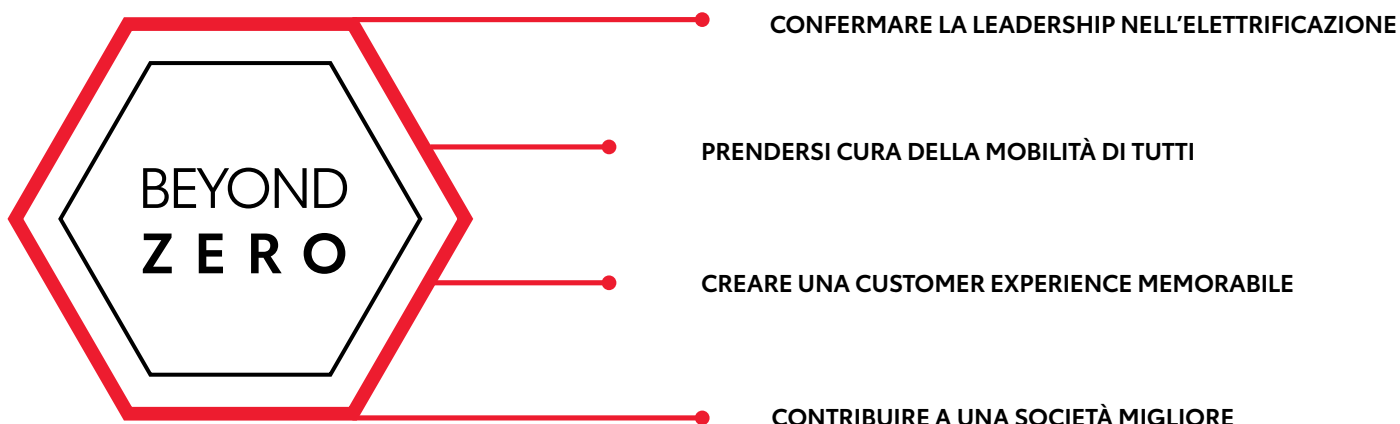
La *brand reputation* dei marchi Toyota e Lexus in Italia

I marchi Toyota e Lexus pongono particolare attenzione al **valore reputazionale** associato non solo ai servizi offerti, ma più in generale alla realtà dei marchi stessi. In tale contesto, anche quest'anno i marchi proseguono l'impegno focalizzato sulla percezione all'esterno di Toyota e Lexus, tramite la metodologia internazionale di "Rep Track", società internazionale focalizzata sulla *brand reputation* delle società. Toyota e Lexus hanno confermato (e spesso migliorato) anche per il 2020, nonostante la situazione pandemica, elevati punteggi, mantenendo la fascia "strong" in ciascuna delle "dimensioni razionali", ovvero le aree tematiche su cui si focalizza l'analisi: Product & Services, Innovation, Workplace, Governance, Citizenship, Leadership e Performance. In particolare, l'area Citizenship, corrispondente all'impegno della società in ambito ESG, ha registrato l'incremento più elevato.

Tali risultati dimostrano come, nonostante la pandemia da Covid-19, gli indicatori legati al **ruolo sociale** hanno incrementato la visibilità e l'apprezzamento all'esterno: i contenuti relativi a Società, Comunità e Dipendenti hanno riportato i risultati migliori in termini di crescita della percezione rispetto al 2019. Nello specifico, la *brand reputation* di Toyota e Lexus va ben oltre le tematiche di Prodotto e Innovazione, caratterizzanti fisiologicamente il business. A tal fine, risulta fondamentale mantenere l'attenzione sulle "nuove" aspettative e sull'**aspetto umano dell'azienda**, ovvero sul suo ruolo sociale e l'impatto verso comunità e ambiente.

Nell'attuale contesto di profonda trasformazione, Toyota ha inoltre rafforzato la propria visione nel contribuire a realizzare una mobilità dove l'impegno ad azzerare l'impatto negativo sia solo una tappa intermedia. Toyota punta ad andare "Beyond Zero", oltre lo "zero", attraverso veicoli che emetteranno solo acqua e che contribuiranno a migliorare la qualità dell'aria.

Tale strategia è articolata in 4 pilastri e si basa sulle linee di azione già intraprese da tempo da Toyota nel percorso che la porterà alla trasformazione definitiva da *Automotive Company* a *Mobility Company*.



A supporto di una maggiore sensibilizzazione dei propri stakeholder sull'importanza di tale sfida, il Gruppo Toyota in Italia ha formalizzato tale impegno attraverso la pubblicazione a febbraio 2021 di un documento di posizione in cui presenta la strategia del marchio per il raggiungimento di questo nuovo ambizioso obiettivo, i cui capisaldi saranno approfonditi ai paragrafi "L'elettrificazione oltre le emissioni zero", "Una mobilità al servizio della comunità", "Una mobilità che pone al centro il cliente" e "Sostegno alla comunità".

3.3. IL MARCHIO LEXUS

3.3.1

La storia di un marchio che ha cambiato le regole dell'automobile e del lusso

Lexus nasce nel 1983, dall'esigenza di creare un marchio che rappresentasse l'**eccellenza tecnologica di Toyota**, ma con un'auto e un'immagine nuove, in grado di andare incontro a una clientela portatrice di valori nuovi. Per raggiungere l'obiettivo, furono dedicate ingenti risorse: 60 designer, 24 team di progettazione, 1.400 ingegneri, 2.300 tecnici interni e 220 di supporto per la realizzazione di 450 prototipi. Il progetto e il nuovo marchio furono presentati ufficialmente al Salone di Los Angeles del 1988.

Sin dal lancio, Lexus si è caratterizzata per la **qualità**, l'**affidabilità** e per le caratteristiche della sua **rete di vendita** e di **assistenza**. Tra gli innovativi modelli prodotti, la RX nel 2004 fu il primo veicolo ibrido di Lexus avviando, in netto anticipo sui concorrenti, il **processo di elettrificazione** che avrebbe presto interessato tutti i modelli in gamma.

Caratteristica di Lexus fu la firma di "**The Lexus Covenant**", ovvero il patto tra chi creava le automobili Lexus e chi le commercializzava, condividendo gli stessi valori, la stessa dedizione, le stesse ambizioni. Tale patto si fondava su valori quali la **centralità dell'uomo** e su un'autentica **cultura della qualità** sia del prodotto sia del servizio. Il Lexus Covenant era composto da 90 parole e affermava che il nuovo marchio poggiava sulle solide radici di Toyota, che Lexus avrebbe creato le migliori automobili e che il concessionario Lexus avrebbe offerto il migliore servizio accogliendo il cliente come un ospite in casa. Il Covenant esprimeva i due valori fondanti di Lexus: la qualità superiore dei propri prodotti e l'importanza dell'**Omotenashi**, ovvero l'ospitalità giapponese intesa come arte di anticipare i bisogni dell'ospite/cliente e la capacità di sorprenderlo. Affermava implicitamente che la soddisfazione del cliente è un'attività di miglioramento continuo ed è anche il veicolo di comunicazione più solido ed efficace.



3.3.2

I principi fondamentali del marchio

Lexus ha fatto proprio il concetto di **Kaizen**, uno dei capisaldi della cultura giapponese e della cultura Toyota. Altro fondamento di Lexus, è la **Yet philosophy**, insieme all'approccio umano-centrico e a quello pionieristico. Tale filosofia è il frutto della cultura del Sol Levante, da essa viene lo stimolo al miglioramento continuo (Kaizen) e a superare ogni compromesso esistente, trovando nuove armonie tra aspetti contrastanti e raggiungendo nuovi traguardi. Sfide da affrontare con lo stesso spirito **Naokatsu** (mai nessun compromesso) che ha animato Lexus sin dalla sua fondazione, per creare il meglio e ciò che non c'era.

Omotenashi, come sopra accennato, indica il complesso delle azioni che il padrone di casa compie per anticipare i bisogni del proprio ospite, prima che essi si manifestino in modo da coccolarlo e sorprenderlo. L'accogliere il cliente all'interno della concessionaria come se si aprisse la porta di casa è uno dei punti di forza del marchio sin dalla fondazione, un principio fissato nel Lexus Covenant che coinvolge le persone che lavorano in Lexus, tutte animate da una missione e una passione che si esprimono in attenzioni e dettagli raffinati. Un esempio tangibile di come la filosofia Lexus applichi il valore dell'Omotenashi sul territorio è rappresentato dalla partnership tra Lexus e Camp Zero, l'Active Luxury Resort di Champoluc in Valle d'Aosta costruito con materiali ecosostenibili, che nell'estate 2021 danno vita a "**Casa Lexus**", un'esperienza di turismo e accoglienza capace di far vivere agli ospiti i valori dell'ospitalità giapponese in un contesto ideale per sintetizzare i valori dell'esperienza Lexus.

Una qualità meno palpabile, ma non meno reale e che rimane ancorata ad elementi concreti e a riferimenti cui Lexus si è sempre ispirata, è la **consapevolezza ambientale**. La qualità e il rispetto del pianeta sono infatti il presupposto per vivere il vero lusso in modo sereno, responsabile e sostenibile. È così che Lexus mette al centro l'uomo esprimendo valori che non possono essere misurati, ma che sono la vera anima del marchio.

3.3.3

L'ibrido: la massima espressione tecnologica di Lexus

Partendo dalla qualità e dalla tecnologia dei prodotti e dall'eccellenza del servizio, Lexus ha ampliato la propria gamma introducendo tecnologie all'avanguardia, ha trovato una propria identità stilistica e ha allargato i propri orizzonti. Oggi è presente in oltre 90 paesi con 13 modelli, 7 dei quali disponibili in Italia e tutti con propulsione Full Hybrid Electric. La strategia **Lexus Electrified** fortemente indirizzata all'impegno concreto verso una mobilità sostenibile a zero emissioni oggi si concretizza attraverso una riduzione cumulativa delle emissioni di CO₂, dal 2005 ad oggi, di circa 19 milioni di tonnellate, realizzata grazie alla rinnovata leadership nello sviluppo di soluzioni elettrificate a basso impatto ambientale con la vendita di circa 2 milioni di vetture ibride elettriche nel mercato premium distribuite in 90 paesi nel mondo.

A conferma dell'impegno ambientale del marchio, Lexus intende infatti offrire versioni elettrificate di tutti i suoi modelli entro il 2025, quando si aspetta che i veicoli elettrificati rappresentino più della metà delle sue vendite globali. In particolare, il 99% delle Lexus vendute in Europa è ibrido e dal 2013 Lexus in Italia ha deciso di avere in listino solo versioni Full Hybrid Electric dei suoi modelli. Con oltre 2 milioni di vetture elettrificate vendute a livello globale⁹, Lexus si conferma il marchio di lusso più elettrificato al mondo. Lexus ha anche predisposto un piano di recupero delle batterie al nichel-metal idruro così da ricavare neodimio e disprosio, riutilizzabili per i magneti dei motori elettrici, e carburo di tungsteno, utile per fabbricare utensili.

Lexus mira a raggiungere la **carbon neutrality** durante l'intero ciclo di vita di tutti i suoi modelli entro il 2050, compresa la produzione dei materiali, ricambi e logistica dei veicoli, lo smaltimento e il riciclaggio. Oltre a un'attenta selezione dei materiali usati nei suoi veicoli, Lexus considererà anche l'impatto ambientale di come questi materiali vengono prodotti.

⁹ Dati al 31 maggio 2021.

Il marchio Lexus oltre l'automotive

Tra le principali aree verso cui Lexus volge il suo impegno, da anni figura quella **cinematografica**, tramite cui vengono promossi cultura, cambiamento e futuro. Tra Lexus e il mondo del cinema esiste infatti da sempre una sintonia profonda, che permette di accostare i valori portanti del brand a quelli della settima arte. Oltre alla partecipazione ai maggiori eventi mondiali del cinema, tra i quali il Red Carpet di Venezia e la Festa del Cinema di Roma, Lexus, nel delicato momento storico che il cinema sta attraversando, si sta impegnando in iniziative benefiche a favore del settore cinematografico, tra i più colpiti dalla pandemia. Il progetto prevede un tour in otto città italiane, nelle quali per ogni biglietto acquistato, Lexus ne acquisterà un secondo, raddoppiando il contributo alle sale e sostenendo la ripartenza del settore.

Altro ambito cui Lexus da sempre partecipa attivamente è quello del **design**, attraverso il contributo diretto ad eventi, come la **Milano Design Week**, cui nel 2005 Lexus fu il primo marchio automobilistico a partecipare, e con eventi promossi direttamente dal marchio, come con il **Lexus Design Award 2021**, una competizione globale riconosciuta per sostenere la prossima generazione di creativi. I finalisti sono stati scelti tra candidature provenienti da 66 paesi, utilizzando i tre principi di progettazione chiave di Lexus: Anticipare, Innovare e Coinvolgere come criteri di valutazione.

Con il lancio della collaborazione con **WeWorld Onlus**, un'organizzazione italiana indipendente attiva in 27 Paesi compresa l'Italia con progetti di Cooperazione allo Sviluppo e Aiuto Umanitario per garantire i diritti delle comunità più vulnerabili a partire da donne, bambine e bambini, Lexus ribadisce il suo impegno anche sul fronte della lotta alle disuguaglianze. Il Fiscal Year 22, in particolare, vedrà la realizzazione di diverse attività ed eventi di raccolta fondi per sostenere l'organizzazione.

3.4.

LA GOVERNANCE DI TOYOTA IN ITALIA

Con riferimento a Toyota Motor Italia S.p.A. (TMI), Toyota Financial Services Italia S.p.A. (TFSI) e KINTO Italia (KINTO), le società sono amministrate da un **Consiglio di Amministrazione** composto da tre membri in TMI, un Presidente del Consiglio di Amministrazione, un Amministratore Delegato e un consigliere¹⁰, da tre membri in TFSI¹¹ e da cinque membri in KINTO¹², tutti scelti tra dirigenti del Gruppo Toyota. Tali organi hanno ampi poteri di gestione ordinaria e straordinaria, salvo gli atti riservati per legge all'Assemblea degli azionisti, – e la legale rappresentanza delle rispettive società è in capo ai distinti Presidenti e Amministratori Delegati. I membri dei Consigli di Amministrazione vengono eletti ogni tre anni dalle rispettive Assemblee degli Azionisti.

Quale organo di controllo dei Consigli di Amministrazione vi è il **Collegio Sindacale**, presente sia per TMI che per TFSI e KINTO Italia, e composto da tre sindaci effettivi e due supplenti. Anch'esso è nominato dall'assemblea degli azionisti con mandato triennale e vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla Società e sul suo concreto funzionamento.

Le *branch* italiane di Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE – ANDIE e Toyota Insurance Management SE – TIM sono Sedi Secondarie di società straniera, con sede legale rispettivamente in Lussemburgo e in Germania, ammesse ad esercitare la propria attività assicurativa e di distribuzione assicurativa in Italia in virtù del principio di mutuo riconoscimento.

Da un punto di vista di **governance interna**, esse sono quindi entrambe rappresentate in Italia da un Preposto, che ne ha la rappresentanza attiva e passiva, coadiuvato da personale dipendente parte del quale ha anche poteri di firma secondo un preciso sistema di deleghe (c.d. "POD") in coerenza con l'Organigramma e il Funzionigramma, oggetto di periodica revisione e modifica. TIM e ANDIE, in quanto sedi secondarie, non hanno un Collegio Sindacale in Italia e il sistema dei controlli è demandato a funzioni interne in stretto coordinamento con le preposte funzioni di Casa Madre (Risk & Compliance) ed esterne (Revisore Legale e Auditors del Gruppo). In entrambe le *branch* è previsto un unico Amministratore Delegato e un unico DPO, Data Protection Officer.

¹⁰ Per quanto riguarda la composizione per genere ed età, a oggi il Consiglio di Amministrazione di TMI risulta composto da tre uomini, di cui due appartenenti alla categoria tra i 30 e i 50 anni e uno appartenente alla categoria sopra i 50 anni di età.

¹¹ Con riferimento alla composizione per genere ed età, a oggi il Consiglio di Amministrazione di TFSI risulta composto da tre uomini, tutti appartenenti alla categoria sopra i 50 anni di età.

¹² Con riferimento alla composizione per genere ed età, ad oggi il Consiglio di Amministrazione di KINTO Italia risulta composto da cinque uomini, di cui due appartenenti alla categoria tra i 30 e i 50 anni e tre appartenenti alla categoria sopra i 50 anni di età.

Al fine di permettere il corretto flusso di informazioni e il processo decisionale, le società si sono dotate di un appuntamento periodico con finalità gestionali denominato "Management meeting" e composto dall'Amministratore Delegato, i Preposti e i manager delle diverse funzioni di entrambe le *branch*.

Con riferimento invece alla governance interna di **TMI** – in linea con le indicazioni fornite da TME (Toyota Motor Europe) – essa prevede una struttura di **comitati** deputati all'approvazione e al monitoraggio dei progetti e dell'attività aziendale nei diversi settori rilevanti. Il sistema prevede un processo decisionale composto da progressivi livelli autorizzativi prima della autorizzazione finale da parte del Top Management.

Il principale organismo approvativo è lo Steering Committee, composto da tutto il Top Management.

Tutti i flussi approvativi vengono avviati e tracciati tramite il Take Every Decision (TED), un nuovo applicativo che consente di gestire la governance di tutte le decisioni aziendali, ivi incluse quelle assunte dallo Steering Committee.

Per quanto concerne la struttura di *corporate governance* di **TFSI**, in sede di costituzione (avvenuta nel luglio 2018) e in base alle caratteristiche operative, dimensionali, nonché della natura di intermediario captive del Gruppo Toyota in Italia, è stato ritenuto preferibile adottare il modello tradizionale di amministrazione e controllo, in ragione della netta distinzione tra le attività attribuite al Consiglio di Amministrazione (al quale compete la funzione di supervisione strategica, non delegabile ad altri organi aziendali) e quelle di controllo e vigilanza del Collegio Sindacale.

Anche la struttura di governance interna di **KINTO Italia**, fin dalla sua costituzione (avvenuta nel luglio 2019 con l'originaria denominazione sociale Toyota Fleet Mobility Italia), rispecchia il sistema tradizionale di amministrazione e controllo, con la separazione tra la funzione di amministrazione e gestione spettante al Consiglio di Amministrazione e quella di controllo e vigilanza, di competenza del Collegio Sindacale.

3.5. IL SISTEMA DI INTERNAL AUDIT E RISK MANAGEMENT

Le società Toyota in Italia gestiscono in maniera integrata i sistemi di compliance in base agli standard internazionali di qualità, ambiente e sicurezza sui luoghi di lavoro secondo quanto previsto dai rispettivi standard volontari. A tal proposito, TMI ha ottenuto il rinnovo delle relative certificazioni (ISO:9001 – ISO:14001 ed ISO:45001) dall'ente certificatore TUV.

Il **sistema di gestione per la Qualità** si basa su **tre pilastri** fondamentali: analisi del contesto, determinazione delle parti interessate e della loro influenza sui processi aziendali e gestione del rischio.

3.5.1 L'Internal Audit

Ciascuna società Toyota in Italia ha definito un sistema di monitoraggio per tenere sotto controllo i principali processi aziendali e il rispetto dei livelli di servizio, tenendo presente che, come accennato precedentemente, per TIM e ANDIE la funzione di Internal Audit non è presente localmente, bensì è gestita presso le rispettive Società Madri, in quanto sedi secondarie di società straniere.

Ai diversi livelli dell'organizzazione, sono previsti vari strumenti di pianificazione, programmazione, controllo e misurazione di performance, tra i quali, per TMI:

- L'**Hoshin Kanri** Aziendale (Company Hoshin) e gli Hoshin Kanri di reparto, documenti formali indicanti la visione e la missione dell'azienda e del reparto, derivanti da quello Europeo.
- L'applicazione del **Toyota Global Risk Management Standards (TGRS)**¹³ di Toyota Motor Europe Group come sistema interno di controllo e governo dei rischi, applicato in modo sistematico, strutturato, tempestivo e documentato, e verificato periodicamente per assicurare che il processo nel complesso sia rispondente agli obiettivi aziendali, mentre delle Policy & Procedures e linee Guida emanate a livello globale dal **Credit Risk Management Committee** della TFSC per TFSI e Kinto.
- Un sistema di **M.B.O. (Management By Objectives)**, ovvero obiettivi di performance che la Direzione Aziendale definisce per ciascuna posizione organizzativa coerentemente con le strategie di sviluppo TME e con le politiche dei sistemi di gestione e al cui raggiungimento è collegata una retribuzione di risultato. Per le altre società del Gruppo si sta procedendo alla progettazione e formalizzazione dello stesso.

¹³ Per maggiori dettagli relativi al Toyota Global Risk Management Standards, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2020.

Si specifica che per **KINTO** Italia, le attività di Internal Audit sono svolte tramite la funzione di Internal Audit di Toyota Financial Services Italia S.p.A., in esecuzione di un accordo di servizi. Sulla base del piano degli Audit interni, che il management utilizza per supportare l'efficacia e l'efficienza operativa delle attività di business, vengono definite e pianificate specifiche azioni correttive.

3.5.2 Il Risk Management

Il **sistema di gestione del rischio** definito per TMI segue le linee guida della controllante TME e prevede, come sopra accennato, un sistema di governance che garantisca il controllo sui processi di escalation interna e sulla rendicontazione periodica alla controllante dei rischi rilevanti per TMI. A tale proposito, il **Comitato Integrato sui sistemi di gestione** è entrato a far parte dell'Internal Control and Risk Management Committee (ICRM), che rappresenta il punto di contatto del sistema dei controlli interni con la Direzione Aziendale, come momento di puntuale e tempestiva informativa sugli aspetti di gestione del rischio e *compliance*.


Il processo di gestione dei rischi di TMI si avvale di:

- Un **Risk Committee**, nel quale vengono portati all'attenzione della Direzione aziendale gli aspetti più rilevanti per il management.
- **Responsabili di reparto** che hanno l'obiettivo di attuare e sviluppare il programma di risk management, nonché di presidiare e monitorare l'individuazione e l'analisi dei rischi sulla base della metodologia TGRS e della Risk Map.

Come parte integrante della gestione del rischio aziendale, si innestano le attività di controllo di conformità alle regole Sarbanes Oxley 404 (SOX) che hanno permesso a TMI di emettere per l'anno fiscale 2019 una **Certificazione di conformità in base agli standard SOX**.

Con riferimento a **TFSI**, la gestione del rischio, data la dimensione finanziaria, si basa anzitutto sul principio della sana e prudente gestione dell'intermediario che si traduce nella cultura del rispetto

La conduzione del business in maniera etica è uno dei principi inderogabili della strategia Toyota.



delle regole e della consapevolezza dei rischi. Con specifico riferimento al rischio di credito, la funzione, tra le altre cose, assicura che il processo del credito si conformi al principio della *segregation of duties* (e sul connesso *“four eyes principle”*). Tale principio postula la necessità che le fasi di valutazione e concessione del credito siano eseguite e finalizzate con il supporto di due soggetti distinti che svolgono mansioni tra essi complementari e che, pertanto, assicurano un doppio controllo sulla regolarità dell’azione.

Dal punto di vista organizzativo, la funzione Risk Management – funzione di controllo di secondo livello – è responsabile dell’identificazione, misurazione, valutazione e monitoraggio dei rischi aziendali ed è responsabile dell’adeguamento dei processi organizzativi e informatici alle linee guida emanate dalle autorità competenti e alle policy di Gruppo in tema di gestione dei rischi aziendali.

KINTO Italia rispetto alla gestione del rischio, fa riferimento al Consiglio di Amministrazione, il quale, tra i vari compiti e poteri, si occupa dell’approvazione e revisione degli orientamenti strategici e delle linee guida sulla gestione dei rischi, degli indirizzi per la loro applicazione e supervisione.

Si specifica che per **KINTO** Italia, le attività di Risk Management sono svolte tramite la funzione di Risk Management di Toyota Financial Services Italia S.p.A., in esecuzione di un accordo di servizi.

Come accennato precedentemente, per TIM e ANDIE, essendo sedi secondarie di società straniere, il sistema dei controlli è invece demandato a funzioni interne in stretto coordinamento con le preposte funzioni di Casa Madre (Risk & Compliance) ed esterne (Revisore Legale e Auditors del Gruppo).

ETICA DI BUSINESS, COMPLIANCE E ANTICORRUZIONE

Il Gruppo Toyota in Italia reputa la conduzione del business in maniera etica uno dei principi inderogabili della sua strategia fin dalla nascita del marchio. La dimostrazione più evidente e la formalizzazione di tale principio è rappresentata dai Principi Guida di Toyota, che sono stati posti a fondamento del **Codice di Condotta** adottato da TMI, così come dei **Codici Etici** di TIM, ANDIE, KINTO e del **Codice Etico** e di **Comportamento** di TFSI, pubblicati sulle rispettive intranet aziendali e in estratto sul sito. L'adesione a tali principi è richiesta a tutti i soggetti che concludono accordi con le società del Gruppo Toyota in Italia mediante l'inclusione di apposita clausola nel testo contrattuale.

Tutte le società hanno, inoltre, adottato e successivamente più volte aggiornato il **Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/2001**, al fine di realizzare un sistema strutturato e organico di procedure e di attività di controllo volte a prevenire la commissione dei reati rilevanti per il Decreto e a sensibilizzare tutti coloro che operano per conto del Gruppo sulle relative casistiche di illecito. Unica eccezione è rappresentata da **KINTO** Italia, per la quale si segnala che la Società non ha ancora adottato un modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. n. 231/2001, in ragione dell'ambito ancora limitato della propria attività. Tuttavia, l'eventuale adozione del predetto modello anche per KINTO Italia è già stata oggetto di considerazione da parte degli organi aziendali, in vista dei futuri sviluppi delle proprie attività e volumi.

Con particolare riferimento all'**anticorruzione**, tutte le società richiamano i corretti principi da rispettare nei propri Codici adottati. Inoltre, **TMI** ha adottato e pubblicato una Politica Anticorruzione, richiamata nel Codice di Condotta aziendale, che prevede le norme necessarie ad una corretta prevenzione degli incidenti di corruzione. I principi di tale politica sono applicati anche ai partner commerciali di TMI attraverso appositi riferimenti e garanzie all'interno dei relativi contratti. La società ha, inoltre, adottato un articolato programma di **compliance** aziendale, sia con riferimento al tema del trattamento dei dati personali sia con riferimento alla tematica della concorrenza leale. Per l'attuazione e il monitoraggio di tali programmi, sono stati costituiti appositi fondi. Inoltre, i rischi privacy e legge sulla concorrenza sono stati inseriti nel *risk register* della società e monitorati dall'ICRM. La direzione ha individuato nel reparto Legal&Compliance il **Compliance Officer Interno** di TMI, per l'allineamento del business a regolamenti, leggi e norme cogenti.

TIM e **ANDIE**, in quanto rami di società estere, recepiscono a livello locale le politiche delle rispettive società madri, tra cui si segnalano la presenza di una **Politica di Anticorruzione**, oltre che, a titolo esemplificativo, Politiche Antifrode, sul Conflitto di Interesse, sull'Internal Audit.

Con riguardo a **TFSI**, in aggiunta a quanto riportato relativamente all'anticorruzione, in virtù della sua natura di intermediario finanziario è tenuta a osservare specifiche norme, previste dall'ordinamento italiano ed emanate da Banca d'Italia e dall'Unità di Informazione Finanziaria, relative all'**antiriciclaggio**. In ottemperanza a tali previsioni normative, TFSI si è dotata di una specifica funzione di controllo (la funzione antiriciclaggio) e di una politica e procedura in materia, che disciplinano, fra l'altro, l'osservanza degli obblighi AML (Anti Money Laundering) da parte delle diverse strutture aziendali interessate. Il grado di esposizione di TFSI al rischio riciclaggio e di finanziamento del terrorismo nonché la robustezza e l'efficacia del sistema dei controlli in materia sono soggetti, su base annuale, a un processo di autovalutazione ("autovalutazione AML"), il cui esito è comunicato a Banca d'Italia.

KINTO Italia, con riferimento all'anticorruzione, nonostante come accennato precedentemente non abbia ancora adottato il Modello 231, cita e disciplina la tematica nel Codice Etico, a ulteriore riprova dell'importanza che ogni società del Gruppo Toyota in Italia attribuisce al fenomeno, vietando qualsiasi comportamento anche solo astrattamente riconducibile al reato della corruzione.

Per rendere effettiva l'attuazione di tali regole e politiche, incluso il rispetto del Modello di Organizzazione e Gestione ex D.Lgs. 231/2001, è stata adottata per tutte le società, una policy di **whistleblowing**, con indirizzo e-mail dedicato e un apposito sistema di segnalazione di eventuali illeciti in grado di garantire la riservatezza delle segnalazioni ove richiesto. A fronte della segnalazione, vengono successivamente avviate specifiche indagini interne. Periodicamente, inoltre, vengono redatti report sullo stato delle segnalazioni ricevute in ambito whistleblowing. Per l'anno fiscale 21 (per TMI, TFSI e KINTO) e per il 2020 (per TIM e ANDIE) **non vi è alcuna segnalazione**.

3.7.

PRIVACY E SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI

La compliance in materia di protezione dei dati personali rappresenta una priorità per le società Toyota in Italia. In tal senso, le società hanno adottato tutte le misure necessarie al recepimento della normativa europea vigente, il Regolamento UE 2016/679, noto come **GDPR (General Data Protection Regulation)**.

Le società Toyota in Italia **trattano diverse tipologie di dati** per categorie di stakeholder eterogenee, tra cui clienti, dipendenti, e fornitori, mediante strumenti manuali (raccolta tramite moduli cartacei) e informatici.

Con riferimento a **TMI**, in qualità di titolare del trattamento, ha definito una struttura di governance interna per la gestione, l'attuazione ed il monitoraggio dello stato di compliance a tale normativa nonché adottato un articolato insieme di procedure e policy che declinano ed attuano nell'attività quotidiana i principi di correttezza, accuratezza, liceità, trasparenza, minimizzazione dei dati, limitazione delle finalità, limitazione del periodo di conservazione, e sicurezza. Per una corretta applicazione di tali regole, l'azienda si assicura, attraverso specifiche clausole contrattuali, che anche i fornitori assolvano gli adempimenti previsti dal "Regolamento" durante il trattamento, l'accesso o l'utilizzo dei dati personali dei dipendenti, dei clienti e dei potenziali clienti di TMI. La gestione dell'intero processo di trattamento dei dati e della loro sicurezza prevede il coinvolgimento di tutte le parti interessate all'interno dell'organizzazione, riguardando in particolare i reparti ICT e Legal & Compliance.

In ottemperanza con la normativa applicabile, l'azienda ha, inoltre, nominato il Responsabile della protezione dei dati o Data Privacy Officer ("DPO"), individuato in un professionista esterno, che unitamente al DPO Committee e al reparto Legal & Compliance, è deputato a vigilare sulla conformità del processo della gestione dei dati personali e a riferirne, insieme ai Responsabili interni per il trattamento designati, agli organi preposti (ICRM, Organismo di Vigilanza e Collegio Sindacale).

