

RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ

— 2022



TOYOTA

TOYOTA

LETTERA AGLI STAKEHOLDER	5
1. NOTA METODOLOGICA	15
2. HIGHLIGHTS	19
3. COMPANY PROFILE	23
3.1 Storia di Toyota	24
3.2 Valori e Vision di Toyota	26
3.3 La struttura del Gruppo	31
3.4 La strategia di sostenibilità di Toyota	32
3.5 Il marchio Lexus	36
3.6 La governance delle società Toyota in Italia	38
3.6.1 Il sistema dei controlli interni delle società del Gruppo Toyota in Italia	
3.6.2 La Funzione di Internal Audit	
3.6.3 Il Risk Management	
3.6.4 La Funzione di Compliance di Toyota Financial Services	
3.6.5 Strumenti di pianificazione e misurazione della performance	
3.6.6 Etica di business, compliance e Anticorruzione	
3.7 Privacy e sicurezza delle informazioni	47
4. MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER E ANALISI DI MATERIALITÀ	51
4.1 Mappatura degli stakeholder	52
4.2 Analisi e Matrice di materialità	54
5. L'IMPEGNO AMBIENTALE DI TOYOTA	57
5.1 Toyota Environmental Challenge 2050	58
5.2 Visione "Beyond Zero": la strategia di elettrificazione di Toyota"	60
5.2.1 Il ruolo del Full Hybrid	
5.2.2 La strategia di Toyota sui veicoli elettrici a batteria	
5.2.3 Il ruolo dell'idrogeno	
5.3 Riduzione degli impatti ambientali e gestione delle risorse	70
5.3.1 Riduzione delle emissioni e gestione degli impianti	
5.3.2 Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse idriche	
5.3.3 Gestione dei rifiuti ed economia circolare	
5.3.4 La logistica dei ricambi di TMI: una best practice europea	
5.4 Realizzazione di una società in armonia con la natura	77
6. UNA MOBILITÀ AL SERVIZIO DELLA COMUNITÀ	79
6.1 Le nuove soluzioni di mobilità	80
6.1.1 KINTO One: il noleggio a lungo termine di Toyota	
6.1.2 KINTO Share: il car sharing di Toyota	
6.1.3 KINTO Join: il car pooling aziendale di Toyota	

6.1.4 KINTO Go: l'App Multimodale	
6.1.5 KINTO Flex: il servizio di noleggio a breve-medio termine in abbonamento flessibile	
6.1.6 KINTO Ride: il servizio di ride hailing di Toyota	
6.1.7 Il Piano Spostamenti Casa Lavoro	
6.2 Innovazione e tecnologia	90
6.2.1 Connettività	
6.2.2 Digitalizzazione dei processi	
6.2.3 Open Innovation	
6.3 Sostegno alla comunità	96
6.4 L'impegno dei concessionari	98
7. UNA MOBILITÀ CHE PONE AL CENTRO LE PERSONE	101
7.1 Customer experience	102
7.1.1 WeHybrid	
7.2 I canali di comunicazione di Toyota	108
7.3 Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi	110
7.4 La nostra catena del valore	111
7.4.1 La nostra catena del valore: i fornitori	
7.4.2 La nostra catena del valore: i concessionari	
8. LE PERSONE DI TOYOTA: IL MOTORE DEL FUTURO	117
8.1 Caratteristiche dell'organico di Toyota	118
8.2 Attrazione e selezione dei talenti	120
8.3 Sviluppo e formazione dei dipendenti	122
8.3.1 Il sistema di valutazione delle performance	
8.3.2 La formazione	
8.4 Diversità e pari opportunità	128
8.5 Salute e sicurezza	130
8.5.1 La cultura della sicurezza	
8.5.2 Il monitoraggio della sicurezza	
9. ALLEGATI	135
10. TABELLA DI RACCORDO MATERIALITÀ – GRI	149
11. TABELLA DEGLI INDICATORI GRI	151

Lettera agli stakeholder





LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA MOTOR ITALIA



La complessità del contesto globale al quale stiamo tutti assistendo impone un continuo confronto con tutti i nostri stakeholder. Il Rapporto di Sostenibilità rappresenta per Toyota Motor Italia - al fianco delle altre società del Gruppo con le quali si rinnova questo appuntamento - un'importante occasione di dialogo in relazione ai temi ESG che appaiono essere di straordinaria attualità e centralità per il nostro business. Risulta sempre più chiaro a tutti come vincere la sfida nel raggiungimento della neutralità carbonica sia fondamentale per garantire un futuro di prosperità al nostro pianeta. Toyota dimostra da sempre un impegno straordinario nell'immaginare e sviluppare quanto necessario per riuscire in questa sfida. Tutto ciò attraverso il suo costante contributo alla realizzazione di una società sostenibile e inclusiva, grazie a soluzioni di mobilità innovative ed elettrificate e a nuovi servizi, per consentire a tutti di muoversi senza barriere e limitazioni, in totale sicurezza e rispetto per l'ambiente, senza lasciare indietro nessuno.

Un impegno che si concretizza nella visione denominata "Beyond Zero", in base alla quale l'obiettivo delle zero emissioni rappresenta solo una tappa intermedia verso un futuro in cui spostarsi renda il mondo un luogo migliore. Inoltre, elemento fondamentale di questa visione è l'utilizzo dell'idrogeno che concretizza l'ambizione di andare "oltre" le emissioni zero, e di contribuire non solo alla costruzione di un mondo migliore ma anche a produrre felicità per tutti, anche grazie al miglior utilizzo di questo importante vettore energetico. Ciò che

stiamo sperimentando oggi - in relazione all'importanza degli approvvigionamenti da fonti energetiche - motiva sempre più l'approccio multi-tecnologico che Toyota persegue nella strategia di elettrificazione, per poter offrire ai propri clienti in tutto il mondo un ampio ventaglio di soluzioni, con una forte attenzione alle tecnologie come l'elettrico puro e l'idrogeno che, se prodotti da fonti rinnovabili, ci permetteranno di ridurre il più possibile e il prima possibile le emissioni di CO₂ derivanti dalla mobilità.

L'innovazione continua ad essere una caratteristica fondamentale dei nostri prodotti ma anche dei nostri servizi, che permettono di aumentare l'offerta di benefici che il gruppo Toyota trasmette ai clienti. Espressione di questa spinta verso l'innovazione è l'ecosistema WeHybrid che, grazie all'impegno comune di tutte le società Toyota in Italia, si arricchisce di nuovi elementi riscuotendo successo sul mercato ma, soprattutto, trasformando il Cliente in un vero e proprio Ambassador della tecnologia delle nostre vetture in quanto testimone dei concreti benefici che si traggono da un utilizzo virtuoso delle nostre soluzioni elettrificate.

Anche i Concessionari della rete ufficiale Toyota e Lexus, da sempre sensibili alle tematiche ESG, continuano a supportare in modo proattivo con iniziative e progetti gli obiettivi declinati dal Gruppo Toyota. A partire da quest'anno, alle varie iniziative che ogni anno si rafforzano come ad esempio il Sistema di Gestione Ambientale conforme alla norma internazionale ISO 14001:2015, abbiamo aggiunto un nuovo programma specifico per i nostri partner diffusi sul territorio, denominato Green Retailer Program (GRP), per accompagnarli in un percorso di leadership ambientale al fine di raggiungere entro il 2050 specifici obiettivi ESG connessi all'attività di Best Mobility Partner sul territorio.

Inoltre, la forte attenzione ai temi della Diversity & Inclusion è parte integrante del DNA di Toyota, del suo modo di lavorare e di fare business ogni giorno. La Diversità è alla base della cittadinanza d'Impresa e della responsabilità sociale di Toyota in ogni contesto in cui è presente. Toyota Motor Italia si impegna quotidianamente per perseguire la sua missione attraverso molteplici iniziative sociali, finalizzate alla sensibilizzazione sui temi della diversità e dell'inclusione. Ne sono esempio concreto le ripetute collaborazioni con partners di pregio sul panorama nazionale ed internazionale come i Comitati Olimpico e Paralimpico, Special Olympics, Valore D, Inspiring Girls, e tanti altri. Ma quest'anno, il contributo alla realizzazione di una società inclusiva si fa ancora più concreto e visibile all'interno della nostra organizzazione, con la recente costituzione di un

Diversity & Inclusion Board, che mira ad accelerare ulteriormente il cambiamento in azienda su queste tematiche.

Cambiamento che rappresenta l'elemento principale del disegno e dell'implementazione del "New Way of Working", che sta concretamente modificando le modalità di svolgimento delle attività lavorative di tutti i dipendenti TMI e delle altre aziende del Gruppo. Nel corso dell'anno abbiamo messo in atto una strategia integrata ed innovativa che ha toccato tutte le componenti dell'organizzazione, dallo sviluppo di tecnologie efficaci per la remotizzazione dei processi all'introduzione di nuovi modelli di gestione e di leadership sostenibile in grado di alimentare una cultura organizzativa collaborativa. Anche il luogo di lavoro inteso come spazio fisico è stato ripensato nella logica che va dall'ufficio al domicilio. Il Gruppo Toyota in Italia ha provveduto alla ristrutturazione degli uffici con lo scopo di dar vita all'office of the future che, in linea con le caratteristiche del New Way of Working, ha determinato un completo rinnovamento della sede con l'introduzione di open space e spazi di co-working, al fine di promuovere creatività, collaborazione e scambio di know how e garantire una nuova employee experience più ingaggiante ed inclusiva, in quanto attenta alle necessità di tutti.

Un piano di investimenti che da qualche anno è finalizzato anche all'aggiornamento impiantistico della sede del Gruppo Toyota in Italia, che mira in prospettiva all'autosostentamento energetico di tutti gli edifici del nostro centro direzionale. L'efficienza energetica rappresenta un elemento imprescindibile della strategia ambientale del Gruppo Toyota, da sempre impegnato nel graduale e costante raggiungimento della neutralità carbonica di tutte le strutture in cui svolge le proprie attività. È per questo motivo che Toyota in Italia si è spinta oltre avviando da anni un canale di dialogo diretto con i due suoi principali partners logistici, che ha sancito un progressivo allineamento su obiettivi di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni lungo tutto il flusso di movimentazione dei veicoli e dei ricambi.

Toyota Motor Italia, in linea con quanto promosso a livello globale da Toyota, è convinta che un impegno a 360° per costruire un business etico, con una concreta attenzione agli aspetti sociali e ai valori dell'uomo che tuteli l'ambiente e che sia attento ai bisogni di tutti, valorizzando tutte le tipologie di diversità e non lasciando indietro nessuno, rappresenti l'unica strada per la realizzazione di obiettivi comuni come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite.

Luigi Ksawery Luca'
Amministratore Delegato Toyota Motor Italia

LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA FINANCIAL SERVICES ITALIA E KINTO ITALIA



Il mondo della mobilità sta attraversando una rivoluzione senza precedenti.

Non è più l'auto che si muove sul territorio, ma è il *Territorio* che muove l'auto.

La mobilità ai giorni nostri, infatti, è un concetto che va oltre il semplice significato di spostamento nello spazio. Oggi è molto di più. È inclusione, accessibilità, innovazione e sostenibilità, ed anche il concetto di territorio vede allargare i suoi confini oltre una dimensione puramente spaziale.

Da sempre la libertà di movimento è per l'uomo sinonimo di progresso.

Nell'Antica Roma le strade e gli acquedotti rappresentarono una conquista, nel Rinascimento si sviluppò l'idea di infrastruttura fisica e ideale al servizio dell'uomo al centro di tutte le cose. Oggi, evolve ulteriormente e *Woven City* - in corso di realizzazione da Toyota in Giappone - incarna al meglio il concetto stesso di mobilità sostenibile.

La sostenibilità nelle sue diverse declinazioni, ambientale, sociale ed economica è da sempre parte del DNA del Gruppo Toyota in Italia.

Lavoriamo in modo integrato mettendo sempre al centro delle nostre attività le persone con l'obiettivo di produrre esternalità positive per tutti gli *stakeholder*, frutto di un utilizzo virtuoso delle tecnologie e dell'impiego efficiente delle piattaforme digitali dedicate alla mobilità. Il progetto KINTO ne rappresenta un esempio concreto, terzo *brand* globale del Gruppo Toyota completamente dedicato ai servizi di mobilità.

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 forme più nobili di libertà.

Un passo importante nell'evoluzione di KINTO nel nostro paese è stata la creazione ad aprile 2021 di KINTO Italia, e l'attivazione di cinque soluzioni di mobilità destinate a privati, aziende, comunità ed istituzioni, con una gamma ampia e diversificata di servizi per coprire tutte le esigenze.

Dal 2022 KINTO Italia ha iniziato una nuova fase di espansione contraddistinta da una maggiore prossimità al territorio. Abbiamo lavorato nel corso dell'anno insieme ai nostri Concessionari della rete Toyota e Lexus con l'intento di profilare un modello di domanda della mobilità sostenibile che possa essere di riferimento nelle comunità locali in cui operiamo.

Realizzare soluzioni di mobilità che rispettino il pianeta è uno dei fondamenti della *Vision* del Gruppo Toyota e del nostro impegno verso una società futura che sia rispettosa dell'ambiente e inclusiva. E dunque, consapevoli del cambio di paradigma determinato dalle grandi sfide globali ambientali e sociali che hanno reso evidente la necessità del ripensamento in chiave sostenibile dei modelli di business. In Europa, assistiamo ad una crescente regolamentazione del settore – non ultimo la grande sfida fissata dal Parlamento Europeo che prevede la commercializzazione dei soli veicoli a zero emissioni a partire dall'anno 2035 – a cui si aggiungono anche nel nostro Paese dei provvedimenti sempre più stringenti sia a livello nazionale che locale.

In questo contesto di grande complessità, il Gruppo Toyota riafferma la propria missione globale: *Ever Better Mobility for All*.

Siamo fortemente impegnati nel contribuire alla costruzione di un mondo migliore accompagnando i suoi principali *stakeholder* in un percorso virtuoso di miglioramento della performance ESG.

Un esempio è il programma WeHybrid che dalla sua introduzione nel 2020 continua ad arricchirsi con l'ambizione di costruire una community della responsabilità, personale e collettiva, per la mobilità consapevole e sostenibile. Il punto fondamentale è proprio in questo passaggio: da una generica tutela dell'ambiente a un comportamento personale, tangibile, misurabile di contributo alla sostenibilità che con il Gruppo Toyota diventa scelta concreta e perfino conveniente.

Uno dei pilastri del programma è il WeHybrid Credit, lanciato da Toyota Financial Services Italia e prima soluzione nell'ambito del credito al consumo orientata alla sostenibilità.

Così come è forte la determinazione nel supportare in questo percorso virtuoso anche le Concessionarie della rete ufficiale Toyota e Lexus attraverso l'utilizzo di strumenti innovativi che si stanno affermando nell'ambito della finanza sostenibile. A tal proposito, Toyota Financial Services Italia ha avviato nel corso dell'anno un progetto dedicato alla valutazione dell'integrazione dei parametri ESG nelle strategie aziendali dei nostri partner, finalizzato a migliorare le condizioni creditizie sottostanti alla relazione di partnership e, in generale, il profilo reputazionale.

Un modello di governance di sistema che non potrà più prescindere, in prospettiva, da un perfetto allineamento con i criteri ESG. Verso questa direzione, TFSI e KINTO Italia proseguono il processo di raggiungimento e consolidamento delle certificazioni agli standard internazionali ISO: TFSI e KINTO Italia hanno, infatti, ottenuto rispettivamente la certificazione ISO 9001 per la Qualità e la certificazione ISO 18295 per la gestione dei propri Centri di Contatto Clienti, e la certificazione Ambientale ISO 14001.

È all'interno di questo contesto che Toyota Financial Services Italia e KINTO Italia, insieme alle altre società, rinnovano e rafforzano il dialogo trasparente con i propri *stakeholder*, presentando la nuova edizione del Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Toyota in Italia, con l'obiettivo di condividere le tante attività e i risultati raggiunti durante l'anno in relazione agli obiettivi definiti in ambito ESG.

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

LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA INSURANCE SERVICES E AND-E



Le *branch* italiane di Toyota Insurance Services e Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe presentano il secondo Rapporto di Sostenibilità di concerto con le altre società Toyota in Italia, proseguendo la misurazione e la rendicontazione trasparente del proprio impegno sulle tematiche di sostenibilità.

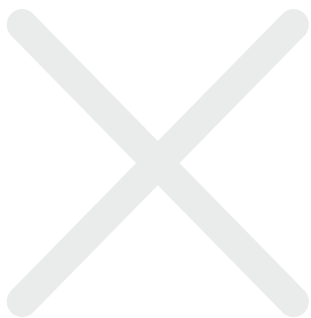
Il documento riveste un ruolo strategico poiché costituisce un elemento centrale per proseguire il dialogo strutturato sui temi ESG con i nostri stakeholder, che hanno contribuito attivamente alla stesura di questo Rapporto e che saranno sempre più coinvolti per identificare le direttrici fondamentali 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. In particolare, TIS e AND-E sono orgogliose di aver contribuito al successo dell'ecosistema WeHybrid tramite la creazione di WeHybrid Insurance, un'assicurazione RC completa e gratuita per i chilometri percorsi in modalità zero emissioni. Tale assicurazione rappresenta un concreto impegno verso la sostenibilità, permettendo un consistente risparmio economico a tutti i clienti che scelgono soluzioni di mobilità innovative, impegnandosi a modificare le proprie abitudini di guida in funzione di un utilizzo efficiente del proprio veicolo. Al 31 marzo

2022, hanno aderito al servizio oltre 15.000 clienti, percorrendo oltre 110 milioni di km di cui il 46% in modalità zero emissioni, con una quota quindi pari ad oltre 50 milioni di km gratuiti ai fini assicurativi. Importante sottolineare anche il contributo in termini di maggiore sicurezza e minori costi sociali che WeHybrid Insurance apporta alla collettività. Si osserva che chi decide di attivare WeHybrid Insurance non solo ottiene benefici economici dalla guida virtuosa, ma tende a fare anche meno incidenti. In particolare, si registra una frequenza più bassa del 20% dei sinistri tra i Clienti Wehybrid Insurance e quelli che attivano una polizza tradizionale.

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 TIS e AND-E l'occasione di proseguire 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 Services e Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe, (nel documento rispettivamente anche "TMI", "TFSI", "KINTO", "TIS" e "AND-E" 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 2021 al 31 marzo 2022 (nel documento "Fiscal Year 22" o "FY 22") mentre relativamente a TIS e AND-E l'esercizio di riferimento è il 2021 compreso tra il 1° gennaio 2021 e il 31 dicembre 2021. Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo, è riportato, inoltre, il confronto con i dati relativi al periodo dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021 per TMI, TFSI e KINTO (nel documento "Fiscal Year 21" o "FY 21") e all'esercizio 2020 (dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020) per TIS e AND-E. 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 gennaio 2022 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 aggiornata nel corso del 2022, che ha permesso di individuare gli aspetti materiali per le società Toyota in Italia e per i propri stakeholder, così come descritto nel capitolo "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 Services e di Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe, con sede in via Kiiciro 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 sui siti ufficiali www.toyota.it e www.lexus.it

E sui siti della finanziaria www.toyota-fs.it e dell'assicurativa www.toyota-im.it

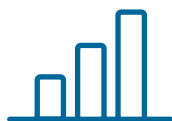


Highlights

— CAPITOLO 2



DATI ECONOMICI E FINANZIARI



25 Mln €

Fatturato FY 22 **KINTO**

1.852 Mln €

Fatturato FY 22 **TMI**

15 Mln €

Fatturato 2021 **TIS**

134 Mln €

Fatturato FY 22 **TFSI**

119 Mln €

Fatturato 2021 **AND-E**

DATI DI BUSINESS



90.000

Veicoli **Toyota** e **Lexus** immatricolati in Italia nel 2021



6,1%

Quota di mercato **Toyota** e **Lexus** in Italia nel 2021



77,5%

Veicoli elettrificati **Toyota** e **Lexus** venduti in Italia nel 2021



3° posto

Ranking dei marchi automotive nel 2021



1,9%

Quota del mercato premium nel 2021

KINTO

4

Servizi di mobilità integrata



Certificazione **ISO 9001** per **TMI** e **TFSI**

Certificazione **ISO 18295** per **TFSI**

Certificazione **ISO 14001** per **TMI** e **KINTO** e rete dei Concessionari

Certificazione **ISO 45001** per **TMI**



66

Concessionari **Toyota** in Italia

26

Concessionari **Lexus** in Italia

DATI HUMAN RESOURCES



TMI

211

Dipendenti

**29,9%**Dipendenti **donne****6,6%**Dipendenti **under 30**

TFSI e KINTO

133

Dipendenti

45,1%Dipendenti **donne****10,5%**Dipendenti **under 30**

TIS e AND-E

53

Dipendenti

39,6%Dipendenti **donne****1,9%**Dipendenti **under 30****72**Job Rotation
gestite dalle aziende**35**International & Cross Company
Assignment gestiti dalle aziende**17.500**Ore di formazione
Toyota Academy**0**Infortuni
sul lavoro

DATI ESG

**100%**Energia acquistata
da **fonti rinnovabili****4.250** tCO₂eqEmissioni
Scope 3**99,9%**Rifiuti avviati
al **recupero****2,5** Mln €Al **Toyota Humanitarian Aid Fund**
per il sostegno alle vittime
del conflitto in Ucraina**19**Scuole Partner
Toyota Technical Education Program**Main Sponsor**KINTO - Master Luiss
in Mobilità Sostenibile

Company Profile

— CAPITOLO 3

3.1

STORIA DI TOYOTA

La **Toyota Motor Corporation**, Ltd. viene fondata nel 1937 da **Kiichiro Toyota**. 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.