Molteplici sono le attività e gli strumenti di formazione continua messi a disposizione del personale e della rete dei concessionari. L'attenzione di TMI ad una corretta gestione dei dati di dipendenti, fornitori e clienti, ha indotto l'azienda a porre l'ambito privacy tra i principali rischi aziendali oggetto di monitoraggio periodico nell'ICRM sopra menzionato, nonché ovviamente tra le aree soggette ad Audit

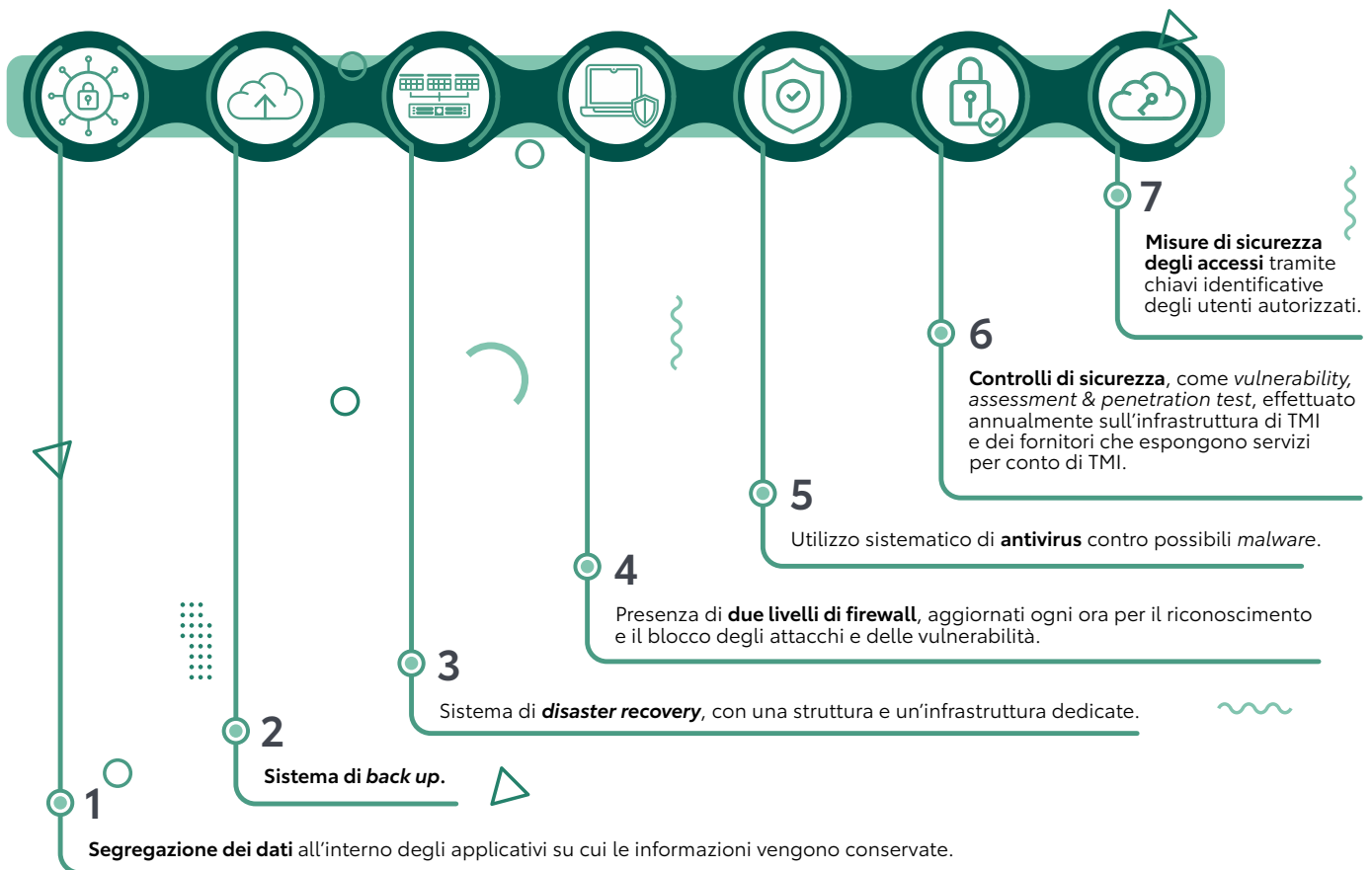
periodici sia da parte della struttura interna aziendale sia da parte di terze parti.

TMI ha, inoltre, definito e strutturato processi, procedure e controlli per assicurare il livello di continuità richiesto per la sicurezza delle informazioni, aspetto altrettanto importante nell'assicurare la corretta gestione e conservazione dei dati. In particolare, l'azienda ha adottato un **modello di sicurezza dalla casa madre Toyota Motor Corporation**, su cui Toyota Motor Europe ha iniziato da luglio 2020 attività di Audit.

Anche **TFSI e KINTO**, adottando un approccio "customer centric", ripongono particolare attenzione alla raccolta e allo studio dei dati relativi alla propria clientela, anche allo scopo di metterne a fuoco le esigenze individuali e proporre servizi sempre più personalizzati.

Figura 6

Le principali misure di sicurezza adottate da TMI nella gestione delle informazioni.



Il controllo di conformità delle regole in tema di privacy rientra nel perimetro diretto della funzione Compliance, che assicura la corretta applicazione delle norme e dei processi aziendali anche per quanto concerne i dati personali dei dipendenti, dei collaboratori, dei fornitori e dei committenti esterni di TFSI.

Anche **TFSI** e **KINTO** hanno adottato il processo di Policy Privacy by Design e Privacy by Default che definisce regole, modalità e principi relativi alla Valutazione d'impatto sulla protezione dei dati ("DPIA"). Per una corretta applicazione di tali regole, l'azienda si assicura, attraverso specifiche clausole contrattuali, che anche i fornitori assolvano gli adempimenti previsti dal "Regolamento" durante il trattamento, l'accesso o l'utilizzo dei dati personali dei dipendenti, dei clienti e dei potenziali clienti. La privacy dei dati è garantita dai presidi informatici implementati all'interno del sistema che si basano sul principio di necessità di accesso, il quale è volto a limitare l'accesso ai dati ai soli operatori che ne detengono un'effettiva esigenza, prevenendo l'accesso generalizzato.

In ottemperanza con la normativa applicabile, le aziende hanno, inoltre, nominato un proprio Data Privacy Officer (DPO) e si sono dotate di uno specifico organigramma per la gestione della Privacy, al fine di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento di dati personali e la protezione degli stessi, affinché questi siano trattati nel pieno rispetto delle normative privacy europee e nazionali. Essi prevedono quattro livelli:

1. Un DPO – Data Protection Officer – così come richiesto dalla normativa vigente e in linea con tutte le società Toyota in Italia.
2. Privacy Officer, corrispondenti con i responsabili Legal & Compliance e IT per TFSI e con i responsabili IT e Operation per KINTO.
3. Privacy Manager, identificati con i responsabili dei singoli reparti.
4. Incaricati del trattamento, ovvero i membri dello staff che entrano in contatto diretto con i dati e le informazioni dei clienti.

La necessità di sensibilizzare il personale, la rete distributiva e i committenti esterni al valore dei dati personali e al rigore del rispetto della disciplina, ha determinato l'opportunità di prevedere una formazione specifica e periodica, nonché l'inclusione da parte dell'Internal Audit nel proprio piano annuale di attività di verifica specifica sulla riservatezza e sicurezza dei dati.



La **sicurezza dei dati** aziendali, sia in TFSI che in KINTO, viene realizzata attraverso una serie di protocolli e regole di comportamento nell'utilizzo dei sistemi IT. A tal fine, la funzione IT è preposta al monitoraggio del corretto utilizzo degli accessi ai sistemi informativi aziendali e di parti terze e alla prevenzione di accessi da parte di utenti non autorizzati, mentre il responsabile EDP (Electronic Data Processing), svolge un ruolo di pianificazione e di sviluppo delle attività di sicurezza e del sistema IT.

In ottemperanza alla normativa applicabile, le società hanno implementato sistemi di *business continuity* e *disaster recovery* al fine di presidiare il rischio della perdita dei dati causata da eventi esterni e non prevedibili, inclusi gli attacchi *hacker*. Detti presidi consistono in una serie di misure tecniche adottate in linea con la politica globale di gestione delle crisi di Toyota Financial Services Corporation (TFSC) e sono oggetto di specifici test di efficacia svolti in collaborazione con le strutture IT istituite a livello di gruppo.

Inoltre, la Funzione IT, in collaborazione con esperti esterni, svolge una serie di verifiche, anche in ottemperanza degli obblighi dettati dalla normativa di vigilanza, volte a quantificare il rischio informatico e di trattamento illecito dei dati, quali:

1. *vulnerability assessment* (misurazione del livello di vulnerabilità del sistema).
2. *penetration test* (accesso non autorizzato al sistema e potenziali lacune nella sicurezza).
3. *IT risk assessment*: (mappatura dei rischi IT).
4. *IT KRI* (conformità degli antivirus e verifica di incidenti sulla rete).

I risultati sono condivisi con la Funzione Risk Management.

Infine, con riferimento alle società **TIM** e **ANDIE**, come accennato nei paragrafi precedenti, trattandosi di rami di società straniere, la gestione dei sistemi informatici è sotto il controllo della rispettiva Casa Madre. Tuttavia, si segnala che entrambe le società si sono dotate di uno specifico organigramma per la gestione della Privacy, al fine di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento di dati personali e la protezione degli stessi, affinché questi siano trattati nel pieno rispetto delle normative privacy europee e nazionali. Essi prevedono localmente quattro livelli:

1. Un Local DPO – **Data Protection Officer** – che riporta al DPO di Gruppo (in Germania) così come richiesto dalla normativa vigente e in linea con tutte le società Toyota in Italia.
2. **Privacy Officer**, a supporto del Local DPO, individuati nell'ambito delle aree Legal, Risk e IT.
3. **Coordinatori Privacy**, a supporto dei Privacy Officer, che fungono da tramite tra questi ultimi e le Business Unit.
4. **Incaricati del trattamento**, ovvero i membri dello staff che entrano in contatto diretto con i dati e le informazioni dei clienti.



Mappatura degli stakeholder e analisi di materialità

— CAPITOLO 4



4.1. MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

Identificare le categorie di stakeholder e i canali di dialogo più idonei al loro coinvolgimento è un passaggio importante per la creazione di valore condiviso.

Come esplicitato all'interno del Sustainability Data Book di TMC¹⁴ l'identificazione delle categorie di stakeholder e dei relativi canali di dialogo più idonei al loro coinvolgimento costituisce un passaggio importante per uno sviluppo sostenibile e una relazione trasparente.

Nel corso del 2020, TMI ha portato a termine, nell'ambito del proprio Rapporto di Sostenibilità, la prima mappatura dei propri stakeholder, ovvero l'identificazione degli individui o gruppi di individui che possono maggiormente influenzare o essere influenzati dalle proprie attività. Nell'attuazione di tale processo, le macro-categorie considerate a livello globale da TMC, ovvero Clienti, Dipendenti, Business Partner, Azionisti, Comunità locali/ Società globale, hanno costituito un riferimento primario che TMI ha poi adattato al proprio business e al contesto europeo e italiano, identificando dodici categorie di stakeholder principali, rappresentate in Figura 7. Il Gruppo Toyota in Italia ha, infine, riesaminato e validato tale mappatura nell'ambito del Rapporto di Sostenibilità 2021.

Negli ultimi due anni, inoltre, Toyota ha avviato le attività di coinvolgimento di alcune delle categorie individuate, rendendole parti attive dell'impegno dell'azienda nell'ambito della sostenibilità attraverso la valutazione delle tematiche più rilevanti per il Gruppo, come descritto nel paragrafo successivo. Tali attività si inseriscono in un percorso che mira a individuare e istituzionalizzare dei canali di dialogo specifici che possano portare l'azienda a coinvolgere sempre di più i suoi stakeholder nella definizione delle proprie attività e della propria strategia di sostenibilità.

¹⁴ Toyota Motor Corporation, Sustainability Data Book, p.7.

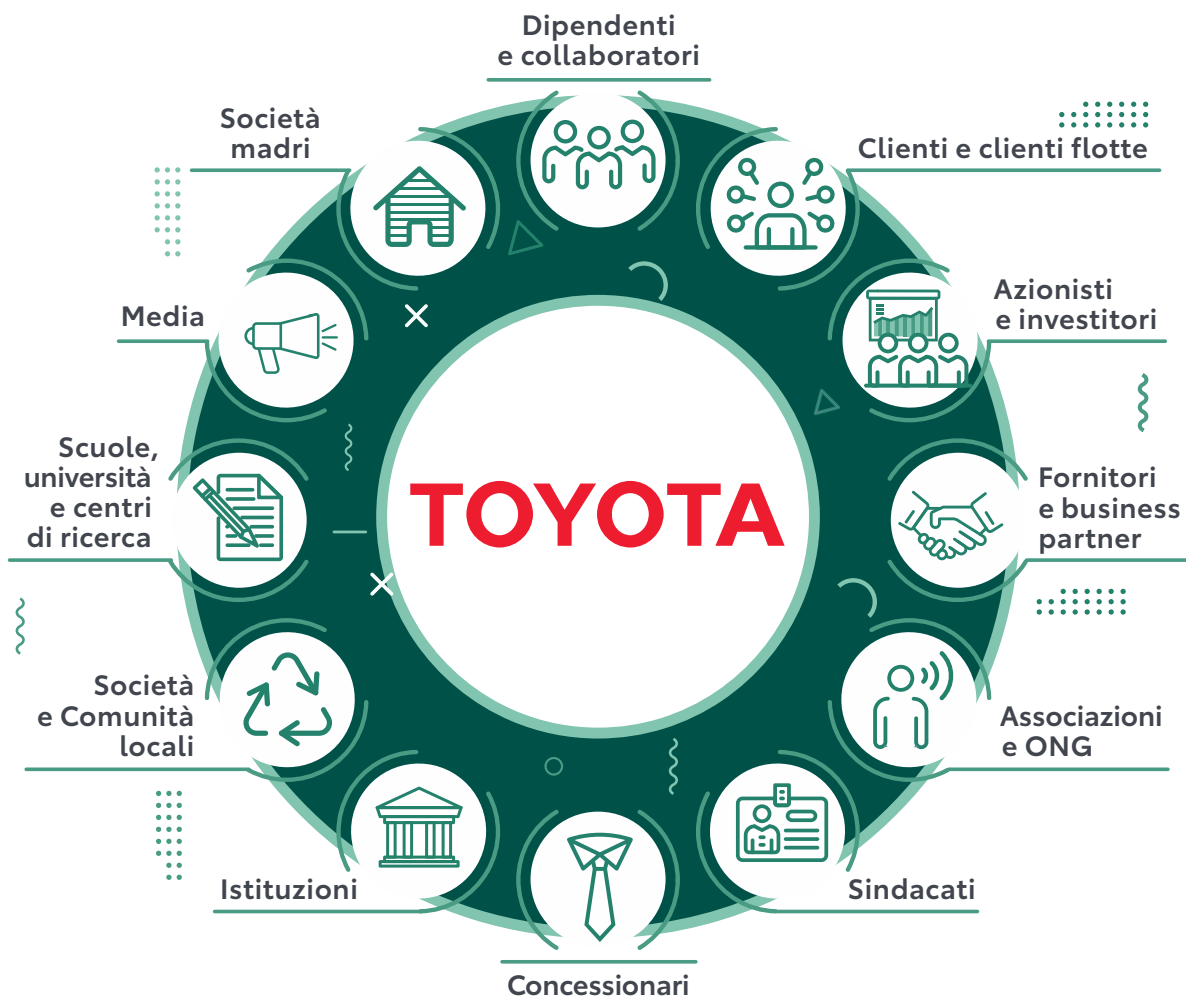


Figura 7

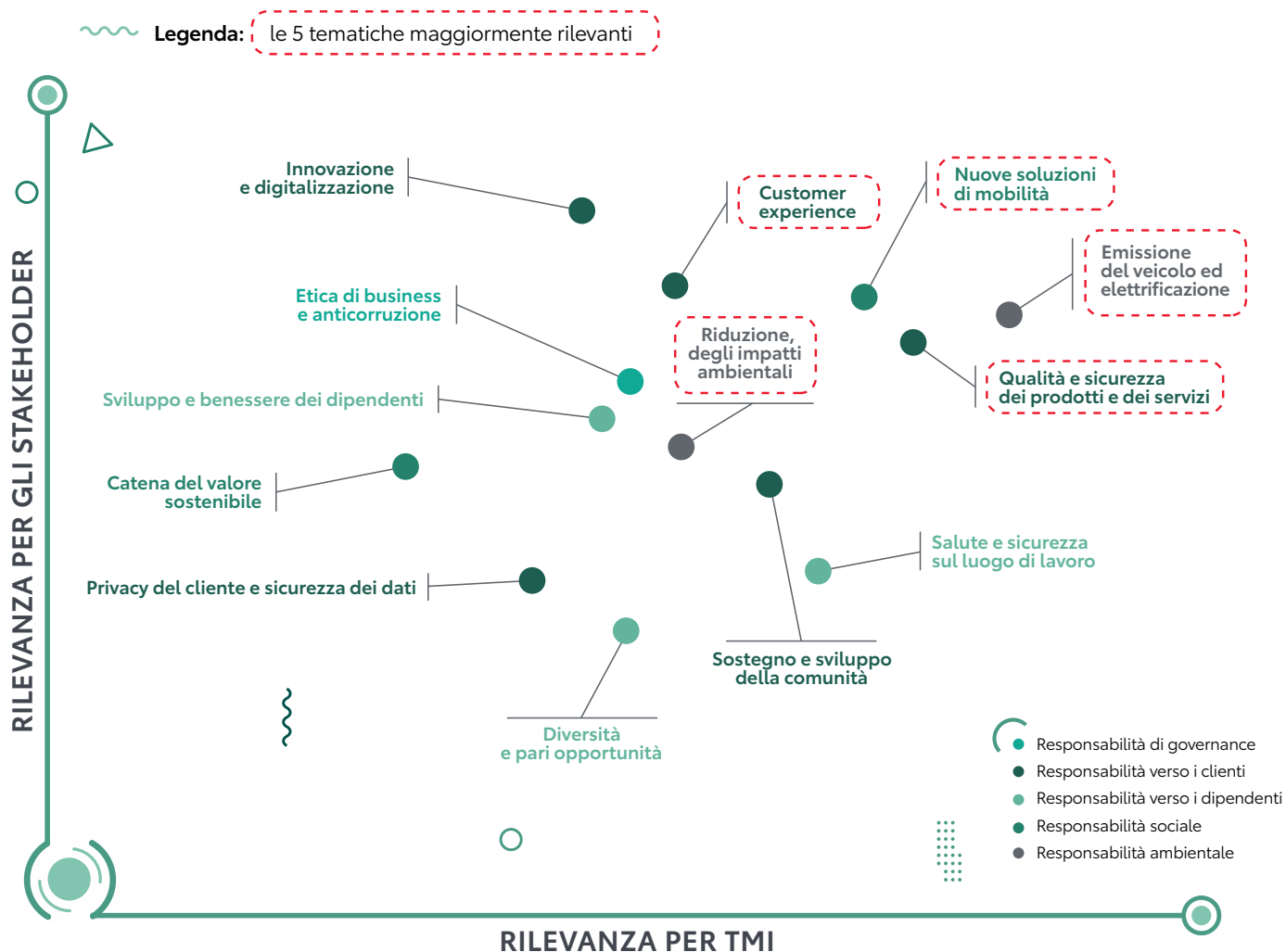
Mappatura degli stakeholder di Toyota Italia.

4.2. ANALISI E MATRICE DI MATERIALITÀ

Conformemente ai GRI Standards, gli standard internazionali per la rendicontazione non finanziaria emanati dal Global Reporting Initiative, il presente Rapporto di Sostenibilità si propone di approfondire le tematiche materiali, ovvero gli aspetti che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per il Gruppo Toyota in Italia e che possono influenzare le valutazioni e le decisioni dei propri stakeholder. Il processo di individuazione e aggiornamento di tali tematiche è stato condotto per la prima volta nell'ambito della redazione del primo Rapporto di Sostenibilità di

Figura 8

La matrice di materialità del Gruppo Toyota in Italia.



TMI e si è articolato in tre fasi: analisi di benchmark, valutazione delle tematiche da parte del Top Management e valutazione delle tematiche da parte di un campione significativo di stakeholder di TMI appartenente alle categorie dei dipendenti, dei fornitori e dei concessionari.

Per il Rapporto di Sostenibilità 2021, alla luce dell'inclusione nel perimetro di rendicontazione di TIM, ANDIE, TFSI e KINTO Italia e degli impatti della pandemia da Covid-19, il Gruppo ha aggiornato l'analisi di materialità, adattando le tematiche al nuovo contesto e coinvolgendo un campione di **28 dipendenti** delle diverse società nella votazione della loro rilevanza in due workshop dedicati.

Le votazioni così ottenute hanno consentito l'aggiornamento della matrice di materialità. La matrice consente di visualizzare la rilevanza di ciascuna tematica sia per il Gruppo Toyota in Italia (asse delle ascisse) che per i suoi stakeholder (asse delle ordinate). L'aggiornamento della matrice ha permesso di individuare 13 tematiche risultate particolarmente rilevanti per il business del Gruppo ed evidenzia un sostanziale allineamento ai principali macro-trend di settore, con riferimento, ad esempio, all'importanza che le nuove soluzioni di mobilità assumono per il business, ma rispecchia anche e soprattutto le caratteristiche distintive dei valori e della strategia Toyota. Le tematiche valutate come maggiormente rilevanti da stakeholder e azienda rappresentano importanti pilastri del business del marchio: lo sviluppo di sistemi di trazioni alternativi e il progresso verso l'elettrificazione, la qualità e la sicurezza dei veicoli e l'attenzione al cliente trovano, infatti, pieno riscontro nelle priorità strategiche e valoriali di Toyota nonché nella storia e nel successo del marchio.



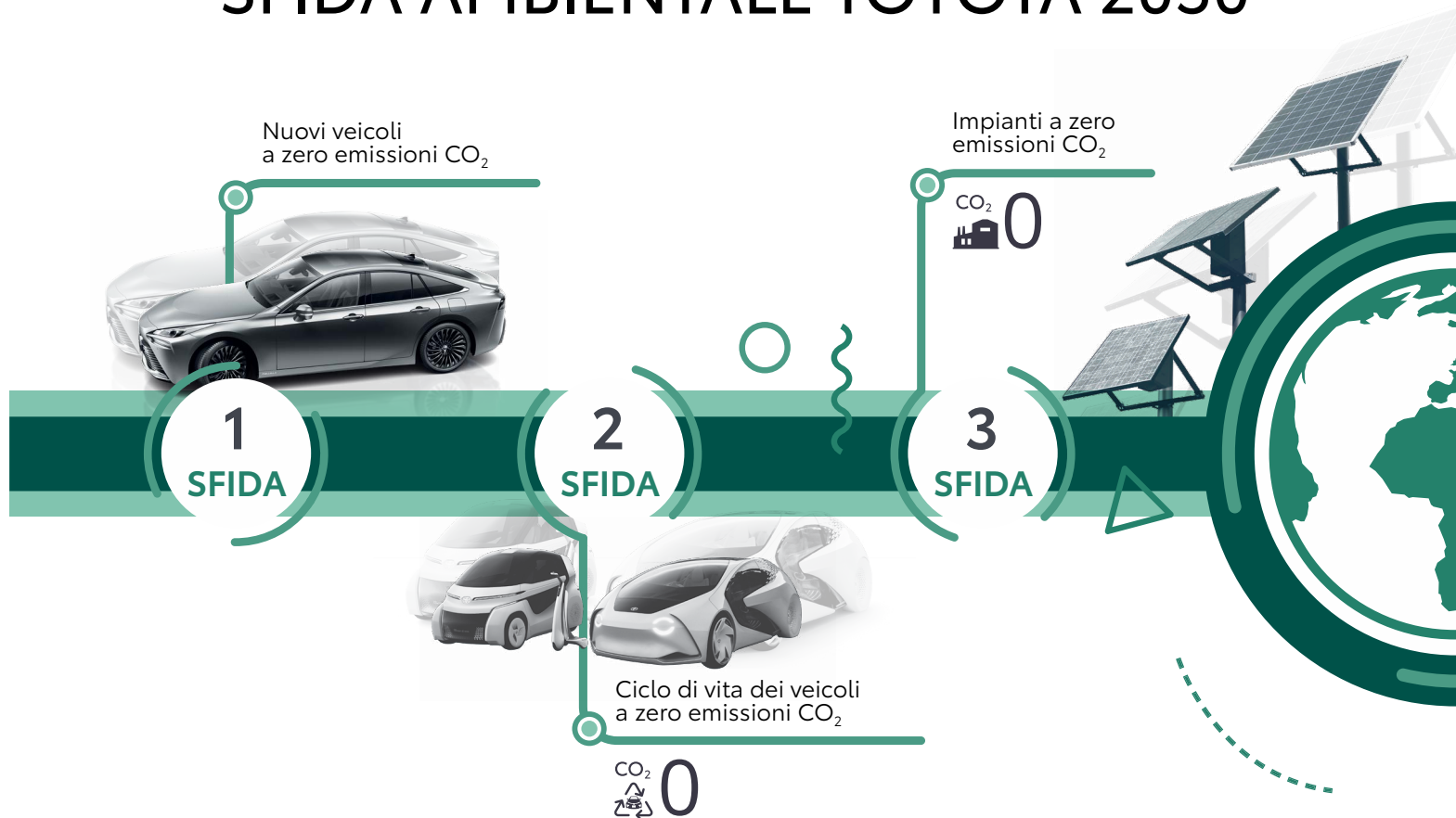
L'impegno ambientale di Toyota

— CAPITOLO 5



La tutela dell'ambiente e l'impegno a minimizzare gli impatti delle proprie attività sono per Toyota elementi prioritari, presenti sia nei Principi Guida¹⁵ (Principio 3 "Dedicare il nostro business alla realizzazione di prodotti puliti e sicuri, migliorando ovunque la qualità della vita attraverso le nostre attività") sia tra gli obiettivi di lungo termine del Toyota Global Vision ("Rispettare il pianeta"). Dopo decenni di ricerca e progresso verso tecnologie sempre meno inquinanti, nel 2015 il marchio ha formalizzato, con il **Toyota Environmental Challenge 2050**, la sua strategia ambientale al 2050, articolata in sei sfide e finalizzata a ridurre il proprio impatto ambientale, dalla produzione all'utilizzo del veicolo.

SFIDA AMBIENTALE TOYOTA 2050



¹⁵ TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding_principles.html

Le sfide – raffigurate in Figura 9 – mirano a minimizzare le emissioni di produzione e veicoli, sia durante il loro utilizzo che nell'intero ciclo di vita, minimizzare e ottimizzare l'utilizzo di risorse idriche, incoraggiare l'economia circolare e realizzare, infine, una società che sia in armonia con la natura. Esse contribuiranno concretamente, al tempo stesso, anche al progresso di diversi **SDGs**. TMI ha, inoltre, predisposto un piano per il miglioramento continuo del proprio impatto ambientale, l'Environmental Leadership Plan, che permette un continuo monitoraggio della propria performance nei diversi aspetti del suo business, dall'incremento delle vendite di veicoli elettrificati alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni dei propri edifici.

Figura 9

Le sei sfide del Toyota Environmental Challenge 2050.

Toyota si è posta 6 obiettivi per migliorare l'ambiente, da realizzare entro il 2050.



5.1.

L'ELETTRIFICAZIONE OLTRE LE EMISSIONI ZERO

La **prima sfida del Toyota Environmental Challenge 2050** si pone come obiettivo la riduzione delle emissioni medie di CO₂ per veicolo del 90% rispetto ai livelli del 2010 entro il 2050.

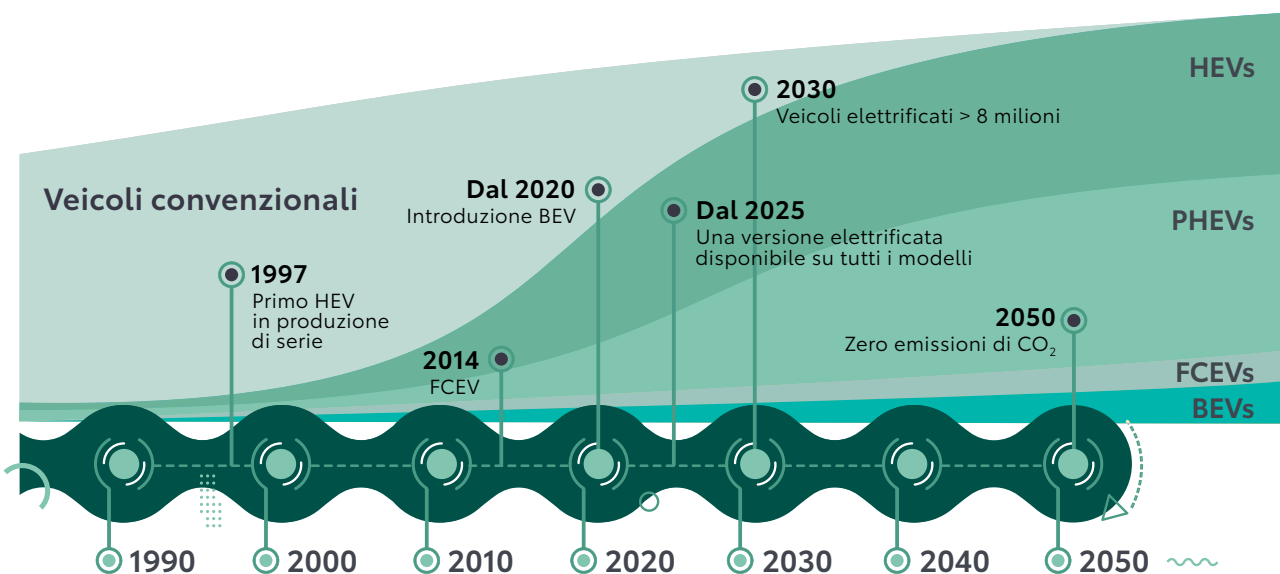
Partendo dall'idea che i veicoli a basso impatto ambientale possono offrire un concreto contributo alla società soltanto se utilizzati da un numero crescente di persone, Toyota punta allo sviluppo di tecnologie che rendano la transizione verso una mobilità più pulita maggiormente accessibile a tutti. Per questo sono state lanciate diverse iniziative a livello globale finalizzate proprio ad accelerare la diffusione della mobilità elettrificata. In questo contesto, ad aprile 2019 Toyota ha annunciato la **liberalizzazione fino al 2030 di circa 24.000 brevetti** di sua proprietà relativi all'elettrificazione dei veicoli, aiutando governi e costruttori a sviluppare le tecnologie necessarie a ridurre gli effetti del cambiamento climatico¹⁶.

Sin dagli anni '90 Toyota ha elaborato una strategia che contempla tutte le forme dell'elettrificazione. Gli oltre 19 milioni di veicoli elettrificati venduti sin dal 1997, oltre 4 milioni dei quali in Europa¹⁷, costituiscono un patrimonio di esperienza estremamente prezioso per lo sviluppo futuro di tutte le altre soluzioni elettrificate sulle tre componenti fondamentali: il motore elettrico, la batteria e l'inverter. Entro il 2030, Toyota prevede di vendere annualmente a livello globale almeno 8 milioni di veicoli elettrificati di cui 2 milioni costituiti da BEV e FCEV.

In Italia, oltre il 70% delle immatricolazioni del Gruppo Toyota è costituito da vetture elettrificate.

¹⁶ Tra i brevetti liberalizzati, alcuni dei quali ancora in fase di omologazione, figurano tecnologie avanzate presenti sui veicoli elettrificati, in particolare su quelli dotati di sistemi ibrido-elettrico (HEV) che hanno consentito a Toyota di migliorare le performance, ridurre le dimensioni e soprattutto i costi dei componenti. Nello specifico, tra i brevetti sono presenti quelli relativi ai singoli elementi e a sistemi quali i motori elettrici, le "Power Control Unit" (PCU) e i sistemi di controllo, ovvero tecnologie chiave applicabili allo sviluppo di diverse tipologie di veicoli, tra cui gli HEV, i veicoli Plug-in (PHEV) e i veicoli alimentati da celle a combustibile (FCEV).

¹⁷ Dati aggiornati a novembre 2021.



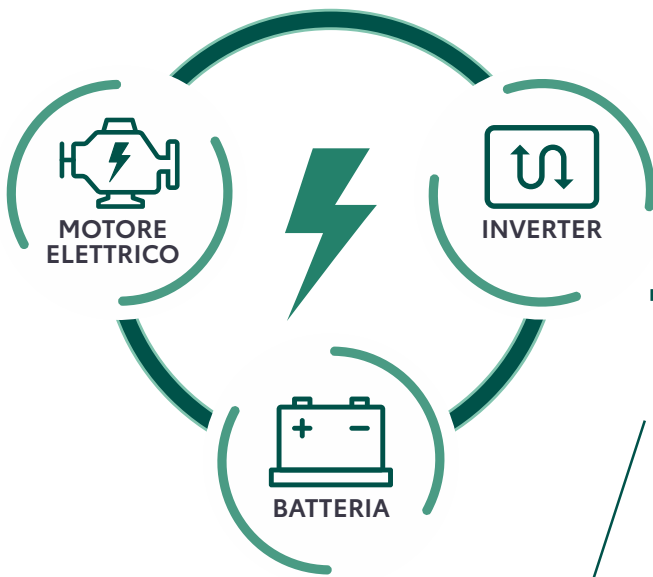
In questo quadro generale si inserisce una delle ambizioni più grandi di Toyota, quella di realizzare una mobilità del futuro atta al raggiungimento di importanti obiettivi, tra i quali “zero emissioni” e “zero incidenti”. Tuttavia, Toyota si pone come obiettivo quello di andare **“BEYOND ZERO”**, oltre lo “zero”, con una strategia che si articola in 4 pilastri, il primo dei quali consiste nel **“confermare la leadership nell’elettrificazione”**.

Figura 10

Il piano di diffusione dei veicoli elettrificati, aggiornato da Toyota a giugno 2019.



COMPONENTI COMUNI A TUTTE LE TECNOLOGIE



+



Figura 11

Le soluzioni elettrificate di Toyota.

HYBRID ELECTRIC VEHICLE

Veicolo dotato di due tipologie di motori, uno elettrico e uno termico.

HEV

PLUG-IN HYBRID ELECTRIC VEHICLE

Sistema Hybrid Electric dotato di una batteria di maggior capacità che può essere ricaricata da una presa esterna, oltre che dal motore termico (come avviene negli HEV).

PHEV

BATTERY ELECTRIC VEHICLE

Elettrico puro: la trazione è svolta unicamente dal motore elettrico e la batteria viene ricaricata da una presa esterna.

BEV

FUEL CELL ELECTRIC VEHICLE

Veicolo a idrogeno: ai tre componenti principali di un'auto elettrificata si aggiungono un gruppo di celle a combustibile ed un serbatoio di idrogeno.

FCEV

Beyond Zero si basa quindi sulle linee di azione già intraprese da Toyota con la formalizzazione, nel 2015, del Toyota Environmental Challenge 2050, ovvero la sua strategia ambientale al 2050, articolata in sei sfide e finalizzata a ridurre l'impatto ambientale dell'azienda, dalla produzione all'utilizzo del veicolo.

Tali obiettivi confermano il contributo concreto che Toyota sta offrendo alla diffusione delle tecnologie a ridotto impatto ambientale, non solo a livello globale ma anche specificamente in Italia. In quest'ottica, infatti, la visione che Toyota ha sviluppato a livello globale relativamente alla transizione verso una mobilità a zero emissioni attribuisce un ruolo chiave alla tecnologia ibrida termico-elettrica che, oltre a garantire un incremento dell'efficienza energetica senza modificare in maniera sostanziale le abitudini di guida di un veicolo convenzionale, si fonda su un'architettura di base dalla quale possono derivare tutte le soluzioni elettrificate.

5.1.1 Il ruolo del Full Hybrid

La tecnologia Full Hybrid ricopre un ruolo chiave nella transizione energetica in quanto capace di assicurare bassi impatti ambientali senza modificare in modo sostanziale le abitudini di guida degli utenti rispetto ai veicoli convenzionali. Infatti, nonostante una percentuale rilevante della trazione sia effettuata da componenti elettriche, il rifornimento avviene con le stesse modalità dei veicoli a combustione interna. L'efficienza energetica dei veicoli Full Hybrid Toyota è stata oggetto di tre studi scientifici condotti rispettivamente nel 2016, nel 2017 e nel 2020. Gli studi, effettuati nel 2016 in collaborazione con il Centro CARE (Center for Automotive Research and Evolution) dell'Università Guglielmo Marconi di Roma, a cui si è affiancato, nel 2017 e nel 2020, l'ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile), hanno monitorato il comportamento energetico di due veicoli Toyota, rispettivamente la **Toyota Prius IV** e le due diverse generazioni della **Toyota Yaris**, al fine di stabilire la percentuale di percorrenza delle vetture a zero emissioni in diverse tipologie di percorsi (urbano, autostradale e misto).

	PERCORSO COMBINATO	PERCORSO URBANO
ZEV - Tempo	73,2%	79,4%
ZEV - Spazio	62,5%	76,3%
EV - Tempo	58,3%	67,1%
EV - Spazio	46,4%	62,9%
Efficienza Globale	46,3%	34,9%

Tabella 1

Risultati emersi dallo studio
condotto nel 2016 relativo al modello
Toyota Prius IV.

I risultati hanno dimostrato che, su 60 test drive effettuati da 20 autisti diversi, la **Toyota Prius IV** ha percorso in media il **73,2%** del tempo a zero emissioni (o in modalità ZEV - Zero Emission Vehicle) - tempo nel quale il veicolo è stato in funzione ma con motore a combustione interna spento - percentuale che sale al **79,4%** nel tratto urbano, con il dato rilevante che il **27,6%** dell'elettricità utilizzata per ricaricare la batteria è stata recuperata dall'energia cinetica delle ruote durante accelerazioni e decelerazioni, energia altrimenti dispersa in polveri e calore.

	PERCORSO COMBINATO	PERCORSO URBANO
ZEV - Tempo	67,6%	75,4%
ZEV - Spazio	40,4%	65,4%
EV - Tempo	40,0%	49,8%
EV - Spazio	27,7%	49,9%
Efficienza Globale	38,1%	31,2%

Tabella 2

Risultati emersi dallo studio
condotto nel 2017 relativo al modello
Toyota Yaris di prima generazione.

La **Toyota Yaris**, su un totale di 42 test drive effettuati da 14 autisti diversi, ha funzionato per il **67,6%** in modalità ZEV, valore che sale al **75,4%** nel tratto urbano. In particolare, la vettura è stata in grado di operare in modalità EV (Electric Vehicle) - ovvero di assicurare trazione esclusivamente dal motore elettrico, senza quindi considerare i momenti in cui non c'è stata trazione da nessuno dei due motori - per il **40%** del tempo, a testimonianza dell'effettiva potenza della componente elettrica.

	URBANO	EXTRA-URBANO	TEST COMPLESSIVO
ZEV - Tempo	82,6%	75,7%	78,0%
ZEV - Spazio	76,1%	64,5%	66,3%
Consumi [l/100km]	3.81	2.93	3.07
Efficienza globale	34,0%	43,3%	41,5%

Tabella 3

Risultati emersi dallo studio condotto nel 2020 relativo alla nuova Toyota Yaris.

Il terzo studio ha visto come protagonista la **nuova Yaris**, equipaggiata con la tecnologia Full Hybrid di quarta generazione e, anche questa volta, ha visto coinvolti 20 driver, ciascuno dei quali ha compiuto il percorso per tre volte. La nuova Yaris ha notevolmente migliorato il risultato del modello precedente, percorrendo il tragitto previsto con un funzionamento medio per oltre il **78%** del tempo a zero emissioni (toccando l'**82,6%** sui tratti urbani) e per il **66,6%** dello spazio a trazione esclusivamente elettrica.

Dal punto di vista delle emissioni, Toyota è in linea con gli obiettivi di CO₂ fissati dall'Unione Europea e che prevedono emissioni di flotta non superiori ai 95 g/km entro il 2021. Questo traguardo è stato raggiunto grazie a un'opera di introduzione precoce dell'elettrificazione a tutta la gamma permettendo la diffusione ampia di veicoli efficienti e con elevati standard di sicurezza. Aygo, Yaris, C-HR, Corolla e Prius dichiarano emissioni di CO₂ inferiori alla soglia dei 95 g/km di CO₂ per tutte le versioni in gamma. L'introduzione della nuova Yaris Hybrid (64 g/km), del RAV4 PHEV (22 g/km), della nuova Mirai a idrogeno e del crossover Lexus UX 300e elettrico permetterà di avviare il cammino per abbattere di un ulteriore 15% la CO₂ entro il 2025, come previsto dalle normative. Come tappa di avvicinamento, Toyota conta di ridurre del 10% le emissioni di CO₂ delle proprie vetture entro il 2021 rispetto ai livelli del 2019.

Le diverse tipologie di ibrido nel settore automotive

I veicoli **HEV – Hybrid Electric Vehicle** possono essere classificati in base alle prestazioni o in base alle modalità di funzionamento.

La prima classificazione distingue tra:

- **Ibrido serie:** la trazione viene effettuata dal solo motore elettrico mentre il termico ha la sola funzione di generatore per ricaricare la batteria del veicolo.
- **Ibrido parallelo:** entrambi i motori partecipano alla trazione, con il motore elettrico che coadiuva quello termico con un surplus di potenza quando necessario.
- **Ibrido serie/parallelo:** è il sistema utilizzato da Toyota che sfrutta i vantaggi di entrambi i sistemi, con il motore termico che opera integrando quello elettrico.

Toyota utilizza per i propri veicoli le tecnologie Full Hybrid e Hybrid Plug-in, che di distinguono per un maggior apporto della componente elettrica rispetto alle altre tecnologie, come si evince dalla seguente classificazione secondo le modalità di funzionamento:



MICRO HYBRID

Sono dotati di un semplice dispositivo Start&Stop che spegne il motore a vettura ferma e **un sistema frenante che ricarica la batteria.**



MILD HYBRID

Sono dotati di un motore elettrico che collabora con quello termico, **ma il motore elettrico non può operare in autonomia.**



FULL HYBRID ELECTRIC TOYOTA

Sono dotati di un motore elettrico che funziona tanto in sinergia quanto in completa autonomia con il motore termico: è un sistema particolarmente efficiente, che consente di marciare **oltre il 50% del tempo a zero emissioni***.



HYBRID PLUG-IN TOYOTA

È la versione Full Hybrid Electric con presa di ricarica per **aumentare l'autonomia in elettrico.**

Un indice attendibile per misurare l'effettivo ruolo del motore elettrico in un sistema ibrido è il **grado di ibridizzazione (Hr)**. Esso è espresso dal rapporto tra la potenza massima del motore elettrico e la somma della potenza massima dei motori termico ed elettrico. I veicoli elettrici a batteria hanno un indice $Hr = 1$, mentre le motorizzazioni convenzionali hanno un $Hr = 0$. Tutti i veicoli ibridi termico-elettrici hanno un valore di Hr compreso tra 0 e 1, in funzione del peso della componente elettrica, e che permette di distinguere i **Micro o Mild Hybrid** ($Hr \leq 0,23$) dagli **Strong o Full Hybrid** ($> 0,23$).**

* La percentuale a zero emissioni si riferisce alla frazione di tempo del totale impiegato per percorrere i tragitti in esame. Tale percentuale è ricavata dai risultati degli studi sul comportamento energetico di veicoli Toyota Hybrid effettuati a cura del CARE – Centro di ricerca sull'Auto e la sua evoluzione (Università degli Studi "Guglielmo Marconi", Roma) e di ENEA – Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (Centro Ricerche Casaccia, Roma), e da quelli ottenuti con il "Test Drive della Verità" in base ai dati del sistema diagnostico del veicolo.

**Chris Mi, M. Abul Masrur, Hybrid Electric Vehicles: Principles and Applications with Practical Perspectives, Ed. John Wiley & Sons, 2017, par. 1.4.7. David Crolla, Behrooz Mashadi, Vehicle Powertrain Systems, Ed. John Wiley & Sons, 2011, par. 7.2.4.1/2/3.

5.1.2 Il ruolo dell'idrogeno

Da oltre vent'anni la ricerca di Toyota si è progressivamente focalizzata sul perfezionamento di una tecnologia elettrificata dal grande potenziale per quanto riguarda la mobilità sostenibile così come immaginata dal marchio: i veicoli FCEV, ovvero alimentati da celle a combustibile a idrogeno. L'idrogeno è una risorsa illimitata presente in forma inesauribile in natura, che permette lo stoccaggio, in forma gassosa, liquida o solida, di energia prodotta da fonti rinnovabili in maniera sicura e per lungo tempo, permettendone un agevole trasporto. La sua elevata densità energetica sia in peso (circa 2,9 volte superiore alla benzina e 160 volte superiore alle batterie a ioni di litio) sia per unità di volume (se compresso a 700 bar, 3,7 volte superiore alla benzina e 3,5 volte superiore alle batterie a ioni di litio), rende l'idrogeno comparabile ai combustibili tradizionali sia per ingombro che per velocità di rifornimento.



La **Toyota Mirai**, prima auto a idrogeno prodotta in serie al mondo e commercializzata dal 2014, oggi alla seconda generazione, rappresenta il simbolo della strategia di Toyota volta a diffondere questo sistema come la soluzione più promettente in termini di emissioni – i FCEV sono veicoli a zero emissioni – e abitudini di guida, se si guarda all'elevata autonomia e ai ridotti tempi di rifornimento. Tuttavia, una variabile nella diffusione di tali veicoli è rappresentata dal grado di sviluppo dell'infrastruttura necessaria, ovvero di stazioni di rifornimento di idrogeno, e dal sostegno che le Istituzioni riusciranno a garantire a questa tecnologia. Il Giappone, anche grazie al forte sostegno del Governo, è tra i Paesi più all'avanguardia in tal senso, con 91 stazioni attive. Toyota, in joint venture con Nissan, Honda e la società francese Air Liquide, ha formato il consorzio "Japan H2 Mobility" per lo sviluppo ulteriore della rete, prevedendo 80 nuove stazioni in 4 anni. In Italia, il recepimento della Direttiva 2014/94/UE "DAFI" ha costituito un importante passo per lo sviluppo di un'infrastruttura di rifornimento per combustibili alternativi. In particolare, è stata prevista la creazione di un numero di stazioni di rifornimento di idrogeno idoneo a soddisfare le esigenze minime di percorrenza su lunghe distanze su tutto il territorio nazionale entro il 31 dicembre 2025. Al momento, grazie alla collaborazione tra Toyota ed ENI per l'accelerazione dello sviluppo di un'infrastruttura adeguata per l'idrogeno, nuove stazioni sorgeranno a San Donato Milanese (MI) e nell'area metropolitana di Venezia, dove Toyota ha messo a disposizione le proprie conoscenze tecnologiche in materia e una flotta di Mirai.

Infine, a partire dal 2020, Toyota ha previsto di decuplicare la produzione di celle a combustibile, passando da 3.000 a 30.000 unità all'anno dopo il 2020. La tecnologia delle "fuel cell" a idrogeno sviluppata da Toyota è utilizzabile in molteplici ambiti. Per questo motivo Toyota ha deciso di condividere la propria tecnologia sulle "fuel cell" e sui sistemi di propulsione ad idrogeno con altri partner industriali, con collaborazioni, forniture e liberalizzazione di propri brevetti. A questo scopo, per sviluppare nuove collaborazioni sul mercato europeo, Toyota Motor Europe ha costituito la Fuel Cell Business Group, una business unit con sede a Bruxelles dedicata espressamente a favorire nel nostro continente lo sviluppo di una società dell'idrogeno, introducendo l'idrogeno in tutti i settori economici e in tutti i campi della vita sociale.

5.2.

RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI E GESTIONE DELLE RISORSE

RIDUZIONE DELLE EMISSIONI E GESTIONE DEGLI IMPIANTI

Le sfide poste a livello globale dal cambiamento climatico hanno incoraggiato nell'ultimo decennio una crescente consapevolezza e un acceso dibattito, sia da parte delle Istituzioni che da parte delle aziende, sulle contromisure necessarie a mitigarne gli effetti. A tal proposito, la **sfida numero 2** lanciata da Toyota mira proprio ad azzerare le emissioni di CO₂ lungo tutto il ciclo di vita del prodotto attraverso materiali la cui lavorazione richiede processi a basso impatto ambientale ma anche riducendo la quantità di componenti per veicolo e aumentando l'utilizzo di materiali riciclati e riciclabili dall'altissima prestazione in qualità e sicurezza.

Con la **sfida numero 3**, invece, il marchio si impegna ad abbattere le emissioni di CO₂ degli impianti produttivi, impegno che passa per l'innovazione tecnologica, l'efficientamento dei processi e il crescente utilizzo di energie rinnovabili.

In Italia, nonostante l'assenza di impianti produttivi, il Gruppo Toyota è da sempre impegnato nella costante **riduzione dei propri consumi energetici** e dell'impatto ambientale delle proprie attività.

Elemento fondamentale di tale impegno è la presenza di un solido **Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001** fin dal 2003 e applicato efficacemente. La certificazione si applica al Centro Direzionale e alla rete dei concessionari presenti sul territorio nazionale.

La sede principale di Toyota Italia si trova a Roma e si compone di 4 edifici principali, incluso il magazzino ricambi. Complessivamente le superfici coperte si estendono per circa 18.000 mq, rendendo l'efficienza energetica un elemento imprescindibile della sua strategia ambientale. Il **piano di monitoraggio ambientale** prevede il rilevamento dell'andamento dei consumi energetici dell'intero complesso in termini di utilizzo di energia elettrica, gas per riscaldamento, gas relativo al servizio mensa, acqua sanitaria, acqua per l'antincendio e acqua del pozzo per uso irriguo.



I dati vengono registrati ed elaborati dal Facility Management sia ai fini delle attività di Audit nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001 sia, soprattutto, per il **miglioramento continuo delle prestazioni energetiche** dell'azienda. Il Sistema di Gestione Ambientale, nonché l'Hoshin Kanri, sia a livello *corporate* che di singola area aziendale, fissano su base annuale dei target in termini di contenimento dei consumi energetici. Tali obiettivi tengono in considerazione gli investimenti fissati dall'azienda per l'aggiornamento degli impianti a maggior impatto sui consumi e della realizzazione di nuovi **interventi di efficientamento energetico**, ma, al tempo stesso, anche la continua evoluzione nella gestione degli spazi della sede dovuta al crescente numero di utenti.

Tabella 4

GRI 302-1. Totale dei consumi energetici in gigajoule del Gruppo Toyota in Italia dal 1° aprile al 31 marzo dell'anno successivo, per tipologia di consumo.

Tipologia di consumi energetici (GJ)	Consumi energetici per tipologia ¹⁸ (Gigajoule)	
	2021	2020
Gas naturale	1.402	991
Energia elettrica	7.241	8.318
Benzina da autotrazione	4.549	6.619
Totale	13.192	15.928

¹⁸ La fonte utilizzata per i fattori di conversione in GJ è la "Tabella parametri standard nazionali 2020 - Ministero dell'Ambiente". In particolare:
 - gas naturale = 0,035281 GJ/smc
 - energia elettrica = 0,0036
 - benzina da autotrazione = 0,042817 GJ/kg

A partire dal 2017, Toyota ha definito un piano di **investimenti finalizzati all'update tecnologico ed impiantistico della sede**, compiendo un primo passo verso un building che mira, in prospettiva, all'**autosostentamento energetico**.

Il triennio 2017-2019 ha segnato pertanto l'inizio di un'importante fase di rinnovamento impiantistico della sede con una serie di interventi di notevole impatto in termini di investimento tra cui annoveriamo il **relamping LED** di circa 2.700 corpi illuminanti nell'intera sede (-15% di consumi elettrici vs 2017), il **revamping dell'impianto di climatizzazione** degli uffici (-50% di consumi di gas vs 2018) ed il **rinnovamento dell'impermeabilizzazione del magazzino ricambi** finalizzato all'efficientamento energetico dell'edificio.

Il 2020 ha segnato invece l'inizio del progetto di **Energy Self Reliant** del Building Toyota che ha visto come principale attività la messa in esercizio, nel mese di dicembre, di un **impianto fotovoltaico** da circa 450 kW di picco, **in grado di coprire oltre il 20% del fabbisogno energetico dell'intera sede** con un **risparmio stimato di circa 254 tonnellate di CO₂ all'anno**. La realizzazione di questo impianto, sulla copertura del magazzino ricambi, è da ritenersi come il primo passo di un piano di realizzazione di pannelli fotovoltaici all'interno della sede che, nel prossimo triennio, porterà alla progettazione e installazione di ulteriori impianti che andranno ad integrarsi con le coperture degli edifici Office e Training Center.

Sempre nel corso del FY21 occorre sottolineare la realizzazione di circa **25 punti di ricarica** (prevalentemente wall-box) per veicoli elettrici e plug-in. L'elettrificazione di quasi il 50% dei posti auto del garage si è resa necessaria per supportare le attività di lancio e di comunicazione dei nuovi prodotti che Toyota inserirà nei prossimi anni all'interno della propria car line. Questa implementazione ha pertanto una doppia valenza: da un lato rappresenta un supporto alla strategia di lancio dei nuovi veicoli elettrici di Toyota e dall'altro contribuirà ad una progressiva elettrificazione della flotta aziendale Toyota Italia con vantaggi indiretti in termini di riduzione dei consumi di combustibili fossili tradizionali per trazione con un proporzionale aumento degli assorbimenti interni di energia elettrica.

Questa transizione della flotta da trazione tradizionale ad elettrica impatterà positivamente sull'impronta di carbonio aziendale in virtù del fatto che a partire da gennaio 2019 il contratto di approvvigionamento di energia elettrica sottoscritto da TMI prevede che il fornitore certifichi **per la totalità delle forniture la provenienza da fonte rinnovabile**.

Tabella 5

GRI 305-1 e 305-2. Totale emissioni dirette e indirette di GHG in kg dal 1° aprile al 31 marzo dell'anno successivo.

Emissioni di CO ₂	Emissioni di CO ₂ ¹⁹ (Chilogrammi)	
	2021	2020 ²⁰
Scope 1 ²¹	412.436	540.795
Scope 2	491.809	731.081
Totale emissioni di CO₂	904.245	1.271.876

MINIMIZZAZIONE E OTTIMIZZAZIONE DELL'ACQUA

La strategia ambientale di Toyota considera l'ottimizzazione dell'utilizzo dell'acqua un elemento chiave per la tutela dell'ambiente e del territorio e l'ha resa obiettivo della **sfida numero 4**.

Presso la sede di Toyota in Italia, non essendo utilizzata in attività produttive, l'acqua è prelevata e impiegata principalmente a uso idrico-sanitario, antincendio e per le attività di irrigazione e autolavaggio.

Dal 2020 l'azienda ha avviato un **processo di miglioramento del monitoraggio dei consumi idrici** finalizzato a ottimizzare ed efficientare la gestione della rete idrica attraverso l'incremento del numero di contatori, portati da uno a cinque. La definizione di un monitoraggio e di una *baseline* dettagliata dei consumi è stata così il primo passo di un percorso di analisi che condurrà allo studio per la posa di una nuova tubazione che permetterà un monitoraggio più puntuale facilitando interventi di efficientamento.

¹⁹ Emissioni di CO₂ calcolate con il "Location-based method". Tuttavia, per il calcolo delle emissioni di CO₂ dello Scope 2 sono state utilizzate entrambe le metodologie previste dai GRI Sustainability Reporting Standards: essendo la totalità delle fonti rinnovabili, le emissioni calcolate con il "Market-based method" sono pari a 0 sia per il FY 20 che per il FY 21. La fonte utilizzata per i fattori di emissione utilizzati per il calcolo delle emissioni di Scope 2 è "ISPR 2020 - Fattori di emissione atmosferica di gas a effetto serra nel settore elettrico nazionale e nei principali Paesi Europei".

²⁰ Le emissioni di CO₂ relative al FY20 sono stati oggetto di riesposizione a seguito dell'aggiornamento dei fattori di emissione utilizzati. In particolare per le emissioni di Scope 2 la fonte utilizzata è "ISPR 2019 - Fattori di emissione atmosferica di gas a effetto serra nel settore elettrico nazionale e nei principali Paesi Europei".

²¹ La fonte utilizzata per i fattori di emissione di Scope 1 è la "Tabella parametri standard nazionali 2020 - Ministero dell'Ambiente". In particolare:
- benzina = 3,14 kgCO₂/kg
- gas naturale = 1,984 kgCO₂/smc

Il periodo emergenziale, che ha caratterizzato l'intero anno, non ha consentito però di dare seguito alle attività di rifacimento parziale della tubazione di adduzione principale agli edifici. Durante l'anno Toyota Italia si è limitata a cercare di contenere gli sprechi delle risorse idriche con interventi mirati al rifacimento dei rami terminali dell'impianto idrico a servizio di alcune utenze, quali quelle della cucina nell'area Multipurpose, che sono state interessate da rotture improvise dovute al forte ammaloramento delle tubazioni interrato.

A fronte di questo intervento di ripristino il **consumo medio mensile del sito si è ridotto di circa 300 mc** ma nonostante ciò tali rotture hanno determinato un incremento complessivo dei consumi della sede sebbene l'intero anno sia stato caratterizzato da un numero di presenze di personale in sede ben al di sotto di quanto registrato negli anni precedenti l'inizio della pandemia.

Tabella 6

GRI 303-3. Totale dei prelievi idrici in megalitri dal 1° aprile al 31 marzo dell'anno successivo, per fonte di prelievo.

Fonte del prelievo	Prelievo idrico per fonte del prelievo ²² (Megalitri)			
	Dal 1 aprile 2020 al 31 marzo 2021		Dal 1 aprile 2019 al 31 marzo 2020	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico ²³	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acque di superficie	1,73	1,73	1,55	1,55
Acque sotterranee	0,01	0,01	0,02	0,02
Totale	1,74	1,74	1,57	1,57

²² Tutti i prelievi idrici si riferiscono ad acqua dolce (1.000 mg/l di solidi disciolti totali).

²³ Le aree a stress idrico sono le aree in cui il rapporto tra il prelievo idrico annuo totale e la fornitura di acqua rinnovabile annua disponibile totale (stress idrico di base) è elevato (40-80%) o estremamente elevato (>80%) secondo i dati riportati dall'Aqueduct Water Risk Atlas del World Resources Institute.

GESTIONE DEI RIFIUTI ED ECONOMIA CIRCOLARE

Per limitare il più grande impatto del proprio business nell'ambito della produzione di rifiuti, ovvero quello legato al fine vita dei veicoli, Toyota ha lanciato la **sfida numero 5**: la realizzazione di sistemi e società fondati sul riciclo. Uno dei progetti chiave promossi dall'azienda è il **Toyota Global 100 Dismantlers Project** che stabilisce il corretto trattamento dei prodotti nella fase finale del ciclo di vita. Le aree interessate dal progetto riguardano l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale, l'estensione della vita utile delle componenti, lo sviluppo di tecnologie di riciclo, e il riutilizzo di veicoli o parte di veicoli nella produzione di nuove vetture.

La gestione del ciclo di vita dei modelli Full Hybrid Toyota

La Direttiva europea 2000/53 impone che i veicoli siano riciclabili all'85% e recuperabili al 95%. Toyota è da sempre impegnata su questo fronte, adottando sin dagli anni '70 una progettazione dei veicoli attenta alle fasi di riciclo a cui andranno incontro una volta terminata la loro vita utile, ben prima che la legislazione lo rendesse obbligatorio, facilitando la rimozione delle componenti e sottoscrivendo partnership con attori specializzati nel settore per migliorare la gestione del ciclo di vita delle vetture. Tra le iniziative promosse a livello globale dal marchio, in Giappone e negli Stati Uniti sono stati avviati dei progetti cosiddetti "battery-to-battery" che favoriscono il recupero dei materiali che compongono le batterie ibride, successivamente utilizzati per la realizzazione di nuove batterie o, nel caso di apparecchi non più idonei alla trazione, convertendoli ad altri scopi, come, ad esempio, l'accumulo energetico per uso stazionario.

In Italia, questo impegno si traduce in un'accorta gestione dei rifiuti, con l'obiettivo di ridurre quelli maggiormente controllabili dal Gruppo. Per la riduzione dei rifiuti assimilabili agli urbani, Toyota Italia ha finalizzato delle **iniziative mirate principalmente alla riduzione della produzione di plastica e carta**.

In particolare, il PET presente in sede è stato sensibilmente ridotto grazie all'introduzione di erogatori di acqua collegati alla rete idrica che hanno consentito di abbattere il consumo di bottiglie di acqua di oltre il 50%. Inoltre, il Gruppo Toyota Italia, con il supporto del partner Sodexo, ha completato nel corrente FY il progetto "**Plastic Free**" eliminando, di fatto, la poca plastica ancora presente in sede.

Tabella 7

GRI 306-2. Peso totale in tonnellate di rifiuti prodotti e smaltiti dal 1° gennaio al 31 dicembre, per tipologia e metodo di smaltimento.

Per quanto riguarda la carta, oltre all'utilizzo, portato avanti da oltre 10 anni, di sola carta riciclata o proveniente da foreste certificate, è continuata la tendenza di riduzione dei consumi di carta stampata che si è ridotta di un ulteriore 32% rispetto al FY precedente. Ovviamente questo dato è strettamente legato al periodo emergenziale che ha determinato sia un ridotto numero di presenze in sede sia l'accelerazione del processo di digitalizzazione che caratterizza il nuovo modo di lavorare degli utenti.

Metodo di recupero o smaltimento	Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento (Tonnellate)					
	Dal 1 gennaio 2020 al 31 dicembre 2020			Dal 1 gennaio 2019 al 31 dicembre 2019		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
Recupero, incluso il recupero di energia	0,5	95,5	96,0	0,5	90,8	91,3
Discarica	0,7	3,0	3,7	0,1	3,9	4,0
Totale	1,2	98,5	99,7	0,6	94,7	95,3

I rifiuti sono oggetto di un **monitoraggio dettagliato**, con un focus sui rifiuti pericolosi quali, per esempio, le **batterie** dei veicoli elettrificati che, in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, vengono gestite in sicurezza dal consorzio COBAT.

In generale, la maggior parte dei rifiuti speciali gestiti dall'azienda proviene dal magazzino ricambi ed è proporzionale ai volumi di ricambi gestiti. Tuttavia, come evidente dai dati riportati in tabella 7, la percentuale di rifiuti speciali pericolosi si attesta su valori molto bassi mentre la quasi totalità (oltre il 96%) dei rifiuti speciali, pericolosi e non, viene destinato al recupero in centri di raccolta autorizzati.

5.2.1

La logistica dei ricambi di TMI: una best practice europea

L'area della logistica ricambi di TMI rappresenta oggi una *best practice* non solo per l'efficienza dei processi, ma anche e soprattutto per la riduzione di rifiuti generati dalle proprie attività. Tale obiettivo viene perseguito attraverso due percorsi basati su altrettanti pilastri dell'economia circolare: il **riutilizzo** e la **riduzione** di materiali impiegati.