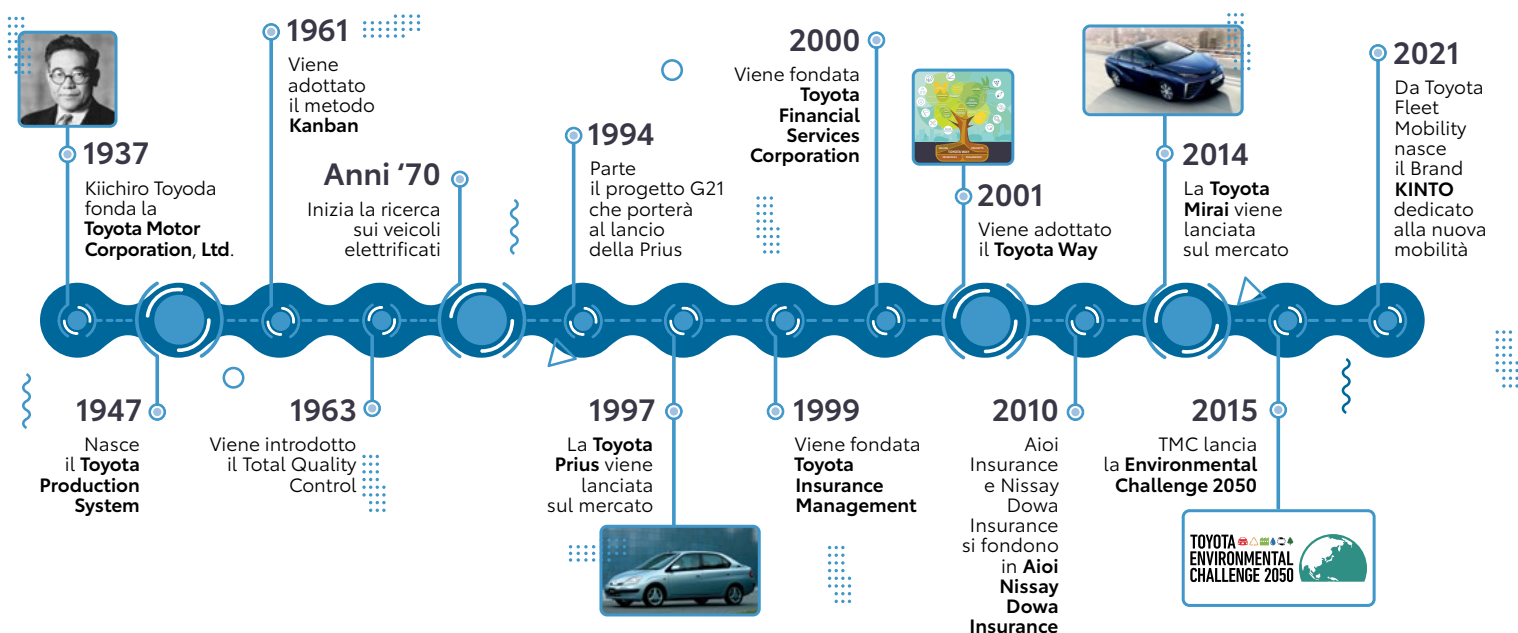


Figura 1

Principali tappe della storia Toyota.

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

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.

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.

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

3.2

VALORI E VISION
DI TOYOTA

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

Tutti i dipendenti Toyota condividono il pensiero che una soluzione migliore sia sempre possibile in qualsiasi momento, e per questo operano insieme per garantire un processo di miglioramento continuo, fondamentale per l'applicazione del Toyota Way. Inoltre, Toyota favorisce una cultura aziendale in cui far prosperare il lavoro di squadra e la creatività individuale e dove le persone lavorino con orgoglio e passione.

Toyota favorisce lo spirito della diversità al momento della scelta, della formazione e dello sviluppo dei suoi collaboratori in tutto il mondo. Lo sviluppo delle risorse umane in Toyota continuerà a promuovere lo spirito del *monozukuri*⁴, che sostiene il passaggio e la condivisione di processi produttivi responsabili attraverso le generazioni.

Questi concetti rappresentano i valori ed i principi su cui si fonda l'azienda che Toyota ha formalizzato nel 2011 nel Toyota Global Vision, che, attraverso la metafora dell'albero, riportata in Figura 2, riflette la struttura di business cui Toyota deve aspirare per realizzare i propri ambiziosi obiettivi.

In questa immagine, i valori del marchio, tra cui i Cinque Principi Fondanti di Toyoda, 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.

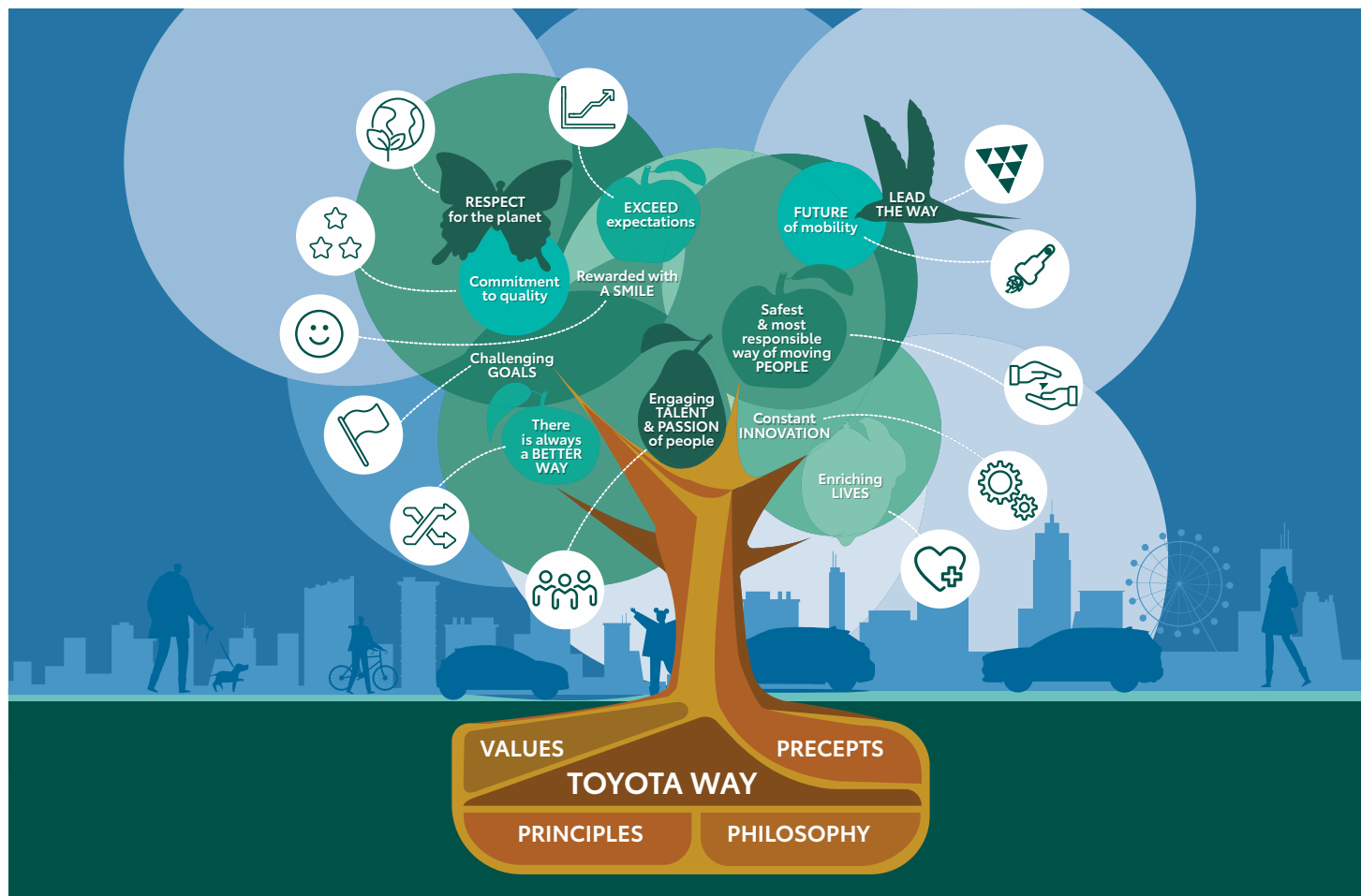
Oggi, il mondo della mobilità e del settore automobilistico è in una fase di profonda trasformazione.

Stanno cambiando:

- **Le esigenze del cliente**, sempre più orientate all'*utilizzo*, piuttosto che al possesso di un autoveicolo;

⁴ *Monozukuri* è sinonimo di "fare le cose", la passione o l'arte di fare le cose. In Toyota implica il mantenimento dello spirito dell'artigiano all'interno della produzione industriale, cercando sempre di migliorare la qualità e ridurre i costi attraverso il kaizen.

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.



- **Lo scenario competitivo**, ove si affacciano nuovi player provenienti da altri settori quali fornitori di energia, società di noleggio, operatori tecnologici, fornitori di servizi di mobilità non automobilistici, ed anche città ed amministrazioni locali;
- **La consapevolezza ambientale** di tutta la comunità;
- **Il contesto digitale.**

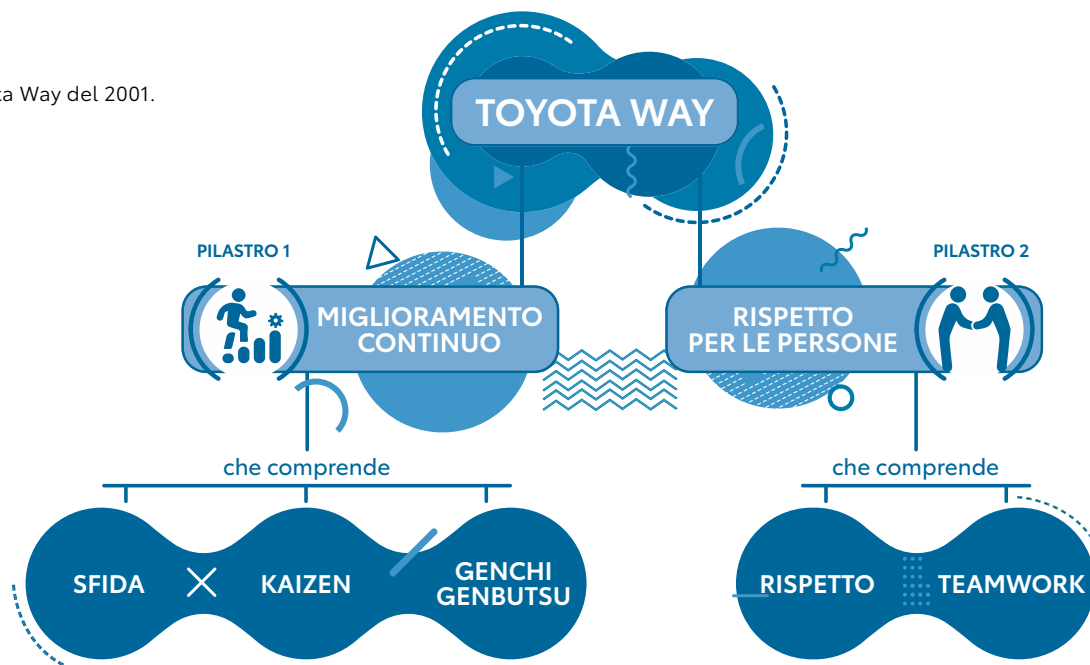
In coerenza con tale evoluzione, anche Toyota ha iniziato a livello globale un processo di profonda trasformazione per mantenere il massimo focus sulle evolute esigenze del cliente e garantire continuità alla sua competitività e alla sua leadership. Tutto questo implica una necessaria evoluzione anche della cultura aziendale per adattarsi al cambiamento che avviene nel mondo esterno: tale evoluzione è volta a favorire lo sviluppo di **un'azienda più agile** (per cogliere le mutevoli esigenze di mercato), ancora **più aperta all'innovazione** (per evolvere rapidamente) e **basata su processi integralmente digitalizzati**

Figura 2

Rappresentazione della Vision e dei Principi Guida di Toyota espressi nel Toyota Global Vision del 2011.

Figura 3

Valori del Toyota Way del 2001.



- Un'azienda più snella, con meno barriere formali, **ed una cultura imprenditoriale** in ogni singola risorsa.

Per questo i Valori che fino ad oggi hanno guidato il "nostro modo di fare Business", il così detto "Toyota Way" (fondato sui valori del Challenge, Kaizen, Genchi Genbutsu, Respect e Teamwork), sono stati rivisti in chiave più moderna e pragmatica nel nuovo Toyota Way 2020, strutturato nei 10 valori comuni a tutte le aziende del Gruppo.



Ciascuno dei 10 valori rappresenta una guida che ci indica la giusta direzione verso l'azienda che vogliamo essere: **agile, dinamica, collaborativa, curiosa e rispettosa verso il cliente finale.**

Per far sì che questi valori siano applicati nella quotidianità, in Toyota Motor Italia sono stati successivamente tradotti in 5 Comportamenti di Leadership, applicabili con un diverso grado di intensità per tutti i livelli dell'organizzazione. Questi comportamenti sono le "5C": **COURAGE, CURIOSITY, COLLABORATION, CREATIVITY & COACHING.**

Le 5C rappresentano dunque i valori di Toyota necessari per gestire la transizione verso una Mobility Company, con lo scopo di raggiungere l'ambizione di creare felicità per tutti. Le radici del Toyota Way del 2001 tuttavia non cambiano ma si trasformano:



• **CREATIVITA':**

(Continue the quest for improvement): Favorire il pensiero innovativo ed evolvere gradualmente tramite il Kaizen. Ogni forma di miglioramento, sia questo graduale o rivoluzionario è prezioso, se mette in discussione lo status quo;

(Get better and better): Impegnarsi nello sviluppo delle proprie competenze ed in quelle altrui con il cuore, la mente ed il corpo, al fine di soddisfare le aspettative in costante evoluzione dei nostri clienti;

• **COACHING:**

(Thank people) Dobbiamo la nostra esistenza ai nostri clienti, membri, partner, stakeholder e comunità. Non dimentichiamo di ringraziarli appena ne abbiamo l'occasione;

(Create room to grow) Concentrandoci sull'essenziale, eliminiamo gli sprechi; gestendo le risorse con attenzione, creiamo lo spazio per crescere: è questa la base per pensare con agilità e favorire la generazione di nuove idee;

• **CORAGGIO:**

(Work with integrity) Considerare costantemente l'impatto che il nostro lavoro avrà nei confronti delle persone che ci circondano, mantenendo sempre alti i valori di integrità ed onestà;

(Welcome competition) Accettiamo la competizione, senza egoismo. Ci spinge a migliorare noi stessi e a fornire un servizio migliore ai nostri clienti/società, creando maggior valore.

• **CURIOSITA':**

(Observe thoroughly) Sfruttare la sensibilità umana nell'osservazione, attraverso un'attenta analisi del contesto, per raccogliere informazioni accurate e scoprire rapidamente migliori e creative

Figura 4

Nuovi valori delle 5C che guidano il Toyota Way.

soluzioni (esercitando il *Genchi Genbutsu*);

(Drive curiosity) Mostrare interesse per ogni singola attività ed alla comprensione dei meccanismi che la generano. Questo mindset sarà di aiuto nella generazione di nuove idee;

• **COLLABORAZIONE:**

(Act for others) Tenere al centro del nostro impegno quotidiano le prospettive di clienti e stakeholder, cercando di interpretare sempre il loro punto di vista;

(Show respect for people) Nessun lavoro è individuale. Nessun lavoro è lo sforzo di una persona sola. Cerchiamo di trarre il meglio dalle diverse prospettive, trasformando le differenze in punti di forza e operando come una squadra per raggiungere obiettivi significativi. Rispettando le persone creiamo un ambiente dove tutti si sentono accolti, sicuri e ascoltati.

In Toyota Financial Services e KINTO, gli stessi valori sono stati declinati in **6 Competenze** che ben si adattano al mondo dei servizi:

DO THE RIGHT THING: agire in modo aperto e trasparente dimostrando sempre onestà e integrità. In questa competenza confluiscono due valori del TW 2020 ovvero Work with integrity e Act for others.

VALUE EVERYONE: accogliere le diversità, valorizzare le differenze e ascoltare gli altri. Il link con i valori Show respect for people e Thank people.

BE BOLD: essere audaci, porsi continuamente domande ed essere focalizzati sull'individuare sempre la migliore soluzione possibile. I valori corrispondenti in questo caso sono Observe thoroughly e Drive curiosity

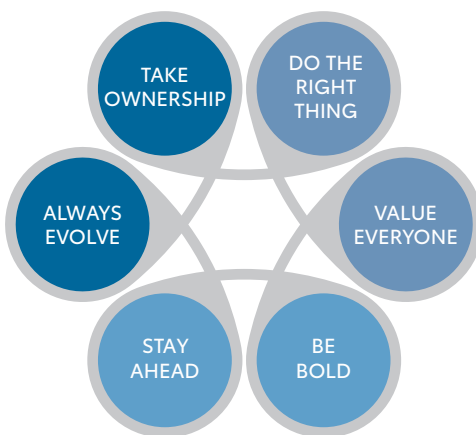
STAY AHEAD: essere avanti, comprendere e anticipare tempi e bisogni. Il collegamento è con il valore Welcome Competition.

ALWAYS EVOLVE: evolvere, cambiare, migliorare continuamente. Create room to grow e Continue the quest for improvement sono i valori che hanno ispirato questa competenza.

TAKE OWNERSHIP: costruire credibilità dimostrando professionalità, assumersi la responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi personali e di Team. Il valore a cui si fa riferimento è Get better & better.

Valori, competenze e in generale la Cultura Toyota Way permeano ogni aspetto della vita lavorativa: evidenza pratica di quanto questa sia radicata è rappresentata dai risultati ottenuti con l'applicazione costante nei Progetti Kaizen di miglioramento continuo elaborati ed implementati negli anni da TFSI e poi da KINTO.

Basti pensare che dal 2004 ad oggi sono stati completati **550 progetti** con un totale saving di oltre **3 milioni di euro**, un valore tangibile a cui si sommano un serie di fattori intangibili altrettanto rilevanti: l'efficienza portata a livelli altissimi con attenzione maniacale al cliente, il miglioramento dei processi e del modo di lavorare dei membri del team, e quindi come indotto la soddisfazione dei partners.



3.3

LA STRUTTURA DEL GRUPPO

Il Gruppo Toyota in Italia si compone di cinque aziende che cooperano e collaborano tra loro per offrire ai propri Clienti una gamma di prodotti e servizi completa, differenziata e di qualità.

Toyota Motor Italia

Toyota Motor Italia è una società del Gruppo Toyota, controllata da Toyota Motor Europe (TME), che sovrintende alle attività di marketing e distribuzione di veicoli, parti e accessori Toyota e Lexus nel mercato italiano. TMI svolge la propria attività commerciale nel mercato italiano in collaborazione con altre società del Gruppo Toyota quali Toyota Financial Services Italia S.p.A., Toyota Insurance Services SE Branch Italiana, Aioi Nissay Dowa Insurance SE Branch Italiana e KINTO Italia S.p.A.

Toyota Financial Services Italia

Toyota Financial Services è un intermediario finanziario regolamentato e vigilato, iscritto nell'albo ex art. 106 del Testo Unico Bancario tenuto dalla Banca d'Italia, che progetta e realizza prodotti di finanziamento innovativi, in grado di integrare soluzioni di acquisto altamente personalizzabili per soddisfare le diverse esigenze di mobilità. L'impegno di TFSI è quello di collocare la persona-cliente al centro della propria attenzione, offrendo anche attraverso la rete delle concessionarie Toyota e Lexus servizi di assistenza e consulenza coordinati in funzione delle esigenze di mobilità della clientela. Tutto ciò con attenzione costante al miglioramento continuo e alla valorizzazione delle persone.