Negli ultimi anni il reparto Logistica di TMI ha avviato un progetto di riduzione degli acquisti di materiale da imballaggio. Tra le iniziative studiate e realizzate a tal proposito, il riutilizzo di cartone da imballaggio occupa una posizione di rilievo. Le confezioni riutilizzabili vengono infatti depositate in un'area dedicata del magazzino, dove, anche grazie all'impiego di un'apposita macchina, vengono riadattate per spedizioni successive. Inoltre, ove il volume dei prodotti spediti lo consenta, TMI prevede l'uso di contenitori a rendere, impiegabili per molteplici operazioni. Al tempo stesso, risulta decisiva la collaborazione di TMI con il proprio fornitore logistico, **Susa**, con il quale sono costantemente allo studio soluzioni per **ottimizzare le spedizioni** e l'utilizzo di materiale. Per questo, sono state progettate gabbie in metallo che hanno permesso di massimizzare i carichi di spedizione, permettendo così una riduzione delle spedizioni e delle conseguenti emissioni di CO₂, nonché il massimo riempimento di ogni contenitore. Sul versante della riduzione, la Logistica ricambi di TMI costituisce un caso di applicazione esemplare dei principi caratteristici di Toyota, ovvero il Toyota Production System e il Just-in-Time. Si tratta di un modello di produzione (e, in questo caso, distribuzione) di tipo pull, trainato cioè dalla domanda dell'utente finale. Dopo aver stimato i volumi di prodotto necessari per il business, infatti, il sistema procede ad acquistare quotidianamente soltanto le quantità vendute. Tale modello permette così di ridurre notevolmente le giacenze di magazzino, permettendo una grande riduzione dei costi di gestione, del rischio di incidenti e di obsolescenza dei prodotti, impedendo che questi si trasformino in rifiuti. Ad oggi TMI riesce a gestire la distribuzione di ricambi all'intera rete dei concessionari con delle giacenze di magazzino di poco superiori alle due settimane, un risultato notevole considerata la media del settore e la capillarità della rete.

Ulteriore iniziativa rilevante nell'ambito degli interventi orientati alla riduzione dell'impatto ambientale, è relativo al processo di **trasporto dei ricambi**. Per il rifornimento dei ricambi da TME (Belgio) al magazzino italiano, TMI, in accordo con TME, ha realizzato un sistema di trasporto su rotaia dal Belgio fino a Verona e su gomma per il restante percorso, con una notevole riduzione di consumi di carburante e di emissioni di CO₂. Per la distribuzione dei ricambi dal magazzino verso la rete dei concessionari e dei centri assistenza, TMI condivide con SUSA programmi di efficientamento del servizio e di riduzione dell'impatto ambientale basati sulla progressiva sostituzione dei mezzi di bassa classe ambientale e sulla **ottimizzazione delle rotte**.

Al fine di rendere più efficiente l'intera catena di distribuzione, TMI da Aprile 2019 ha intrapreso il progetto **DPOK (Dealer Parts Operations Kaizen)**, programma di *coaching* della rete dei concessionari finalizzato a trasmettere i principi e i processi Toyota nella gestione del magazzino e degli acquisti. Al 31 marzo 2021, il progetto è già stato attuato su **17 concessionarie** e **25 sedi** considerate particolarmente critiche e sta proseguendo con il resto della rete. Il progetto si articola in tre aree:

- **Gestione fisica del magazzino** secondo i principi Toyota e basato su ordine, pulizia e standardizzazione. Delle concessionarie campionate, tra le quali alcune partivano a febbraio 2020 da un livello di applicazione di tali principi molto basso (fino al 16% dello standard fissato da Toyota), al momento si riscontra un'applicazione media dell'87%. Ulteriore verifica sarà effettuata al momento del ripristino delle visite in loco.
- **Gestione delle operazioni** con il sistema di radiofrequenza, che, attraverso l'impiego di palmari, favorisce la riduzione di documenti cartacei. Tale sistema risulta ora correttamente utilizzato dal 78% del campione, rispetto al 7% di aprile 2020.
- **Gestione delle giacenze** di magazzino secondo il metodo del TPS e del Just-in-Time. Il progetto ha il principale obiettivo di ridurre progressivamente le giacenze riducendo così costi e rischi del magazzino. Anche in questo caso i risultati sono stati incoraggianti, portando nella maggioranza dei casi a una riduzione delle giacenze. L'indicatore di riferimento, che rappresenta il valore delle giacenze medie in rapporto al volume delle vendite mensili, dimostra che i concessionari sui quali è stato effettuato l'intervento di coaching DPOK nel FY 21 registrano una riduzione dello stock pari al 21%.

Oltre alle tematiche strettamente legate alla logistica, il programma prevede anche la condivisione di pillole relative alla salute e sicurezza sul lavoro in ambienti esposti come il magazzino, focalizzandosi su aspetti particolarmente significativi come la corretta e sicura movimentazione di materiale.

Con il dilagare dell'emergenza sanitaria, il progetto DPOK si è evoluto, beneficiando della rapida digitalizzazione dei processi e delle relazioni tra TMI e la rete di concessionarie. Attraverso piattaforme come Teams, infatti, il coaching, in precedenza sempre svolto in presenza, ha potuto estendersi a un numero maggiore di sedi, prevedendo un costante dialogo tra azienda e concessionario. A ulteriore supporto del concessionario, TMI ha previsto l'assegnazione di un operatore logistico del proprio magazzino come tutor per ogni sede coinvolta nel progetto, al fine di offrire tempestivo sostegno in caso di dubbi o problematiche relative alla gestione del magazzino.

5.3. REALIZZARE UNA SOCIETÀ IN ARMONIA CON LA NATURA

Il fine ultimo della strategia ambientale di Toyota, suggellata dal Toyota Environmental Challenge 2050, consiste nel contribuire alla realizzazione di una società che possa favorire la pacifica convivenza di uomini e natura (**sfida numero 6**). Oltre che con le altre cinque sfide, Toyota persegue tale obiettivo attraverso una costante attività di sensibilizzazione sul tema e diversi progetti per la tutela dell'ambiente e la riqualificazione del territorio.

Il Gruppo Toyota applica tale filosofia anche in Italia, assicurando il proprio sostegno ad attività volte alla conservazione e all'educazione ambientale. Principale occasione per focalizzare l'attenzione sulle tematiche ambientali è il **Green Month**, un mese, tradizionalmente promosso a giugno, interamente dedicato alla sensibilizzazione su tematiche di sostenibilità ambientale. La "campagna del mese verde", introdotta da Toyota a livello globale nel 1937, viene lanciata annualmente in concomitanza con la giornata internazionale dell'ambiente delle Nazioni Unite e mira a sottolineare l'importanza di un impegno costante per la creazione di una società sostenibile. Tra le diverse iniziative del Fiscal Year 21, la **sensibilizzazione** di dipendenti, concessionari e fornitori dell'azienda ha costituito il

punto di partenza del progetto, volto a coinvolgere attivamente i dipendenti di Toyota e delle società a stretto contatto con essa riguardo le sfide ambientali dell'Environmental Challenge 2050. Al fianco delle attività di sensibilizzazione, l'azienda ha anche promosso **progetti di tutela ambientale e riqualificazione del territorio**. Le iniziative hanno visto i dipendenti coinvolti in azioni di riqualificazione ambientale, piantumazione di alberi (grazie anche alla partnership di eccellenza con Treedom) e iniziative volte a ottimizzare il consumo di acqua ed emissioni di CO₂.

5.4.

IMPEGNO AMBIENTALE DEI CONCESSIONARI

L'impegno di Toyota Italia viene affiancato e amplificato dalla grande sinergia con i concessionari della rete Toyota e Lexus, tramite progetti e iniziative svolte ogni anno in ambito ambientale. Tale impegno è testimoniato in primo luogo dalla qualità dei sistemi di gestione ambientale, **certificati ISO 14001:2015 per il 96% delle concessionarie Toyota e Lexus**.

Ma il contributo della rete si estende anche alla partecipazione attiva alla tutela del territorio attraverso la promozione di iniziative e progetti dedicati, riguardanti l'utilizzo di energie rinnovabili, progetti di compensazione degli impatti ambientali e sostegno a eventi locali a tutela dell'ambiente, come mostrato, attraverso alcuni esempi, in Figura 12. Proseguono le opere di efficientamento energetico degli impianti, soprattutto attraverso **l'installazione e l'ampliamento di sistemi di autoproduzione dell'energia da fonti rinnovabili**, come nel caso degli impianti fotovoltaici, che coinvolgono diverse concessionarie, portando a una notevole riduzione dei consumi. In alcuni casi, la riduzione è stata accompagnata da **progetti di compensazione delle proprie emissioni** o di quelle dei veicoli venduti, attraverso il finanziamento di iniziative a tutela dell'ambiente o la diretta piantumazione di piante e alberi.

Figura 12

Le iniziative della rete di concessionarie Toyota e Lexus a tutela dell'ambiente.

I concessionari stanno inoltre rivestendo un ruolo sempre più determinante nella **promozione della mobilità sostenibile**, contribuendo a sviluppare una rete capillare di infrastrutture di ricarica per i veicoli elettrici o elettrificati e incentivando la diffusione di vetture a basso impatto come i PHEV e BEV.



Una mobilità al servizio della comunità

— CAPITOLO 6



Toyota continua a rivoluzionare il concetto di mobilità, a favore di soluzioni sempre più sostenibili, proprio grazie alla determinazione nel perseguire obiettivi considerati "impossibili". Tale determinazione viene consolidata infatti in uno dei pillar della nuova strategia **Beyond Zero**, ovvero il principio con cui Toyota si impegna a prendersi cura della mobilità per tutti.



Il settore automobilistico e, più in generale, della mobilità, sta affrontando una vera e propria rivoluzione guidata da diversi macro-trend come la digitalizzazione, l'automazione, l'elettrificazione e le nuove esigenze dei consumatori, sempre più orientati a un servizio su richiesta e personalizzato che sta gradualmente focalizzando l'attenzione di tutti gli operatori del trasporto sui servizi piuttosto che sui veicoli della mobilità. A tal fine, Toyota ha individuato nell'acronimo **CHASE** i pilastri che guideranno sempre di più la mobilità del futuro, che avrà sempre l'uomo al centro:

- **CONNECTED. CONNESSA**, grazie al progresso delle tecnologie di comunicazione, l'auto non sarà più un elemento a sé stante, ma in grado di interagire con l'ambiente circostante, di dialogare con le altre automobili e con l'infrastruttura, di trasmettere e ricevere dei dati (per la sicurezza di chi guida e per i suoi interessi successivamente).

- **HUMAN. UOMO**, centro e fulcro dell'ecosistema dei servizi sviluppati da Toyota.
- **AUTOMATED. AUTOMATIZZATA**, ovvero in grado di guidare da sola, in modalità più o meno autonoma a seconda delle esigenze.
- **SHARED. CONDIVISA**, si guarderà sempre di più non tanto all'auto come oggetto fisico quanto ai servizi di mobilità.
- **ELECTRIFIED. ELETTRIFICATA**, con le varie forme complementari di elettrificazione (ibrida, ibrida plug-in, elettrica e a idrogeno) affrontare le sfide. Questo fa parte del processo di trasformazione del Gruppo Toyota da costruttore di automobili a "Mobility Company".

Il Gruppo Toyota ha quindi ripensato il proprio concetto di mobilità, valorizzando il concetto di "**Mobility for All**": una mobilità che sia davvero al servizio di tutti, che asseconi la rapida trasformazione della domanda e faccia leva sull'evoluzione tecnologica per soddisfare al meglio le esigenze di mobilità delle persone con disabilità o a mobilità ridotta. In quest'ottica va interpretato l'impegno di Toyota a livello globale nei confronti della disabilità, impegno associato al concetto di sfida e superamento dei propri limiti come nel caso della campagna di comunicazione globale "**Start Your Impossible**".

Toyota in Italia ha negli ultimi anni declinato concretamente a livello nazionale l'impegno del marchio verso una società inclusiva attraverso la **promozione di discipline sportive per atleti con disabilità** (ad esempio, con la creazione del Toyota Team Italia che riunisce campioni di diverse discipline paralimpiche e non, come Bebe Vio, Ivan Zaytsev, Arianna Fontana, Andrea Pusateri, Gabriele Detti, Ilaria Naef, Ivan Federico, Vanessa Ferrari e Simona Quadarella, e la

"Toyota aprirà nuovi orizzonti alla mobilità, arricchendo le vite degli individui di tutto il mondo realizzando sistemi di trasporto sicuri e responsabili. Raggiungeremo i traguardi più impensabili grazie al talento e alla passione di tutte quelle persone convinte che il miglioramento sia possibile, sempre e comunque."
Akio Toyoda

sponsorizzazione, grazie alla collaborazione con il Comitato Paralimpico Italiano, di diverse manifestazioni dedicate a discipline sportive inclusive) e il supporto a progetti od organizzazioni impegnate a vario titolo nell'inclusione sociale delle persone con disabilità. Parallelamente, l'azienda ha fortemente voluto l'inserimento nella flotta del suo servizio di *car sharing* a Venezia di un veicolo, il Proace Verso, con allestimento speciale idoneo a trasportare un passeggero su sedia a rotelle e la sua famiglia.

In entrambi gli ambiti, Toyota è stata, come sempre, affiancata dagli sforzi dei concessionari della sua rete, che hanno amplificato a livello locale la mission e i valori del marchio, rilanciandone la sfida per una mobilità accessibile a tutti.

6.1. LE NUOVE SOLUZIONI DI MOBILITÀ

A gennaio 2020 Toyota Motor Europe ha annunciato il lancio continentale del nuovo marchio **KINTO**, dedicato all'offerta di servizi di mobilità. Tale iniziativa costituisce un passaggio fondamentale nella trasformazione di Toyota in **Mobility Company**, con l'obiettivo di offrire, accanto alla tradizionale fornitura di veicoli e servizi a privati e flotte, tutte le tipologie di servizi relativi al trasporto delle persone. La strategia dell'azienda e del Gruppo si fonda su **quattro pilastri**:

- L'utilizzo di un **marchio dedicato e distintivo**.
- Lo sviluppo di un servizio specifico di **noleggìo a lungo termine** con un'offerta "all-inclusive".
- L'utilizzo della **connettività** dei veicoli per servizi come il *car sharing*, il *car pooling* o in abbonamento.
- L'integrazione dei futuri progressi nell'ambito della **guida automatizzata**, come nel caso del concept e-Palette, in fase di sviluppo a livello globale.

Per far fronte alle nuove e sempre più specifiche esigenze dei consumatori e progettare in maniera efficace la propria risposta, il Gruppo Toyota ha istituito due nuove compagini: **KINTO Europe GmbH** (e KINTO Italia per il mercato italiano), focalizzata sui servizi di mobilità e sul noleggio a lungo termine, e **Toyota Connected Europe**, dedita allo sviluppo dei sistemi di connettività e alla gestione digitale dei dati di Toyota. Il marchio KINTO prevede sei soluzioni di mobilità finalizzate a coprire tutte le esigenze dell'utente, dal possesso prolungato all'utilizzo temporaneo dei veicoli.

Figura 13

I servizi di KINTO.



Mentre alcuni di questi, come KINTO Ride, sono in fase di progettazione, tutti gli altri servizi sono stati già lanciati su diversi mercati europei e, nel caso del noleggio a lungo termine di KINTO One, del *car sharing* KINTO Share, del *car pooling* KINTO Join e dell'App multimodale KINTO Go, sono già attivi anche in Italia. Per questi servizi, che saranno analizzati nei successivi paragrafi, ma soprattutto per KINTO Share, Toyota Italia è stata identificata come "centro di eccellenza" a livello europeo, con il compito di monitorare la fase di testing e attuazione dei servizi e di condividere i relativi risultati per la loro ottimizzazione a livello continentale.

KINTO Flex e KINTO Ride

KINTO Flex e **KINTO Ride** sono i due servizi non ancora introdotti sul mercato italiano e che coprono aspetti relativi rispettivamente al possesso e all'utilizzo dei veicoli KINTO. Il prodotto **Flex**, in fase di prova, si propone di offrire, infatti, un servizio di noleggio a breve-medio termine in abbonamento in cui il cliente può usufruire di diversi modelli della gamma cambiando vettura in base alle sue esigenze.

Con **KINTO Ride** Toyota offrirà, invece, un servizio di auto con conducente. Il progetto è ad oggi attivo a Parigi, realizzato in collaborazione con Hype e Air Liquide, e conta su una **flotta al 100% a idrogeno**.



6.1.1 KINTO One: il noleggio a lungo termine di Toyota

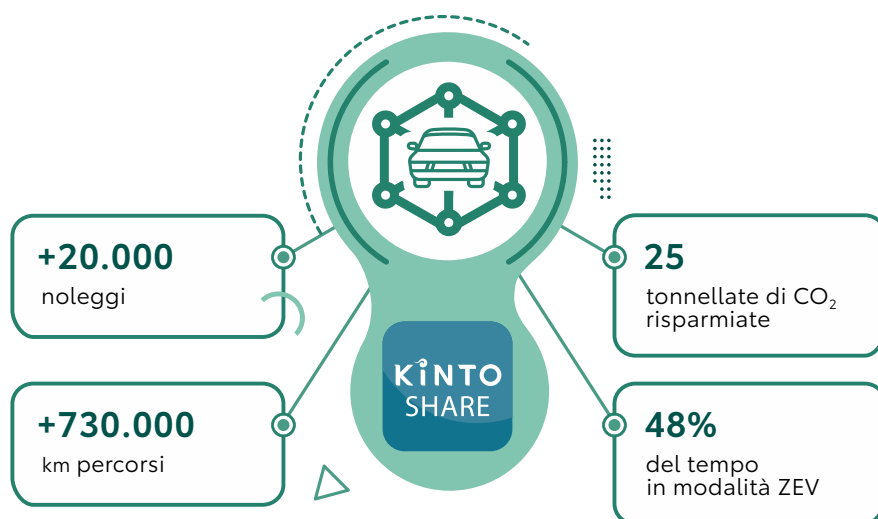
KINTO One si presenta come la soluzione più vicina all'automobile di proprietà, offrendo il noleggio a lungo termine di veicoli sostenibili appartenenti alla gamma Toyota e Lexus pensato per una clientela sensibile alla riduzione delle emissioni.

Il servizio si rivolge ai clienti business come aziende, piccole e medie imprese e professionisti. Infatti, a fronte del pagamento di una quota mensile definita, il cliente ha accesso a una formula "all-inclusive".

6.1.2 KINTO Share: il *car sharing* di Toyota

Il *car sharing* Toyota in Italia nasce, sotto il marchio **YUKŌ with Toyota**, nel 2018 a Venezia e Mestre, importante sfida nell'ambito di un sistema di trasporto complesso e diversificato.

Il marchio YUKŌ nel 2020 ha cambiato nome diventando KINTO Share e rinnovando la propria flotta con la nuova Yaris Hybrid, con consumi ed emissioni particolarmente ridotte (fino a 35,7 km/l e a partire da 64 g/km di CO₂²⁴), contribuendo a rendere il servizio KINTO SHARE sempre più rispettoso per l'ambiente. La Nuova Yaris Hybrid è dotata infatti di avanzati sistemi di sicurezza attiva presenti oggi sulla gamma Toyota, garantendo un'esperienza di guida più sicura e più sostenibile.



In tre anni di attività il servizio ha contribuito notevolmente a ridurre gli impatti sulla qualità dell'aria rispetto a un equivalente servizio con veicoli convenzionali: a partire dalla sua introduzione nel 2018, il servizio YUKŌ with Toyota ha ottenuto risultati di successo e in continua crescita, raggiungendo oltre 4.000 clienti iscritti e 20.607 noleggi. Inoltre, grazie alla tecnologia Full Hybrid Electric Toyota sono state risparmiate circa 25 tonnellate di CO₂, con un totale di 730.144 km totali percorsi²⁵.

²⁴ Consumi ed emissioni NEDC (New European Driving Cycle - correlati ai sensi del Regolamento UE 2017/1151).

²⁵ Dati cumulati dal lancio del servizio nel 2018 al 31 marzo 2021.

Ciò è stato possibile grazie alla capacità del Full Hybrid Toyota di assicurare una **percordanza media in modalità ZEV del 49,6%**, dato monitorabile al termine di ogni noleggio dagli stessi utenti, contribuendo alla sensibilizzazione degli stessi sul tema delle emissioni.

KINTO Share è ora attivo anche in Lombardia, Piemonte, Emilia-Romagna e Sardegna nelle provincie di Milano, Varese, Pavia, Novara, Bologna, Cesena-Forlì, Cagliari e Olbia. Il servizio è attivo con una formula "station-based": le vetture sono prenotabili attraverso l'App dedicata e sono disponibili presso le concessionarie Toyota e Lexus. KINTO Share offre soluzioni di noleggio a partire da 1 minuto fino ad un mese con tutta la flessibilità e l'accessibilità tipica del servizio di *car sharing*.

I risultati positivi del servizio, rebrandizzato a fine 2020, costituiscono un importante punto di partenza per la nuova strategia di Toyota che prevede la diffusione sul territorio nazionale attraverso il supporto della rete di concessionarie Toyota e Lexus. Ad oggi, infatti, sono ben 5 le concessionarie attive (a copertura delle 4 regioni sopraelencate) per un totale di 21 punti di prelievo che offrono un servizio locale di *car sharing* attraverso una flotta condivisa di circa 80 veicoli Full Hybrid Electric. Questo permette loro di complementare l'offerta di vendita e assistenza ai propri clienti e distinguersi in modo netto dai concorrenti diretti. Il piano di crescita per l'anno in corso è confermato e vedrà una crescente copertura del territorio con il coinvolgimento di ulteriori partner sul territorio.

Inoltre, grazie alla messa a punto di alcune funzionalità specifiche sulla piattaforma tecnologica, l'anno in corso consentirà di offrire la soluzione di Corporate Car Sharing alle aziende che vorranno dotarsi di questa efficiente e flessibile forma di mobilità.

Rimangono naturalmente attive su tutti i tipi di servizio elencati le procedure di sicurezza relative alla sanificazione delle vetture legate all'emergenza covid-19.

6.1.3

KINTO Join:

il *car pooling* aziendale di Toyota

Tra i servizi di mobilità eco-sostenibile promossi da Toyota, il **car pooling aziendale KINTO Join**, testato dall'azienda a dicembre 2019 e successivamente lanciato sul mercato italiano nel 2020, è diventata una delle risorse principali del nuovo marchio mobilità KINTO. La prima fase del progetto ha previsto un pilotaggio interno con cui TMI ha sperimentato il servizio nella sua sede di Roma, attraverso l'utilizzo di un'applicazione creata da KINTO Join Ltd, startup inglese acquisita in precedenza dalle società del Gruppo Toyota a testimonianza dell'attenzione verso soluzioni innovative di mobilità sostenibile.

KINTO Join permette ai dipendenti Toyota di visualizzare dallo *smartphone* i colleghi più compatibili, in base ad abitudini e orari, con cui condividere viaggi casa-lavoro, contribuendo al raggiungimento di numerosi benefici in termini ambientali, economici e psico-sociali.



Tra le funzionalità dell'App figura anche la visualizzazione e promozione dei mezzi di trasporto più sostenibili per il tragitto richiesto, come la bicicletta o lo spostamento a piedi. La sensibilizzazione dei dipendenti all'utilizzo del *car pooling* è stata supportata sia da una campagna di comunicazione interna dedicata sia da un piano di incentivi che ha permesso ai *car pooler* di usufruire di gadget KINTO, parcheggi riservati adiacenti all'entrata dell'azienda e una colazione gratuita per ogni viaggio condiviso effettuato. Dopo poco più di un anno dal lancio e durante un periodo dominato dallo smart working, la community Toyota, con 362 registrati e 4 car-pooler attivi medi al giorno, non solo ha contribuito attivamente a testare il nuovo servizio di mobilità KINTO, ma ha anche generato positivi impatti ambientali con **84,32 kg di CO₂ e 30,73 g di NOx risparmiati e 696 km percorsi in meno grazie a 58 viaggi condivisi**²⁶.



6.1.4 KINTO Go: l'App multimodale

Le esigenze dei consumatori, punto di partenza dello stesso concetto di Mobility-as-a-Service, sono sempre più orientate a servizi di mobilità su misura e on demand che possono richiedere, e spesso prevedono, l'integrazione di diversi mezzi di trasporto. KINTO Go si presenta come una App in grado di coprire, con un singolo account, i diversi aspetti di un viaggio "multimodale":

- La pianificazione del percorso da un punto A verso un punto B attraverso l'indicazione delle modalità di trasporto più idonee.
- L'acquisto di biglietti per i mezzi di trasporto da utilizzare lungo il percorso, con modalità di pagamento flessibili in modo tale da offrire uno strumento di pagamento integrato per l'intero percorso.
- Prenotazione di taxi.
- Pagamento della sosta.
- Acquisto di biglietti per eventi, al fine di integrare non solo i mezzi di trasporto ma anche la destinazione del viaggio (funzionalità disponibile a breve).

²⁶ Dati dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021.

L'App, sviluppata in Italia, è stata rilasciata sugli store il 31 marzo 2020 offrendo servizi in più di 5.000 città e coprendo il 70% del territorio nazionale. È in programma un aggiornamento dell'interfaccia, per fornire una migliore esperienza d'uso agli utenti. Dopo quasi due anni dal lancio la App KINTO Go ha raggiunto e superato il traguardo dei 100.000 download ed è in continua crescita. L'obiettivo è quello di integrare nuovi servizi di mobilità all'interno della piattaforma e di aumentare la copertura su territorio nazionale, in modo da raggiungere un numero di utenti fruitori di servizi di mobilità sempre più alto.



6.2.

INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

I marchi Toyota e Lexus sono stati da sempre caratterizzati da uno spirito innovativo che li ha portati a rivoluzionare non solo il settore automobilistico attraverso tecnologie all'avanguardia, ma l'intero mondo aziendale grazie a nuovi modelli culturali e organizzativi. L'innovazione assume, infatti, diversi significati: l'evoluzione dei propri veicoli, il miglioramento dei propri processi, la coltivazione di una nuova idea pronta ad aprire nuove strade sono tutti aspetti di una stessa attitudine – perseguire il Kaizen e anticipare il futuro.

Il Gruppo Toyota in Italia costituisce un esempio virtuoso dei valori di innovazione Toyota, dandone dimostrazione in tre ambiti distinti: la crescente importanza della connettività per le sue vetture, la trasformazione digitale e l'attenzione dedicata all'*open innovation*.

6.2.1 Connettività

Con l'introduzione nel 2018 dei primi modelli equipaggiati di fabbrica con modulo **DCM (Data Communication Module)**, ovvero tecnicamente predisposti per lo scambio dei dati – auto connessa – Toyota Italia ha anticipato i propri piani di sviluppo del prodotto, che prevedevano la graduale introduzione della DCM su tutti i nuovi modelli, arrivando a proporre al mercato una **gamma "100% vetture connesse"** fin dalla metà del 2019. Tale scelta deriva dalla volontà di valorizzare i dati provenienti dalle vetture – raccolti nel pieno rispetto della normativa GDPR e previa approvazione del cliente o utilizzatore – e costruire una serie di servizi da poter offrire al cliente.

I campi di utilizzo dei dati sono molteplici e in continuo sviluppo. Ad esempio, i dati di guida in modalità EV²⁷ sono utili per valorizzare le performance del prodotto, e per premiare i comportamenti di guida virtuosi (come nel caso dell'ecosistema WeHybrid), od offrire interessanti spunti per la regolamentazione dei flussi di mobilità. Grazie all'impegno delle aziende e della rete di concessionarie, **Toyota e Lexus Italia hanno connesso più della metà delle proprie vetture**, raggiungendo il 60,1% ad aprile 2021.

²⁷ Tempo nel quale la trazione del veicolo è stata assicurata esclusivamente dal motore elettrico, senza quindi considerare i momenti in cui non c'è stata trazione da nessuno dei due motori.

6.2.2 Digitalizzazione dei processi

In risposta alla rapida evoluzione delle caratteristiche della domanda e delle correlate esigenze professionali, nel 2020 TMI ha proseguito il processo di digitalizzazione articolato in due macro-aree: la digitalizzazione dei processi interni all'azienda, sviluppata attraverso il progetto "Digital Workplace", e delle relazioni commerciali con la rete dei concessionari.

Il "**Digital Workplace**" rappresenta l'attuazione di un progetto lanciato a livello continentale da TME, caratterizzato da una forte componente di **Change Management**, volta a modificare alcuni comportamenti e introdurre l'utilizzo di software e processi del tutto nuovi per la maggioranza dei dipendenti, incentrati su Microsoft Teams come spazio di lavoro collaborativo virtuale.

La componente tecnologica ha naturalmente fornito l'infrastruttura e gli strumenti necessari al corretto funzionamento della nuova organizzazione. In particolare, a tutti i dipendenti sono stati forniti tutti gli strumenti tecnologici necessari allo svolgimento delle attività lavorative e l'archivio digitale condiviso è stato gradualmente dismesso a favore di SharePoint. Il crescente utilizzo di tali strumenti ha permesso all'azienda di essere pronta quando, a causa dell'emergenza sanitaria, è stata obbligata a mettere in pratica massivamente i nuovi processi lavorativi, rendendo possibile il **lavoro da remoto del 100% dei dipendenti** fin dal primo giorno di lockdown, senza blocchi operativi e con la piena soddisfazione di tutto il personale.

Anche le altre società del Gruppo hanno anticipato e reagito prontamente alle nuove condizioni lavorative tramite la fornitura, a titolo esemplificativo, di strumenti portatili a tutti i dipendenti, come PC e telefoni aziendali.

*Incoraggiare
l'innovazione
in tutte
le sue forme.*

Le nuove condizioni lavorative imposte dall'emergenza da Covid-19 hanno accelerato anche la trasformazione, già avviata nei mesi precedenti, delle **comunicazioni e la collaborazione tra l'azienda e i concessionari e tra questi e i clienti**. In questo caso, gli strumenti della suite Microsoft 365 già in possesso della rete sono stati utilizzati a fondo, declinandoli in base alle necessità del lockdown e portando ad una forte accelerazione nella digitalizzazione dei processi.

In particolare, l'istituzione di Teams con i diversi concessionari ha favorito un'agevole comunicazione virtuale con l'azienda e la condivisione immediata di un archivio di documenti, procedure, video e altri materiali utili che hanno drasticamente ridotto la necessità di incontri de visu sia tra azienda e concessionario, con rilevanti impatti sul numero di viaggi del personale, sia tra il concessionario e la clientela.

Tra le principali iniziative poste in essere nel Fiscal Year 21, si segnala il programma "**Remote Car Sales**", finalizzato alla digitalizzazione del processo di vendita delle autovetture, permettendo ai potenziali acquirenti di eseguire on-line e in sicurezza tutte le fasi di valutazione e di acquisto, compresa la possibilità di effettuare test drive virtuali. In particolare, l'esperienza interattiva del **Digital Showroom**, tramite il supporto e l'affiancamento di un Digital Customer Advisor, rende possibile "visitare" i modelli da remoto, ricevendo tutta la documentazione necessaria messa a disposizione tramite diversi canali digitali, tra i quali Teams. Ad oggi oltre il 20% dei lead generati dal sito richiede un appuntamento per il *digital showroom*.

Due ulteriori iniziative hanno contribuito nel Fiscal Year 21 a un supporto efficace nella comunicazione digitale tra concessionarie Toyota e Lexus e Toyota: il progetto **Digital Field** e il nuovo progetto **AKITA**.