KINTO Italia

KINTO è il terzo brand globale del Gruppo Toyota. La sua mission è quella di guidare la transizione verso la Mobility Company attraverso l'introduzione di un'offerta olistica di servizi di mobilità inclusivi, digitali e sostenibili diretti agli individui, alle aziende ed alle comunità. KINTO si avvale della tecnologia Toyota, ovvero vetture 100% elettrificate e connesse, per proporre servizi di noleggio 'asset-based', ovvero in combinazione con le vetture Toyota e Lexus, quali il noleggio a lungo termine (KINTO One), servizi in abbonamento (KINTO Flex) e forme di mobilità condivisa (KINTO Share) declinate sia su canali B2C che B2B. L'offerta si completa con una piattaforma dedicata al car-pooling aziendale (KINTO Join) a supporto degli spostamenti casa-lavoro ed una app (KINTO Go) che consente l'accesso ad un ampio ventaglio di servizi integrativi di mobilità, dai trasporti pubblici allo sharing, ed in più consente il pagamento del parcheggio. Tutti i servizi KINTO sono pensati ed introdotti secondo obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Toyota Insurance Services

Toyota Insurance Services è la realtà assicurativa ufficiale del Gruppo Toyota, che nasce con l'obiettivo di offrire soluzioni assicurative flessibili e innovative, dedicate esclusivamente ai Clienti Toyota e Lexus. I servizi assicurativi offerti sono pensati per promuovere una guida ecosostenibile e virtuosa. Dalla gamma di polizze auto

chilometriche dedicate alle vetture Toyota e Lexus Full Hybrid che premiano la guida in elettrico, alle polizze “connected” che offrono la possibilità di risparmiare grazie ad una guida più responsabile.

Aioi Nissay Dowa Europe

Aioi Nissay Dowa Europe (in breve, AND-E) opera in due aree di mercato distinte. Da un lato, lavora come assicuratore white label, agendo per conto dei partner strategici, aiutandoli a fornire soluzioni assicurative ai loro Clienti. Dall’altro, AND-E svolge anche la funzione di assicuratore diretto per le aziende giapponesi, fornendo loro assistenza per le esigenze aziendali e dei dipendenti.

3.4

LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ DI TOYOTA

La politica di responsabilità sociale di impresa di TMC, annunciata per la prima volta nel 2015 e denominata “Contributo allo Sviluppo Sostenibile”, 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 sostenibile. La suddetta sfida ambientale si compone di sei sfide distinte che coprono ogni aspetto dell’attività di Toyota, mirando a minimizzare gli impatti del business sull’ambiente, monitorando e agendo lungo tutta la catena del valore. Obiettivo principale e prima sfida di Toyota è di poter contribuire, attraverso lo sviluppo tecnologico, i suoi prodotti e servizi, alla **creazione di una società centrata attorno alla persona e inclusiva, dove ognuno possa essere libero di muoversi**. Toyota lo fa sviluppando sia soluzioni di

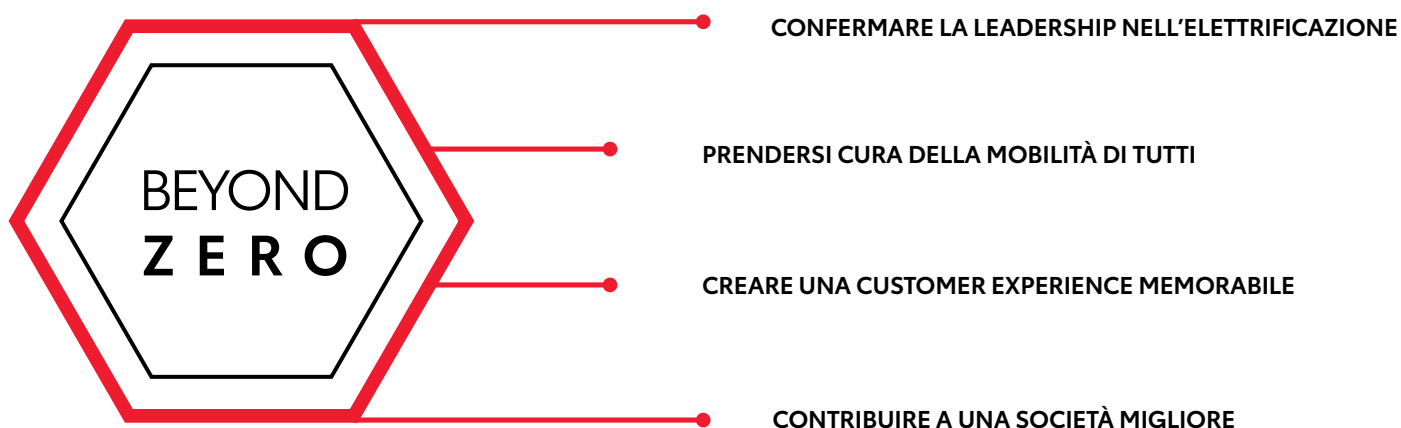
mobilità innovative ed elettrificate, sia nuovi servizi, in grado di connettere le persone, la società, le comunità e offrire loro nuove modalità per muoversi agevolmente e in maniera sostenibile. L'obiettivo di lungo termine di Toyota è quello di **favorire il benessere delle persone e dell'intera collettività fornendo risposte ambientalmente sostenibili alle esigenze specifiche di mobilità di ciascuno**. Per realizzare questo obiettivo Toyota ha delineato la sua strategia per raggiungere la neutralità carbonica e contribuire così a costruire un Pianeta in cui tutte le persone possano continuare a vivere felici e in armonia.

Un percorso ulteriormente rafforzato con la strategia recentemente annunciata sui veicoli elettrici a batteria, che rappresentano oggi una delle opzioni più promettenti per raggiungere la neutralità carbonica. Toyota Motor Corporation prevede infatti di lanciare **30 modelli a batteria e di raggiungere a livello globale 3,5 milioni di vendite l'anno di veicoli elettrici a batteria entro il 2030**, dei 9,5 milioni l'anno relativi ai veicoli elettrificati.

In Europa occidentale, invece, si prevede, entro il 2030, una mix di vendita di ZEV (Zero Emission Vehicle) di almeno il 50%, con la capacità e la possibilità di incrementare tale percentuale qualora la domanda dovesse aumentare ulteriormente. Toyota sarà inoltre pronta a raggiungere il **100% di riduzione di CO₂ in tutti i nuovi veicoli entro il 2035** in Europa occidentale, supponendo che entro tale data siano disponibili infrastrutture sufficienti per la ricarica elettrica e per il rifornimento di idrogeno, oltre all'aumento di capacità di energia rinnovabile che sarà richiesto⁵.

Figura 5

Visione Beyond Zero.



⁵ Per approfondimenti: TOYOTA MOTOR EUROPE DELINEA IL PERCORSO PER AZZERARE LE EMISSIONI DI CO₂ ENTRO IL 2035.

L'obiettivo delle zero emissioni non riguarda solo i veicoli: anche negli stabilimenti di produzione, Toyota punta a raggiungere la neutralità carbonica entro il 2035, apportando continui miglioramenti nella riduzione del consumo energetico e ampliando l'uso di tecnologie innovative di ingegneria di produzione.

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. I pilastri della **Visione Beyond Zero** sono:

- **La conferma della leadership nell'elettrificazione:** grazie a oltre 20 milioni di vetture elettrificate introdotte negli ultimi 25 anni nelle strade di tutto il mondo. La leadership si fonda su un approccio multi-tecnologico rispetto all'elettrificazione, che vede nella diversificazione delle soluzioni tecnologiche il percorso più efficiente verso la neutralità carbonica e, per questo motivo, considera tutte le soluzioni elettrificate a bassissimo o a zero impatto ambientale attualmente disponibili (HEV – Hybrid Electric Vehicle, PHEV – Plug-in Hybrid Electric Vehicle, BEV – Battery Electric Vehicle, FCEV – Fuel Cell Electric Vehicle). Ognuna delle tecnologie elettrificate darà il suo contributo alla transizione verso un futuro più sostenibile, rispondendo alle diverse esigenze di mobilità in funzione delle proprie caratteristiche.
- **Una Customer Experience memorabile:** con l'ambizione di superare le aspettative dei Clienti con prodotti durevoli, sicuri, affidabili, rendendo preziosa ogni occasione di incontro con essi, assicurando la massima sicurezza ed un'esperienza di possesso o di utilizzo straordinaria, fornendo a tutti i Clienti benefici concreti e un ventaglio di servizi finanziari e assicurativi eccellenti.



- **Prendersi cura della mobilità di tutti (Mobility for All)**, creando un ecosistema nel quale tutti, a prescindere dall'età e dal livello di abilità, avranno lo strumento giusto per muoversi in modo libero e responsabile, nel posto giusto, nel momento giusto. KINTO è la piattaforma dei servizi di mobilità Toyota destinata a crescere nello spirito di Start Your Impossible: se tutti hanno la possibilità di muoversi, niente è impossibile. Parte integrante di questa strategia è la vicinanza al mondo dello sport, della disabilità, della formazione e al territorio dove agire con attività di inclusione, coinvolgimento e valorizzazione della diversità.
- **Contribuire alla costruzione di una società migliore**, che possa crescere e prosperare in armonia con l'ambiente circostante sostenibile ed inclusiva, per non lasciare indietro nessuno. Toyota sta realizzando in Giappone, ai piedi del Monte Fuji, Woven City⁶, che sarà laboratorio vivente dove sperimentare il valore effettivo di un ecosistema fondato sulle nuove tecnologie per la creazione di una società migliore.

⁶ Per approfondimenti: <https://www.woven-city.global>.

3.5

IL MARCHIO LEXUS

Lexus, il Premium Brand del Gruppo Toyota, nasce nel 1989, 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. Lexus ha reso fin dall'inizio protagonisti i propri clienti rinunciando all'ostentazione e fornendo prodotti ed esperienze capaci di esprimere uno stile di vita lontano dall'effimero, condotto con naturalezza e consapevolezza. La qualità eccellente, la scelta di materiali raffinati ma rispettosi dell'ambiente e la ricerca di soluzioni che uniscono stile e funzione generano prodotti straordinari per efficienza e affidabilità, testimoniata dalle decine di riconoscimenti da parte di enti indipendenti come J.D. Power. Lexus crea così valore autentico, con prodotti nati per durare e utilizzando con rispetto le risorse naturali per tutto il loro ciclo di vita. La tecnologia Premium Hybrid Electric permette di ridurre consumi ed emissioni, ma significa anche minori costi di esercizio, maggiore semplicità e affidabilità nel tempo. La tecnologia si mette così al servizio della sostenibilità e delle performance da vivere seguendo lo spirito del tempo, ma senza inseguirlo. Lexus ha da sempre puntato su un design ed uno stile di guida distintivi e, come pioniere dell'ibrido, ha negli anni perfezionato sempre di più la sua tecnologia elettrificata. L'elettrificazione è infatti la chiave per creare un nuovo valore intangibile per il brand: il piacere di guidare, continuando un racconto nel quale Lexus non ha mai smesso di immaginare il futuro.

In termini di elettrificazione, il marchio Lexus ha già introdotto più di 30 modelli di veicoli con motorizzazioni convenzionali, ibridi elettrici e ibridi elettrici Plug-in in oltre 90 paesi. L'offerta di veicoli a zero emissioni verrà ampliata con una linea completa di veicoli elettrici a batteria: in particolare, l'obiettivo di Lexus è quello di offrire entro il 2030 **una gamma completa di veicoli elettrici a batteria**, di vendere in Europa, Nord America e Cina esclusivamente questa tipologia di auto e di raggiungere a livello globale 1 milione di unità vendute. E mira a far sì che i veicoli elettrici a batteria rappresentino il 100% delle sue vendite globali di veicoli nel 2035.

L'elettrico a batteria diventerà il simbolo futuro di Lexus come espressione massima dell'evoluzione dell'auto determinata dall'elettrificazione.

L'ultimo di questi modelli è la **Lexus RZ**. I fondamentali ed i tratti distintivi della **Lexus Driving Signature** non verranno meno anche se si tratta di un'auto elettrica. La ricerca senza fine della Lexus Driving Signature passerà ad un livello successivo grazie allo sviluppo di una nuova automobile sportiva elettrica. Con proporzioni audaci e altezza da terra ridotta, essenziali per un'auto sportiva, mostrerà le prestazioni di guida uniche di una Lexus e diventerà un modello che simboleggia il futuro del marchio. L'accelerazione sarà poco più di 2 secondi, l'autonomia di oltre 700 km e, tenendo presente il possibile utilizzo di batterie a stato solido, l'obiettivo di Lexus è creare un veicolo elettrico a batteria davvero ad alte prestazioni.



Attraverso i veicoli elettrici Lexus evolverà in un Brand in grado di offrire diverse esperienze facendosi leva sullo sviluppo delle prestazioni e affinando l'abilità nel realizzare prodotti personalizzati. Lexus svilupperà un'auto sportiva elettrica a batteria di nuova generazione che erediterà le prestazioni e il piacere di guida raggiunte attraverso lo sviluppo della LFA, e che verrà riportata nello sviluppo di altri modelli elettrici di Lexus.

Figura 6

Nuovo Lexus RZ BEV.

3.6

LA GOVERNANCE DELLE SOCIETÀ TOYOTA IN ITALIA

Tutte le società del gruppo Toyota in Italia hanno adottato un modello di governance tradizionale.

Toyota Motor Italia S.p.A. (TMI), Toyota Financial Services Italia S.p.A. (TFSI) e KINTO Italia S.p.A. (KINTO), sono società dotate di un Consiglio di Amministrazione, composto da tre membri – un Presidente del Consiglio di Amministrazione, un Amministratore Delegato e un consigliere privo di deleghe, tutti scelti tra dirigenti del Gruppo Toyota – e un Collegio Sindacale – tre sindaci effettivi e due supplenti con mandato triennale –, i cui componenti in carica – tutti nominati dall’assemblea dei soci – sono in possesso dei requisiti previsti dalla normativa di riferimento (D.M. del Ministero dell’Economia e delle Finanze n. 169 del 23 novembre 2020).

I membri dei Consigli di Amministrazione vengono eletti ogni tre anni dalle rispettive Assemblee degli Azionisti.

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.

Mentre la funzione di supervisione strategica è incardinata esclusivamente in capo al Consiglio di Amministrazione, la funzione di gestione è incentrata nella figura dell’Amministratore Delegato⁷, a cui sono stati delegati ampi poteri organizzativi e gestionali. L’Amministratore Delegato si avvale, nello svolgimento dei suoi compiti, di specifici comitati aziendali, dotati di ruoli di analisi e consulenziali nelle diverse aree di riferimento.

Il Collegio Sindacale 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.

Tutte le società monitorano costantemente l’evoluzione della normativa di riferimento e si adegueranno, se del caso, ad eventuali nuove disposizioni normative in materia di composizione del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale.

Esaminando le specificità delle singole aziende, **Toyota Motor Italia**, in riferimento alla struttura di governance interna, – in linea con le indicazioni fornite da TME (Toyota Motor Europe):

- 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 applicativo che consente di gestire la governance di tutte le decisioni aziendali, ivi incluse quelle assunte dallo Steering Committee. In relazione al differente business gestito e alle normative applicabili,

Toyota Financial Services Italia:

- trattandosi di un intermediario finanziario regolamentato e vigilato, osserva le disposizioni in materia di governance contenute nella

⁷ In TFSI l’Amministratore Delegato ha anche la qualifica di Direttore Generale.

normativa di vigilanza di riferimento (Circolare di Banca d'Italia n. 288). Anche i requisiti previsti dalla normativa di riferimento in relazione ai componenti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio Sindacale sono confermati dall'Autorità di Vigilanza competente (Banca d'Italia);

- in conformità a quanto previsto dalla normativa di vigilanza applicabile, aggiorna su base annuale una relazione sulla propria struttura organizzativa, da trasmettere a Banca d'Italia, all'interno della quale sono, fra l'altro, fornite descrizioni dettagliate e aggiornate, degli organi apicali, dei comitati aziendali, delle diverse strutture e funzioni aziendali, delle relative composizioni nonché dei rispettivi compiti e responsabilità;
- l'Amministratore Delegato si avvale, anche di una apposita figura manageriale che svolge un ruolo di facilitator nella gestione degli ampi flussi informativi interni (*Chief of controls and governance coordination*);

In riferimento a **KINTO Italia**:

- la struttura di governance, fin dalla sua costituzione 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. Il Consiglio di Amministrazione, 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;

In riferimento alle branch italiane di **Ayoi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE – AND-E** e **Toyota Insurance Management SE – TIS**:

- le suddette sono Sedi Secondarie di società straniere, 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;
- 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. TIS e AND-E, 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 e Audit) ed esterne (Revisore Legale e Auditors del Gruppo). In entrambe le *branch* è previsto un unico CEO e un unico DPO, Data Protection Officer.
- 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*.

KINTO Società Benefit

Nel corso dell'anno è continuato il percorso di valutazione volto all'ottenimento della qualifica di Società Benefit da parte di KINTO Italia, per segnalare una realtà che colloca fra i propri obiettivi statuari anche obiettivi benefici (es. per l'ambiente, la comunità, il territorio etc.). L'attenzione per i temi alla base di tale progetto ha consentito il recente ottenimento della certificazione ambientale ISO 14001.

Il sistema dei controlli interni delle società del Gruppo Toyota in Italia

Toyota attribuisce un'importanza centrale alla realizzazione, all'interno delle singole società del Gruppo, di solide forme di controllo interne, anche qualora non prescritte dalla normativa della giurisdizione di riferimento di ciascuna società.

In tale ottica, le società del Gruppo Toyota in Italia hanno definito al proprio interno un sistema dei controlli, ispirandosi alle *best practice* internazionali e tenendo conto delle indicazioni di Gruppo, anche in ragione della circostanza che la Capogruppo è una società quotata sul NY Stock Exchange. Le società italiane del Gruppo, anche se non tutte obbligate, hanno pertanto istituito al proprio interno almeno le seguenti due funzioni aziendali di controllo: **Internal Audit e Risk Management**.

Per quanto concerne TFSI – in quanto intermediario finanziario di diritto italiano – il sistema dei controlli interni è articolato e pienamente allineato agli standard internazionali, in ottemperanza alle prescrizioni della normativa di vigilanza di riferimento.

Pertanto, TFSI ha istituito al proprio interno, le seguenti funzioni aziendali di controllo: Internal Audit (funzione di controllo di terzo livello), Funzione Compliance e Funzione Risk Management (funzioni di controllo di secondo livello).

Inoltre, al fine di irrobustire il sistema dei controlli interni, le società italiane del Gruppo (fatta eccezione, al momento KINTO), hanno deciso di implementare il modello organizzativo in conformità a quanto previsto dal D.Lgs. 231/2001, dotandosi anche di un Organismo di Vigilanza (OdV), con compiti di controllo sull'adeguatezza ed efficacia dell'architettura procedurale a prevenire la commissione di reati nell'interesse o a vantaggio delle società e dei rispettivi Amministratori.

Tale approccio genera valore aggiunto, in quanto è finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi, a rafforzare la *corporate governance* delle società e a diffondere la consapevolezza dei membri del personale in relazione all'importanza di operare in un contesto aziendale strutturato e regolamentato.

La funzione Internal Audit

In termini generali, La funzione Internal Audit svolge un importante ruolo di controllo interno su tutti i processi aziendali, con i compiti di valutare l'adeguatezza dei controlli interni delle società e la compliance rispetto a policy e procedure aziendali ad essi sottesi, per la corretta gestione delle attività e dei diversi rischi aziendali, e di fornire consulenze su tematiche specifiche, dialogando a tal fine con il vertice aziendale e gli organi di controllo (incluso l'OdV, ove istituito).

La funzione Internal Audit elabora il proprio piano annuale di attività che è approvato dal CdA e sottoposto al Collegio Sindacale. Mentre le branch italiane di TIS e AND-E, si avvalgono della funzione di Internal Audit delle rispettive Società Madri, TMI e TFSI hanno istituito al proprio interno una apposita funzione di Internal Audit. Per KINTO, le attività di Internal Audit sono svolte tramite la funzione di Internal Audit di TFSI, in esecuzione di un accordo di servizi.

Sulla base dell'esecuzione 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.