1. Il primo progetto fa riferimento al supporto fornito in merito alla digitalizzazione dei principali processi legati alla comunicazione tra il personale di Field Toyota/Lexus e le rispettive concessionarie. I reparti di Field sono stati infatti riorganizzati nel Fiscal Year 21 in linea con il nuovo modello organizzativo aziendale. A tal proposito i nuovi processi emersi e la naturale ottimizzazione di quelli esistenti hanno reso necessario implementare due nuovi strumenti a supporto:
 - **Il Digital Field Platform** ha consentito la realizzazione di un unico nuovo ambiente, basato su piattaforma Microsoft Dynamics, al fine di condividere all'interno del personale Field tutta la documentazione di business in formato digitale e tutti gli appuntamenti, on-line ed off-line, relativi ai singoli concessionari e centri assistenza autorizzati.
 - **Il Dealer Contact Center** ha invece come scopo principale quello di aver instaurato un nuovo canale di comunicazione digitale tra le concessionarie e TMI grazie all'utilizzo della piattaforma digitale Service Now. Attraverso l'utilizzo di tale piattaforma le concessionarie hanno accesso ad assistenza direttamente con i singoli reparti di business TMI, i quali, attraverso *dashboard* in tempo reale e semplici indicatori, hanno la possibilità di gestire e monitorare tutte le richieste pervenute direttamente dai concessionari, senza la necessità di canali meno strutturati e obsoleti.
2. Il secondo progetto, **AKITA – assistente fatturazione e logistica**, ha come scopo principale quello di fornire ai concessionari uno strumento di controllo veloce e affidabile per tutto ciò che riguarda la consultazione delle principali informazioni di fatturazione e logistica di ogni veicolo ordinato e gestito da un concessionario. Tramite le nuove funzionalità introdotte in AKITA, i concessionari hanno, in qualsiasi momento e in tempo reale, visione e conoscenza di ogni fase in cui si trova un veicolo all'interno del suo percorso: dal suo ordine alla sua consegna in concessionaria, dallo stato di fatturazione fino al cliente finale.

Si segnala infine l'iniziativa "**Drop&Go**", il nuovo servizio che permette di prenotare l'appuntamento in uno dei centri assistenza Toyota online, ricevendo tutta la documentazione necessaria tramite e-mail, lasciare la vettura in officina nell'orario scelto e concordare i dettagli della lavorazione online, con la possibilità di effettuare ispezioni online del veicolo. Tale sistema contribuisce ad evitare eventuali code di accettazione, digitalizzandone il processo. Entro la fine del 2021 il **100%** dei concessionari offrirà tale servizio.

6.2.3 Open innovation

La necessità di incoraggiare l'**innovazione** in tutte le sue forme è alla base del progetto di Toyota di realizzare un Toyota Innovation Hub in grado di stimolare l'innovazione attraverso il coinvolgimento di risorse interne ed esterne all'azienda. L'Open Innovation in Toyota si fonda sullo sviluppo di un network di relazioni con università, comunità di studenti, centri di ricerca, partner tecnologici e startup, ma anche sull'alimentazione di un ecosistema fertile alla collaborazione e allo sviluppo di idee attraverso workshop, contest ed eventi che favoriscano la trasmissione di competenze e lo scambio di conoscenze.

In quest'ottica, Toyota ha partecipato come partner principale al progetto **Urban Tech WorkLab**, promosso dall'acceleratore di Startup LVenture Group, in partnership con Regione Lazio, Linkem e Sara Assicurazioni, che ha supportato **10 progetti innovativi di startup** emergenti con l'obiettivo di favorire e facilitare l'evoluzione tecnologica nelle città (dai nuovi servizi per la mobilità cittadina allo sviluppo della mobilità elettrica, dalla misurazione della qualità dell'aria alla sicurezza degli edifici fino a nuovi processi clean tech per lo smaltimento di rifiuti), incoraggiando così la transizione verso le smart city.

Da dicembre 2019, Toyota ha scelto di supportare, sostenendola nello sviluppo di un Proof of Concept e permettendole di testare il prodotto sul mercato, il progetto denominato WiseAir, in cui ha riconosciuto le finalità “green” e lo spirito innovativo caratteristici del marchio.

Il progetto WiseAir

Il prodotto che ha portato Toyota a scegliere WiseAir come una delle tre finaliste è stato **Arianna**, un vaso *IoT* progettato per ospitare un sensore della qualità dell'aria in grado di rilevare PM_{2,5} e PM₁₀ (i due inquinanti più dannosi per la salute) – al momento previsti ulteriori sviluppi per l'integrazione di un ulteriore sensore che monitori anche gli ossidi di azoto (NOx) – un pannello fotovoltaico che rende il vaso completamente autonomo e la capacità di inviare i dati raccolti alla rete wireless domestica. Le informazioni raccolte vanno a creare mappe dettagliate e in tempo reale della qualità dell'aria grazie alla fitta rete di sensori distribuita nel tessuto urbano e i dati sono consultabili in ogni momento attraverso la specifica App sviluppata dal team. Attraverso i social e un'attiva comunità di utilizzatori, è già in corso la fase di condivisione e diffusione del progetto, determinante per incrementarne l'efficacia, al quale si è affiancata un'operazione di crowdfunding che permetterà l'ulteriore sviluppo del prodotto. Anche la rete di concessionarie Toyota e Lexus è coinvolta nel progetto, con un primo pilot test avviato a giugno 2020 che ha visto l'installazione del vaso IoT Arianna in 3 concessionarie milanesi. A febbraio 2021, Toyota e Wiseair hanno lanciato il progetto “Roma Aria Pulita”, con il quale coinvolgono i cittadini romani nella creazione di una Community volta a monitorare la qualità dell'aria nella capitale. A tal fine, sono stati selezionati 20 cittadini, tra gli oltre 500 candidati, come “Ambassador” Wiseair a Roma, ricevendo gli innovativi vasi “Arianna” donati da Toyota, che, grazie a dati precisi e puntuali, consentono loro di conoscere la qualità dell'aria nel proprio quartiere tramite una App, stimolando al contempo la nascita di un network di cittadini consapevoli.

Ulteriore iniziativa dedicata all'innovazione è la **Student Community**, con la quale da maggio 2020 a marzo 2021 Toyota ha coinvolto più di 400 studenti universitari provenienti da diversi Atenei italiani per un totale di **10 lezioni dedicate alla mobilità in chiave sostenibile**. Inoltre, gli studenti dei corsi magistrali delle università di Lumsa, Sapienza e Rome Business School sono stati supportati nell'elaborazione di un *project work* sulla mobilità del futuro. Due i Mobility Contest organizzati, 32 studenti coinvolti, 9 progetti presentati. Al termine di ciascun contest Toyota ha premiato il progetto più completo attraverso un voucher in regalo e dando la possibilità al Team vincente di presentare la propria idea in Toyota.

Tra le ambiziose iniziative Toyota si segnala infine la nascita del **Sustainable Mobility Master**, iniziato a novembre 2021. Il Corso è un master di II Livello (riconosciuto dal MIUR) interamente dedicato alla mobilità sostenibile, pensato per manager e professionisti, nato dalla **visione di KINTO Italia**, la nuova società del Gruppo Toyota di servizi di mobilità, in partnership con LUISS Business School, struttura di eccellenza a livello internazionale. L'obiettivo è di supportare la transizione verso la mobilità sostenibile del nostro Paese attraverso un piano di formazione di alto livello orientato a fornire ai partecipanti le conoscenze e gli strumenti operativi per ricoprire le professioni emergenti e le nuove carriere nell'ambito della progettazione e della gestione della mobilità nonché per il ruolo specifico di "Mobility Manager", contribuendo così in modo concreto a rivoluzionare l'attuale paradigma di mobilità in chiave sostenibile.

Il corso approfondirà l'evoluzione della mobilità offrendo una panoramica completa su temi chiave ed in grande evoluzione come le nuove tecnologie, le più innovative forme di elettrificazione, le piattaforme digitali a supporto della mobilità, i nuovi modelli di business, i temi di regolamentazione del territorio e le relazioni con le Istituzioni e amministrazioni locali. KINTO contribuisce sia con un'azione di co-design del piano didattico e delle docenze ma anche attraverso l'erogazione di **10 borse di studio aperte** a studenti meritevoli con copertura al 75%.

6.3.

SOSTEGNO ALLA COMUNITÀ

Il rapporto con il territorio e con le comunità locali ricopre un ruolo centrale nella cultura e nella strategia di Toyota. Come formalizzato nei Principi Guida del marchio, Toyota "contribuisce, attraverso le sue attività, allo sviluppo economico e sociale delle comunità in cui opera".

L'impegno di Toyota verso la comunità è stato inoltre inserito tra i pillar della nuova strategia Beyond Zero, come espressione di volontà a contribuire a una società migliore, anche attraverso progetti visionari come Woven City.



Un importante elemento di questo percorso è rappresentato dal sostegno che l'azienda garantisce a Istituzioni ed Enti attraverso le proprie vetture.

In particolare, la **collaborazione con le Istituzioni locali e nazionali** costituisce una strada fondamentale per rafforzare la consapevolezza dei vantaggi della tecnologia ibrida di Toyota e diffondere il messaggio di una mobilità sostenibile e inclusiva. Con questo obiettivo, oltre alle attività continuative di presentazione delle vetture Full Hybrid, dai primi mesi del 2021 Toyota Italia ha presentato la nuova generazione di Mirai, in una serie di giornate dedicate a diverse personalità istituzionali nella comunità, tra i quali il Vice Presidente della Regione Piemonte, l'Assessore all'Ambiente, Energia, Innovazione e Ricerca, il Presidente della Provincia Autonoma di Bolzano e della Regione Trentino-Alto Adige e al Vice Presidente e Assessore alla Mobilità della Provincia Autonoma di Bolzano.

Differente, invece, l'utilizzo che Toyota ha fatto della propria flotta durante il **periodo dell'emergenza da Covid-19** che ha colpito l'Italia a febbraio 2020. In questa occasione, infatti, il Gruppo Toyota in Italia ha dato il proprio contributo – grazie al supporto della rete dei concessionari Toyota e Lexus su tutto il territorio nazionale – al Paese attraverso la fornitura di una flotta di circa 100 veicoli messa a disposizione della **Croce Rossa Italiana (CRI)** per alcune attività di assistenza sanitaria domiciliare e per la consegna di medicinali e beni di prima necessità.



Parallelamente, il Gruppo continua a contribuire per fronteggiare l'emergenza anche con diverse altre iniziative: ulteriori donazioni economiche alla stessa CRI per supportare le attività di assistenza sul territorio e per fronteggiare le conseguenze dell'emergenza sanitaria, grazie anche al contributo di tutti i clienti del Gruppo che si affidano alla rete autorizzata per l'attività di igienizzazione dei propri veicoli; la fornitura di mascherine alla protezione civile, donate dalla Toyota Motor Corporation; una donazione all'Istituto Spallanzani di Roma - impegnato nel trattamento e nella ricerca contro il Coronavirus - anche grazie al contributo di tutti i dipendenti del Gruppo, che hanno donato l'equivalente economico di alcune ore di lavoro.

A queste si aggiungono **numerose iniziative intraprese dai concessionari** Toyota e Lexus sul territorio, che hanno supportato la risposta sanitaria locale attraverso contributi economici, mettendo a disposizione dei singoli operatori sanitari, degli ospedali e della Croce Rossa Italiana i propri veicoli, e fornendo strumenti necessari alla continua sanificazione dei mezzi, come copripredili e igienizzanti. L'impegno di Toyota Italia nei confronti delle comunità locali non si ferma alla fornitura di veicoli e al mondo istituzionale. Lo sport ha, infatti, sempre ricoperto un ruolo rilevante nella cultura del marchio. In linea con l'iniziativa globale lanciata nel 2017 **'Start Your Impossible'**, **Toyota abbraccia e sostiene i valori dello sport**, che trovano nell'affrontare nuove sfide e nel superamento dei propri limiti la loro ragione d'essere.

L'impegno della rete per lo sport

Oliviero:

- Prosegue il progetto Toyota Oliviero **Running&Bike park**, volto alla riqualificazione della piana di Marcesina, devastata dalla tempesta Vaia, tramite percorsi ciclabili.
- Sponsorizzazioni sportive come Sandrigo Bike e GS Veloce Bassano, squadre di ciclismo giovanile e con il GSA, il Gruppo Sportivi Alpini.
- Main sponsor dell'associazione del Comune di Marola (VI) per l'organizzazione di eventi sportivi e sociali durante l'estate.

Fuji Auto:

- Fornitura in comodato d'uso gratuito di un Toyota Hilux per eventi con l'associazione Amico Sport, dedicata all'inclusività nel mondo dello sport di ragazzi diversamente abili.

Essegi Auto:

- Donazione a favore della **Valle d'Aosta Motorsport**, associazione di protezione civile affiancata alla Croce Rossa Italiana, da parte della sede di Aosta.

Oltre alla pluriennale partnership con il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e il Comitato Italiano Paralimpico (CIP), le vetture Toyota equipaggiate con tecnologia Full Hybrid Electric di ultima generazione sono state per il 2020 e per il 2021 le **vetture ufficiali del Giro d'Italia**. Per la 103esima edizione, la flotta di RAV4 Hybrid e Corolla Touring Sports Hybrid utilizzata nelle varie tappe e la presenza della Mirai alla tappa conclusiva hanno così contribuito ad abbattere le emissioni di sostanze inquinanti durante la corsa, **viaggiando in modalità ZEV per oltre il 50% del tempo**. Ai modelli coinvolti nella carovana del Giro si aggiunge quest'anno la nuova Yaris Hybrid.

Tra le altre manifestazioni sportive sponsorizzate da TMI, il **Giro E**, corsa non competitiva caratterizzata dall'uso di e-bike, e le **Deejay Ten**, corse non competitive organizzate da radio Deejay che da anni riuniscono corridori di tutte le categorie e di diverse città italiane, hanno costituito ulteriori dimostrazioni dell'impegno Toyota in quest'ambito. Si segnala infine che quest'anno Toyota è stata l'auto ufficiale della **Milano Marathon**, una collaborazione in linea con la visione di Toyota e che conferma l'impegno del Gruppo nel voler assicurare la più ampia libertà di movimento possibile e contribuire al miglioramento della società e delle condizioni di vita delle persone, in armonia con l'ambiente.



6.4. L'IMPEGNO SOCIALE DEI CONCESSIONARI

Il legame con il territorio è un elemento fondamentale per il successo del marchio Toyota ed è un concetto pienamente assimilato e implementato dai concessionari.

Figura 14

Le iniziative della rete di concessionarie Toyota e Lexus per il sociale.

L'impatto del marchio Toyota sul territorio e la società non si ferma alle iniziative promosse dall'azienda, ma viene alimentato dal costante impegno che i concessionari della rete Toyota e Lexus approfondono a livello locale, come mostrato dagli esempi riportati nella Figura 14 a pagina seguente.

Oltre alle numerose iniziative a tutela dell'ambiente, a sostegno delle persone con disabilità e in ambito sportivo illustrate nei paragrafi precedenti, il rapporto tra concessionari e comunità locali si articola in una serie di progetti che spaziano dal **supporto a reparti ospedalieri** per il rinnovo di locali o la fornitura di apparecchiature mediche, a **donazioni ad associazioni e organizzazioni senza scopo di lucro** per il supporto dei meno abbienti o di altre categorie svantaggiate, passando per il **sostegno all'educazione**, a livello locale e internazionale.

Il **legame con il territorio** è un elemento fondamentale per il successo del marchio ed è un concetto pienamente assimilato e messo in pratica dai concessionari, spesso protagonisti, attraverso sponsorizzazioni e collaborazioni, di grandi manifestazioni ed eventi locali. È attraverso queste iniziative che la rete Toyota e Lexus condivide con la società il valore che essa stessa contribuisce a generare, rafforzando il senso di comunità di cui il marchio e la sua rete sono parte integrante.

L'impegno della rete di concessionari per le nuove generazioni

Rivauto:

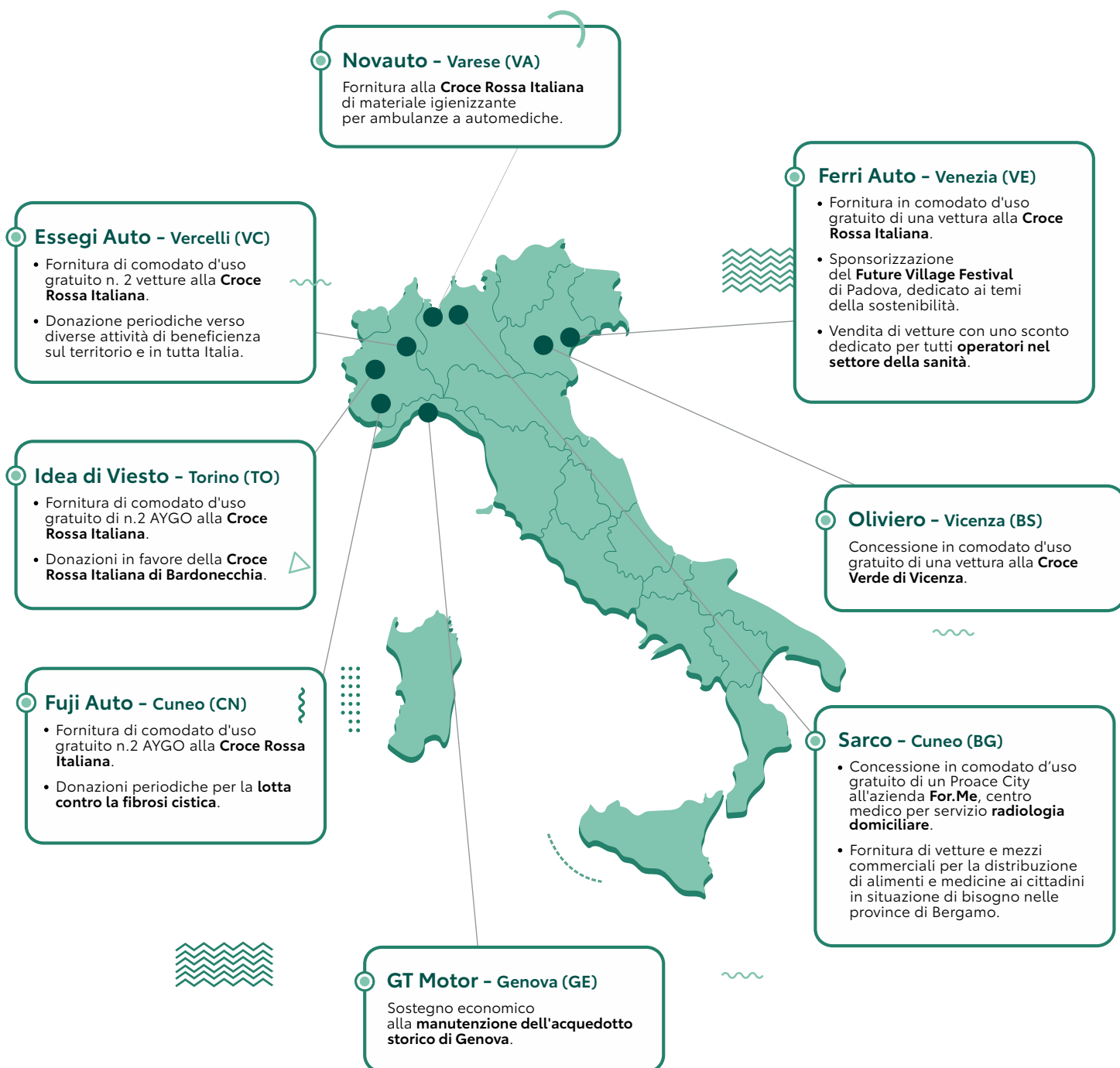
- Sponsorizzazione del progetto «Avanti tutta», contro il cyber-bullismo e l'utilizzo corretto di internet da parte dei ragazzi.
- Collaborazione con l'Istituto CFP di Albate per l'inserimento nel mondo del lavoro di ragazzi con problemi di integrazione.
- Donazione di materiali da officina a scopo didattico.

GT Motors:

- Progetto di formazione sulla tecnologia ibrida agli allievi dell'istituto Don Bosco di Genova, attraverso interventi dei tecnici della concessionaria e il comodato d'uso gratuito di una vettura ibrida a fini didattici.
- Contributo, attraverso la ONLUS «Scuola per la vita», alla costruzione di una scuola e di un ospedale in Senegal e avvio del progetto in Ciad.

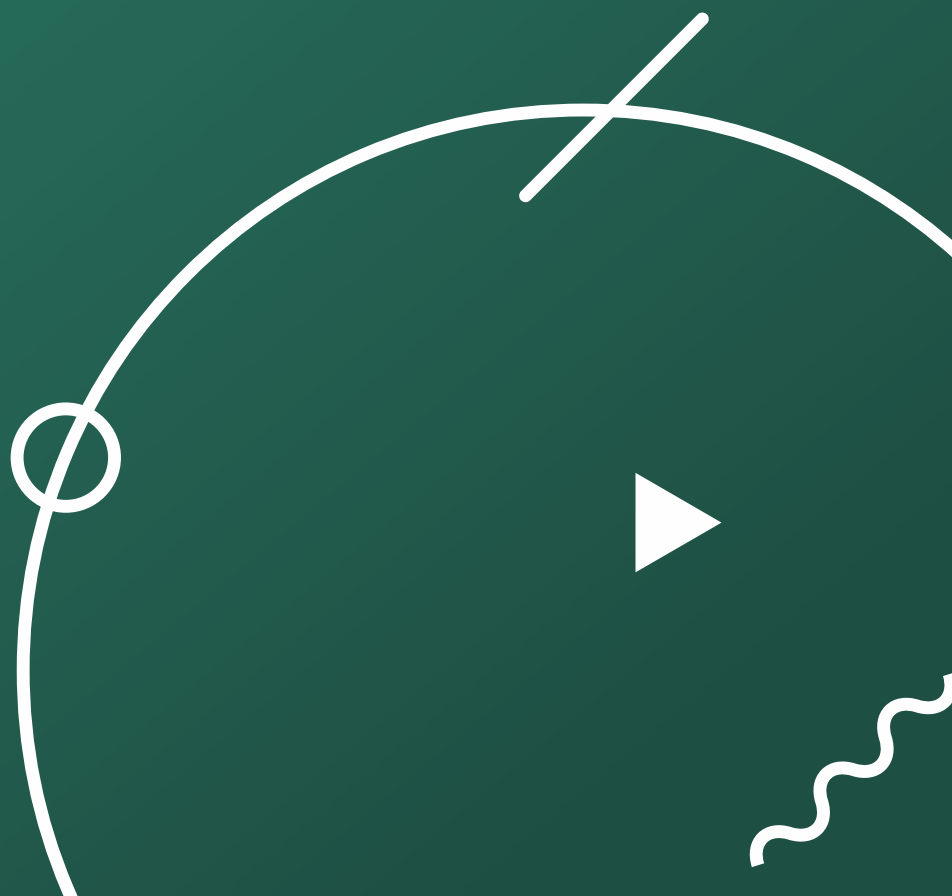
City Motors:

- Sostegno economico e concessione di vetture in comodato d'uso gratuito al «Comitato Maria Letizia Verga» per l'assistenza a **bambini malati di leucemia**.



Una mobilità che pone al centro le persone

— CAPITOLO 7

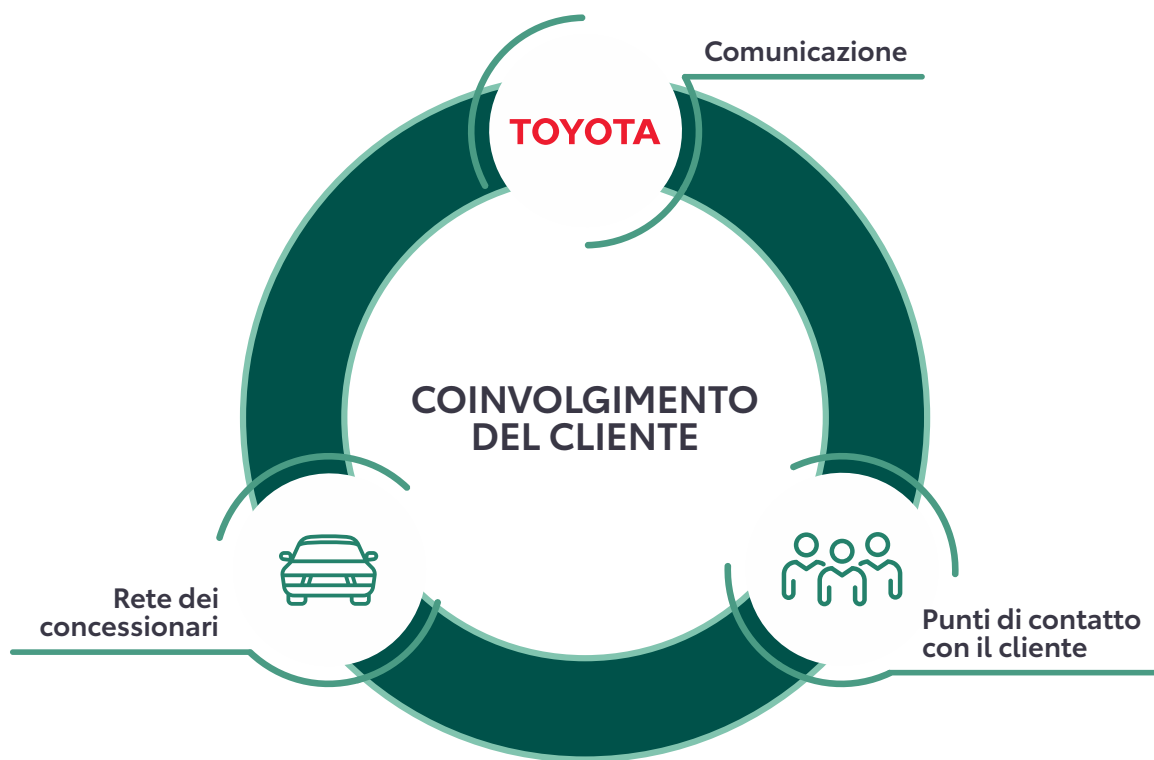


Coerentemente con i concetti di **Customer First** e **Quality First**, la strategia di sviluppo del business del marchio e delle sue affiliate è orientata alla centralità e piena soddisfazione delle persone che scelgono Toyota e Lexus per le loro soluzioni di mobilità. Tale obiettivo, come accennato precedentemente, costituisce infatti uno dei capisaldi della nuova strategia Beyond Zero, che ambisce a curare ogni aspetto dell'esperienza dei clienti Toyota e Lexus per "guadagnarsi il sorriso del cliente", obiettivo espresso nel Toyota Global Vision.



In tal senso, il rapporto con i clienti risulta fondamentale per Toyota Italia e vede nella rete dei concessionari il principale punto di contatto con il consumatore, un elemento strategico attraverso cui trasmettere i propri valori e apprendere il punto di vista del cliente, strumento prezioso per un costante miglioramento dei propri servizi.

L'attenzione che Toyota Italia riserva ai propri clienti è frutto di un'azione olistica di coinvolgimento che si fonda su tre principali pilastri: un'attenzione estrema per la *customer experience*, una consolidata **strategia di comunicazione** del prodotto basata su qualità, affidabilità e rispetto per l'ambiente, e un **forte coinvolgimento della rete di concessionarie e punti assistenza** che si sintetizza nel concetto di Best Retailer in Town (BRIT), cioè diventare la miglior concessionaria nella Comunità Locale.



7.1. CUSTOMER EXPERIENCE

Rispondere a un mercato in evoluzione, caratterizzato da esigenze in rapido cambiamento orientate verso nuovi servizi di mobilità e canali di interazione sempre più digitali.

Particolare attenzione oggi viene posta al miglioramento continuo della capacità della rete di offrire un servizio di elevato livello qualitativo, tramite l'attuazione rigorosa ma adattata alle realtà locali dei processi standard Toyota. Per favorire questo approccio, Toyota Italia ha deciso di mettere in discussione il modello organizzativo della Concessionaria, tramite lo sviluppo e il rilascio in rete del **progetto TOM, Target Organization Model**, tramite cui l'azienda supporta le concessionarie nella revisione della propria organizzazione al fine di renderla maggiormente dinamica e in grado di rispondere a un mercato in evoluzione verso nuovi servizi di mobilità e canali di interazione sempre più digitali.

A tal fine, ogni ruolo in concessionaria è stato rivisto prevedendo per ognuno di essi una puntuale job description e un piano di formazione dedicato con relativa certificazione delle competenze, strutturato ed erogato dalla Toyota Academy. Nel Fiscal Year 21 sono stati coinvolti **ulteriori 8 concessionari**, per un **totale di 36**.

Nello stesso Fiscal Year è stato inoltre portato avanti un piano di **modernizzazione dei processi e degli strumenti a supporto delle concessionarie**. A dicembre è stato rilasciato il modulo post-vendita della piattaforma Toshiko, il quale ha previsto la revisione dei processi in ogni punto assistenza. Sono stati erogati specifici corsi di formazione e attività di tutoraggio presso ogni punto assistenza, consentendo l'ottenimento, per l'85% della rete, della certificazione **Toyota Service Management (TSM)**, ovvero la certificazione che i processi siano in linea con gli standard post-vendita; questo risultato costituisce tuttora il miglior dato mai registrato da Toyota Italia.

Un altro aspetto importante, collegato al rilascio della piattaforma Toshiko, è la **centralizzazione dei dati clienti**. Questo consente di poter avere a disposizione, in tempo reale, tutte le informazioni su clienti e su eventi che coinvolgono le vetture Toyota e Lexus, utili per migliorare la *customer experience* con una comunicazione individuale sempre più personalizzata, permettendo di modellare sulle esigenze dei clienti la propria offerta di mobilità. Nel corso del Fiscal Year 21 tale piattaforma è stata inoltre arricchita con la firma digitale, registrando un maggior risparmio di documenti cartacei e contribuendo a una migliore conservazione e archiviazione dei dati e delle informazioni dei clienti.

Per supportare questo processo di personalizzazione della comunicazione, nel Fiscal Year 21 è proseguito lo sviluppo di un sistema di comunicazione omni-canale, con l'utilizzo di una piattaforma di *marketing automation*. Tutti i clienti ricevono comunicazioni inerenti nuovi prodotti, servizi e accessori coerentemente con l'anzianità e la storia del loro veicolo e con i loro comportamenti sui canali di contatto con l'azienda, sia digitali che presso le concessionarie. Per migliorare questa funzione, nel Fiscal Year 2021 è avvenuta la migrazione a un ecosistema europeo, con un conseguente incremento delle potenzialità delle piattaforme Toshiko e Marketing Automation, quali ad esempio l'integrazione del servizio di prenotazione online e l'innovativo Service Remind System 2.0, finalizzati al miglioramento della *customer experience*.

Per quanto riguarda **Lexus**, l'applicazione costante dei principi e valori portanti del marchio viene assicurata tramite attività di **"mystery shopping"** e **"mystery call"**, strumenti fondamentali per monitorare l'esperienza di un ipotetico "mystery shopper" durante i momenti di contatto nei negozi o attraverso e-mail e telefonate con uno dei concessionari Lexus. Tali strumenti permettono quindi il monitoraggio dei concessionari e, al contempo, la premiazione di comportamenti virtuosi da parte degli stessi, attraverso, ad esempio, i **"Kiwami Awards"**, giunti nel 2021 alla quinta edizione. Essi rappresentano un riconoscimento concesso ai 10 migliori concessionari europei sulla base del loro rispetto dei valori portanti del marchio. Tale premiazione tiene in considerazione le richieste e le visite di mystery shopper che hanno valutato ogni aspetto dell'esperienza del cliente, compreso quest'anno la stretta osservanza delle misure di sicurezza dettate dal Covid-19. A questi elementi si aggiunge il monitoraggio della cortesia, tempestività e completezza di risposta, qualità delle strutture e dei servizi forniti. Le attività di "mystery shopping", combinate a Audit strutturali che valutano il rispetto di standard qualitativi e di comunicazione da parte della sede o dello *showroom*, permettono di assegnare a ciascun concessionario un voto da 0 a 5²⁸ stelle, a cui sono legati alcuni incentivi economici per il concessionario stesso. Nel Fiscal Year 21, il **97%** dei concessionari ha registrato una valutazione di almeno 4 stelle, con più della metà di questi che si è fregiata dell'eccellenza, ovvero delle 5 stelle nella Lexus Experience.

²⁸ Le stelle vengono assegnate sulla base della percentuale di "elementi" valutati positivamente dall'auditor/mystery shopper sul totale degli elementi valutati. I punteggi più alti (4 e 5 stelle) corrispondono rispettivamente alla fascia di percentuali tra il 75% e il 90% e superiore al 90% degli elementi valutati positivamente. Ciascun ciclo di verifiche, in media distribuite nell'arco di circa 3 mesi per ogni concessionario, valuta oltre 160 "elementi".

Infine, nell'ambito delle azioni intraprese in risposta alla situazione pandemica e in continuità con quanto posto in essere fin dall'inizio del Covid-19, Toyota, attraverso **TFSI**, continua a mettere a disposizione dei suoi clienti e potenziali clienti un'esperienza che viene incontro alle mutate esigenze e disponibilità economiche da parte degli utenti finali, ma anche della rete dei concessionari. In particolare per gli utenti finali i finanziamenti e le soluzioni di acquisto sono oggi caratterizzate dalla massima **flessibilità e personalizzazione**, rese possibili anche dall'ottimizzazione di servizi già in essere, come nel caso dei prodotti della famiglia **Toyota Easy**²⁹ che oltre a garantire per tutta la durata del piano il valore minimo di riacquisto, permette di scegliere l'importo di ogni rata, azzerare un pagamento e ridurre o allungare la durata del finanziamento, favorendo la piena autonomia di gestione e adattamento agli imprevisti fisiologici dell'attuale momento storico.

Rilevante, inoltre, è stata la **gestione delle moratorie**, fisiologica conseguenza della situazione pandemica sia per i clienti finali sia per la rete dei concessionari, per le quali TFSI, oltre ad aver costituito una task force dedicata, ha addirittura anticipato gli obblighi di legge, prevedendo proroghe per i propri clienti e concessionari prima della pubblicazione della specifica normativa di riferimento e per un gruppo di beneficiari ben più esteso rispetto a quanto previsto dai decreti emanati (oltre circa il 40% si riferisce ad iniziative volontarie di TFSI).

In particolare, a titolo esemplificativo, verso gli utenti finali, è stata data la possibilità di sospendere le rate del finanziamento senza alcun tipo di ricarico degli interessi o con un tasso agevolato. Per la gestione di tali richieste TFSI ha messo a disposizione un ingente numero di risorse, riuscendo a mantenere elevati tassi di soddisfazione.

Per la rete dei concessionari sono state gestite invece circa 12.000 moratorie per le quali sono state poste in essere numerose attività, tra le quali:

- Proroga dei tempi di finanziamento delle fatture a costo zero o a costo ridotto.

²⁹ A partire dal mese di luglio del 2021, il servizio "Pay Per Drive" ha cambiato nominativo in "Toyota Easy".

- Riduzione di mezzo punto del costo degli oneri finanziari per il finanziamento delle vetture a stock.
- Sospensione delle rate dei mutui in essere per un periodo più lungo di quanto previsto dal decreto.
- Anticipo da parte di TFSI delle provvigioni che i concessionari avrebbero maturato alla ripresa delle attività.

Infine, per le nuove richieste di finanziamento ricevute durante tutto il periodo in cui hanno trovato luogo le moratorie, la Cassa Integrazione e il blocco dei licenziamenti, TFSI ha garantito l'attività di erogazione dei finanziamenti ai clienti finali attraverso istruttorie mirate a prevedere la capacità reddituale futura dei clienti al di là della situazione contingente, anche attraverso l'analisi di elementi diversi dallo standard, garantendo la possibilità di accesso al Credito da parte dei clienti finali, con l'obiettivo di sostenibilità economica per il cliente stesso e per TFSI.


7.1.1

Il sorriso dei nostri clienti come ricompensa

L'importanza della centralità del cliente rende la misurazione della sua soddisfazione un elemento essenziale per il business di Toyota Italia. Dal 2014 è stato introdotto il **Net Promoter System** in sostituzione dell'indice di Customer Satisfaction per misurare la percezione del cliente in relazione all'esperienza vissuta con il marchio in due momenti chiave: **consegna della vettura nuova (NPS Vendita) e riparazione/manutenzione della vettura (NPS Assistenza)**³⁰.

Subito dopo l'evento ogni cliente riceve una e-mail o, in alternativa, una telefonata finalizzata a raccogliere il suo riscontro, focalizzato sulla disponibilità a raccomandare la concessionaria ad amici e conoscenti su una scala da 1 a 10. Il risultato di questa indagine viene condiviso quotidianamente con la rete tramite un sito web disponibile sul DES, principale piattaforma di comunicazione con i concessionari al fine di

³⁰ I due indici fanno riferimento a TMI in quanto competente per la vendita e l'assistenza post-vendita sui veicoli Toyota e Lexus.



valutare l'attuazione di azioni di miglioramento per evitare il ripetersi di esperienze negative. La prestazione di ogni singolo concessionario viene monitorata centralmente dal reparto Business Processes Development. In caso di concessionari particolarmente critici, viene coinvolto il personale sul campo del Network Operations per valutare dei piani di intervento. Inoltre, questi vengono assegnati a un Tutor dell'azienda che si assume la responsabilità di coordinare il piano di miglioramento.

Nel Fiscal Year 21, nonostante il costante impegno e attenzione di TMI e della rete dei concessionari, **gli indici NPS Vendita e Assistenza**, sia per Toyota che per Lexus, **non hanno raggiunto i target prefissati**, registrando una contrazione generale rispetto all'anno precedente, in cui tutti i target erano stati invece raggiunti. Tale calo è naturalmente da ricondurre alla situazione pandemica, che ha impattato sia lato vendita, con ritardi nei tempi di consegna, sia lato assistenza, soprattutto con la riapertura delle officine, costrette a concentrare il lavoro di 4 mesi nei soli mesi di giugno e luglio. In particolare gli NPS Assistenza sono scesi di circa 3 pp per Lexus (81,2 nel Fiscal Year 2020 contro il 78,3 nel Fiscal Year 2021) e saliti di 1 pp per Toyota (da 79,5 del Fiscal Year 2020 a 80,5 nel Fiscal Year 2021), mentre per la vendita, l'NPS di Toyota è diminuito di 2,8 pp (da 77,6 del Fiscal Year 2020 a 74,8 del Fiscal Year 2021), mentre Lexus ha fatto registrare un aumento da 80,6 del Fiscal Year 2020 all'82,2 del Fiscal Year 2021.

I dati nazionali del NPS con un focus sui concessionari critici vengono presentati e discussi ogni mese durante il **Customer First Committee** con tutto il Top Management, oltre a rappresentare uno degli argomenti dei **Dealer Meeting** annuali, incontri strategici con l'intera rete delle concessionarie Toyota e Lexus, al fine di ribadire formalmente alla rete la centralità dell'argomento.

7.1.2

WeHybrid

La sostenibilità è parte integrante di Toyota, dei suoi prodotti e servizi, e delle modalità con cui essi vengono lavorati e commercializzati. A tal fine, WeHybrid rappresenta un vero e proprio "ecosistema" completo di tecnologie e servizi e trasversale a tutte le aziende del Gruppo Toyota in Italia, che ha l'obiettivo di favorire una mobilità sostenibile a zero emissioni, dove il protagonista è il cliente che utilizza la vettura: più il cliente viaggia in modalità elettrica e maggiori sono i benefici ai quali può accedere.

I clienti possono infatti visualizzare direttamente sul proprio dispositivo smartphone, attraverso la funzionalità "Hybrid Coach" presente sull'App MyT, il tempo e i chilometri percorsi in elettrico, ottenendo indicazioni preziose per migliorare il proprio stile di guida, renderlo più sostenibile e responsabile, e massimizzare i vantaggi che può conseguire. Tale sistema ha esordito con la nuova Toyota Yaris e prevede:

- **WeHybrid Insurance:** un'assicurazione RC completa e gratuita per i chilometri percorsi in modalità elettrica. Infatti, il costo a chilometro, del valore di 4 centesimi, si applica solo al chilometraggio percorso con il motore termico acceso. Tale assicurazione rappresenta quindi un concreto impegno per l'ambiente, permettendo un consistente risparmio economico nel corso dell'anno per tutti i clienti che sceglieranno soluzioni di mobilità sostenibile, impegnandosi a modificare le proprie abitudini di guida in funzione di un utilizzo efficiente del proprio veicolo. Si segnala che **WeHybrid Insurance** ha vinto il premio come 'miglior prodotto *digital* per il mercato *retail*' alla **prima edizione dell'Italian Insurtech Summit 2020** organizzato dall'Italian Insurtech Association (IIA)³¹. Si segnala che dal lancio di tali servizi a settembre 2020, hanno aderito circa 6000 clienti, percorrendo circa 15 milioni di km di cui il 48% in modalità elettrica, con una quota quindi di 7,5 milioni gratuiti ai fini assicurativi.

³¹ Entità senza scopo di lucro costituita all'inizio del 2020 da soggetti rappresentativi di tutte le componenti della filiera del mercato assicurativo, con il patrocinio dell'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID).

- WeHybrid Service:** un servizio di manutenzione grazie al quale all'aumentare dei chilometri percorsi in modalità elettrica, si riduce il costo del tagliando, incentivando la guida responsabile. La guida in elettrico consente di ridurre l'usura di molti componenti della vettura, riducendo quindi i costi relativi alla manutenzione, un'importante voce di spesa nella gestione di una vettura. Il servizio offre inoltre l'opportunità di accesso a un sistema di sconti esclusivi basato sui dati di percorrenza chilometrica in modalità elettrica, per il quale più è alta la percentuale di distanza media percorsa in modalità elettrica, maggiore sarà la percentuale di sconto sulla manutenzione. In particolare al momento sono previsti:

 - uno **sconto del 10% sui tagliandi** se la percentuale di guida in elettrico è **superiore o uguale al 50%**;
 - uno **sconto del 20% sui tagliandi** se la percentuale di guida in elettrico è **superiore o uguale al 60%**.
- WeHybrid Challenge:** una vera e propria operazione a premi dedicata ai primi clienti Yaris Hybrid che avevano riservato la vettura online finalizzato al medesimo obiettivo, ovvero massimizzare le percorrenze in elettrico. Ottimizzando la guida in elettrico, i clienti hanno potuto accumulare **Toyota Green Credits** convertibili in buoni digitali da utilizzare attraverso l'App KINTO Go per i servizi di mobilità offerti dalla piattaforma, come biglietti metro, bus, taxi, parcheggi ed eventi. I premi, abbinati alla percentuale di percorrenza in elettrico monitorabile attraverso l'applicazione MyT, andavano da 150 green credits (equivalenti a **75€ di voucher** su KINTO Go) per percorrenze in elettrico **superiori al 50%** fino a 300 green credits (equivalenti a **150€ di voucher** KINTO Go) per percorrenze in elettrico **superiori al 60%**.
- WeHybrid Credit:** a partire dal Fiscal Year 22, per tutti i clienti di Pay Per Drive, da luglio 2021 rinominato **Toyota Easy**³², sarà possibile ottenere 1 centesimo per ogni kilometro percorso in elettrico, alimentando un credito che potrà essere trasferito sull'App KINTO Go, l'App dedicata ai servizi di mobilità sostenibile. I clienti potranno quindi utilizzare il proprio **"cash back"**, sulla base della **percorrenza in elettrico**, nei diversi **servizi offerti da KINTO Go**, come la prenotazione di taxi, l'acquisto di biglietti per eventi e per mezzi di trasporto e il pagamento delle soste. Alternativamente il cliente può utilizzare il proprio credito come sconto in fase di rinnovo del contratto della vettura.

³² Finanziamento su misura offerto da TFSI.

7.2.

I CANALI DI COMUNICAZIONE DI TOYOTA

Toyota reputa la comunicazione un elemento imprescindibile del processo di coinvolgimento e fidelizzazione del cliente. Diversi aspetti vengono tenuti in considerazione nella strutturazione di una comunicazione efficace che riesca a trasmettere non solo le caratteristiche dell'offerta di mobilità del marchio ma anche i suoi valori.

Tra questi, tre costituiscono le principali leve della strategia comunicativa di Toyota: **sostenibilità**, **challenge** ed **emozione** (Figura 15).



1. La strategia sostenibile di Toyota si riassume oggi nel concetto di andare oltre, "Beyond Zero", e si articola in quattro principali aree di intervento:

- Confermare la **leadership nell'elettrificazione**, perseguendo l'impegno nella mobilità sostenibile intesa non solo come realizzazione di veicoli a **impatto zero**, ma andando "oltre" con l'ambizioso obiettivo di lungo termine di migliorare la vita di tutti gli abitanti nel mondo attraverso **soluzioni di mobilità elettrificate** sicure e responsabili, con una progressiva transizione verso un **futuro più sostenibile**.
- Prendersi cura della **mobilità di tutti**, realizzando la dimensione sociale della sostenibilità in cui ognuno possa avvalersi di sistemi di mobilità che non siano limitati alle automobili e che consentano di muoversi liberamente e **senza ostacoli**, sociali o fisici, fornendo **risposte** sostenibili dal punto di vista ambientale e attente **alle esigenze**

Figura 15

I principali valori comunicati da TMI.

specifiche di mobilità di ciascuno, attraverso **nuove forme di mobilità** e l'evoluzione di Toyota verso nuove soluzioni quali lo *sharing* e il *pooling*, sotto l'ombrello del mondo KINTO, un'offerta di mobilità completa e integrata con la rete delle concessionarie.

- Creare una **customer experience memorabile**, anche tramite l'offerta dell'ecosistema "**WeHybrid**" e garantendo i valori portanti della filosofia del mondo Toyota e Lexus quali ad esempio l'Omotenashi, ponendo il cliente sempre al centro, **anticipandone i bisogni e superandone le aspettative**.
 - Contribuire a una **società migliore, in armonia con l'ambiente, il pianeta** e favorire il benessere economico, materiale e spirituale delle persone.
2. Il concetto di **Start Your Impossible** si basa sul valore della "*challenge*", la sfida, sviluppandosi lungo due direttrici:
 - Il tema della **sfida**, del **superamento dei limiti** e la visione di una **mobilità evoluta e accessibile** per tutti, con il superamento di ogni barriera, che trova piena rappresentazione nella partnership con i Comitati Olimpico e Paralimpico e le manifestazioni da questi promosse.
 3. Il valore dell'emozione trova nel Toyota Gazoo Racing la sua massima espressione quale terza leva comunicativa e si fonda su un principale pilastro:
 - La piattaforma del **Gazoo Racing** viene utilizzata per comunicare eventi di livello mondiale e locale e dimostrare la credibilità di Toyota nel combinare innovazione tecnologica e affidabilità con aspetti più passionali tipici del mondo sportivo. Seguendo lo spirito dell'impegno Toyota negli sport motoristici, il concetto su cui si fonda la comunicazione in questo ambito è il "**Push limits for better**", ovvero il prezioso ruolo delle competizioni agonistiche come banco di prova della tecnologia, dell'affidabilità, del miglioramento continuo. A partire da luglio 2021, inoltre, la nuova GR Yaris è protagonista del primo campionato monomarca del Toyota Gazoo Racing Italy, il GR Yaris Rally Cup, presentato a Olbia in occasione del Rally Italia Sardegna.

Toyota Gazoo Racing

Toyota Gazoo Racing è il marchio utilizzato da Toyota nell'ambito degli sport motoristici, in cui compete da oltre 60 anni. Gli investimenti di Toyota nel **Motorsport** sono riconducibili alla filosofia Kaizen. Le condizioni estreme a cui sono sottoposti i veicoli durante le competizioni agonistiche servono infatti come banco di prova per le soluzioni tecnologiche dei prodotti Toyota prima che vengano utilizzate nella produzione delle vetture in serie, testandone affidabilità, sicurezza e prestazioni. È quindi nell'ottica della "realizzazione di veicoli sempre migliori" che va interpretato l'impegno di Toyota a "**superare i propri limiti**" e a mettersi in gioco nel mondo del Motorsport.

7.3. QUALITÀ E SICUREZZA DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI

Nonostante la qualità sia un concetto trasversale a tutto il business Toyota, lo spirito della verifica costante e del miglioramento continuo assume rilevanza particolare per quanto riguarda i prodotti del marchio per il raggiungimento di due importanti obiettivi della sua Vision: garantire qualità e assicurare una mobilità sicura e responsabile.

Gli eccellenti strumenti di sicurezza che equipaggiano i veicoli Toyota e Lexus, e che hanno assicurato più volte ai modelli del marchio le 5 stelle Euro NCAP³³, massimo riconoscimento nell'ambito della sicurezza nel settore automobilistico, costituiscono solo uno degli aspetti che concorrono a garantire effettive qualità e sicurezza. Toyota si assicura che le affiliate locali svolgano infatti, nella fase di vita intermedia del prodotto, un ruolo decisivo in tal senso.

Attraverso il suo **reparto tecnico**, Toyota Motor Italia verifica e monitora costantemente i guasti segnalati dai clienti o dalla rete, ne analizza la natura determinando quindi se si tratta di un guasto con potenziale impatto sulla sicurezza, di elementi non più in linea con la normativa di omologazione vigente o di aspetti non legati alla sicurezza del veicolo ma con un impatto

³³ Una valutazione di 5 stelle indica una "eccellente protezione complessiva in caso di impatto e veicolo ben equipaggiato con una tecnologia anticollisione completa e robusta" (Fonte: <https://www.euroncap.com/it/info-su-euro-ncap/come-leggere-le-stelle/>).

significativo sulla sua performance. Tali analisi vengono quindi formalizzate in un report che viene inviato direttamente alla Casa Madre per valutazione. Sulla base dell'entità, sia quantitativa che qualitativa delle rilevazioni, TMC può quindi lanciare una cosiddetta **campagna di richiamo**, facendo rientrare tutti i veicoli interessati dal difetto riscontrato, lavorando tempestivamente alla sua risoluzione e prevenendo così eventuali conseguenze. Tali campagne rappresentano una peculiarità della grande attenzione che il marchio riserva agli aspetti qualitativi e di sicurezza delle proprie produzioni.

Il processo di reportistica descritto non termina necessariamente con una campagna di richiamo. Tuttavia, i continui feedback forniti dalle affiliate permettono a TMC di includere nelle successive produzioni e progettazioni interventi di miglioramento volti ad incrementare progressivamente la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, in piena ottica Kaizen. Ed è anche grazie alla capillarità di tali analisi che per il Fiscal Year 21 TMI ha confermato l'**assenza di casi di non conformità** alla normativa vigente in materia di sicurezza dei veicoli.

7.4.

LA NOSTRA CATENA DEL VALORE

7.4.1

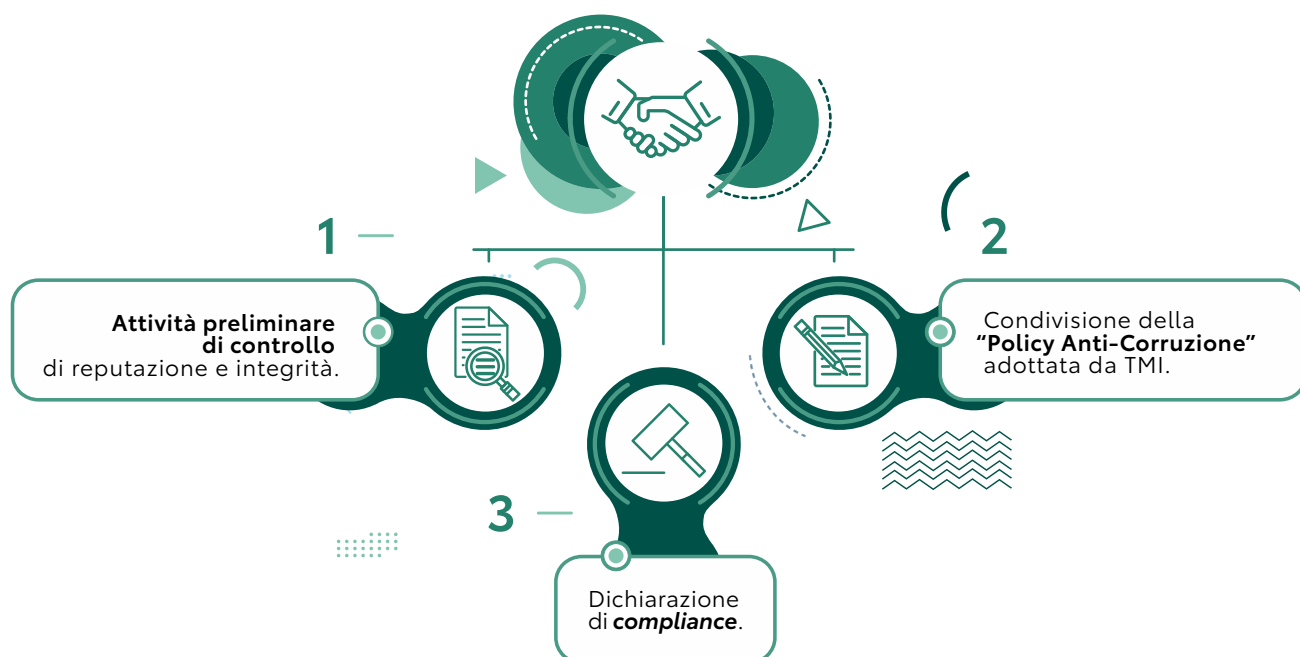
La nostra catena del valore: i fornitori

L'approvvigionamento risulta essere un aspetto importante del business delle società di Toyota Italia, in quanto altamente impattante sulla sostenibilità economica dell'organizzazione e della sua catena del valore. A tal fine, ciascuna società ha previsto un insieme di criteri – tra cui la competitività complessiva, determinata da capacità tecnologica, prezzi, affidabilità della consegna, qualità, stabilità economica e finanziaria – e strumenti di controllo che permettono anche di valutare l'impegno dei business partner relativamente alle tematiche di sostenibilità e

ai valori dell'azienda sia in fase di selezione che di esecuzione della relazione commerciale. Non è ammessa alcuna forma di discriminazione. Aspetto particolarmente rilevante nella fase di selezione e di conduzione del rapporto con i fornitori riguarda conflitti di interessi e corruzione. Come ribadito dai vari Codici adottati, le società di Toyota Italia si impegnano a estendere, tramite apposite clausole contrattuali, l'impegno contro la corruzione attiva e passiva anche partner commerciali attraverso un triplice sforzo, come descritto di seguito.

Figura 16

Procedura di controllo preliminare dei fornitori di Toyota Italia in ambito anticorruzione.



Nello specifico con riferimento a **TMI**, viene richiesto altresì che i fornitori confermino, in sede di sottoscrizione contrattuale, di operare in conformità alla legge e, nella maggioranza delle relazioni, alla normativa ambientale, operando con onestà, evitando conflitti di interesse, conformandosi al Codice per la protezione dei dati personali (D. Lgs. n. 196/2003) e assicurando l'integrità del personale e un ambiente di lavoro salubre. Inoltre, le società Toyota in Italia si impegnano a promuovere attivamente l'approvvigionamento e la produzione locale, al fine di contribuire allo sviluppo economico del Paese e della comunità in cui opera. Per quanto riguarda gli aspetti socio-ambientali nello specifico, TMI tramite la consultazione delle

banche dati Accredia mappa i propri partner commerciali in base al loro impegno e alla loro compliance per qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro, verificando la presenza delle relative **certificazioni ISO 9001** (Qualità), **ISO 14001** (Ambiente) e **OHSAS 18001** (Salute e sicurezza sul lavoro).

L'azienda si è dotata anche di uno **strumento di monitoraggio** della sostenibilità della propria catena di fornitura, con riferimento a variabili economiche, ambientali e sociali. Annualmente l'azienda effettua una mappatura approfondita dei fornitori cosiddetti "strategici", individuandone il livello di **rischio** – in ambito sicurezza e in prospettiva strategica per il business delle società – di **affidabilità**, dell'impatto sulla **continuità operativa** ed eventuali certificazioni in ambito qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro.

Le procedure di **TFSI** e **KINTO Italia** prevedono altresì che tutti gli accordi/relazioni con i fornitori vengano instaurati solo dopo che una approfondita attività di controllo sulla loro reputazione e integrità abbia avuto un esito positivo, avendo ottenuto adeguata evidenza di una loro condotta di business rispettosa delle leggi e delle norme applicabili. Tutti i fornitori devono rispettare le linee guida indicate nella normativa Antitrust e nel Codice Etico. Inoltre, ogni nuovo soggetto che verrà sottoposto al processo di qualificazione nell'albo di KINTO Italia o TFSI dovrà essere valutato dal reparto che effettuerà richiesta di iscrizione classificando il soggetto potenziale fornitore in base alle logiche sotto descritte:

- **Fornitori strategici:** individuati con riferimento a una valutazione economica, ovvero al volume di affari garantito dal contratto, e del rischio di business, reputazionale e del trattamento dei dati personali.
- **Fornitori di consulenze:** ossia coloro che avendo accertata qualifica in una materia forniscono pareri ovvero forniscono assistenza nella realizzazione di un progetto aziendale.
- **Fornitori FOI:** solo per TFSI, in ragione della peculiarità del business, rappresentano i fornitori a cui è stata esternalizzata una funzione operativa importante secondo la definizione prevista dalla circolare BIT n. 288/2015 e nel rispetto dei principi della Policy Esternalizzazione delle Funzioni aziendali.
- **Altro:** la categoria include tutti quei fornitori altrimenti non classificabili secondo quanto sopra stabilito.

Sulla base degli elementi descritti, le società Toyota in Italia valutano quindi l'impatto che il singolo fornitore potrebbe avere sulla continuità del business, elemento fondamentale per monitorare la sostenibilità economica della catena di fornitura.

7.4.2

La nostra catena del valore: i concessionari

La rete dei concessionari svolge un ruolo di primaria importanza poiché rappresenta la declinazione a livello locale delle strategie commerciali e della visione di Toyota. Costituisce infatti l'ultimo anello nella catena del valore dell'azienda, a diretto contatto con il cliente.

L'importanza della rete per le realtà locali e il cliente finale trova il suo compimento in periodiche iniziative di coinvolgimento dei concessionari e, soprattutto, nel progetto **BRiT (Best Retailer in Town)**. Il Best Retailer in Town è il concessionario che incarna al meglio i principi e i valori Toyota diffondendoli e trasmettendoli a livello locale.

I Comitati BRiT

I Comitati BRiT sono Comitati Strategici organizzati con cadenza semestrale con un gruppo ristretto di Concessionari rappresentativi dell'intera rete. Durante tali incontri, nei quali si aprono tavoli di discussione e confronto su visione, strategie, politiche commerciali e azioni di mercato del marchio, i concessionari partecipano proattivamente, esprimendo il loro punto di vista e suggerendo all'azienda eventuali azioni da intraprendere sulla base delle esperienze locali. La realizzazione di progetti specifici, spesso frutto di tale confronto e che in molti casi nascono proprio dalla richiesta dei concessionari, si concretizza con dei gruppi di lavoro nei quali, oltre ai reparti di Toyota interessati, partecipa attivamente anche un gruppo di concessionari apportando *best practice* locali.

L'attuale rete dei concessionari, che opera in virtù del rinnovo del Contratto di Franchise avvenuto nel 2018 e con scadenza nel 2023, è composta da **68 partner** per quanto riguarda **Toyota**, e **26** per quanto riguarda **Lexus**, per un totale di 187 sedi (vendita e assistenza) di concessionarie **Toyota** e **36 Lexus** attive su tutto il territorio nazionale.

La performance dei concessionari è quindi oggetto di monitoraggio e valutazione da parte di Toyota, la quale ha predisposto un sistema di premiazione per i concessionari più meritevoli, denominato **BRiT Award**. Si tratta di un sistema di monitoraggio mensile dei principali indicatori relativi a diverse aree di business, con un focus sia sui risultati che sulla strutturazione dei processi. Gli indicatori prendono in considerazione principalmente l'area **People**, relativa all'attenzione alla formazione e alla crescita del personale, l'area di **Customer Centricity**, ovvero l'attenzione riservata al Cliente, l'area del **Toyota Way**, riguardante l'applicazione dei principi e dei processi Toyota nello svolgimento delle proprie attività, ed infine un'area di **sostenibilità del business**, che comprende sia le performance commerciali sia l'attenzione del concessionario alla catena del valore e alla solidità patrimoniale. Dalla combinazione di questi indicatori viene definito un **BRiT Readiness index**. Al termine del programma i 12 concessionari con il BRiT index più alto vengono premiati attraverso la partecipazione ad un viaggio con il Top Management Toyota e Lexus.

Per il monitoraggio della soddisfazione della rete nei confronti del marchio viene storicamente fatto riferimento all'indagine Dealer Stat effettuata dalla società Quintegia, che pubblica annualmente i relativi risultati. A giugno 2020, **Toyota si è aggiudicata il primo posto nella classifica complessiva di soddisfazione dei concessionari italiani, guadagnando ben tre posizioni rispetto al 2019.**

Per le votazioni del 2020, inoltre, ai concessionari è stato richiesto di valutare anche le misure di sostegno alla rete che le case hanno previsto durante **l'emergenza Covid-19**, tematica per cui **i marchi Toyota e Lexus si sono posizionati rispettivamente primo e secondo per tempestività ed efficacia.** A integrazione di tale canale, a partire da gennaio 2019, TMI ha rilasciato un'applicazione alla propria rete Toyota e Lexus denominata "**ONEToyota**", ovvero un'App per smartphone che misura costantemente il livello di soddisfazione della rete e apre un canale di comunicazione diretto e veloce tra casa madre e rete dei concessionari.

Le persone di Toyota: il motore del futuro

— CAPITOLO 8



Le persone rappresentano per Toyota uno dei pilastri fondamentali del successo aziendale. I valori del **Teamwork** e del **Rispetto** tra colleghi figurano sia tra i Principi Guida³⁴ che nel Toyota Way e costituiscono aspetti importanti del più ampio concetto di **Rispetto per le Persone**, che trova la sua realizzazione nel creare le migliori condizioni possibili per far esprimere il potenziale di ciascun collaboratore.

Per questo motivo Toyota ha elaborato una **Employee Experience**, in fase di implementazione per tutte le società del Gruppo, che permette di favorire lo sviluppo dei dipendenti in termini di competenze e incrementarne la motivazione attraverso lo sviluppo dei seguenti **3 principali pilastri dell'Employee Journey**:



³⁴ Principio Guida 5 "Incoraggiare una cultura aziendale che favorisca la creatività individuale e il valore del teamwork osservando al tempo stesso i valori della fiducia e del rispetto tra lavoratori e dirigenza". TMC, Principi Guida di Toyota, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/>.

Dal punto di vista organizzativo l'azienda ha attivato un percorso per adeguare struttura e processi alla Vision 2025, focalizzata sulla **transizione da Automotive Company a Mobility Company**.