In particolare, la funzione Internal Audit di TFSI, in base al proprio piano annuale di attività, conduce controlli periodici al fine di valutare: (i) la completezza, l'adeguatezza, la funzionalità (in termini di efficacia ed efficienza) e l'affidabilità del sistema dei controlli interni e, in generale, della struttura organizzativa; (ii) l'adeguatezza, l'affidabilità complessiva e la sicurezza del sistema informativo (*ICT audit*); (iii) l'adeguatezza del piano aziendale di continuità operativa o del piano di *disaster recovery*; (iv) la regolarità delle diverse attività aziendali, incluse quelle esternalizzate, e dell'evoluzione dei rischi; (v) la correttezza dell'operatività della rete distributiva con particolare riferimento alla piena applicazione della Normativa sulla Trasparenza delle Operazioni e dei Servizi Bancari e Finanziari (Provvedimento di Banca d'Italia del 29 luglio 2009 e successive modifiche); (vi) il monitoraggio della conformità alle norme dell'attività di tutti i livelli aziendali; (vii) il rispetto dei limiti previsti dai meccanismi di delega nonché del pieno e corretto utilizzo delle informazioni disponibili nelle diverse attività; (viii) la rimozione delle anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli (attività di "*follow-up*").

Il Risk Management

L'area del Risk Management è responsabile dell'identificazione, misurazione, valutazione e monitoraggio dei rischi aziendali ed è responsabile dell'adeguamento dei processi organizzativi e informatici alle linee guida e policy del Gruppo in tema di gestione dei rischi aziendali nonché, ove applicabili, alle norme emanate dalle autorità di vigilanza competenti.

Il sistema di gestione del rischio delle società, in ottemperanza delle linee guida di Gruppo, prevede controlli sui processi decisionali e sulla rendicontazione periodica in materia di gestione dei rischi aziendali.

Come parte integrante della gestione del rischio aziendale, per tutte le società italiane del Gruppo, si innestano le attività di controllo di conformità alle regole Sarbanes Oxley 404 (SOX). Tali controlli hanno permesso a TMI di ottenere per l'anno fiscale 2021 una certificazione di conformità in base agli standard SOX.

Entrando nel dettaglio delle singole organizzazioni, in **Toyota Motor Italia**:

- l'area è presidiata da una funzione di Dealer Risk che ha la responsabilità di presidiare i rischi presso la rete dei concessionari e da un Comitato interno definito come 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 comitato di controllo interno e gestione del rischio (ICRM – Internal Control & Risk Management), nel quale vengono portati all'attenzione della Direzione aziendale gli aspetti ed i rischi 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.

In riferimento, invece, all'organizzazione di **Toyota Financial Services Italia**:

- La funzione Risk Management si occupa del presidio e della corretta, efficiente ed efficace gestione dei rischi, valutando nel continuo l'insorgere di nuovi rischi a cui è esposta TFSI, con particolare riferimento all'evoluzione del contesto operativo. Nello svolgimento di tale attività la funzione Risk Management considera anzitutto i rischi indicati dalla normativa di settore (rischio di credito, rischio operativo, rischio strategico, rischio di mercato, rischio di tasso d'interesse, rischio IT).
- Il Risk Management si occupa anche della gestione dei rischi ESG, fra cui rischi climatici e ambientali, in ottemperanza a quanto richiesto dall'autorità di vigilanza (come previsto dalla recente comunicazione di Banca d'Italia).

Nell'ambito della propria attività, il Risk Management:

- effettua una valutazione preventiva del rischio di prodotti e pratiche di *business* e, su richiesta degli organi societari o delle altre funzioni aziendali di TFSI, presta attività di supporto e consulenza *ex ante* alle attività operative sulle materie di propria competenza;
- conduce le ordinarie attività di verifica *ex post*, al fine di gestire il sistema dei controlli dei rischi nello svolgimento dell'attività aziendale di TFSI e nell'ambito di qualsivoglia attività aziendale;
- effettua, su richiesta delle competenti funzioni e/o organi aziendali, la valutazione *ex ante* in merito ai rischi sottostanti a iniziative, progetti, attività, fornendo, nell'ambito delle materie di propria

competenza, pareri sintetici o approfondimenti normativi.

Per quanto concerne **KINTO Italia**:

- le attività di Risk Management sono esternalizzate, in esecuzione di un accordo, a TFSI, che svolge tale attività tramite la propria funzione di Risk Management.

In riferimento a **Ayoi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE – AND-E** e **Toyota Insurance Management SE – TIS**:

- 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 e Audit) ed esterne (Revisore Legale e Auditors del Gruppo).

La funzione di Compliance di Toyota Financial Services Italia

La funzione Compliance si occupa del presidio e della corretta, efficiente ed efficace gestione del rischio di non conformità alle norme, che è definito dalla normativa di riferimento come il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie o amministrative, perdite finanziarie rilevanti o danni reputazionali in conseguenza di violazioni di norme di legge, di regolamenti, di disposizioni di vigilanza, di normative aziendali e della disciplina di autoregolamentazione / codici di condotta.

In particolare, la funzione Compliance ha la responsabilità di verificare la conformità dell'operatività di TFSI a tutte le normative (del perimetro diretto e quelle del perimetro indiretto) che incidono sui processi, coinvolgono il rapporto con la clientela, assegnano responsabilità civili, amministrative o penali ai responsabili di funzioni aziendali, agli esponenti aziendali ovvero che riguardano, più in generale, le attività aziendali.

Rientra altresì tra i compiti della funzione Compliance fornire consulenza ex ante e valutare nel continuo l'adeguatezza delle procedure interne rispetto all'obiettivo di prevenire la violazione di norme imperative (leggi e regolamenti) e di autoregolamentazione (statuto sociale di TFSI, Codice Etico, ecc.) applicabili a TFSI. Inoltre, in ottemperanza alle vigenti previsioni normative, TFSI ha istituito una Funzione AML (funzione di controllo, inserita nel Legal&Compliance&AML Department), con specifici compiti di controllo in materia di osservanza degli obblighi dettati dalla normativa antiriciclaggio. 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.

L'organizzazione, i compiti e le responsabilità di ciascuna delle predette funzioni di controllo di TFSI (fra cui i compiti di verifica) e le

relative attività di pianificazione delle attività, di *reporting* (verso gli organi aziendali apicali e le autorità di vigilanza competenti) sono disciplinati in appositi regolamenti, policy e procedure aziendali, che tengono conto delle prescrizioni normative vigenti per gli intermediari finanziari. Tutte le funzioni di controllo sono dotate delle risorse necessarie per lo svolgimento delle attività.

Una descrizione di dettaglio delle predette funzioni aziendali di controllo è contenuta nella relazione sulla struttura organizzativa di TFSI, che è trasmessa su base annuale all'autorità di vigilanza.

Strumenti di pianificazione e misurazione della performance

Anche le società italiane del Gruppo Toyota utilizzano diversi strumenti di pianificazione, programmazione, controllo e misurazione di *performance*, tra i quali:

- 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) 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.

Etica di business, compliance e anticorruzione

Il Gruppo Toyota reputa la conduzione del business in conformità con i principi di condotta autodefiniti una condizione inderogabile della propria strategia di business.

Le regole di condotta sono state formalizzate nei Principi Guida di Toyota, che costituiscono la base dei Codici Etici di TMI, TIS, AND-E, KINTO e di TFSI, pubblicati sulle rispettive intranet aziendali e in estratto sul sito internet di ciascuna società.

⁸ 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.

L'adesione a tali principi è richiesta anche a tutti i soggetti che concludono accordi con le società del Gruppo Toyota in Italia (es. fornitori) mediante l'inclusione di apposita clausola nel testo contrattuale.

TMI e TFSI hanno, inoltre, adottato 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 illecito⁸.

Con particolare riferimento all'anticorruzione, tutte le società richiamano i corretti principi da rispettare nei propri Codici adottati. 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 22 (per TMI, TFSI e KINTO) e per il 2021 (per TIS e AND-E) non sono state registrate segnalazioni di illeciti o casi di corruzione all'interno delle società del Gruppo.

Esaminando le specificità delle singole aziende, **Toyota Motor Italia**, inoltre ha:

- adottato e pubblicato una Politica Anticorruzione, richiamata nel Codice di Condotta aziendale, che prevede le norme necessarie a una corretta prevenzione di ipotesi 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.

Per quanto riguarda **Toyota Financial Services Italia**:

- il Codice di Condotta adottato tiene anche conto del rischio di commissione di reati, quali la corruzione di soggetti della pubblica amministrazione, la corruzione fra privati e le frodi. Inoltre, TFSI ha adottato una specifica procedura anti frodi, che dettaglia i presidi di controllo per la prevenzione di frodi commesse da soggetti terzi

(es. clienti o fornitori) in ottemperanza a quanto prescritto dalla normativa di riferimento.

- 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.

Per quanto concerne **KINTO Italia**, nonostante non abbia ancora adottato il Modello 231, osserva il Codice Etico di TFSI, riprova dell'importanza che ogni società del Gruppo Toyota in Italia attribuisce ai fenomeni illeciti.

Ayoi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE – AND-E e Toyota Insurance Management SE – TIS, in quanto rappresentanze 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, e sull'Outsourcing & Procurement.

Le certificazioni delle aziende del Gruppo Toyota in Italia rafforzano l'impegno per una mobilità sostenibile

KINTO, il terzo marchio globale di Toyota dedicato ai servizi di mobilità, ha ricevuto a Marzo 2022 per la prima volta la certificazione ambientale ISO 14001 per la progettazione ed erogazione di servizi di mobilità sostenibile attraverso il noleggio a lungo, medio e breve termine, i servizi di car pooling e di car sharing e attraverso soluzioni di mobilità multimodale.

Parallelamente, Toyota Financial Services Italia (TFSI) sempre nel mese di Marzo 2022 ha ricevuto la certificazione ISO 9001 per la Qualità, grazie alle proprie soluzioni finanziarie e di leasing finalizzate alla promozione di mobilità a basso impatto ambientale, e la certificazione ISO 18295 per la gestione dei propri centri di contatto.

Le certificazioni appena ottenute da KINTO Italia e TFSI si aggiungono a quelle confermate da molti anni nei confronti di Toyota Motor Italia – che si è dotata di un sistema di gestione integrato certificato ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001 con questa ultima certificazione estesa anche alla rete dei concessionari Toyota e Lexus – e rappresentano un'ulteriore garanzia per i clienti che durante le fasi di gestione di un business in profonda trasformazione come quello automotive vengano implementate tutte le attività necessarie per fornire prodotti e servizi di elevata qualità e a minor impatto ambientale.

Se da un lato continua a crescere l'impegno per un'offerta di veicoli Toyota e Lexus a sempre più basso impatto ambientale, in grado di assicurare con diverse soluzioni tecnologiche una transizione verso una mobilità a impatto zero, dall'altro il Gruppo Toyota ha da tempo compreso che questo percorso non può prescindere da **prodotti innovativi che vanno oltre la produzione e vendita di automobili**. Tra questi rientrano le **soluzioni di mobilità di KINTO, pensate in ottica inclusiva e sostenibile**, o le **soluzioni finanziarie offerte da TFSI**, strumenti che rendono accessibili anche economicamente veicoli a bassissime o addirittura a zero emissioni e ad alta efficienza energetica.

3.7

PRIVACY E SICUREZZA
DELLE INFORMAZIONI

Il Gruppo Toyota attribuisce grande rilevanza al tema della sicurezza dei dati e delle informazioni trattate nell'ambito della conduzione del *business*, pertanto, le società italiane del Gruppo, hanno adottato tutte le misure necessarie al recepimento della normativa europea applicabile in materia di trattamento dei dati e, in particolare, il Regolamento UE 2016/679 (General Data Protection Regulation – “GDPR”).

Nello svolgimento dell'attività aziendale, è sempre garantita la riservatezza delle diverse tipologie di informazioni di cui il personale delle società entra a qualsiasi titolo in possesso (informazioni di *business* ovvero dati personali anche dei dipendenti, collaboratori ecc.), astenendosi dal ricercare e trattare dati riservati, ad esclusione del caso di esplicita e consapevole autorizzazione ovvero nei casi previsti dalla normativa applicabile.

In particolare, il personale delle società, coinvolto nelle operazioni di gestione dei dati personali presenti sui server aziendali o salvati tramite strumenti manuali, è tenuto ad utilizzare i dati o le informazioni di cui entri in possesso per i soli fini dell'attività aziendale senza mai travalicarne gli ambiti. Inoltre, nei contratti di fornitura sono formalizzate apposite clausole attraverso le quali il fornitore si impegna ad assolvere agli obblighi previsti dal GDPR durante il trattamento, l'accesso o l'utilizzo dei dati personali dei dipendenti, dei clienti e dei potenziali clienti delle società del Gruppo.

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 società italiane del Gruppo Toyota hanno, inoltre, nominato un proprio Data Protection 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. 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, approvato dal CdA, specifica sulla riservatezza e sicurezza dei dati.

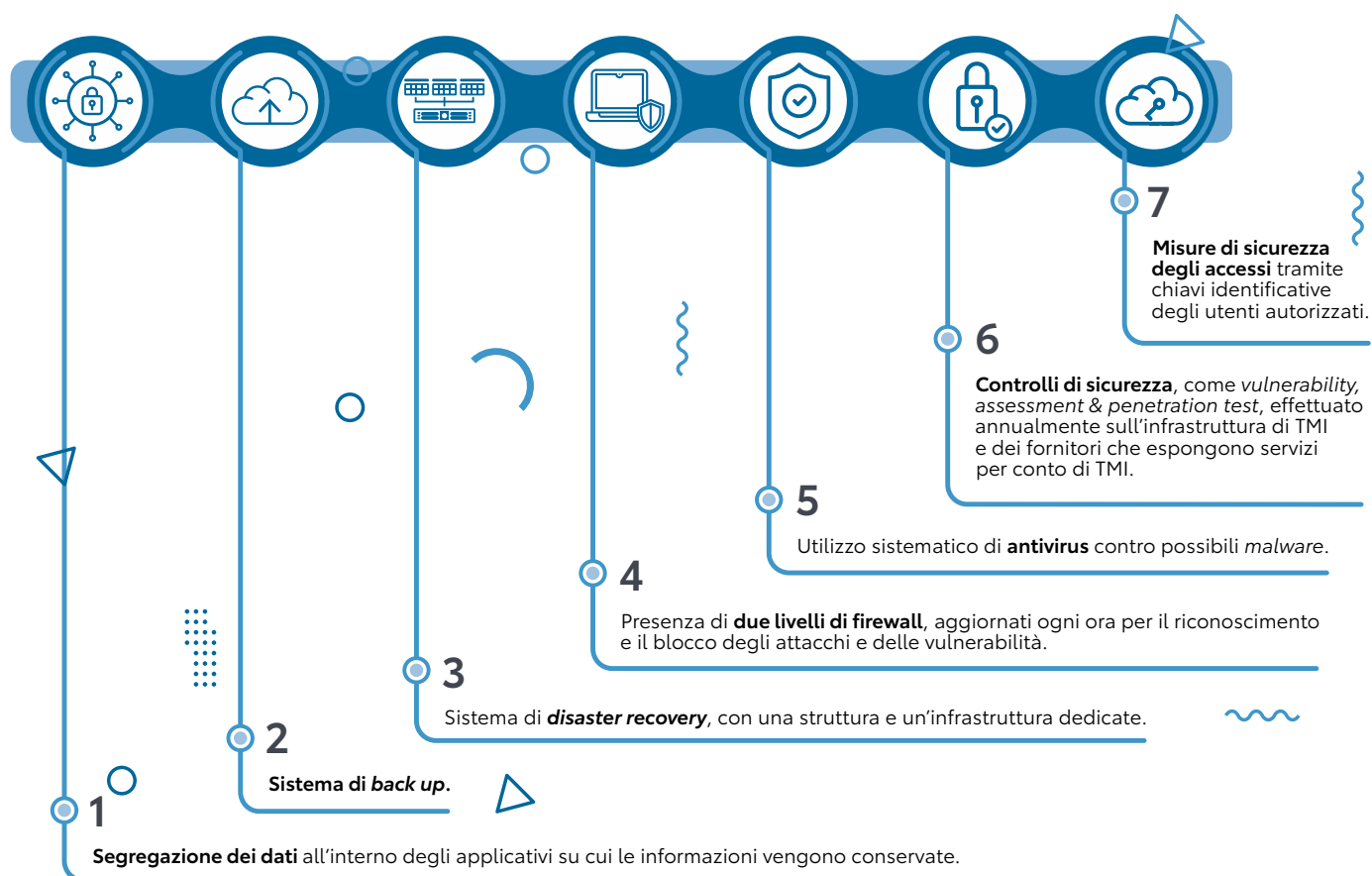
Esaminando le specificità delle singole aziende, **Toyota Motor Italia**, inoltre:

- ha 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;
- ha individuato il Responsabile della protezione dei dati o Data Protection Officer ("DPO") in un professionista esterno, che collabora con il DPO Committee e con il reparto Legal & Compliance, che 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);
- ha previsto il coinvolgimento nella gestione dell'intero processo di trattamento dei dati e della loro sicurezza, di tutte le parti interessate all'interno dell'organizzazione, riguardando in particolare i reparti ICT e Legal & Compliance che si coordinano tra di loro nella gestione di tali tematiche;
- in ragione dell'attenzione che pone in relazione alla corretta gestione dei dati dei dipendenti, fornitori e clienti, ha inserito l'ambito *privacy* tra i principali rischi aziendali oggetto di monitoraggio periodico nell'ICRM sopra menzionato, nonché tra le aree soggette ad Audit periodici sia da parte della struttura interna aziendale sia da parte di terze parti.
- 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.

Per quanto riguarda **Toyota Financial Services Italia**:

- in qualità di titolare del trattamento adotta un approccio "*customer centric*", ponendo 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;
- ha individuato il Responsabile della protezione dei dati o Data Protection Officer ("DPO") in un professionista esterno, che collabora con i 3 Privacy Officers (il Responsabile Legal, il Responsabile IT e il Responsabile Sales, Marketing e VLV), i Privacy Manager⁹, identificati con i responsabili dei singoli reparti e gli Incaricati del trattamento, ovvero i membri dello staff che entrano in contatto diretto con i dati e le informazioni dei clienti;
- La sicurezza dei dati aziendali 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

⁹ Applicabile solo per TFSI.



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, la società ha 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. Inoltre, la Funzione IT, in collaborazione con i colleghi della controllante europea e 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;

- in riferimento alla 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, il controllo di conformità delle regole in tema di *privacy* rientra nel perimetro diretto della funzione Compliance di TFSI;

Figura 7

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

Per quanto riguarda **KINTO Italia**:

- in qualità di titolare del trattamento adotta lo stesso approccio “customer centric” di TFSI;
- ha individuato il Responsabile della protezione dei dati o Data Protection Officer (“DPO”) in un professionista esterno, che collabora con i 2 Privacy Officers (i responsabili IT e Business Growth Operations) e gli Incaricati del trattamento, ovvero i membri dello staff che entrano in contatto diretto con i dati e le informazioni dei clienti;
- La sicurezza dei dati aziendali viene realizzata attraverso le stesse modalità di TFSI appena descritte sopra. Anche KINTO Italia, in ottemperanza alla normativa applicabile, ha 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;
- in riferimento alla 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 KINTO, il controllo di conformità delle regole in tema di *privacy* rientra nel perimetro diretto di KINTO Italia.

In **Ayoi Nissay Dowa Insurance Company of Europe SE – AND-E** e **Toyota Insurance Management SE – TIS**, in quanto rappresentanze di società estere:

- 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. Anch’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

Come esplicitato all'interno del Sustainability Data Book di TMC¹², 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. Il Gruppo Toyota in Italia ha, infine, riesaminato e validato tale mappatura nell'ambito del Rapporto di Sostenibilità 2022.

Negli ultimi tre 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.

¹² Toyota Motor Corporation, *Sustainability Data Book*, p.7.

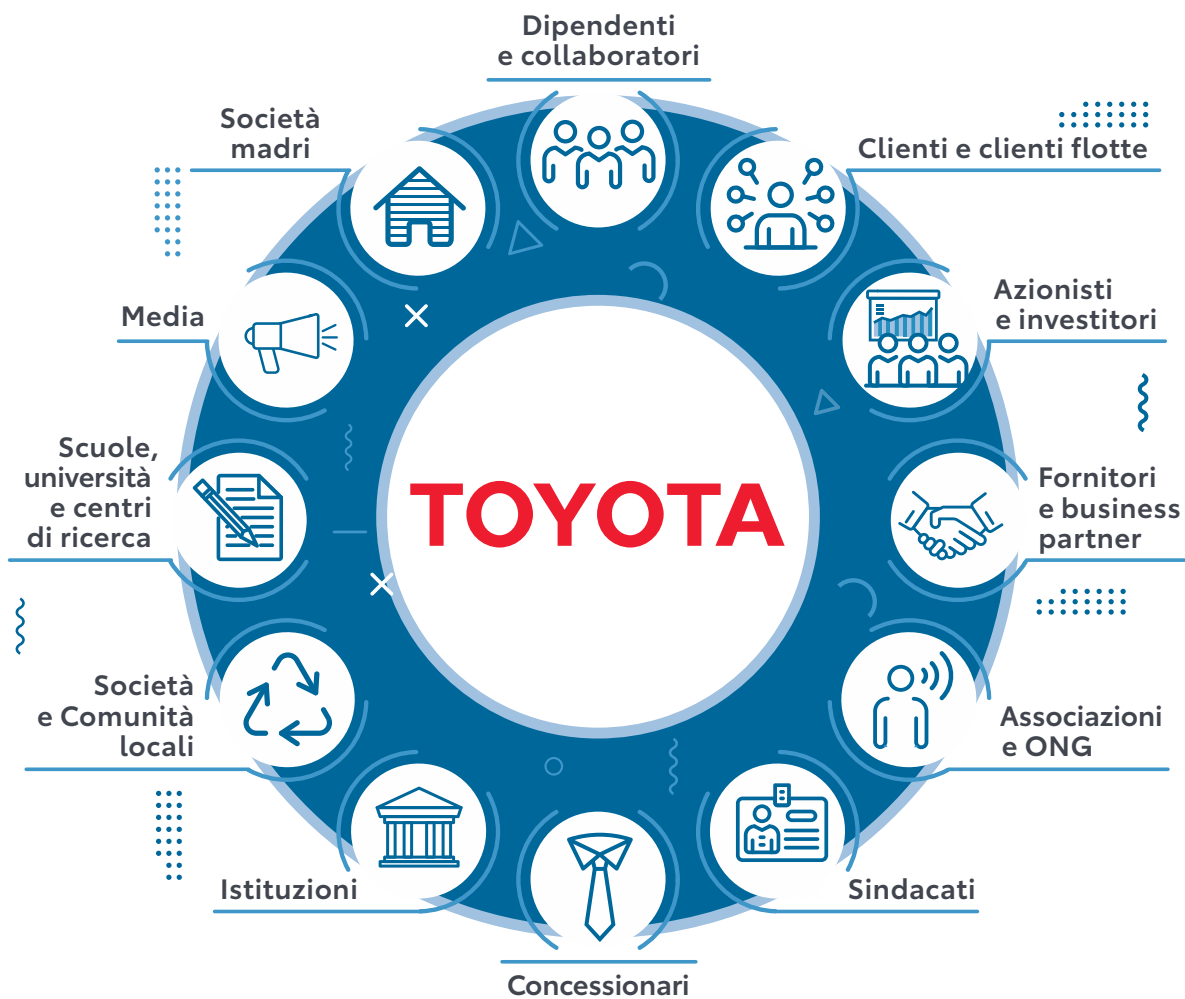


Figura 8

Mappatura degli stakeholder di Toyota Italia.

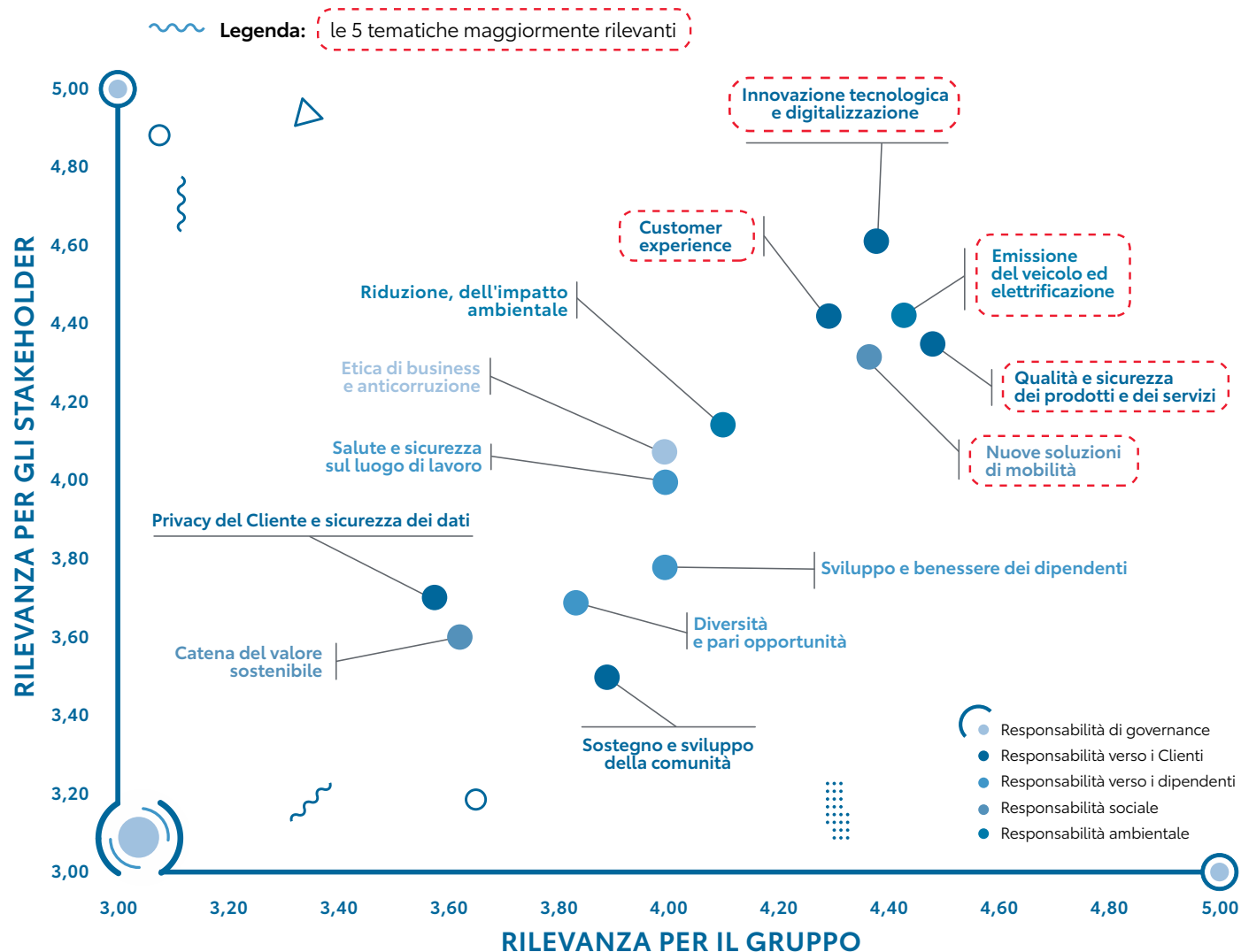
4.2

ANALISI E MATRICE DI MATERIALITÀ

Figura 9

La matrice di materialità del Gruppo Toyota in Italia.

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.



Per il Rapporto di Sostenibilità 2022, il Gruppo ha aggiornato l'analisi di materialità, coinvolgendo nella votazione della rilevanza delle tematiche, risultate maggiormente rilevanti per il settore e il contesto in cui opera il Gruppo, un campione di oltre 50 stakeholder appartenenti alle categorie dei dipendenti, dei fornitori e dei Concessionari. A tale valutazione, si è aggiunta la votazione di oltre 20 membri appartenenti alle linee manageriali del Gruppo, finalizzata a esprimere la prospettiva di Toyota rispetto all'impatto di tali tematiche sui processi decisionali aziendali. Le votazioni 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: **l'innovazione, lo sviluppo di sistemi di trazione 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

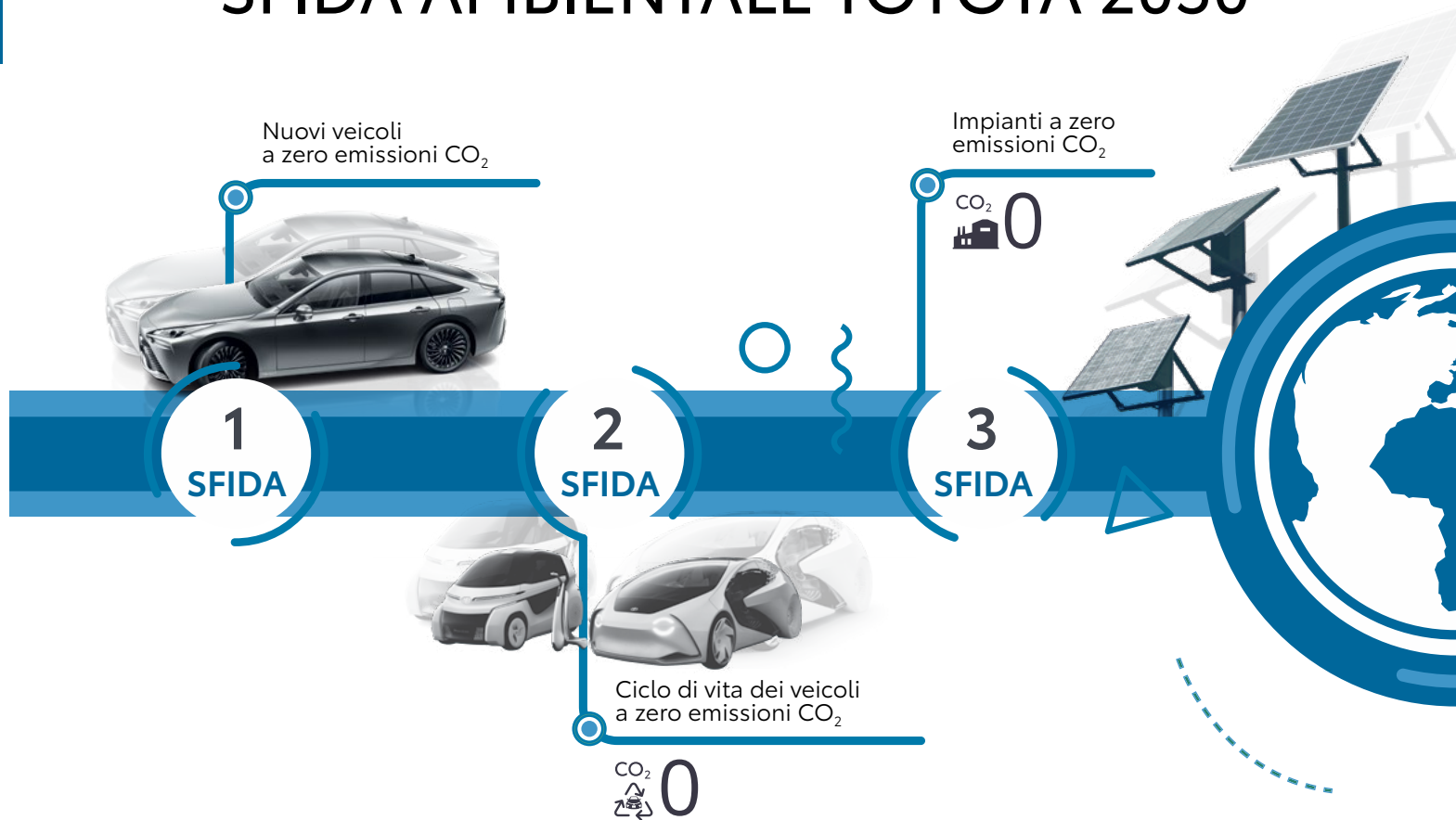


5.1

TOYOTA ENVIRONMENTAL CHALLENGE 2050

La tutela dell'ambiente e l'impegno a minimizzare gli impatti delle proprie attività sono per Toyota elementi prioritari, presenti sia nei Principi Guida¹³ (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



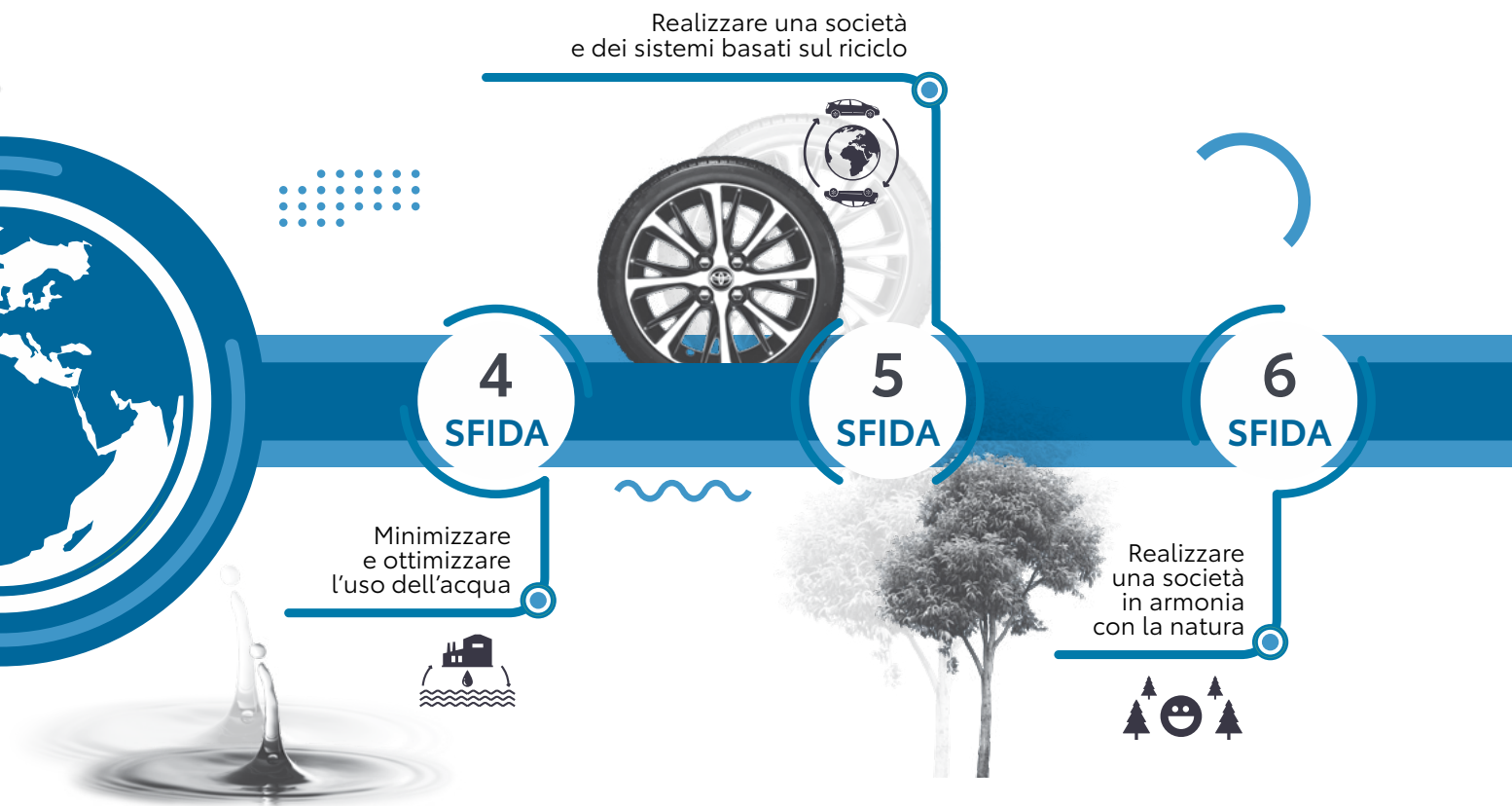
¹³ TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding_principles.html

Le sfide – raffigurate in Figura 10 – 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.

Figura 10

Le sei sfide del Toyota Environmental Challenge 2050.

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



5.2

VISIONE BEYOND ZERO: LA STRATEGIA DI ELETTRIFICAZIONE DI TOYOTA

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. 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 climatico.¹⁴

Uno dei pilastri della visione Beyond Zero è la **conferma della propria leadership** nell'elettrificazione (figura 11), grazie agli oltre 20 milioni di vetture elettrificate introdotte negli ultimi 25 anni in tutto il mondo.¹⁵ Una leadership che si basa su un **approccio multi-tecnologico**, per offrire ai propri clienti in tutto il mondo un ampio ventaglio di soluzioni, per ridurre il più possibile e il prima possibile le emissioni di CO₂. Per Toyota è cruciale poter offrire la soluzione elettrificata giusta, al momento giusto, in ogni area geografica del mondo. Per questo la sua strategia prevede sia l'introduzione di più soluzioni a zero emissioni, come elettriche a batteria e le elettriche alimentate da fuel cell a idrogeno (considerate complementari), sia il miglioramento continuo di quelle a bassissime emissioni, come il l'Hybrid Plug-in e il Full

¹⁴ Fra 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).

¹⁵ Dati aggiornati a gennaio 2022.

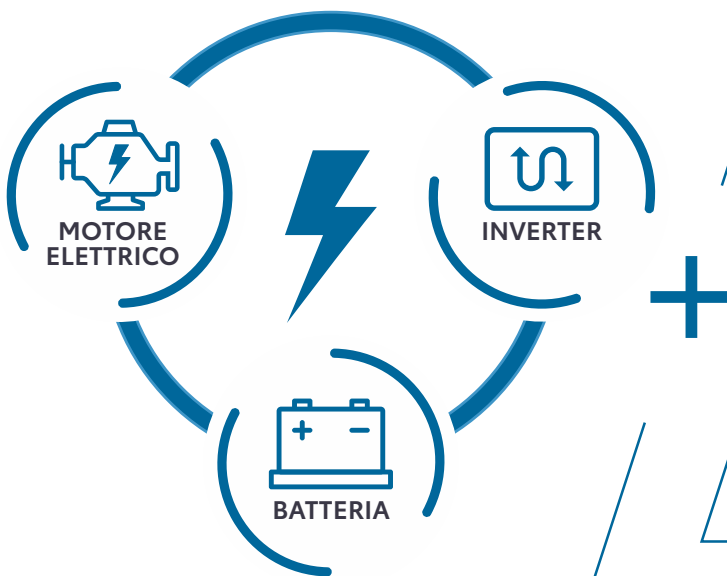
Hybrid (figura 12). In particolare, secondo Toyota, quest'ultima continuerà ancora a giocare un ruolo fondamentale, grazie alla sua accessibilità e piena fruibilità, poiché non dipende da un'infrastruttura di ricarica, e garantisce emissioni bassissime anche di inquinanti (ad esempio, emissioni di ossidi di azoto-NOx inferiori di oltre il 90% rispetto ai limiti di legge). **Secondo Toyota ognuna delle tecnologie elettrificate attualmente disponibili sul mercato e considerate complementari, darà il suo contributo alla transizione verso un futuro più sostenibile.**



Figura 11

Visione Beyond Zero.

COMPONENTI COMUNI A TUTTE LE TECNOLOGIE



MOTORE TERMICO



MOTORE TERMICO

 + 

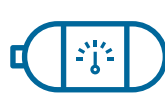
RICARICA



RICARICA



FUEL CELL

 + 

SERBATOIO IDROGENO

Figura 12

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

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 in cui è stato monitorato il comportamento energetico di diversi veicoli al fine di stabilire la percentuale di percorrenza delle vetture a zero emissioni in diverse tipologie di percorsi (urbano, autostradale e misto). Il più recente di questi studi - condotto nel 2020 e svolto in collaborazione con il Centro CARE (Center for Automotive Research and Evolution) dell'Università Guglielmo Marconi di Roma e l'ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) - ha visto come protagonista la Nuova Toyota Yaris, equipaggiata con la tecnologia Full Hybrid di quarta generazione e ha visto coinvolti 20 driver, ciascuno dei quali ha compiuto il percorso per tre volte. La Nuova Yaris ha raggiunto performance di notevole rilievo, 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.

Tabella 1

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

	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%

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. Infine, l'introduzione nei prossimi anni della serie Toyota bZ dedicata ai veicoli elettrici a batteria, con il primo modello della gamma bZ4x, permetterà di effettuare un'ulteriore evoluzione con l'obiettivo di raggiungere il 100% di riduzione di CO₂ in tutti i nuovi veicoli entro il 2035.

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 si 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.

Figura 13

Classificazione delle tecnologie Hybrid.

La strategia di Toyota sui veicoli elettrici a batteria

L'approccio multi-tecnologico di Toyota in tema di elettrificazione viene ulteriormente rafforzato con la strategia recentemente annunciata sui veicoli elettrici a batteria, che prevede la vendita a livello globale di 9,5 milioni di Veicoli elettrificati l'anno, di cui 3,5 milioni di veicoli elettrici a batteria (BEV) entro il 2030. Entro la stessa data, Toyota, in Europa Occidentale, mira ad una mix di veicoli a zero emissioni (ZEV) di almeno il 50% ed entro il 2035 è pronta a raggiungere il 100% di riduzione di CO₂ in tutti i nuovi veicoli.