In particolare, il cambiamento organizzativo in fase di definizione ha l'obiettivo di massimizzare le sinergie e l'integrazione dell'intero gruppo di aziende che operano per Toyota in Italia (TMI, TFSI, KINTO, TIM e ANDIE) attraverso **esperienze trasversali** tra le altre aziende in Italia e scambi internazionali con le società madri oppure altre affiliate Sales & Marketing in Europa.

Il nuovo assetto organizzativo permetterà altresì ai dipendenti delle aziende di acquisire competenze e mentalità completamente nuovi ricoprendo ruoli nell'area della **New Mobility**, che Toyota ha deciso di gestire con il marchio KINTO, in modo tale da rispondere al meglio alle specifiche del futuro modello di business. A testimonianza del costante impegno a migliorare la gestione delle proprie risorse umane, le società del Gruppo hanno ottenuto diverse certificazioni relative a *best practice* relative alla gestione e sviluppo delle persone e dell'ambiente di lavoro, come nel caso di TMI che **ha ottenuto per il sesto anno consecutivo la certificazione Top Employer** e TFSI che **per il terzo anno consecutivo ha ottenuto la certificazione Great Place to Work**. L'ottenimento di quest'ultima è infine tra gli obiettivi futuri per TIM e ANDIE.

8.1.

LE CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO DI TOYOTA

Tabella 8

GRI 102-8: Numero totale lavoratori suddivisi per tipologia contrattuale, area geografica e genere.

L'attuale modello organizzativo delle società Toyota è un modello Customer Centric, finalizzato quindi alla creazione della migliore esperienza possibile al cliente, che presenta una Lean Organization, caratterizzata da una struttura snella orientata all'efficienza dei processi, con un massimo di quattro livelli all'interno dell'organizzazione.

Tipologia contrattuale	Numero totale lavoratori suddivisi per tipologia contrattuale, area geografica e genere					
	Al 31 marzo 2021			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TMI³⁵	151	61	212	153	55	208
A tempo indeterminato	147	59	206	144	53	197
A tempo determinato	3	2	5	6	2	8
Apprendistato	1	0	1	3	0	3
TFSI e KINTO	67	60	127	62	56	118
A tempo indeterminato	66	59	125	59	55	114
A tempo determinato	1	1	2	2	1	3
Apprendistato	0	0	0	1	0	1

Tipologia di impiego	Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 dicembre 2020			Al 31 dicembre 2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TIM e ANDIE	27	19	46	27	18	45
A tempo indeterminato	26	19	45	26	18	44
A tempo determinato	0	0	0	0	0	0
Apprendistato	1	0	1	1	0	1

³⁵ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi al personale di TMI del Fiscal Year 20 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Rapporto. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2020.

Con riferimento ai dati puntuali delle società del Gruppo al 31 marzo 2021, TMI conta una popolazione aziendale pari a **212 dipendenti**, di cui circa il **97%** a tempo indeterminato. Usufruisce dell'impiego **part-time il 5,2%** dei dipendenti, esclusivamente donne. TFSI e KINTO contano invece una popolazione aziendale di **127 dipendenti**, di cui oltre il **98%** a tempo indeterminato. Infine, relativamente a TIM e ANDIE, i cui dati fanno riferimento al 31 dicembre 2020, la popolazione aziendale è composta da **46 dipendenti**, anche in questo caso con il **98%** a tempo indeterminato. Il personale somministrato e gli stagisti, attraverso cui il Gruppo offre opportunità di formazione e sviluppo e favorisce la contaminazione tra generazioni, ricoprono circa il 10% della forza lavoro totale. Al 31 marzo 2021 per TMI, TFSI e KINTO e al 31 dicembre 2020 per TIM e ANDIE, il 100% del personale dipendente risulta coperto da contrattazione collettiva.

8.2. ATTRAZIONE E SELEZIONE DEI TALENTI

Da aprile 2020 a marzo 2021 si registra un lieve aumento del numero di assunzioni rispetto all'anno precedente. TMI ha infatti assunto nel complesso **9 nuovi dipendenti** e garantito formazione a **4 nuove risorse in stage**, mentre TFSI e KINTO hanno registrato **16 assunzioni** con **5 risorse in stage**. Nel periodo tra gennaio e dicembre 2020, invece, TIM e ANDIE hanno assunto **4 risorse**.

Tabella 9

GRI 401-1 Numero di dipendenti assunti.

Numero di assunzioni	Assunzioni							
	Al 31 marzo 2021				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
TMI	5	4	0	9	3	5	0	8
Uomini	3	0	0	3	3	3	0	6
Donne	2	4	0	6	0	2	0	2
TFSI e KINTO	0	3	4	7	0	4	0	4
Uomini	0	1	4	5	0	1	0	1
Donne	0	2	0	2	0	3	0	3

	Assunzioni							
	Al 31 dicembre 2020				Al 31 dicembre 2019			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
TIM e ANDIE	0	4	0	4	0	4	0	4
Uomini	0	3	0	3	0	3	0	3
Donne	0	1	0	1	0	1	0	1

Le nuove risorse vengono selezionate attraverso un processo rigoroso finalizzato a individuare donne e uomini di potenziale che abbiano un profilo adeguato e in linea con i valori aziendali e con le competenze richieste dalle posizioni vacanti. Già dal 2020 il Gruppo ha supportato, anche in fase di selezione, la strategia sulla **Diversity**, per garantire l'ingresso in azienda di un numero maggiore di donne, con l'obiettivo di assicurare un riequilibrio nel numero della popolazione femminile e supportare così la crescita aziendale. Per quanto riguarda il turnover in uscita, anche per il Fiscal Year 21 si confermano valori molto bassi, a testimonianza di un'ottima capacità da parte dell'azienda di trattenere i propri talenti, elemento che attenua la necessità di introdurre in azienda nuove risorse.

Numero di cessazioni	Turnover							
	Al 31 marzo 2021				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
TMI	2	2	1	5	0	5	1	6
Uomini	1	1	1	3	0	3	1	4
Donne	1	1	0	2	0	2	0	2
TFSI e KINTO	0	3	4	7	0	4	0	4
Uomini	0	1	4	5	0	1	0	1
Donne	0	2	0	2	0	3	0	3

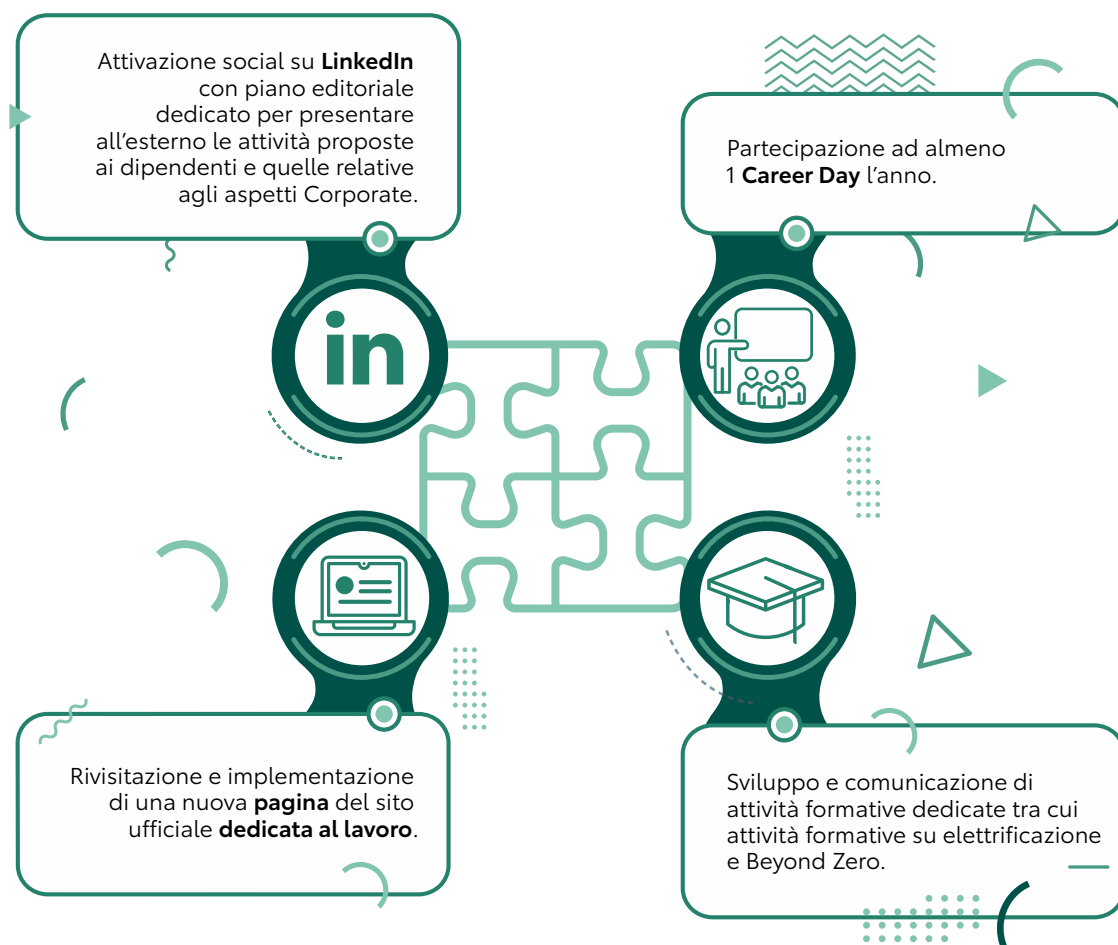
	Turnover							
	Al 31 dicembre 2020				Al 31 dicembre 2019			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
TIM e ANDIE	0	3	0	3	0	0	0	0
Uomini	0	3	0	3	0	0	0	0
Donne	0	0	0	0	0	0	0	0

Nonostante ciò, Toyota Italia ha attuato negli ultimi anni diverse azioni finalizzate a migliorare il processo di ricerca e attrazione di talenti nella propria organizzazione, tra cui partecipazione a **Career Day**, interventi a **master** universitari, organizzazione di **open day** presso la sede aziendale e l'attivazione di ricerche su **LinkedIn**.

Per quanto riguarda TMI, inoltre, anche in relazione a quanto emerso dall'analisi di Brand Reputation che viene effettuata dal 2019, nel corso del Fiscal Year 20 si è resa necessaria la strutturazione delle attività di Employer Branding in un piano strategico che ha trovato attuazione nel Fiscal Year 21, in accordo con i reparti di Corporate Communication e Marketing. Il piano prevede 4 principali attività, come illustrato in Figura 17.

Figura 17

Le attività del piano di Employer Branding di TMI.



8.3.

LO SVILUPPO DEI DIPENDENTI

8.3.1

Le modalità di sviluppo

In quanto risorsa strategica dell'azienda, il Gruppo Toyota in Italia ripone grande attenzione allo sviluppo delle proprie persone, favorito attraverso diverse iniziative che stimolino un ampliamento delle competenze e una maggiore conoscenza delle attività di Toyota. Tra le modalità di sviluppo più efficaci e utilizzate figurano:

1. **Job Rotation** tra diversi reparti dell'azienda per l'ampliamento e lo sviluppo di conoscenze e competenze. Nel Fiscal Year 21, TMI ha gestito **78 job rotation**, corrispondenti a circa il 38% dell'organico. Relativamente a TFSI, sono state gestite **4 job rotation**, corrispondenti a circa il 3% dell'organico, mentre 2 hanno interessato ANDIE tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2020.
2. **International Assignment** presso TME, il Quartier Generale europeo con sede a Bruxelles, o altra società del Gruppo, come, ad esempio, KINTO GmbH e ANDIE Lussemburgo, della durata variabile da 1 a 5 anni. Nel Fiscal Year 21, sono stati 6 gli international assignment in entrata e in uscita per TMI, 1 per TFSI, 1, ancora in corso, per KINTO, e 1 per ANDIE, che hanno permesso ai dipendenti di comprendere al meglio le direttrici strategiche del marchio in Europa, sviluppando al contempo le competenze attitudinali favorite da un ambiente di lavoro internazionale.
3. **Assignment cross-company** tra le società del gruppo in Italia, con l'obiettivo di rendere trasversale la conoscenza del mondo Toyota da parte dei dipendenti. Nel Fiscal Year 21, sono state gestite 6 assegnazioni inter-aziendali in TMI, 15 in TFSI, 3 in TIM e 2 in ANDIE, alcune delle quali si sono poi concretizzate in assunzioni dirette.
4. **Formazione:** il Gruppo Toyota Italia continua a investire nella formazione dei propri dipendenti puntando sia alla formazione di competenze trasversali (soft skills) che alla formazione professionalizzante del ruolo. Il Gruppo sta sempre più massimizzando la formazione inter-company grazie alla Toyota Academy, adattando la propria offerta formativa al nuovo business model, alla progressiva digitalizzazione dei contenuti e integrazione delle attività tra le diverse società del Gruppo, che, tuttavia, gestiscono ancora gran parte della formazione autonomamente attraverso funzioni dedicate.

8.3.2

Il sistema di valutazione delle performance

Il Gruppo Toyota Italia è dotato di un sistema di valutazione che coinvolge tutti i dipendenti (Tabella 8), fondato su due pilastri, il **Competency** e il **Performance Appraisal**. Il primo ha la finalità di valutare se i comportamenti attuati in un periodo definito sono in linea con le aspettative del ruolo e dall'organizzazione e ha un focus sullo sviluppo di medio-lungo periodo. Il secondo ha lo scopo di valutare i risultati ottenuti in un tempo determinato ed è focalizzato sul breve periodo.

Tabella 10

GRI 404-3 Percentuale totale di dipendenti per genere e per categoria professionale che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale.

%	Percentuale totale di dipendenti per genere e per categoria professionale che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale					
	Al 31 marzo 2021			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TMI	99,3%	100%	99,5%	98%	100%	98,6%
Dirigenti	100%	-	100%	100%	-	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	99,1%	100%	99,4%	97,30%	100%	98,1%
TFSI e KINTO	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dirigenti	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	100%	100%	100%	100%	100%	100%

%	Percentuale totale di dipendenti per genere e per categoria professionale che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale					
	Al 31 dicembre 2020			Al 31 dicembre 2019		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TIM e ANDIE	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Dirigenti	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	100%	100%	100%	100%	100%	100%

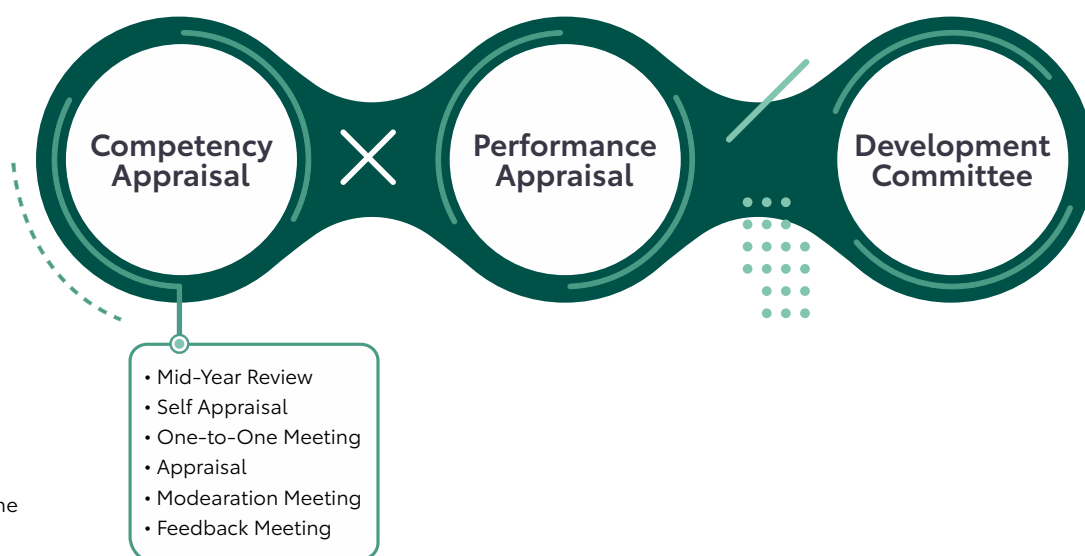


Figura 18

Il sistema di valutazione di Toyota Italia.

8.4. LA FORMAZIONE

La formazione rappresenta per Toyota uno strumento decisivo per uno sviluppo organico e sostenibile del suo business.

È per questo che **TMI** sin dal 2018 ha istituito una struttura dedicata esclusivamente alla progettazione e attuazione della strategia formativa dell'azienda inter-aziendale: la **Toyota Academy**, responsabile non solo della formazione dei dipendenti, ma anche di quella del canale di distribuzione e degli stakeholder esterni. Il ruolo trasversale dell'Academy, in particolare, permette alle società Toyota in Italia di poter gestire parte della formazione in maniera centralizzata, allineando le competenze rispetto ai prodotti Toyota. L'Academy ha inoltre ampliato i propri programmi formativi ai concessionari, che ora includono tematiche legate al mondo finanziario, dei nuovi servizi di mobilità e assicurativo propri di TFSI, KINTO, TIM e ANDIE.

Si segnala tuttavia che, oltre agli ambiti menzionati, ciascuna società del Gruppo svolge e gestisce la formazione autonomamente, a seconda delle esigenze e necessità peculiari di ciascun business.

In linea con l'evoluzione del settore automobilistico, la stessa offerta formativa della Toyota Academy sta attraversando una **radicale trasformazione** in funzione dei cambiamenti del modello di business – dalla vendita di automobili alla Mobility as a Service – e della trasformazione digitale, orientata sempre più verso **soluzioni blended**, ovvero che prevedono una combinazione di corsi in presenza e da remoto, anche nella prospettiva di sostenere una ripresa agevole delle attività commerciali dei partner dopo l'emergenza sanitaria da Covid-19. Tra le iniziative previste, segno del concreto impegno verso un'offerta formativa sempre più trasversale alle aziende, si segnala a giugno 2021 il lancio di un'innovativa piattaforma denominata "**We Grow**", dedicata alla formazione e sviluppo dei dipendenti di tutte le aziende del Gruppo in Italia – una novità a livello europeo – caratterizzata dalla combinazione di elementi di intelligenza artificiale (AI) e social learning.

Tabella 11

GRI 404-1 Ore medie di formazione pro-capite erogate ai dipendenti per categoria professionale.



Ore di formazione	Ore medie di formazione pro-capite per categoria professionale e genere		
	Dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale
TMI	141,4	144,8	138,6
Dirigenti e quadri	118,5	105,0	105,0
Impiegati	149,3	148,0	148,0
TFSI e KINTO	20,0	20,2	20,1
Dirigenti e quadri	18,8	18,8	18,8
Impiegati	20,4	20,4	20,4

Ore di formazione	Ore medie di formazione pro-capite per categoria professionale e genere		
	Dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale
TIM e ANDIE³⁶	40,0	40,0	40,0
Dirigenti e quadri	40,0	40,0	40,0
Impiegati	40,0	40,0	40,0

Ore di formazione	Ore medie di formazione pro-capite per categoria professionale e genere		
	Dal 1° aprile 2019 al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale
TMI	25,2	24,0	24,9
Dirigenti e quadri	28,7	28,8	28,7
Impiegati	23,6	23,6	23,6
TFSI e KINTO	22,6	22,1	22,4
Dirigenti e quadri	19,4	20,6	19,8
Impiegati	23,9	22,4	23,1

³⁶ In seguito alla strutturazione di un sistema di monitoraggio continuo a partire dal 2020, non è stato possibile rendicontare i dati relativi all'anno di rendicontazione 2019.

I dati relativi al Fiscal Year 21 mostrano in maniera evidente l'aumento esponenziale delle ore di formazione erogate ai dipendenti, dovuto alla situazione pandemica che ha permesso di ampliare la formazione tramite strumenti online.

Una parte importante dell'**attività di formazione** strutturata e offerta dall'Academy riguarda i **partner commerciali**, i quali possono accedere alla Formazione Finanziata attraverso l'iscrizione al fondo interprofessionale **Fon.Ter** la cui adesione permette di ottenere un rimborso pari al 70% dei costi di partecipazione alla formazione sostenuti. Nel Fiscal Year 21, **l'offerta formativa verso i concessionari è diminuita del 65%** rispetto al 2020, soprattutto a causa della situazione pandemica che ha ridotto le opportunità di formazione in presenza, particolarmente utile per attività formative operative. Tuttavia, sono previste rilevanti novità nell'offerta formativa, con l'integrazione di attività dedicate alla figura del **KINTO Commercial Manager** nell'ambito dei servizi di mobilità KINTO e in linea con l'obiettivo di offrire una formazione affine per ciascun profilo professionale, concetto cardine del modello organizzativo *customer centric* TOM (Target Organizational Model³⁷). Per assicurare un costante allineamento delle attività dell'Academy alle aspettative dei partecipanti e agli standard qualitativi che la stessa strategia formativa mira a raggiungere, l'organizzazione si serve di due principali indicatori di monitoraggio: **l'indice di gradimento dei partecipanti alle attività formative (NPS)** e il **delta di apprendimento**, calcolato attraverso appositi test sottoposti a chi prende parte alla formazione, all'ingresso e all'uscita dei rispettivi corsi, il cui monitoraggio sistematico verrà esteso alla totalità dell'offerta formativa a partire dal Fiscal Year 22.

Si segnala infine, tra le nuove iniziative, il lancio di numerose attività formative inerenti alla strategia **Beyond Zero**³⁸, al fine di permettere la diffusione capillare della stessa, non solo verso la rete ma anche all'interno delle società del Gruppo, tramite l'utilizzo innovativo delle **virtual classroom**.

Tabella 12

GRI 404-1 Ore medie di formazione pro-capite erogate ai dipendenti per categoria professionale.

³⁷ Per la descrizione del progetto si rimanda al par. 7.1 "Customer experience".

³⁸ Per la descrizione della strategia Beyond Zero si rimanda ai par. 3.2 "La strategia di sostenibilità di Toyota a livello globale" e 5.1 "L'elettrificazione oltre le emissioni zero".

Ore di formazione	Ore di formazione erogate al personale della rete delle concessionarie Toyota e Lexus, per tipologia di formazione	
	2021	2020
Formazione Vendita Nuovo/Usato/Flotte (Sales Advisor; Customer Advisor; Contact Advisor)	8.908	25.696
Formazione Nuovi Modelli (Sales Advisor; Service Advisor; Workshop Master Technician)	15.496	11.424
Formazione Post Vendita (Technical; Parts & Service; Others)	8.619	21.760
Formazione Manageriale (First Line Management Program; Customer Development Manager; Environmental Manager)	9.496	1.264
Totale	42.519	60.144

Tabella 13

Totale ore di formazione erogate al personale della rete delle concessionarie Toyota e Lexus dal 1° aprile al 31 marzo, per tipologia di formazione.

Un ulteriore canale di dialogo con il mondo dell'istruzione, che costituisce una peculiarità di Toyota, è il **Toyota Technical Education Program**, programma che prevede una collaborazione tra il marchio e diversi istituti scolastici, principalmente professionali e tecnici industriali, orientata a fornire competenze tecniche e sulla gestione della *customer experience* agli studenti, fornendo un continuo aggiornamento degli insegnanti e delle attrezzature didattiche dell'istituto. Attraverso tale iniziativa Toyota ambisce a dare il suo concreto contributo al sistema di educazione pubblico di ogni Paese in cui opera, offrendo al contempo alla rete dei concessionari un bacino di talenti formati cui attingere per le esigenze professionali della rete. In Italia il T-TEP è stato lanciato con un protocollo di intesa tra TMI e il Ministero dell'Istruzione nel 1995, e da allora ha coinvolto 20 scuole partner e migliaia di studenti, offrendo loro spesso anche l'opportunità di maturare esperienza nel mondo Toyota. Il nuovo corso dell'iniziativa, denominato T-TEP 2.0, costituisce l'evoluzione di tale progetto, ed è basato sulla definizione di un nuovo percorso formativo per gli studenti, sull'aggiornamento delle competenze dei docenti da parte di Toyota Academy, oltre che sull'adeguamento delle attrezzature didattiche, sempre al passo con le più recenti evoluzioni tecnologiche: le scuole T-TEP dispongono, infatti, di moderne strumentazioni diagnostiche, laboratori dotati di simulatori e vetture equipaggiate con sistemi a trazione ibrida fornite da Toyota a fini formativi. Inoltre, la formazione include ora anche il potenziamento di competenze di gestione della relazione con il cliente e dei processi di vendita e la collaborazione è stata estesa all'istituto di formazione

superiore ELIS, che da anni lavora per l'inserimento dei giovani nel mondo del lavoro e nel campo della formazione, tramite il quale è stato avviato un accordo allo scopo di supportare corsi di formazione professionale secondo definiti profili di competenze. Caratteristica cruciale del nuovo approccio del T-TEP è, tuttavia, il suo ruolo come canale di attrazione di giovani talenti e risorsa importante per una crescita qualitativa della rete di assistenza e vendita Toyota, in linea con le esigenze di un settore in rapida trasformazione.

L'impatto sociale del progetto T-TEP

Oltre al ruolo di canale di attrazione dei talenti, il progetto T-TEP costituisce una grande opportunità per la società nel suo insieme. Tale impatto si concretizza attraverso due principali finalità del progetto: il coordinamento di domanda e offerta di lavoro e la formazione di competenze in linea con le nuove esigenze del mercato. Per il primo punto, la piattaforma **"Your Future"** costituisce un importante passo avanti per il sistema. L'ottimizzazione della ricerca di giovani profili qualificati tramite la nuova piattaforma rappresenta, infatti, un valido strumento per allineare domanda e offerta di lavoro del settore automobilistico. Tale contributo assume una rilevanza notevole se inquadrato nella difficile situazione del mercato per i giovani in Italia, soprattutto per quanto riguarda l'ingresso nel mondo del lavoro: soltanto il 41,6% dei giovani tra 15 e 34 anni risulta avere un'occupazione in Italia, rispetto al 58,7% della media UE, mentre il 18,3% è disoccupato (il 9,5% in UE). Il T-TEP rappresenta però, anche un'occasione per rinnovare e aggiornare le competenze professionali di un settore, quello automobilistico, in piena rivoluzione. La continua formazione di giovani studenti e il diretto dialogo con un marchio protagonista di tale transizione è un'opportunità per favorire la formazione di una classe di lavoratori competenti con la giusta mentalità e le qualità richieste dal nuovo mercato.

8.5. DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

La valorizzazione delle diversità individuali è uno dei valori fondanti per le società Toyota in Italia, alla base del pilastro dei Valori Toyota **"Respect"**, la cui applicazione reale viene monitorata attraverso obiettivi inseriti nell'Hoshin Kanri del reparto Risorse Umane per tutte le società della realtà Toyota in Italia e, nel caso di TMI, tramite **sezione dedicata** all'interno dell'indagine di clima europea con cadenza biennale (Employee Motivation Survey – EMS). Ad oggi, la percentuale di donne sul totale dei dipendenti per le 3 società è cresciuta rispetto al precedente Fiscal Year, attestandosi a **29%** per TMI, **47%** per TFSI e KINTO e **41%** per TIM e ANDIE.

Tabella 14

GRI 405-1 Numero di dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età.

Numero di dipendenti TMI ³⁹	Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2021				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	9	2	11	0	7	7	14
<i>Uomini</i>	0	9	2	11	0	7	7	14
<i>Donne</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Quadri	0	27	6	33	1	25	6	32
<i>Uomini</i>	0	23	5	28	0	23	5	28
<i>Donne</i>	0	4	1	5	1	2	1	4
Impiegati	18	121	29	168	22	111	29	162
<i>Uomini</i>	12	81	19	112	17	75	19	111
<i>Donne</i>	6	40	10	56	5	36	10	51
Totale	18	157	37	212	23	143	42	208
<i>Uomini</i>	12	113	26	151	17	105	31	153
<i>Donne</i>	6	44	11	61	6	38	11	55

³⁹ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi al personale di TMI del Fiscal Year 20 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Rapporto. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2020.

Numero di dipendenti TFSI e KINTO	Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2021				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	2	4	6	0	2	4	6
<i>Uomini</i>	0	1	4	5	0	1	4	5
<i>Donne</i>	0	1	0	1	0	1	0	1
Quadri	0	14	5	19	0	14	6	20
<i>Uomini</i>	0	10	2	12	0	10	3	13
<i>Donne</i>	0	4	3	7	0	4	3	7
Impiegati	9	86	7	102	6	78	8	92
<i>Uomini</i>	5	44	1	50	4	38	2	44
<i>Donne</i>	4	42	6	52	2	40	6	48
Totale	9	102	16	127	6	94	18	118
<i>Uomini</i>	5	55	7	67	4	49	9	62
<i>Donne</i>	4	47	9	60	2	45	9	56

Numero di dipendenti TIM e ANDIE	Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 dicembre 2020				Al 31 dicembre 2019			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	1	2	3	0	0	1	1
<i>Uomini</i>	0	1	1	2	0	0	1	1
<i>Donne</i>	0	0	1	1	0	0	0	0
Quadri	0	4	1	5	0	4	2	6
<i>Uomini</i>	0	4	0	4	0	4	0	4
<i>Donne</i>	0	0	1	1	0	0	2	2
Impiegati	0	35	3	38	1	36	1	38
<i>Uomini</i>	0	21	0	21	0	22	0	22
<i>Donne</i>	0	14	3	17	1	14	1	16
Totale	0	40	6	46	1	40	4	45
<i>Uomini</i>	0	26	1	27	0	26	1	27
<i>Donne</i>	0	14	5	19	1	14	3	18

In relazione ai giovani, aumenta il numero di dipendenti al di sotto dei 30 anni di età per TFSI e KINTO, mentre risulta leggermente in riduzione per TMI, TIM e ANDIE, un elemento che il Gruppo ambisce a incrementare nei prossimi anni anche grazie ai nuovi canali di attrazione dei talenti descritti al paragrafo 8.2 “Attrazione e selezione dei talenti”.

Nello sviluppo di una **cultura Diversity & Inclusion**, il Gruppo Toyota Italia si è focalizzato dapprima sulla **crescita della diversità di genere**, intraprendendo nel Fiscal Year 18 un percorso di miglioramento al fianco di un partner di eccellenza, **Valore D⁴⁰**, con cui è stato firmato il **Manifesto per l'occupazione femminile** per lo sviluppo di una cultura D&I.

Inoltre, altro aspetto rilevante per il Gruppo, non solo a livello di diversità del proprio organico ma per la stessa mission aziendale, è l'inclusione delle persone con disabilità, che, insieme alle altre **categorie protette**, costituiscono il **6%** del personale per TMI, **7%** per TFSI e KINTO e **2%** per TIM e ANDIE.

Il Gruppo Toyota Italia per le donne

Nel corso del Fiscal Year 2021, è proseguita l'attuazione della strategia a favore della diversity, già avviata nel Fiscal Year 20 con diverse attività tra cui il corso di formazione Unconscious Bias al Top Management, l'introduzione del Master online **MAAM (Maternity as a Master)** per la valorizzazione delle competenze attitudinali che si acquisiscono tramite la genitorialità e la creazione di un processo di **Maternity Come Back** per agevolare il rientro in sede delle neo-mamme. Tra le attività del nuovo Fiscal Year figurano l'estensione della formazione sull'Unconscious Bias a tutto il Management e tutta la popolazione aziendale e il programma di **Mentorship**, in fase di pilotaggio rivolto ad alcune donne, per valutarne successivamente l'estensione futura a tutta la popolazione aziendale.

⁴⁰ Prima associazione di imprese che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel Paese più in generale.

8.6. IL WELFARE

Il welfare sta assumendo un ruolo sempre più importante nelle politiche HR dell'azienda tanto da essere oggetto del progetto di **Total Reward Statement**, un progetto finalizzato alla quantificazione del pacchetto remunerativo che comprende, appunto, anche i benefit erogati. Tale progetto è già in essere per TMI e in fase di costruzione per le altre società del Gruppo.