Uno degli elementi centrali di questa strategia è rappresentato dalla introduzione della serie Toyota bZ, dedicata ai veicoli elettrici a batteria.

Per la serie bZ è stata sviluppata una piattaforma dedicata ai veicoli elettrici a batteria (e-TNGA), per soddisfare le diverse esigenze dei mercati a livello globale e offrire una gamma completa di veicoli elettrici a batteria a prezzi accessibili.

Il primo modello della gamma è il bZ4X annunciato nel 2021 e lanciato nel 2022. bZ4X è un veicolo che garantisce fluidità e maneggevolezza, con prestazioni da vero SUV¹⁵.

La gamma della serie bZ sarà poi ampliata con un SUV di medie dimensioni, dal design accattivante, che fa presagire una nuova era per i veicoli elettrici a batteria e che sia in grado di regalare un'esperienza appagante ai clienti.

All'interno della serie bZ verrà sviluppato, inoltre, un SUV compatto: un veicolo elettrico a batteria di piccole dimensioni, con un abitacolo interno confortevole, pensato per l'Europa e per il Giappone. Maggiore è la dimensione delle batterie che si utilizzano per estendere l'autonomia di guida, più grande, pesante e costoso diventa un veicolo. Per questo motivo, date le ridotte dimensioni di questo SUV Toyota sta lavorando in modo particolare e molto accurato sull'efficienza energetica.

Nella serie bZ saranno introdotte anche una berlina di medie dimensioni, che soddisfa le aspettative dei clienti in cerca di una prima auto, e un SUV di grandi dimensioni con una terza fila di sedili pensato per le esigenze delle famiglie.

Anche Lexus sarà protagonista della strategia di sviluppo dei veicoli elettrici a batteria. L'obiettivo di Lexus è quello di offrire entro il 2030 una gamma completa di veicoli elettrici a batteria, di vendere in Europa, Nord America e Cina esclusivamente questa tipologia di auto, di raggiungere a livello globale 1 milione di unità vendute e far sì che i veicoli elettrici a batteria rappresentino il 100% delle sue vendite globali di veicoli nel 2035.

¹⁵ Per approfondimenti: ANTEPRIMA EUROPEA DEL NUOVO TOYOTA BZ4X

Nel settore delle batterie, per molti anni Toyota ha condotto la ricerca, lo sviluppo e la produzione internamente. Nel 1996, ha fondato quella che oggi è la 'Prime Earth EV Energy'. Pur continuando a perfezionare le proprie tecnologie relative alle batterie Nichel-Metallo Idruro, nel 2003 ha accelerato lo sviluppo delle batterie agli ioni di litio. Inoltre, da quando nel 2008 istituì la divisione di ricerca sulle batterie, ha condotto la ricerca sulle batterie allo stato solido e su altre batterie di nuova generazione. Nel 2020 ha fondato il 'Prime Planet Energy & Solutions' per accelerare gli sforzi integrati nel settore delle batterie. Negli ultimi 26 anni, ha investito quasi 1 trilione di yen e prodotto più di 19 milioni di batterie. In futuro, Toyota prevede di aumentare il proprio investimento a 2 trilioni di yen (circa 15 miliardi di euro), con l'obiettivo di realizzare batterie ancora più avanzate, di alta qualità e convenienti. È già iniziata la produzione della prima batteria bipolare in nichel metallo idruro (NiMH) al mondo che, oltre a utilizzare una quantità minore di metalli preziosi, ha un costo inferiore e una densità di potenza doppia rispetto a una normale batteria NiMH. Applicando tecniche simili alle batterie agli ioni di litio (Li-Ion), combinate con ulteriori efficienze nel consumo energetico del veicolo, Toyota prevede di raggiungere nella seconda metà di questo decennio una riduzione del 50% del costo della batteria per veicolo, senza diminuirne l'autonomia, rendendo così i veicoli elettrici a batteria più vantaggiosi e accessibili.

Toyota Motor Corporation svela la gamma completa di veicoli elettrici a batteria.

A dicembre 2021, Akio Toyoda, Presidente Toyota Motor Corporation, ha presentato ai media nazionali e internazionali ulteriori aggiornamenti riguardanti la strategia globale per la neutralità carbonica, delineando i suoi piani per l'introduzione di 30 modelli elettrici a batteria entro il 2030. Il Presidente ha infatti espresso la sua volontà di raggiungere la neutralità carbonica ed essere un'azienda che contribuisce a salvaguardare l'ambiente, che vuole produrre felicità per tutti, sia per gli individui che per la società, e che agisce e rimane vicina ai suoi clienti. È per questo motivo che Toyota vuole mettere a disposizione quante più opzioni possibili per i propri clienti in tutto il mondo¹⁶.



Figura 14

Akio Toyoda svela la gamma completa di veicoli elettrici a batteria.

¹⁶ Per approfondimenti: <https://newsroom.toyota.it/toyota-motor-corporation-svela-la-gamma-completa-di-veicoli-elettrici-a-batteria/>

Il ruolo dell'idrogeno

Da circa trent'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

Figura 15

Toyota Mirai.



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 esistono due stazioni di rifornimento: una a Bolzano, che rappresenta una tappa importante lungo il corridoio verde tra Germania e Italia e che dovrebbe collegare Monaco a Modena; l’altra a Venezia, inaugurata a giugno 2022. Quest’ultima rientra nel progetto avviato da ENI per la creazione di nuove stazioni di rifornimento a San Donato Milanese (MI) e nell’area metropolitana di Venezia. Legata a questo progetto rientra la collaborazione di Toyota con ENI, in base alla quale Toyota metterà a disposizione le proprie tecnologie e know how in materia, a servizio dello sviluppo della rete infrastrutturale italiana. Ad ottobre 2021 Snam, Toyota e Caetanobus hanno siglato un protocollo d’intesa con l’obiettivo di avviare una collaborazione ad ampio spettro per promuovere e accelerare l’introduzione di una mobilità basata sull’idrogeno, sia per il trasporto pesante, sia per quello leggero. Le iniziative potranno comprendere l’intera catena del valore dell’idrogeno, dalle infrastrutture per la distribuzione ed il rifornimento all’introduzione di flotte di autobus, di mezzi per la logistica e di autoveicoli, grazie anche alla disponibilità di servizi di mobilità KINTO del Gruppo Toyota. 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. Nel 2015 Toyota ha liberalizzato l’utilizzo di 5.680 brevetti legati all’idrogeno, estesi nel 2019 ad oltre 8.000. Degli 8.060 brevetti sull’idrogeno liberalizzati finora, 2.840 riguardano lo stack di Fuel Cell, 780 i serbatoi ad alta pressione, 3.350 i sistemi di controllo e 2.380 i brevetti per le celle a combustibile, mentre 70 sono quelli per le stazioni di rifornimento. 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.

5.3

RIDUZIONE DEGLI IMPATTI AMBIENTALI
E GESTIONE DELLE RISORSERiduzione 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 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 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,



La nostra sede.

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.

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

Tuttavia, l'attività prevalentemente commerciale delle società Toyota in Italia non può prescindere da una stretta collaborazione con partner logistici per la movimentazione efficiente di ricambi e veicoli tra gli stabilimenti produttivi esteri e le sedi della rete di concessionari su tutto il territorio nazionale. È per questo che per monitorare e limitare il proprio impatto ambientale, soprattutto relativamente alle emissioni di gas a effetto serra, Toyota in Italia ha avviato da anni un canale di

dialogo diretto con i due principali operatori logistici per la movimentazione di ricambi e veicoli, rispettivamente SUSA e Bertani, che ha sancito un progressivo allineamento su obiettivi di efficientamento energetico e riduzione delle emissioni. Anche a livello continentale, Toyota si sta impegnando per ridurre gli impatti proprio delle attività legate al trasporto di parti e veicoli. Relativamente all'approvvigionamento di veicoli all'affiliata italiana, infatti, **Toyota Motor Europe** in collaborazione con **TMI** ha sostituito il trasporto su gomma con trasporto su rotaia per la tratta tra gli stabilimenti belgi e Verona, con notevole risparmio in termini di emissioni di CO₂.

Per un monitoraggio più accurato della propria impronta carbonica, Toyota Italia ha avviato, a partire dal presente Rapporto, un calcolo delle emissioni di CO₂ legate alle due categorie maggiormente impattanti per le attività di logistica a valle, ovvero quelle di trasporto e distribuzione di ricambi e veicoli alla rete dei concessionari, attività indispensabile per il core business di Toyota in Italia. Tale categoria, le cui emissioni ammontano a circa 4.250 tonnellate di CO₂ per il FY 22¹⁷, costituisce una categoria emissiva di gran lunga più impattante rispetto alle emissioni associabili alle attività dirette di Toyota e, per questo, una grande opportunità di collaborazione con i propri partner per la riduzione dell'impatto ambientale complessivo.

Ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse idriche

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.

¹⁷ Per il calcolo delle emissioni Scope 3 il perimetro considerato include esclusivamente i due operatori logistici incaricati della movimentazione, verso le sedi della rete dei concessionari, delle componenti e dei veicoli Toyota in Italia. Per il calcolo sono state considerate le quantità di gasolio utilizzate dai due operatori, stimate sulla base delle attività e dei volumi imputabili a Toyota. Il calcolo non include i consumi di altri combustibili e delle sedi operative impiegate dagli operatori logistici. La fonte utilizzata per i fattori di emissione di Scope 3 è "ISPRA, National Inventory Report, 2021". Per approfondimenti si rimanda al Capitolo 10 Tabella 3

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.

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, continua ad avere un focus sulla riduzione del consumo di plastica attraverso il progetto **"Plastic Free"**. 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 grazie anche ad una fase avanzata di implementazione dei progetti di digitalizzazione dei documenti e workflow relativi.

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, la percentuale di rifiuti speciali pericolosi si attesta su valori molto bassi mentre la quasi totalità (oltre il 99%) dei rifiuti speciali, pericolosi e non, viene destinata al recupero in centri di raccolta autorizzati.

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 dei 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.

Discorso differente riguarda i ricambi relativi ai veicoli commerciali per i quali è stata eseguita un'analisi approfondita andando a identificare le tipologie e le quantità necessarie per fare in modo che tali veicoli, in caso di guasto, abbiano un fermo minimo, vista la natura del loro utilizzo quasi esclusivamente lavorativo. Al fine di garantire un livello di efficienza ottimale, esclusivamente per tali ricambi, sono state aumentate le giacenze di magazzino fino a un massimo di un mese.

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 2022, il progetto è stato attuato su 29 Concessionarie e 49 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 22 registrano una **riduzione dello stock pari al 30%**.

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 l'esperienza acquisita durante l'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.

Contestualmente all'attività di coaching specifica sul progetto DPOK, il reparto logistica ricambi supporta il Toyota Academy nella formazione dedicata alle nuove Concessionarie e CAA o personale di magazzino di nuova assunzione. Nel FY 22 sono state erogate 5 sessioni per un totale di 10 giorni di formazione.



REALIZZAZIONE DI 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 1973, 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. La campagna rappresenta un immancabile appuntamento di sensibilizzazione ambientale, volta a stimolare azioni concrete da parte di tutta la comunità Toyota per la creazione di una società sostenibile. Per la 49° edizione del mese verde nel 2021 l'Azienda ha scelto, come tema, il progresso delle sfide ambientali di Toyota per il 2050 ed il collegamento con gli SDGs.

Tra le diverse iniziative del FY 22, 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**.

Toyota e Retake, insieme per l'ambiente in un'iniziativa presso il Parco degli Acquadotti a Roma

Nel 2021, Toyota ha rinnovato il proprio impegno a fianco di **Retake Roma**, un movimento no-profit e apartitico che promuove la riqualificazione urbana di Roma e la diffusione del senso civico, incoraggiando la partecipazione attiva da parte dei cittadini. Toyota ha infatti affiancato Retake in un'iniziativa di volontariato per la raccolta di rifiuti con pulizia dei sentieri del Parco degli Acquadotti a Roma.

L'attività ha visto la partecipazione di oltre 120 dipendenti Toyota su un'area di 11 ettari, che ha portato alla **raccolta di circa 400 kg di rifiuti**.

Una mobilità al servizio della comunità

— CAPITOLO 6



6.1

LE NUOVE SOLUZIONI
DI MOBILITÀ

Gli obiettivi e le sfide globali impongono una rivoluzione nel modo in cui le persone si muovono. Per Toyota che ha da sempre sviluppato il proprio business in maniera etica, perseguendo la sostenibilità non solo ambientale ma anche sociale ed economica lungo tutta la catena del valore, la mobilità del futuro sarà sempre più connessa, automatizzata, condivisa ed elettrificata. 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.



I benefici della proposta di KINTO sono diretti agli individui, che avranno un risparmio di tempi e costi, all'ambiente, grazie a minori emissioni, alla comunità, a seguito della minore congestione e ridotto utilizzo del suolo pubblico ed infine all'intero sistema economico, che vedrà un utilizzo più efficiente delle risorse. Il valore che il Brand KINTO restituisce alla comunità deriva dall'impatto su tutte le dimensioni della sostenibilità:

- ambientale grazie al contenimento delle emissioni;
- economica, per l'efficienza dovuta alle forme di condivisione;
- sociale, in quanto accessibile a tutti.



KINTO rappresenta perciò un pilastro della visione Beyond Zero ed incarna l'ambizione di Toyota di offrire, attraverso i propri servizi innovativi e le tecnologie più avanzate, una mobilità sempre migliore per tutti – *“Ever Better Mobility for All”*. Inoltre, l'offerta integrata di servizi di mobilità KINTO è la piattaforma ideale per garantire una rapida accessibilità e diffusione di tecnologie Toyota e Lexus a zero emissioni come l'elettrico a batteria e l'elettrico alimentato da Fuel Cell a

¹⁸ Il noleggio a lungo termine di KINTO One, il car sharing KINTO Share, il car pooling KINTO Join e l'App multimodale KINTO Go sono già attivi anche in Italia.

Idrogeno, ulteriore passo in avanti verso una mobilità sempre più sostenibile.

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 noleggio a lungo termine con un'offerta "all-inclusive".
- L'utilizzo della connettività dei veicoli e piattaforme innovative per servizi come il car sharing, il car pooling o formule 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.

L'offerta complessiva di KINTO a livello globale prevede sei soluzioni di mobilità finalizzate a coprire un ampio ventaglio delle esigenze degli utenti, sia per l'utilizzo professionale che personale.

- Soluzioni di mobilità **Asset-Based**, basati su **veicoli elettrificati** Toyota e Lexus a bassissimo impatto ambientale, che permettono diverse soluzioni di noleggio caratterizzate da un elevatissimo grado di flessibilità nella durata, che può andare **da 1 minuto a 6 anni**;
- Soluzioni di mobilità **Service-Based**, che non prevedono il noleggio di un veicolo e sono esclusivamente basate sull'utilizzo di piattaforme digitali innovative.

Figura 16

I servizi di KINTO.





KINTO One: il noleggio a lungo termine di Toyota

KINTO One si presenta come la soluzione più vicina al possesso dell'automobile, ovvero una formula di **noleggio a lungo termine** di veicoli elettrificati Toyota e Lexus pensata per una clientela sensibile alla riduzione delle emissioni. Difatti KINTO One è l'unico operatore attualmente sul mercato in grado di offrire tutte le motorizzazioni elettrificate: Full Hybrid, Plug-in Hybrid, Elettrico a batteria ed Elettrico alimentato da Fuel Cell a idrogeno. Il servizio si rivolge primariamente ai clienti business come aziende, piccole e medie imprese e professionisti che, a fronte del pagamento di una quota mensile definita, hanno accesso ad una formula "all-inclusive". Una particolare attenzione viene posta nell'assicurare un'esperienza di noleggio eccellente, grazie al coinvolgimento della rete dei Concessionari Toyota e Lexus in ogni fase del processo, in grado di assistere il Cliente con personale dedicato e accuratamente formato, forte di una ventennale esperienza nella distribuzione e manutenzione di veicoli elettrificati.

Al 31 marzo 2022, KINTO One conta circa 5.700 Clienti ed una flotta di veicoli in rapida espansione.

KINTO Share: il car sharing di Toyota

KINTO Share offre un'ampia gamma di **servizi di car sharing**, rivolti ad aziende, Clienti pubblici e privati, con una flotta di vetture elettrificate Toyota e Lexus.

Il servizio di car sharing Toyota in Italia nasce, sotto il marchio YUKŌ with Toyota, nel 2018. Il marchio YUKŌ nel 2020 ha cambiato nome diventando KINTO Share e rinnovando la propria flotta con la Nuova Toyota Yaris Hybrid, con consumi ed emissioni particolarmente ridotti (fino a 35,7 km/l e a partire da 64 g/km di CO₂), contribuendo a rendere il servizio KINTO Share sempre più rispettoso per l'ambiente. A partire dalla sua introduzione il servizio ha ottenuto risultati di successo e in continua crescita, raggiungendo oltre 6.000 Clienti iscritti e circa 30.000 noleggi. Inoltre, grazie alla tecnologia Full Hybrid Electric Toyota sono state risparmiate circa 35 tonnellate di CO₂, con un totale di oltre 1.130.000 km totali percorsi.¹⁹

KINTO Share è in forte espansione sul territorio nazionale, ed in questo la rete dei concessionari Toyota e Lexus è sempre più protagonista. Difatti grazie al loro impegno, un numero più ampio di utenti può oggi beneficiare del servizio KINTO Share in Italia che è già attivo in Lombardia, Piemonte, Veneto, Emilia-Romagna e Sardegna con una formula **"Station Based"** e conta 45 punti di consegna ed una flotta di circa 145 automobili.²⁰

KINTO Share si rivolge a tutti coloro che hanno bisogno di un'auto per un tempo limitato, da qualche minuto a qualche settimana, e sta riscuotendo molto interesse anche da chi desidera effettuare dei lunghi Test Drive prima di acquistare o noleggiare un'auto.

Anche il mondo delle aziende rappresenta un mercato naturale per KINTO Share con il servizio **KINTO Share Corporate**. I Fleet o Mobility Manager delle aziende che utilizzano KINTO Share hanno la possibilità di rendere più efficiente l'utilizzo della flotta aziendale, grazie alla condivisione tra più dipendenti di un parco autovetture. In estate è stato attivato anche il programma **KINTO Share Holiday** che dà la possibilità ai viaggiatori in vacanza di noleggiare la vettura negli aeroporti di Cagliari ed Olbia. Grazie a KINTO Share Holiday molti utenti hanno vissuto un'esperienza di noleggio 100% digitale e scoperto il piacere di guida e la comodità della tecnologia Full Hybrid di Toyota e Lexus in vacanza. Un servizio che KINTO ha deciso di mantenere attivo anche al termine della stagione estiva visto il grande successo riscontrato.



¹⁹ Dati cumulati dal lancio del servizio nel 2018 al 31 marzo 2022.

²⁰ Dati al 31 marzo 2022.



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.

KINTO Join è la rivoluzionaria soluzione di car pooling dedicata alle aziende, che permette ai dipendenti di condividere il tragitto casa-lavoro comodamente, in pochi click. Il funzionamento è particolarmente semplice: i dipendenti scaricano la App, si registrano alla community della loro azienda e, grazie ad un algoritmo di matching, vengono connessi con colleghi che hanno abitudini di viaggio simili per organizzare lo spostamento condiviso.

KINTO Join consente alle aziende di contribuire attivamente alla riduzione delle emissioni di CO₂ e di inquinanti, legate ai tragitti casa-lavoro dei propri dipendenti, ottenendo una **certificazione dell'effettivo impatto positivo per l'ambiente e per la collettività**. Grazie alla tecnologia della piattaforma di KINTO Join, le aziende possono infatti avere costantemente la conferma certificata dell'avvenuta condivisione dei viaggi ed ottenere una quantificazione dei benefici prodotti in maniera semplice e rapida. KINTO Join permette anche di **incentivare modalità alternative di spostamento per i dipendenti**, come tragitto in bici o a piedi, monitorando l'impatto ambientale a 360°.

KINTO Join ha rappresentato anche una soluzione di mobilità fondamentale all'interno delle specifiche del Piano Spostamento Casa Lavoro che è stato redatto e comunicato agli organi preposti il 23 novembre 2021 in ottemperanza agli obblighi normativi per le due società del Gruppo Toyota con i requisiti tali da rientrare nell'obbligo e cioè: Toyota Motor Italia e Toyota Financial Services Italia. Entrambe le società si sono dotate di un Mobility Manager che si occuperà della mobilità casa-lavoro dei dipendenti e di tutti coloro che transitano nella sede di Roma.

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 un'App in grado di coprire, con un singolo account, i diversi aspetti di un **viaggio "multimodale"**:

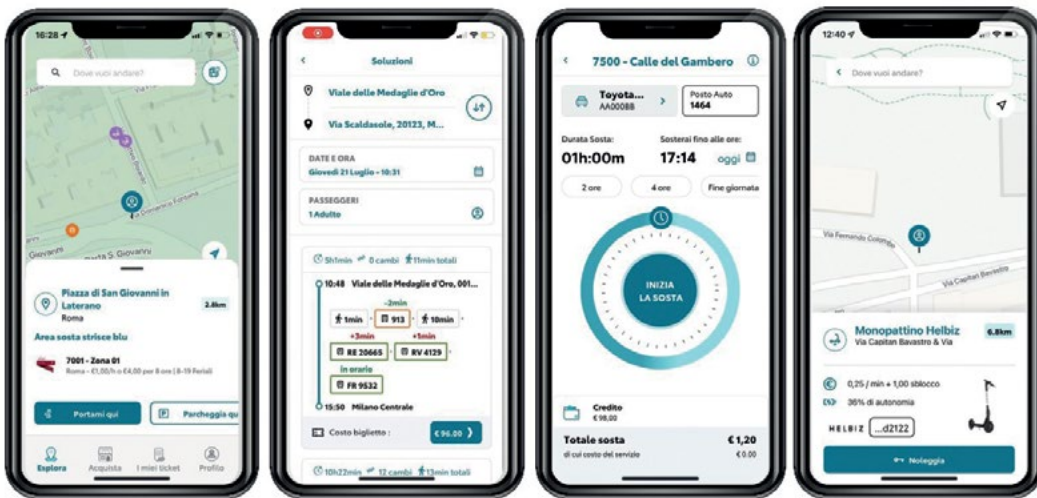


Figura 17

KINTO Go.

Con KINTO Go è possibile pianificare il proprio viaggio con pochi click, eseguire la prenotazione e l'acquisto di titoli di viaggio per i mezzi del trasporto pubblico, i treni, i taxi, pagare i parcheggi sulle strisce blu e, prossimamente, acquistare biglietti per eventi. L'App, sviluppata in Italia, è stata rilasciata sugli store il 31 marzo 2020 e ha raggiunto circa 170.000 download. Attualmente sono stati stretti accordi con oltre 500 operatori di mobilità, offrendo servizi in più di 5.000 comuni e coprendo il 70% del territorio nazionale²¹.



KINTO Flex: il servizio di noleggio a breve-medio termine in abbonamento flessibile

KINTO Flex è l'innovativo **servizio di abbonamento a breve termine** di imminente introduzione sul mercato italiano. KINTO Flex garantisce l'accesso alle soluzioni elettrificate Toyota e Lexus con la massima facilità e flessibilità di durata, a scelta da 1 fino a 12 mesi. Il servizio, che comprende un canone mensile "all inclusive" è attivabile in maniera completamente digitale, senza bisogno di versare alcun anticipo, e prevede la possibilità di disdire in qualunque momento. Si tratta di un vero "**Pay-per-Use**", pensato per rispondere ad una crescente esigenza di mercato. Potrà essere la soluzione prescelta da chi ha bisogno di un'automobile più spaziosa per pochi mesi l'anno, per un'azienda che ha bisogno di ampliare temporaneamente la propria flotta, oppure per un Cliente giovane che non può, o non vuole, impegnarsi per l'acquisto o il noleggio a lungo termine di un'auto.

²¹ Dati dal 1° aprile 2020 fino al 31 marzo 2022

KINTO Ride: il servizio di ride hailing di Toyota



KINTO Ride è un servizio che sarà introdotto sul mercato italiano nei prossimi anni. Con KINTO Ride Toyota offrirà, 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. KINTO si propone di essere l'unico partner sul mercato in grado di fornire, grazie all'integrazione dei propri servizi, un'offerta di mobilità capillare sul territorio e ritagliata intorno alle esigenze di mobilità dei propri utenti. Inoltre, KINTO favorisce l'accessibilità alle soluzioni a basso impatto ambientale, ampliando la platea di aziende e privati che possono beneficiare della leadership di Toyota nello sviluppo di soluzioni elettrificate. KINTO Italia, a due anni dalla sua costituzione, nel mese di marzo 2022 di fronte ad una platea di media accreditati, ha fatto il bilancio del suo percorso sul mercato italiano che ha portato a consolidare la sua offerta integrata di servizi di mobilità, e ha tracciato la direzione futura confermando la concreta volontà di diventare un fornitore di soluzioni di mobilità capaci di generare benefici per gli individui, le aziende e le comunità locali nel pieno rispetto e nella salvaguardia dell'ambiente.

Il Piano Spostamenti Casa Lavoro

Grazie alle soluzioni di mobilità di KINTO le due società del Gruppo Toyota in Italia - TMI e TFSI - hanno ottemperato al nuovo obbligo normativo, con l'entrata in vigore del Decreto Legge n.34 del 19 maggio 2020, di nomina di un Mobility Manager e di predisposizione di un Piano Spostamenti Casa Lavoro, protando avanti un lavoro congiunto, che ha permesso di sfruttare il know how specifico sul settore automotive e sulla mobilità e sperimentare direttamente i vantaggi delle nuove soluzioni di mobilità KINTO. Il lavoro che è stato coordinato dalle due figure individuate nell'area HR come profili idonei al ruolo di Mobility Manager ha portato alla redazione di un piano partendo da un'analisi della domanda e dell'offerta di mobilità dove uno dei fattori critici di successo è stato il coinvolgimento delle persone (dipendenti diretti oppure indiretti ma che garantiscono una presenza quotidiana continuativa in sede). L'analisi della domanda di mobilità è stata strutturata attraverso una survey che è stata erogata a tutte le aziende del Gruppo che condividono lo stesso sito in Italia e che ha riscontrato un altissimo tasso di adesione, segnale che la mobilità aziendale riscuote tra i dipendenti un fortissimo interesse. L'iniziativa ha indagato le abitudini di mobilità correnti e la propensione dei dipendenti al cambiamento di queste abitudini. L'analisi dell'offerta di mobilità ha richiesto uno studio sulla sede di Toyota in termini di accessibilità, budget a disposizione della mobilità, e copertura dei fabbisogni da parte di servizi di mobilità esterni pressoché pubblici (es. mezzi di trasporto pubblico, taxi, ecc.). Combinando i risultati ottenuti e sfruttando le competenze specifiche nella mobilità, è stato possibile in questo primo piano formulare diverse nuove proposte di mobilità che sono oggetto di implementazione:

- ad esempio, la **riattivazione del servizio di car pooling KINTO Join** per lo spostamento da casa all'ufficio. Il car pooling è stata sicuramente la proposta più apprezzata dai dipendenti tra le soluzioni di mobilità presentate;
- una sempre **migliore gestione delle policy di Smart Working** legate anche al progetto di ristrutturazione di tutte le aree dedicate ad ufficio e comunque ad una sempre più attenta ed efficace gestione della mobilità tra casa ed ufficio;

- altre significative iniziative come la **riattivazione del servizio di navetta aziendale** di collegamento della sede alla fermata dei servizi pubblici e l'implementazione di uno studio di fattibilità per l'introduzione di un servizio di car sharing con KINTO Share dedicato a questa tipologia di spostamenti.

Questa ulteriore iniziativa conferma l'impegno di Toyota nel coniugare il benessere delle persone con quello della comunità, della società e dell'ambiente circostante rappresentando un ulteriore passo concreto verso due obiettivi cardine del Gruppo in Italia, e cioè la trasformazione da car company a Mobility Company e il raggiungimento degli obiettivi di neutralità carbonica.

6.2

INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

I marchi Toyota e Lexus sono 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, 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**.

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 EV 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 66% ad aprile 2022.

Digitalizzazione dei processi

In risposta alla rapida evoluzione delle caratteristiche della domanda e delle correlate esigenze professionali, nel 2021 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.

In considerazione delle iniziative già avviate, Toyota si colloca in una fase di transizione che non è più gestione emergenziale “remote”. Per traghettare il “Future of Work” serve infatti altro, motivo per il quale si sta concretizzando il progetto **“Toyota New-Wow”**.

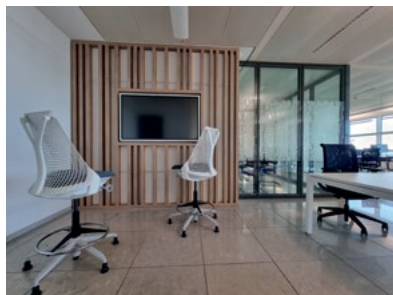
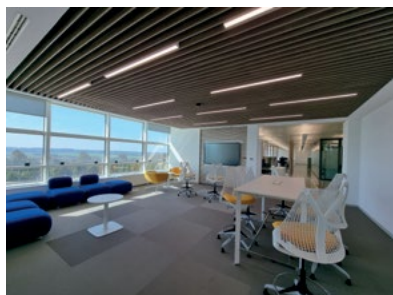
Figura 18

Future of Work.



Figura 19

Nuovi spazi di lavoro all'interno della sede Toyota a Roma.



Il modello si focalizza sul disegno e l'implementazione di una strategia di "new way of working" olistica, integrata ed innovativa che agisce su tutte le componenti dell'organizzazione. Le nuove modalità lavorative si basano su tre pillar di intervento:

- **Re-architect work:** ha lo scopo di garantire un modello operativo efficiente in un contesto volatile, facendo leva su tecnologie efficaci per la remotizzazione dei processi e disegnando nuovi modelli di gestione (governance). Policy e procedure di Smart Working vengono definite per sostenere rapidità e agilità del modello;
- **Unleash the workforce:** mira a far emergere nuovi modelli di leadership sostenibile, che alimentino una cultura organizzativa collaborativa per guidare le persone nel "New Normal", e che si fondano su processi di re-skilling e up-skilling accelerati;
- **Adapt the workplace:** ha l'obiettivo di superare i confini del lavoro fisico considerando il luogo di lavoro come uno spazio unico che va dall'ufficio al luogo di domicilio. Consiste quindi nel ripensare gli spazi per una nuova employee experience di figure funzionali ma anche produttive.

Questa fase progettuale mira a completare il periodo di transizione e accompagnare il network Toyota verso il futuro del lavoro.

In aggiunta, le 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.

Inoltre, nel 2022 Toyota ha provveduto alla ristrutturazione degli uffici con lo scopo di dar vita all'office of the future, in linea con le caratteristiche progettuali del New Way of working, la cui realizzazione è stata accelerata dalle necessità legate al contesto straordinario dettato dalla pandemia. Questo completo rinnovamento del building consiste nella creazione di open space e spazi di co-working in cui le postazioni di lavoro non siano assegnate, in modo tale da promuovere la collaborazione e lo scambio di know how.



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.

Da dicembre 2019, KINTO Italia ha scelto di supportare, sostenendo nello sviluppo di un Proof of Concept e permettendo 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 prodotto che ha portato KINTO Italia a scegliere WiseAir in questa iniziativa è stato **Arianna**, il vaso IoT progettato per ospitare un sensore in grado di rilevare la qualità dell'aria. KINTO Italia, da questa collaborazione, ha fatto nascere così un nuovo progetto dal nome "**Toyota Cares About Air Quality**" con l'obiettivo di effettuare un monitoraggio più puntuale della qualità dell'aria attraverso l'installazione del vaso Arianna presso 35 Concessionarie della rete ufficiale Toyota e Lexus dislocate su tutto il territorio.

Il progetto di installazione di questi strumenti di monitoraggio è iniziato nel settembre 2021 ed è in fase di completamento. Attraverso questo progetto Toyota darà un contributo importante alle comunità locali, da una parte misurando concretamente l'impatto della mobilità sulla salute di tutti, dall'altra promuovendo soluzioni di mobilità sostenibili e rispettose per l'ambiente e per la salute con l'obiettivo di assicurare un futuro migliore sia per le nostre città che per tutti i cittadini.

Altra iniziativa interessante che vede impegnata l'organizzazione di Open Innovation delle aziende del Gruppo Toyota è la creazione di una **Student Community** sempre più consapevole, da un lato, delle nuove tendenze che si stanno sviluppando nel mondo della mobilità e, dall'altro lato, dell'impegno del Gruppo Toyota nel cogliere sfide proiettate verso un futuro della mobilità più innovativa, inclusiva e sostenibile. Nell'ultimo anno fiscale, le aziende del Gruppo Toyota in Italia hanno collaborato con le più importanti business school ed università italiane (es. SDA Bocconi, Università La Sapienza di Roma, Politecnico di Milano, Luiss Business School, ecc.), coinvolgendo più di 170 studenti universitari sia di corsi magistrali sia di corsi post-laurea per un totale di: 10 Lezioni e 2 convegni dedicati alla mobilità in chiave sostenibile e all'impegno che il Gruppo Toyota sta dedicando al fine di garantire un futuro migliore. Per rendere il tutto maggiormente ingaggiante, Toyota, attraverso la società KINTO, ha organizzato anche 7 **mobility contest** dove i ragazzi hanno avuto la possibilità di misurarsi con la realizzazione di progetti relativi alla mobilità del futuro. I progetti sono poi stati premiati da KINTO con voucher gratuiti in servizi di mobilità e con l'opportunità, riservata ai gruppi vincitori, di presentare la propria idea al Management delle aziende del Gruppo.

Tra le ambiziose iniziative del Gruppo Toyota attraverso la nuova società KINTO Italia, dedicata ai servizi di mobilità, 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 in partnership con Luiss Business School. 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". Il percorso di specializzazione, iniziato ufficialmente venerdì 11 febbraio 2022, fa parte della nuova edizione dell'Executive Master Universitario di II° Livello in Circular Economy Management la cui presentazione si è tenuta il 5 novembre 2021 nella splendida cornice di Villa Blanc, a Roma, presso la sede di Luiss Business School che ha visto gli

interventi del Prof. Fabio Orecchini, docente del Master, del Prof. Matteo Caroli, Associate Dean for Internationalisation di Luiss Business School e di Mauro Caruccio, CEO Toyota Financial Services Italia, Chairman & CEO di KINTO Italia. Il percorso di specializzazione in Sustainable Mobility è rivolto a manager e professionisti ed è organizzato secondo la formula part-time (formula week-end) e ha una durata complessiva di 12 mesi durante i quali si alterneranno incontri, seminari, laboratori ed attività didattiche innovative. Al termine del percorso formativo è prevista la realizzazione di un project work con KINTO Italia e il rilascio di un diploma di Master di II livello riconosciuto dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR).

KINTO Italia ha iniziato a mettere a disposizione della Luiss Business School il proprio know how: all'interno del percorso formativo sono previste difatti le testimonianze dei managers di KINTO Italia e del Gruppo Toyota con l'obiettivo di trasferire l'esperienza dell'azienda nel settore della mobilità in una fase in profondo cambiamento.

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 visione Beyond Zero, come espressione di volontà a contribuire a una società migliore. In Italia, un importante elemento di questo percorso è rappresentato dalla collaborazione con le Istituzioni locali e nazionali volta a rafforzare la consapevolezza dei vantaggi delle tecnologie elettrificate per una mobilità sostenibile e inclusiva.

Toyota e la collaborazione con le istituzioni a sostegno della comunità locale

- **Inspiring Girls:** da marzo 2022 Toyota Motor Italia partecipa al progetto internazionale Inspiring Girls, promosso in Italia da Valore D, associazione che dal 2009 si impegna per l’equilibrio di genere e per una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel Paese, a cui Toyota è associata dal 2019. Una collaborazione in linea con la visione Beyond Zero di Toyota, che mira alla realizzazione di una società inclusiva, prospera e in cui nessuno sia lasciato indietro. Il progetto ha l’obiettivo di creare nei più giovani la consapevolezza del proprio talento, liberandoli dagli stereotipi di genere che frenano la loro ambizione, e di costruire così un ponte concreto tra scuola e mondo del lavoro. Le dieci testimonial di Toyota che partecipano a questa iniziativa hanno incontrato nel corso dell’anno gli studenti di alcune scuole di Napoli, Roma, Bari e Milano.

- **Special Olympics:** nel 2020, nell’ambito di un accordo globale ed europeo, è stata avviata la partnership tra le società del Gruppo Toyota in Italia e Special Olympics Italia, con lo scopo di promuovere l’inclusione sociale delle persone con disabilità intellettive attraverso lo sport, e in base alla quale Toyota supporta la realizzazione degli eventi sportivi promossi dall’Organizzazione, sia attraverso l’attività dei volontari che fornendo le vetture in qualità di Mobility Partner in occasione dei Giochi Nazionali.

- **BNKR Toyota Wheel Park:** Inaugurato nel 2018 da Toyota, il BNKR Toyota Wheel Park è il primo skatepark in Italia strutturato per ospitare ogni disciplina sportiva su rotelle e dedicato ad atleti, o semplici appassionati, con mobilità ridotta. Il BNKR Toyota Wheel Park è un progetto europeo che si inserisce nel solco della mission globale di Toyota di voler assicurare la migliore libertà di movimento per tutti in accordo con i valori dello sport e la partnership con i Comitati dei Giochi Olimpici e Paralimpici.

- **WEbrace Sport:** WEbrace Sport è l’evento benefico che si è svolto il 25 ottobre presso l’Allianz Cloud di Milano, organizzato da Bebe Vio e art4sport, con lo scopo di promuovere lo sport integrato e dimostrare come lo sport paralimpico sia a tutti gli effetti paragonabile a quello olimpico, sia dal punto di vista della spettacolarità, che da quello emozionale e competitivo. Come Mobility Partner dell’iniziativa, Toyota ha messo a disposizione della manifestazione 2 Toyota PROACE e 4 Toyota RAV4 utilizzate per il trasporto di atleti e VIP.

- **Lexus e We World Onlus:** Lexus sostiene l’empowerment femminile contro ogni violenza e discriminazione e il contrasto alla dispersione scolastica insieme a We World, organizzazione che da oltre 50 anni si impegna per il rispetto ed il riconoscimento dei diritti fondamentali in particolare di donne e bambini. Lexus e WeWorld hanno collaborato a Poltu Quatu, in Sardegna, dove è stata organizzata una raccolta fondi in occasione delle finali del Lexus Padel Vip tour, durante le quali sono stati protagonisti volti noti dello spettacolo e campioni dello sport. Le maglie indossate da questi noti personaggi ed i disegni dei bambini di WeWorld sono stati messi all’asta ed il ricavato devoluto come sostegno al progetto “Spazio Donna” contro la violenza sulle donne.

- **Theodora:** KINTO dal 2022 ha scelto di essere al fianco di Fondazione Theodora, una Onlus che dal 1995 porta momenti di gioco, ascolto e sorriso ai bambini ricoverati in ospedale e alle loro famiglie. Una partnership che nasce dalla condivisione di valori comuni e sull’importanza della centralità della persona e dei suoi bisogni. Attraverso questa partnership, KINTO vuole sottolineare il proprio ruolo attivo nel generare benefici ad ogni livello e contribuire ad evolvere verso un nuovo modello di società, dove ognuno – individui, aziende, comunità locali – può dare il proprio contributo per accrescere il benessere collettivo.

Durante il periodo dell'**emergenza da Covid-19**, il Gruppo Toyota Italia, insieme ai propri partner commerciali (Concessionari) sul territorio, ha supportato la Croce Rossa Italiana attraverso la **fornitura di una flotta di circa 100 veicoli** per alcune attività di assistenza domiciliare e per la consegna di medicinali e beni di prima necessità. Questa collaborazione si è rinnovata anche nel 2022 per far fronte alle necessità di assistenza causata dal **conflitto in Ucraina**. In tale occasione, Toyota a livello europeo ha sostenuto gli sforzi umanitari fornendo **assistenza umanitaria** diretta ai dipendenti ucraini, alle loro famiglie e a rifugiati ucraini, nonché attraverso donazioni aziendali fino a **2,5 milioni di euro**, cui hanno contribuito anche le società del Gruppo Toyota in Italia e i rispettivi dipendenti e Concessionari. È infatti stato istituito il Toyota Humanitarian Aid Fund a cui tutti i dipendenti di Toyota Europe possono fare donazioni, che si aggiungeranno a quelle dell'azienda.