Questi ultimi sono rappresentati da un'ampia gamma di servizi e agevolazioni che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti direttamente in sede o tramite convenzioni con terze parti, tra cui una palestra aziendale, disponibilità di un nutrizionista e un medico in sede, un bar-ristoro, un servizio massaggi, un bancomat e un servizio di consegna di farmaci in azienda. Inoltre, l'azienda prevede un programma modulare di auto aziendali in base al livello contrattuale del dipendente, oltre a un'assicurazione sanitaria, Christmas Gifts, sconti su prodotti e servizi aziendali e un corso di inglese online.

Lo smart working, infine, come descritto nel paragrafo 6.2.2 "Digitalizzazione dei processi", sta acquisendo una rilevanza sempre maggiore come nuova modalità di lavoro. Durante il periodo pandemico, l'intera popolazione aziendale ha lavorato da remoto, ad esclusione dei magazzinieri e operatori di officina per i quali la presenza fisica è fondamentale al fine dello svolgimento dell'attività lavorativa. Al momento attuale il Gruppo sta definendo le direttive da utilizzare nella situazione di "nuova normalità" continuando ad incentivare il lavoro da remoto in modalità "ibrida", lasciando ai dipendenti autonomia nello scegliere il numero di giornate di lavoro in smart working, a seconda delle proprie esigenze e sempre rispettando le normative nazionali. La **soddisfazione dei dipendenti** viene monitorata quotidianamente attraverso l'**App Beaconforce**, introdotta nel 2019 e dedicata al monitoraggio costante della motivazione e del coinvolgimento di tutti i membri del team Toyota e, nel caso di TMI, attraverso un'indagine europea biennale, denominata Employee Motivation Survey. A marzo 2021, gli **utenti registrati sull'App sono circa il 90% dei dipendenti**. La filosofia aziendale del Kaizen, il miglioramento continuo, ha portato all'individuazione di aree di potenziale miglioramento: **formazione**, con particolare riguardo a job rotation e passaggi di consegne, **strumenti informatici per la gestione delle risorse umane e work-life balance**, sulle quali il Gruppo ha agito con piano di azione dedicato, costruito attraverso il coinvolgimento dei dipendenti in **focus group dedicati** al quale ha fatto seguito l'adozione di soluzioni in tutte e tre le aree.

8.7. SALUTE E SICUREZZA

8.7.1 Il sistema di gestione integrato

Declinazione fondamentale del pilastro valoriale del Respect for People è l'attenzione che Toyota Italia pone sui temi della salute e sicurezza delle proprie persone e di tutti i suoi stakeholder. In tal senso oltre al rispetto della normativa (D. Lgs. 81/08), la sicurezza sul lavoro rappresenta uno degli assi del **sistema di gestione integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza**⁴¹, certificato in base agli standard internazionali **ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, ISO 9001:2018**. L'adeguatezza del Sistema di Gestione integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza viene verificata attraverso un piano di Audit dedicati svolti periodicamente da TMI, le cui risultanze sono finalizzate a pianificare azioni di miglioramento.

Il Sistema di Gestione Integrato si riferisce alla Qualità, Sicurezza delle Informazioni, Continuità del business, Conformità SOX, Sicurezza nei luoghi di lavoro, Ambiente, Privacy e conformità al D. Lgs. 231/2001. Ogni società del Gruppo analizza, misura e definisce rischi e relative misure di riduzione per mansione nei Documenti di Valutazione dei Rischi delle singole società in ottemperanza del D. Lgs. 81/08. I **rischi** in materia sicurezza sono identificati per TMI dal **Toyota Global Risk Management Standards (TGRS)**.

Con riferimento all'emergenza covid-19 e a una sua corretta gestione, sono state invece redatte e distribuite delle Linee Guida per le concessionarie e i centri assistenza delle reti Toyota e Lexus. Tale sforzo è stato inoltre riconosciuto da tutta la rete, che ha valutato Toyota come miglior marchio nella gestione della crisi Covid nell'ambito del DealerStat 2020.

Con riferimento al personale dipendente, sempre in relazione alla situazione pandemica, sono state attuate numerose iniziative a tutela della salute e sicurezza del personale, come ad esempio frequenti sanificazioni degli ambienti di lavoro, distanziamento delle postazioni, costante mappatura di eventuali contagi, fornitura di DPI ai dipendenti e incentivazione dello smart working anche tramite distribuzione di dispositivi portatili a tutto il personale. Dal punto di vista organizzativo, il RSPP di Gruppo insieme ai rappresentanti delle Risorse Umane e i RLS delle diverse società hanno costituito un Comitato di controllo, come richiesto dalla normativa, che si riunisce periodicamente per discutere contromisure ed eventuali novità legislative. Inoltre, il gruppo effettua sopralluoghi settimanali a verifica dell'effettiva e corretta attuazione delle contromisure adottate. Il Comitato ha redatto anche i Protocolli Anti-Contagio

⁴¹ Per maggiori dettagli si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2020.

e relativi aggiornamenti, che sono stati oggetto di comunicazioni e corsi formativi dedicati. Grazie all'adozione di tali misure, è stato possibile **consentire al 30% della popolazione aziendale, a rotazione, un'attività in ufficio senza che vi fosse alcun contagio in sede**, garantendo la piena continuità del business e la soddisfazione di tutta la popolazione aziendale.

8.7.2

La cultura della sicurezza

Per una corretta applicazione di elevati standard di sicurezza, il Gruppo Toyota Italia ritiene la formazione del personale in materia di primaria importanza. In aggiunta alla formazione obbligatoria, è prevista infatti formazione aggiuntiva focalizzata su diversi temi, come nel caso del corso sulla guida sicura erogato al personale viaggiante e dei suggerimenti per vivere al meglio il lavoro da remoto. La creazione di una cultura della sicurezza non si limita però alle attività di formazione. L'azienda favorisce infatti la diffusione dei valori di prevenzione e protezione attraverso attività di continua promozione tra cui:

- Il **Safety Month** (nel mese di ottobre) durante il quale l'azienda promuove pratiche ed azioni significative in riferimento ad aspetti legati alla salute e sicurezza.
- Il **Safety Award**, attraverso cui Toyota premia ogni anno colui o coloro che si sono distinti in attività specifiche sulla salute e sicurezza.

Inoltre, TMI inserisce all'interno del documento Hoshin Kanri aziendale (Company Hoshin) degli obiettivi di miglioramento della salute e sicurezza che si riflettono in concrete azioni di miglioramento.

8.7.3

La cultura della sicurezza

Attraverso Audit e prove periodiche, Toyota Italia monitora costantemente le proprie procedure e prestazioni in ambito salute e sicurezza. Tra i principali strumenti di miglioramento, la condivisione delle informazioni raccolte risulta una pratica di successo. Il magazzino ricambi, ad esempio, condivide con tutti i magazzini Toyota in Europa il proprio monitoraggio di incidenti e Near-Miss, con l'obiettivo di estendere tale condivisione ai magazzini della rete dei concessionari Toyota e Lexus.

Il Safety Patrol del Magazzino ricambi di TMI

Il magazzino di TMI, eccellenza e *best practice* europea in tema di sicurezza sul luogo di lavoro, adopera diverse procedure volte a migliorare costantemente le condizioni di sicurezza dei propri lavoratori. Tra queste, il Safety Patrol invita tutti gli operatori di magazzino a effettuare sopralluoghi di 15 minuti in specifiche aree del locale al fine di individuare eventuali pericoli o potenziali rischi per la salute e la sicurezza dei lavoratori, principalmente riguardanti l'ergonomia e la movimentazione dei materiali. In ottica Kaizen, alla segnalazione fa poi seguito la proposta e la discussione di una soluzione.

Con riferimento alle procedure di segnalazione di rischi e pericoli da parte dei lavoratori, un canale efficace e strutturato è rappresentato, invece, dalla procedura dei Near Miss, descritta nel box seguente.

La procedura di Near Miss

I "Near Miss" sono quegli eventi che causano lievi infortuni che non determinano assenza dal lavoro o di incidenti che avrebbero potuto causare, ma che non hanno causato, infortuni e per i quali non è richiesto alcun obbligo di registrazione e di segnalazione. La **segnalazione**, la **registrazione** e l'**analisi** dei "Near Miss" ha il duplice obiettivo di prevenire il verificarsi di infortuni che potrebbero avere esito più grave e consentire un più affidabile affinamento degli indicatori di rischio su salute e sicurezza. A fronte delle considerazioni che precedono, tutto il personale è responsabile di inoltrare le segnalazioni di "Near Miss" tramite strumenti messi a disposizione dai servizi informatici da utilizzare dalla propria postazione di lavoro o dal proprio cellulare. La segnalazione deve riportare data, ora e luogo dell'evento ed evento, con eventuali indicazioni utili per la successiva analisi e l'individuazione delle cause. Per la segnalazione tramite cellulare, il personale dispone di una App e di QR code esposti in modo diffuso nei luoghi di lavoro che generano una e-mail (anche anonima) indirizzata a destinatari predefiniti: il responsabile e gli addetti al Servizio di Prevenzione e Protezione e al responsabile del sistema di gestione per la salute e la sicurezza sul lavoro. I destinatari valutano la situazione di rischio e, se ritenuto opportuno, definiscono e avviano opportune azioni di miglioramento finalizzate a rimuovere le cause all'origine del "Near Miss". Le segnalazioni alimentano un database che periodicamente viene riesaminato per intercettare eventuali ricorrenze e adottare misure di contenimento.



In caso di incidenti sul lavoro, Toyota ha la possibilità di indagare attraverso gli strumenti offerti dal Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D. Lgs 231/2001, come descritto nel paragrafo 3.6 "Etica di business, compliance e anticorruzione" e le attività di controllo svolte periodicamente dall'Organismo di Vigilanza.

Tabella 15

GRI 403-9. Numero di infortuni sul lavoro.

Numero di infortuni	Infortuni sul lavoro ⁴²	
	Al 31 marzo 2021	Al 31 marzo 2020
TMI	0	0
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	0	0

⁴² I dati relativi agli infortuni fanno riferimento esclusivamente agli infortuni registrati sul luogo di lavoro, ad esclusione quindi degli infortuni in itinere.

Numero di infortuni	Infortuni sul lavoro	
	Al 31 marzo 2021	Al 31 marzo 2020
TFSI e KINTO	0	0
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	0	0

Numero di infortuni	Infortuni sul lavoro	
	Al 31 dicembre 2020	Al 31 dicembre 2019
TIM e ANDIE	0	1
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	0	1

L'adeguatezza del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro di Toyota Italia e dei relativi meccanismi di prevenzione e segnalazione è testimoniato dagli eccellenti risultati in termini di numero di infortuni registrati nell'anno. Nel Fiscal Year 2021, infatti, l'azienda è riuscita a raggiungere il notevole risultato di zero incidenti sul lavoro per la totalità delle società del Gruppo, sia per i dipendenti che per i lavoratori esterni.

Tabella 16

GRI 403-9 Tassi di infortuni sul lavoro.

Tassi di infortuni	Tassi di infortuni sul lavoro ⁴³	
	Al 31 marzo 2021	Al 31 marzo 2020
TMI	0	0
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	0	0
TFSI e KINTO	0	0
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	0	0

Numero di infortuni	Tassi di infortuni sul lavoro	
	Al 31 dicembre 2020	Al 31 dicembre 2019
TIM e ANDIE	0	13,04
Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Tasso di infortuni sul lavoro registrabili	0	13,04

⁴³ I tassi di infortunio sono calcolati moltiplicando il rapporto tra numero di infortuni e ore lavorate per 1.000.000.

Tabella 17

GRI 403-9 Numero di ore lavorate.

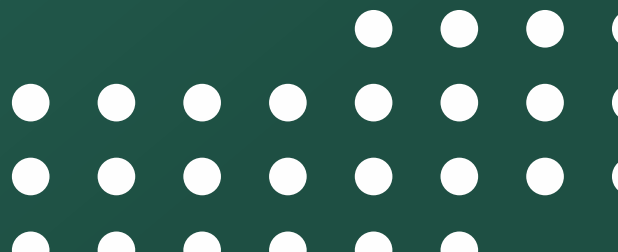
Numero ore lavorate	Ore lavorate	
	Al 31 marzo 2021	Al 31 marzo 2020
TMI	401.184	387.072
TFSI e KINTO	226.407	202.629

Tassi di infortuni	Ore lavorate	
	Al 31 dicembre 2020	Al 31 dicembre 2019
TIM e ANDIE	84.480	76.715



Allegati

— CAPITOLO 9



GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori						
Tipologia contrattuale	Numero totale lavoratori esterni suddivisi per tipologia contrattuale, area geografica e genere					
	Al 31 marzo 2021			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TMI	3	1	4	4	2	6
Personale interinale	0	0	0	0	0	0
Stage	3	1	4	4	2	6
Altri collaboratori	0	0	0	0	0	0
TFSI e KINTO	20	15	35	21	11	32
Personale interinale	6	8	14	2	5	7
Stage	1	4	5	2	4	6
Altri collaboratori	13	3	16	17	2	19
	Al 31 dicembre 2020			Al 31 dicembre 2019		
TIM e ANDIE	3	3	6	1	3	4
Personale interinale	1	1	2	0	3	3
Stage	0	0	0	0	0	0
Altri collaboratori	2	2	4	1	0	1

GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori						
Part-time/ Full-time	Numero totale dipendenti suddivisi per part-time/ full-time, per genere					
	Al 31 marzo 2021			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TMI	151	61	212	153	55	208
Full-time	151	50	201	153	42	195
Part-time	0	11	11	0	13	13
TFSI e KINTO	67	60	127	62	56	118
Full-time	67	55	122	62	50	112
Part-time	0	5	5	0	6	6
	Al 31 dicembre 2020			Al 31 dicembre 2019		
TIM e ANDIE	27	19	46	27	18	45
Full-time	27	15	42	27	15	42
Part-time	0	4	4	0	3	3

Categoria di prodotto/ servizio	GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali					
	Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/ servizio ⁴⁴					
	Dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021					
	Italia		Estero		Totale	
	Spesa	%	Spesa	%	Spesa	%
TMI	46.148.801	3%	1.455.961.078	93%	1.502.109.879	96%
<i>Acquisto di veicoli nuovi, accessori e ricambi genuine</i>	-	0%	1.455.961.078	93%	1.455.961.078	93%
<i>Media e pubblicità</i>	36.791.459	2%	-	0%	36.791.459	2%
<i>Campagne di richiamo di veicoli</i>	9.357.342	1%	-	0%	9.357.342	1%
TFSI e KINTO	38.672.103	95%	1.486.050	4%	40.555.582	98%
<i>Commissioni finanziarie vs. network concessionarie</i>	24.184.510	59%	-	0%	24.581.938	59%
<i>Costi operativi (include Staff Costs, Travel & Communication, Research and consulting, Other)</i>	6.674.863	16%	980.272	2%	7.655.135	19%
<i>IT Expenses</i>	4.750.012	11%	505.778	1%	5.255.791	13%
<i>Sales & Marketing</i>	3.062.718	7%	0	0%	3.062.718	7%
Dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020						
TIM e ANDIE	31.589.752	60%	1.923.239	4%	33.512.991	64%
<i>Sinistri</i>	18.158.409	35%	-	0%	18.158.409	35%
<i>Commissioni</i>	4.609.781	9%	-	0%	-	0%
<i>Costi amministrativi</i>	6.599.319	12%	1.923.239	4%	8.522.558	16%
<i>Costi personale</i>	1.585.243	3%	-	0%	-	0%
<i>Provvigioni</i>	637.000	1%	-	0%	637.000	1%

⁴⁴ Si specifica che per tutte le società Toyota in Italia, la percentuale restante degli acquisti è da imputare principalmente agli acquisti effettuati infragruppo e a categorie di acquisto residuali non significative rispetto al totale degli acquisti. Il principio contabile utilizzato per la rilevazione dei costi è il principio di competenza economica, per cui, per calcolare i dati riportati in tabella, sono stati considerati solo i costi che si riferiscono al e hanno avuto effetto nel periodo di rendicontazione, a prescindere dalle manifestazioni finanziarie. Con riferimento ai dati delle società TIM e ANDIE, gli importi sono stati considerati comprensivi di IVA poiché totalmente indeducibili.

Categoria di prodotto/ servizio	GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali					
	Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/ servizio					
	Dal 1° aprile 2019 al 31 marzo 2020					
	Italia		Estero		Totale	
	Spesa	%	Spesa	%	Spesa	%
TMI	52.274.676	3%	1.545.692.745	82%	1.597.967.421	85%
<i>Acquisto di veicoli nuovi, accessori e ricambi genuine</i>	-	0%	1.545.692.745	82%	1.545.692.745	82%
<i>Media e pubblicità</i>	37.323.711	2%	-	0%	37.323.711	2%
<i>Campagne di richiamo di veicoli</i>	14.950.965	1%	-	0%	14.950.965	1%
TFSI e KINTO	38.643.582	90%	1.082.677	3%	39.726.259	92%
<i>Commissioni finanziarie vs. network concessionarie</i>	23.450.972	55%	-	0%	23.450.972	55%
<i>Costi operativi (include Staff Costs, Travel & Communication, Research and consulting, Other)</i>	6.091.220	14%	953.143	2%	7.044.363	16%
<i>IT Expenses</i>	4.484.235	10%	88.653	0,2%	4.572.888	10%
<i>Sales & Marketing</i>	4.617.155	11%	40.881	0,1%	4.658.037	11%
Dal 1° gennaio 2019 al 31 dicembre 2019						
TIM e ANDIE	34.814.492	64%	1.623.212	3%	36.437.704	67%
<i>Sinistri</i>	22.514.000	41%	-	0%	22.514.000	41%
<i>Commissioni</i>	4.194.527	8%	-	0%	4.194.527	8%
<i>Costi amministrativi</i>	6.024.048	11%	1.623.212	3%	7.647.260	14%
<i>Costi personale</i>	1.205.781	2%	-	0%	1.205.781	2%
<i>Provvigioni</i>	876.135	2%	-	0%	876.135	2%

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover								
Tasso di assunzione	Assunzioni							
	Dal 1° aprile 2020 al 31 Marzo 2021				Dal 1° aprile 2019 al 31 Marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
TMI	28%	3%	0%	4%	16%	3%	0%	4%
<i>Uomini</i>	25%	0%	0%	2%	21%	3%	0%	4%
<i>Donne</i>	33%	9%	0%	10%	0%	5%	0%	4%
TFSI e KINTO	33%	10%	18%	13%	100%	7%	0%	11%
<i>Uomini</i>	20%	11%	38%	15%	75%	10%	0%	13%
<i>Donne</i>	50%	9%	0%	10%	150%	4%	0%	9%
	Dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020				Dal 1° gennaio 2019 al 31 dicembre 2019			
TIM e ANDIE	0%	10%	0%	9%	0%	10%	0%	9%
<i>Uomini</i>	0%	12%	0%	11%	0%	12%	0%	11%
<i>Donne</i>	0%	7%	0%	5%	0%	8%	0%	6%

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover								
Tasso di cessazione	Turnover							
	Dal 1° aprile 2020 al 31 Marzo 2021				Dal 1° aprile 2019 al 31 Marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
TMI	11%	1%	3%	2%	0%	3%	2%	3%
<i>Uomini</i>	8%	1%	4%	2%	0%	3%	3%	3%
<i>Donne</i>	17%	2%	0%	3%	0%	5%	0%	4%
TFSI e KINTO	0%	3%	24%	6%	0%	4%	0%	3%
<i>Uomini</i>	0%	2%	50%	7%	0%	2%	0%	2%
<i>Donne</i>	0%	4%	0%	3%	0%	7%	0%	5%
Dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020				Dal 1° gennaio 2019 al 31 dicembre 2019				
TIM e ANDIE	0%	8%	0%	7%	0%	0%	0%	0%
<i>Uomini</i>	0%	12%	0%	11%	0%	0%	0%	0%
<i>Donne</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti								
Percentuale di dipendenti TMI	Percentuale dei dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2021				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0%	4%	1%	5%	0%	3%	3%	7%
<i>Uomini</i>	0%	4%	1%	5%	0%	3%	3%	7%
<i>Donne</i>	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Quadri	0%	13%	3%	16%	0%	12%	3%	15%
<i>Uomini</i>	0%	11%	2%	13%	0%	11%	2%	13%
<i>Donne</i>	0%	2%	0%	2%	0%	1%	0%	2%
Impiegati	8%	57%	14%	79%	11%	53%	14%	78%
<i>Uomini</i>	6%	38%	9%	53%	8%	36%	9%	53%
<i>Donne</i>	3%	19%	5%	26%	2%	17%	5%	25%
Totale	8%	74%	17%	100%	11%	69%	20%	100%
<i>Uomini</i>	6%	53%	12%	71%	8%	50%	15%	74%
<i>Donne</i>	3%	21%	5%	29%	3%	18%	5%	26%

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti								
Percentuale di dipendenti TFSI e KINTO	Percentuale dei dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2021				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0%	2%	3%	5%	0%	2%	3%	5%
Uomini	0%	1%	3%	4%	0%	1%	3%	4%
Donne	0%	1%	0%	1%	0%	1%	0%	1%
Quadri	0%	11%	4%	15%	0%	12%	5%	17%
Uomini	0%	8%	2%	9%	0%	8%	3%	11%
Donne	0%	3%	2%	6%	0%	3%	3%	6%
Impiegati	7%	68%	6%	80%	5%	66%	7%	78%
Uomini	4%	35%	1%	39%	3%	32%	2%	37%
Donne	3%	33%	5%	41%	2%	34%	5%	41%
Totale	7%	80%	13%	100%	5%	80%	15%	100%
Uomini	4%	43%	6%	53%	3%	42%	8%	53%
Donne	3%	37%	7%	47%	2%	38%	8%	47%

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti								
Percentuale di dipendenti TIM e ANDIE	Percentuale dei dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 dicembre 2020				Al 31 dicembre 2019			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0%	2%	4%	7%	0%	0%	2%	2%
Uomini	0%	2%	2%	4%	0%	0%	2%	2%
Donne	0%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
Quadri	0%	9%	2%	11%	0%	9%	4%	13%
Uomini	0%	9%	0%	9%	0%	9%	0%	9%
Donne	0%	0%	2%	2%	0%	0%	4%	4%
Impiegati	0%	76%	7%	83%	2%	80%	2%	84%
Uomini	0%	46%	0%	46%	0%	49%	0%	49%
Donne	0%	30%	7%	37%	2%	31%	2%	36%
Totale	0%	87%	13%	100%	2%	89%	9%	100%
Uomini	0%	57%	2%	59%	0%	58%	2%	60%
Donne	0%	30%	11%	41%	2%	31%	7%	40%

Numero di dipendenti	GRI 405-1 Diversità e pari opportunità					
	Dipendenti appartenenti a categorie protette					
	Al 31 marzo 2021			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TMI	9	4	13	10	3	13
Dirigenti	0	0	0	0	0	0
Quadri	1	0	1	1	0	1
Impiegati	8	4	12	9	3	12
TFSI e KINTO	3	6	9	3	6	9
Dirigenti	0	0	0	0	0	0
Quadri	0	0	0	0	0	0
Impiegati	3	6	9	3	6	9
	Al 31 dicembre 2020			Al 31 dicembre 2019		
TIM e ANDIE	1	0	1	1	0	1
Dirigenti	0	0	0	0	0	0
Quadri	0	0	0	0	0	0
Impiegati	1	0	1	1	0	1

Numero di dipendenti	GRI 405-1 Diversità e pari opportunità					
	Percentuale di dipendenti appartenenti a categorie protette					
	Al 31 marzo 2021			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
TMI	4%	2%	6%	5%	1%	6%
Dirigenti	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Quadri	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Impiegati	4%	2%	6%	4%	1%	6%
TFSI e KINTO	2%	5%	7%	3%	5%	8%
Dirigenti	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Quadri	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Impiegati	2%	5%	7%	3%	5%	8%
	Al 31 dicembre 2020			Al 31 dicembre 2019		
TIM e ANDIE	2%	0%	2%	2%	0%	2%
Dirigenti	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Quadri	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Impiegati	2%	0%	2%	2%	0%	2%

Tabella di raccordo materialità - GRI

— CAPITOLO 10



		PERIMETRO	
Tematiche materiali	GRI Standard	Dove avviene l'impatto	Coinvolgimento del Gruppo Toyota in Italia
Emissioni del veicolo ed elettrificazione	N/A	Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi	Salute e sicurezza dei clienti (GRI 416);	Gruppo Toyota in Italia; Rete dei concessionari	Causato dal Gruppo Toyota in Italia e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Customer experience	N/A	Gruppo Toyota in Italia; Rete dei concessionari	Causato dal Gruppo Toyota in Italia e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Riduzione degli impatti ambientali	Energia (GRI 302); Acqua e scarichi idrici (GRI 303); Emissioni (GRI 305); Scarichi idrici e rifiuti (GRI 306); Compliance ambientale (GRI 307);	Gruppo Toyota in Italia; Fornitori di energia elettrica	Causato dal Gruppo Toyota in Italia e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Nuove soluzioni di mobilità	N/A	Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	Salute e sicurezza sul lavoro (GRI 403)	Dipendenti e collaboratori del Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Etica di business e anticorruzione	Anticorruzione (GRI 205); Comportamenti anti competitivi (GRI 206); Compliance socioeconomica (GRI 419);	Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Sostegno e sviluppo della comunità	N/A	Gruppo Toyota in Italia; Comunità locali	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Sviluppo e benessere dei dipendenti	Occupazione (GRI 401); Formazione e istruzione (GRI 404)	Dipendenti e collaboratori del Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Diversità e pari opportunità	Diversità e pari opportunità (GRI 405); Non discriminazione (GRI 406)	Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Privacy del cliente e sicurezza dei dati	Privacy dei clienti (GRI 418)	Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia
Catena del valore sostenibile	Pratiche di approvvigionamento (GRI 204)	Gruppo Toyota in Italia; Fornitori	Causato dal Gruppo Toyota in Italia e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Innovazione e digitalizzazione	N/A	Gruppo Toyota in Italia	Causato dal Gruppo Toyota in Italia

Tabella degli indicatori GRI

— CAPITOLO 11

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
GRI 102 - Informativa generale (2016)			
Profilo dell'organizzazione			
102-1	Nome dell'organizzazione	16	
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	28; 38-40; 65-73; 90-97; 123	
102-3	Luogo della sede principale	17	
102-4	Luogo delle attività	40; 64	
102-5	Proprietà e forma giuridica	16; 42-43	
102-6	Mercati serviti	40; 64	
102-7	Dimensione dell'organizzazione	127; 132-133	
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	132-133	
102-9	Catena di fornitura	124-128	
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	17	
102-11	Principio di precauzione	44-46	
102-12	Iniziativa esterne	146; 104-109	
102-13	Adesione ad associazioni	119; 142-143	
Strategia			
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	6-14	
Etica e integrità			
102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	28-34; 47-48	
Governance			
102-18	Struttura della Governance	42-43	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Coinvolgimento degli stakeholder			
102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	56-57	
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	132-133	
102-42	Individuazione e selezione degli stakeholder	56-57	
102-43	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	58-59	
102-44	Temi e criticità chiave sollevati	58-59	
Pratiche di rendicontazione			
102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	16	
102-46	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi	58-59; 164	
102-47	Elenco dei temi materiali	58-59; 164	
102-48	Revisione delle informazioni	16	
102-49	Modifiche nella rendicontazione	16	
102-50	Periodo di rendicontazione	16	
102-51	Data del report più recente	Gennaio 2021	
102-52	Periodicità della rendicontazione	16	
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	17	
102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standard	16	
102-55	Indice dei contenuti GRI	166-175	
102-56	Assurance esterna	Il documento non è sottoposto ad assurance esterna	
TOPIC-SPECIFIC STANDARDS			
GRI 200 – ECONOMIC SERIES (2016)			

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Pratiche di approvvigionamento			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	124-128	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	157-158	
GRI 204: Pratiche di approvvigionamento (2016)			
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	157-158	
Topic: Anticorruzione			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	47-48	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	47; 168	
GRI 205: Anticorruzione (2016)			
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso del Fiscal Year 2021 non sono stati registrati casi di corruzione accertati	
Topic: Comportamenti anti competitivi			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	47-48	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	47; 168	
GRI 206: Comportamenti anti competitivi (2016)			
206-1	Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	Nel corso del Fiscal Year 2021 non si sono registrate azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
300 – ENVIRONMENTAL SERIES (2016)			
Topic: Energia			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	62-77	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	75-77	
GRI 302: Energia (2016)			
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	75	
Topic: Acqua			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	62-63; 77-78	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	77-78	
GRI 303: Acqua (2018)			
303-3	Prelievo idrico	78	
Topic: Emissioni			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	62-77	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	75-77	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
GRI 305: Emissioni (2016)			
305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	77	
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	77	
Topic: Scarichi e rifiuti			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	62-63; 79-80	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	80	
GRI 306: Scarichi e rifiuti (2016)			
306-2	Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento	80	
Topic: Compliance ambientale			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	47-48; 74-77	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	170	
GRI 307: Compliance ambientale (2016)			
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel Fiscal Year 2021 non sono state registrate multe o sanzioni non monetarie per il mancato rispetto di leggi e regolamenti in materia ambientale	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
400 – SOCIAL SERIES (2016)			
Topic: Occupazione			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	130-135; 147	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	130-135; 147	
GRI 401: Occupazione (2016)			
401-1	Nuove assunzioni e turnover	133-134	
401-2	Benefit ai dipendenti	147	
Topic: Salute e sicurezza sul lavoro			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	148-153	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	151-153	
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)			
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	148	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	148; 151	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	147; 150-151	
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	148-153	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	150-151	
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	147; 150-151	
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	148-153	
403-9	Infortuni sul lavoro	152-153	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Formazione			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	139-143	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	140; 142	
GRI 404: Formazione (2016)			
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	140	
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono regolari valutazioni delle performance e di sviluppo di carriera	137-138	
Topic: Diversità e pari opportunità			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	144-146	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	42; 144-145; 160-162	
GRI 405: Diversità e pari opportunità (2016)			
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	144-145; 160-162	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Non discriminazione			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	144-146	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	144-146; 173	
GRI 406: Non discriminazione (2016)			
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Nel corso del Fiscal Year 2021 non si sono registrati episodi di discriminazione	
Topic: Privacy dei consumatori			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	49-53	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	49-53	
Topic: Salute e sicurezza dei clienti			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	123-124	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	123-124; 173	
GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti (2016)			
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel corso del Fiscal Year 2021 non si sono registrati casi di non conformità in materia di impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Compliance socioeconomica			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	47-48	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	174	
GRI 419: Compliance socioeconomica (2016)			
419-1	Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica	Nel corso del Fiscal Year 2021 non si sono registrati casi di non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica.	
Topic: Emissioni del veicolo ed elettrificazione			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	62-73	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	62-73	
Topic: Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	123-124	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	123-124; 173	
Topic: Customer experience			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	112-120	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	115; 117-118	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Nuove soluzioni di mobilità			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	90-97	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	90-97	
Topic: Sostegno e sviluppo della comunità			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	104-109	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	104-109	
Topic: Innovazione e digitalizzazione			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	58-59; 164	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	98-104	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	98-104	

*"IO CREDO CHE
LA NOSTRA MISSIONE
SIA FORNIRE BENI
E SERVIZI CHE RENDANO
FELICI LE PERSONE
IN TUTTO IL MONDO
O, IN ALTRE PAROLE,
PRODURRE FELICITÀ
PER TUTTI."*

AKIO TOYODA