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, avendo l'obiettivo di dare a tutti massima libertà di movimento, abbraccia e sostiene i valori dello sport, che trovano nell'affrontare nuove sfide e nel superamento dei propri limiti la loro ragione d'essere. 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 dal 2019 le vetture ufficiali del **Giro d'Italia**. Per la 105esima edizione del 2022 debutterà il Nuovo Toyota bZ4X, il primo modello della nuova famiglia Beyond Zero di veicoli elettrici a batteria a zero emissioni, che accompagnerà gli atleti nelle tappe del giro. Al giro dello scorso anno, la flotta di RAV4 Hybrid e Corolla Touring Sports Hybrid utilizzata nelle varie tappe e la presenza della Mirai alla tappa conclusiva hanno contribuito ad abbattere le emissioni di sostanze inquinanti durante la corsa, viaggiando in modalità ZEV per oltre il 50% del tempo.

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 anche 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.



Figura 20

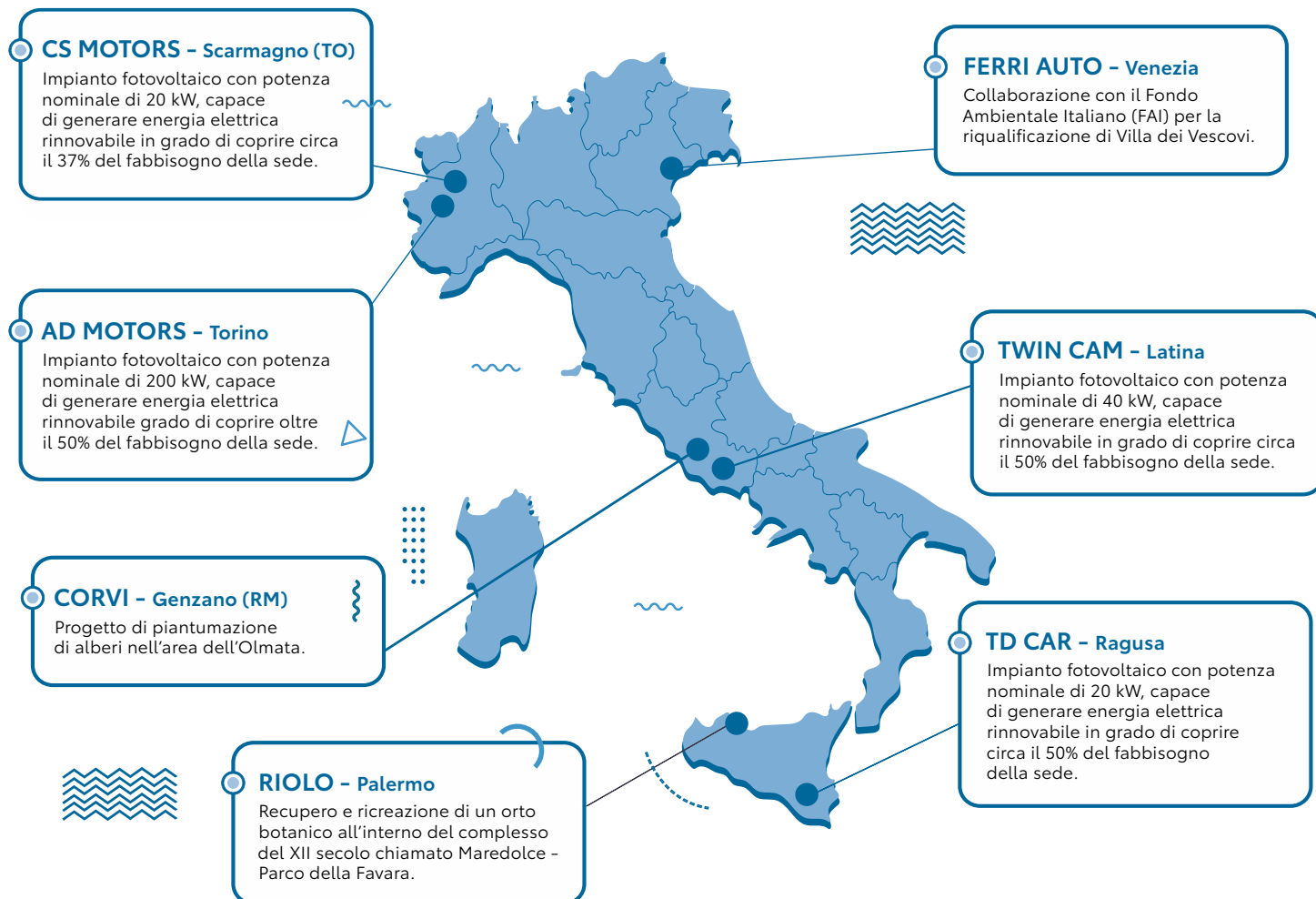
TMI per Special Olympics.

Durante il viaggio di premiazione dei Concessionari BRIT a settembre 2021 in Puglia, TMI ha acquistato per la Coldiretti 213 Ulivi con l'obiettivo di reintegrare la flora ambientale fortemente minacciata dalla Xylella (patogeno batterico delle piante).

6.4

L'IMPEGNO DEI CONCESSIONARI

L'impatto di 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. Tale impegno è testimoniato in primo luogo dalla qualità dei sistemi di gestione ambientale, certificati ISO 14001:2015 per il 98% 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. 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. Oltre alle numerose iniziative a tutela dell'ambiente, a sostegno delle persone con disabilità e in ambito sportivo 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.



Una mobilità che pone al centro le persone

— CAPITOLO 7



7.1

CUSTOMER EXPERIENCE

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 costituisce infatti uno dei capisaldi della nuova visione 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.

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

Progetto TOM

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 FY 22 sono stati coinvolti ulteriori 9 Concessionari, per un totale di 45.

Aggiornamenti Toshiko e certificazione TSM

Nello stesso FY 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.

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 Organizational 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. Altro aspetto importante, collegato al rilascio di **Toshiko**, la piattaforma che consente ai Concessionari Toyota e Lexus di gestire tutti i processi sales e after sales, 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.

Per supportare questo processo di personalizzazione della comunicazione, nel FY 22 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 FY 21 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**, il sistema di reminder automatici per schedare gli interventi in officina per tagliandi e manutenzioni sulla vettura, 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 con i Concessionari Lexus. A partire dal 2022 si affianca a questo tipo di mystery, definito fisico, quello da remoto (leads) che si manifesta attraverso i canali digitali, quali il telefono, l'e-mail e la video call. Tutti questi strumenti permettono quindi il monitoraggio dell'omnicanalità dei Concessionari e l'attribuzione di un punteggio basato sullo

schema dello star rating tra 0 e 5 stelle. Il risultato in stelle oltre a premiare i Concessionari in termini economici, premia i comportamenti più virtuosi attraverso il “**Kiwami Awards**”, un riconoscimento concesso ai 10 migliori Concessionari europei sulla base del rispetto dei valori portanti del marchio e per il quale si è giunti nel 2022 alla sua sesta edizione. Attualmente il 93% della rete Lexus ha conseguito un risultato di almeno 4 stelle (+6pp vs FY 21) e il 45% di sedi che si è fregiata dell’eccellenza, ovvero delle 5 stelle nella Lexus Experience 2.0 (mystery Leads inclusi).

Toyota Financial Services mette a disposizione degli utenti finali i finanziamenti e le soluzioni di acquisto 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** 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, ha proseguito nella sua attività a sostegno della clientela. Nonostante il termine fissato dalla normativa fosse il 31 dicembre 2021, TFSI ha sempre accolto le richieste di spostamento delle rate nei casi in cui vi è una temporanea difficoltà economica. Inoltre, TFSI ha introdotto un processo strutturato di richiesta di rinegoziazione o ristrutturazione del debito, permettendo ai Clienti di farne richiesta direttamente dal portale clienti oppure attraverso la rete delle Agenzie di Recupero. Supporto che si è avvertito anche nel periodo di ritardi nella produzione e consegna di nuovi veicoli, durante il quale TFSI ha posticipato il pagamento della rata finale al fine di non creare ulteriori disagi al Cliente.

L’attenzione al Cliente si concretizza anche nell’offrire un’assistenza tempestiva e di qualità. TFSI ha certificato l’efficienza e la qualità dei propri centri di contatto secondo la norma internazionale specifica ISO 18295, che va ad affiancarsi alla certificazione ISO 9001 relativa alla qualità di tutti i processi aziendali.

L’assistenza clienti di TFSI viene monitorata tramite l’invio di un questionario di soddisfazione dopo ogni intervento. Il tasso di

²² Sistema introdotto nel 2014 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).

risposta registrato nel FY 22 è stato di circa il 50% (+8 pp rispetto al FY 21) con una soddisfazione **Customer Satisfaction Index** del 92% (+9 pp rispetto al FY 21).

Nel FY 22, il costante impegno e l'attenzione di TMI e della rete dei Concessionari sugli indici **Net Promoter System**²² Vendita e Assistenza, sia per Toyota che per Lexus hanno portato al raggiungimento di 2 target sui 4 prefissati (Vendita Toyota e Assistenza Lexus con target raggiunto, mentre Vendita Lexus ed Assistenza Toyota non raggiunti), registrando un generale aumento di score rispetto all'anno precedente. L'incremento è da ricondursi ad un miglioramento di fattori esterni (normalizzazione dei mercati - allentamento delle restrizioni legate alla pandemia - no lockdown) e fattori interni legati agli sforzi compiuti da TMI per attivare un sistema di tutorship dealer finalizzati al miglioramento dei processi dei dealer sottoperformanti. In particolare, gli NPS Assistenza sono saliti di 3,8 pp per Lexus (82,1 nel FY 22 contro il 78,3 nel FY 21) e di 0,7 pp per Toyota (81,2 nel FY 22 contro l'80,5 del FY 21), mentre per la vendita l'NPS di Toyota è salito di 5,9 pp (80,7 del FY 22 contro il 74,8 del FY 21), mentre Lexus ha fatto registrare un calo di 1,2 passando da 82,2 del FY 21 a 81 del FY 22.

Anche **TIS** e **AND-E** hanno strutturato un centro di contatto finalizzato ad anticipare e soddisfare le esigenze dei Clienti, sia in ambito sinistri che in termini di gestione contrattuale. Al momento, le branch stanno lavorando anche all'individuazione di adeguati indicatori di monitoraggio delle prestazioni al fine di strutturare un sistema di monitoraggio efficace.

In ottica "**One Toyota**", la customer experience ha come target la soddisfazione del Cliente finale.

Nell'ottica di servizi sempre più integrati, le società Toyota stanno infatti lavorando allo sviluppo di un **centro di contatto unico** per il Cliente per gestire il Cliente con una prospettiva univoca sulle principali richieste delle aziende del Gruppo, dalla gestione finanziaria a quella assicurativa, dalla mobilità e al prodotto.

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 a zero emissioni e maggiori sono i benefici ai quali può accedere.** I Clienti possono unirsi alla community WeHybrid attivando i servizi connessi della propria vettura e accettando i termini e condizioni inseriti all’interno della sezione dedicata nell'**App MyT**. L'App WeHybrid rende la customer experience digitale e soprattutto facile: è infatti semplice monitorare i propri risultati così come è altrettanto agevole accedere ai vantaggi ottenuti (i voucher sono scaricabili infatti direttamente in App).

WeHybrid è stato lanciato con l’introduzione di Toyota Yaris nel 2020 con 3 pilastri (insurance, service e challenge), poi ampliato con Yaris Cross (credit e school) ed è ora disponibile su Yaris Hybrid, Yaris Cross, Toyota C-HR, RAV4 e Corolla.

- **WeHybrid Insurance:** un’assicurazione RC completa e gratuita per i chilometri percorsi in modalità a zero emissioni. Infatti, il costo a chilometro, del valore di 4 centesimi, si applica solo al chilometraggio percorso con il motore termico acceso. Tale assicurazione rappresenta 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 dal lancio di tali servizi a settembre 2020 fino al 31 marzo 2022, hanno aderito 15.281 Clienti, percorrendo circa 111,5 milioni di km di cui il 46% in modalità a zero emissioni, con una quota quindi di 51,29 milioni di km gratuiti ai fini assicurativi. Attualmente, 9 Clienti su 10 di WeHybrid Insurance hanno scelto di unire all’assicurazione RC la copertura assicurativa Collision che prevede il rimborso ai danni della propria auto anche in caso di urto accidentale con un altro veicolo. La combinazione delle assicurazioni RC e Collision prevede un costo al chilometro pari a 6 centesimi, applicato solo qualora il motore termico sia acceso.
- **WeHybrid Service:** un servizio di manutenzione grazie al quale all’aumentare dei chilometri percorsi in modalità a zero emissioni si riduce il costo del tagliando. La guida in modalità a zero emissioni consente di ridurre l’usura di molti componenti della vettura, riducendo quindi i costi relativi

alla manutenzione. Il servizio offre inoltre l'opportunità di accesso a un sistema di sconti per il quale più è alta la percentuale di distanza media percorsa in modalità a zero emissioni, maggiore sarà la percentuale di sconto sulla manutenzione.

- **WeHybrid Challenge:** una vera e propria operazione a premi dedicata ai primi Clienti che scelgono di prenotare online un nuovo modello (Yaris 2020, Yaris Cross 2021 e Corolla Cross 2022). Ottimizzando la guida a zero emissioni, i Clienti possono 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.
- **WeHybrid Credit:** a partire dal FY 22, per tutti i Clienti di Toyota Easy, che aderiscono al programma WeHybrid, sarà attiva la verticale "WeHybrid Credit". Il Cliente ottiene dei Green Credits al raggiungimento di soglie predeterminate (generalmente da 500km) in base alla percorrenza a zero emissioni. I crediti accumulati possono essere convertiti in voucher per l'App KINTO Go, l'applicazione che permette al Cliente di pagare biglietti per il trasporto pubblico, servizio taxi, parcheggi e micromobilità. In alternativa, se il Cliente mantiene i crediti e li utilizza alla fine del finanziamento, questi diventano uno sconto sulla maxirata finale in caso di rinnovo.
- **WeHybrid School:** un momento di contatto con i Clienti per scoprire le potenzialità del programma e come ottenere il massimo, in termini di consumi ed emissioni, sia dalla propria Toyota Full Hybrid sia dal programma WeHybrid. Un mondo di benefici da sfruttare nel service, nell'Insurance o nel proprio portafoglio virtuale, che offre ai Clienti un ecosistema di vantaggi. Vantaggi che i Clienti potranno scoprire sia attraverso i tutorial che verranno resi disponibili nell'App WeHybrid, sia nelle lezioni di WeHybrid School che torneranno disponibili da settembre 2022.
- **WeHybrid Race:** Il WeHybrid è un ecosistema incentrato sul Cliente, con l'obiettivo di trasformarlo nel principale portavoce, un vero e proprio ambassador del Brand e della tecnologia Full Hybrid. Per questo grazie alle WeHybrid Race, delle vere e proprie sfide che metteranno alla prova i Clienti e che saranno lanciate nei prossimi mesi, il Brand vuole rafforzare la propria community e il senso di appartenenza al mondo Toyota.

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 21

I principali valori comunicati da TMI.

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:

- **La conferma della leadership nell’elettrificazione:** grazie a oltre 20 milioni di vetture elettrificate introdotte negli ultimi 25 anni nelle strade di tutto il mondo. La leadership si fonda su un approccio multi-tecnologico rispetto all’elettrificazione, che vede nella diversificazione delle soluzioni tecnologiche il percorso più efficiente verso la neutralità carbonica e, per questo motivo, considera tutte le soluzioni elettrificate a bassissimo o a zero impatto ambientale attualmente disponibili (HEV – Hybrid Electric Vehicle, PHEV – Plug-in Hybrid Electric Vehicle, BEV – Battery Electric Vehicle, FCEV – Fuel Cell Electric Vehicle). Ognuna delle tecnologie elettrificate darà il suo contributo alla transizione verso un futuro più sostenibile, rispondendo alle diverse esigenze di mobilità in funzione delle proprie caratteristiche.
- **Una Customer Experience memorabile:** con l’ambizione di superare le aspettative dei Clienti con prodotti durevoli, sicuri, affidabili, rendendo preziosa ogni occasione di incontro con essi, assicurando la massima sicurezza ed un’esperienza di possesso o di utilizzo straordinaria, fornendo a tutti i Clienti benefici concreti ed un ventaglio di servizi finanziari ed assicurativi eccellenti.

- **Prendersi cura della mobilità di tutti (Mobility for All)**, creando un ecosistema nel quale tutti, a prescindere dall'età e dal livello di abilità, avranno lo strumento giusto per muoversi in modo libero e responsabile, nel posto giusto, nel momento giusto. **KINTO** è la piattaforma dei servizi di mobilità Toyota destinata a crescere nello spirito di Start Your Impossible: se tutti hanno la possibilità di muoversi, niente è impossibile. Parte integrante di questa strategia è la vicinanza al mondo dello sport, della disabilità, della formazione e al territorio dove agire con attività di inclusione, coinvolgimento e valorizzazione della diversità.
 - **Contribuire alla costruzione di una società migliore**, che possa crescere e prosperare in armonia con l'ambiente circostante sostenibile ed inclusiva, per non lasciare indietro nessuno. Toyota sta realizzando in Giappone, ai piedi del Monte Fuji, **Woven City**²³, che sarà laboratorio vivente dove sperimentare il valore effettivo di un ecosistema fondato sulle nuove tecnologie per la creazione di una società migliore.
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:
 - Toyota Gazoo Racing è il marchio utilizzato da Toyota nell'ambito degli sport motoristici, in cui compete da oltre 60 anni. 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.

²³ Per approfondimenti: <https://www.woven-city.global>.

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 NCAP²⁴**, 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 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 FY 22 TMI ha confermato l'assenza di casi di non conformità alla normativa vigente in materia di sicurezza dei veicoli che abbiano comportato ammende, sanzioni o avvisi da parte delle autorità competenti.

²⁴ 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/>)

LA NOSTRA CATENA DEL VALORE

La catena del valore: i fornitori

L'approvvigionamento risulta essere un aspetto importante del business delle società di Toyota in 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, si veda Figura 22, 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. 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:

Figura 22

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.

TFSI monitora periodicamente l'attività ed i processi operativi dei fornitori attraverso specifici *audit*, allo scopo di verificarne la conformità alla Circolare n. 288 di Banca d'Italia.

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.

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 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. 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 66 partner per quanto riguarda Toyota, e 26 per quanto riguarda Lexus, per un totale di 191 sedi (vendita e assistenza) di Concessionarie Toyota e 36 Lexus attive su tutto il territorio nazionale.

La performance dei Concessionari è 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 l'area People, l'area di Customer Centricity, l'area del Toyota Way e della sostenibilità del business. Tali indicatori vengono definiti in modo coerente con quelli che compongono il BRiT Readiness index di Toyota Motor Europe e sulla base degli obiettivi di business della strategia Toyota in Italia. Al termine del programma i 18 Concessionari con il BRiT index più alto vengono premiati attraverso la partecipazione ad un viaggio esperienziale 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.

Nell'indagine 2022 Toyota si è aggiudicata il 2° posto nella classifica generale ed il 1° tra i brand generalisti. Particolarmente apprezzate dai Concessionari Toyota sono state: la **strategia di prodotto** - caratterizzata da molti anni dalla diversificazione della propria gamma elettrificata - la **capacità di fidelizzare i propri Clienti** e di **generare business crescente nel lungo periodo** attraverso l'ecosistema dei servizi offerti (tra cui connettività e pacchetti di manutenzione), la competenza e la **comprensione del business** da parte del Management vendita e i servizi di noleggio, finanziari e assicurativi, categorie nelle quali Toyota è al primo posto. Nella categoria della formazione vendita e post-vendita Toyota risulta prima tra i brand generalisti.

Tra i temi oggetto di indagine, per la prima volta da quest'anno è stato inserito il supporto per iniziative di sostenibilità ambientale e sociale, in cui Toyota è risultata al 1° posto e si è contraddistinta per il sostegno e lo stimolo fornito alla propria rete per iniziative e percorsi di sostenibilità. Nella stessa categoria Lexus, Premium Brand del Gruppo Toyota, si è posizionata seconda.

Green Retailer Program (GRP): programma che Toyota ha lanciato per accompagnare i Concessionari in un percorso di leadership ambientale, al fine di raggiungere entro il 2025 specifici obiettivi ESG e di riduzione dell'impatto ambientale connessi all'attività di Best Mobility Partner.

Gli obiettivi individuati riguardano:

- **la riduzione, entro il FY 25, del 18% delle emissioni di CO₂ per l'80% dei dealer;**
- **la riduzione, entro il FY 25, del 3% del consumo di acqua per l'80% dei dealer.**

Tale progetto si affianca al solido Sistema di Gestione Ambientale conforme alla norma internazionale ISO 14001:2015, avviato sin dal 2003, comune a tutte le società Toyota in Italia e che dal 2008 è stato esteso anche a Concessionarie e Centri Assistenza Autorizzati Toyota e Lexus.

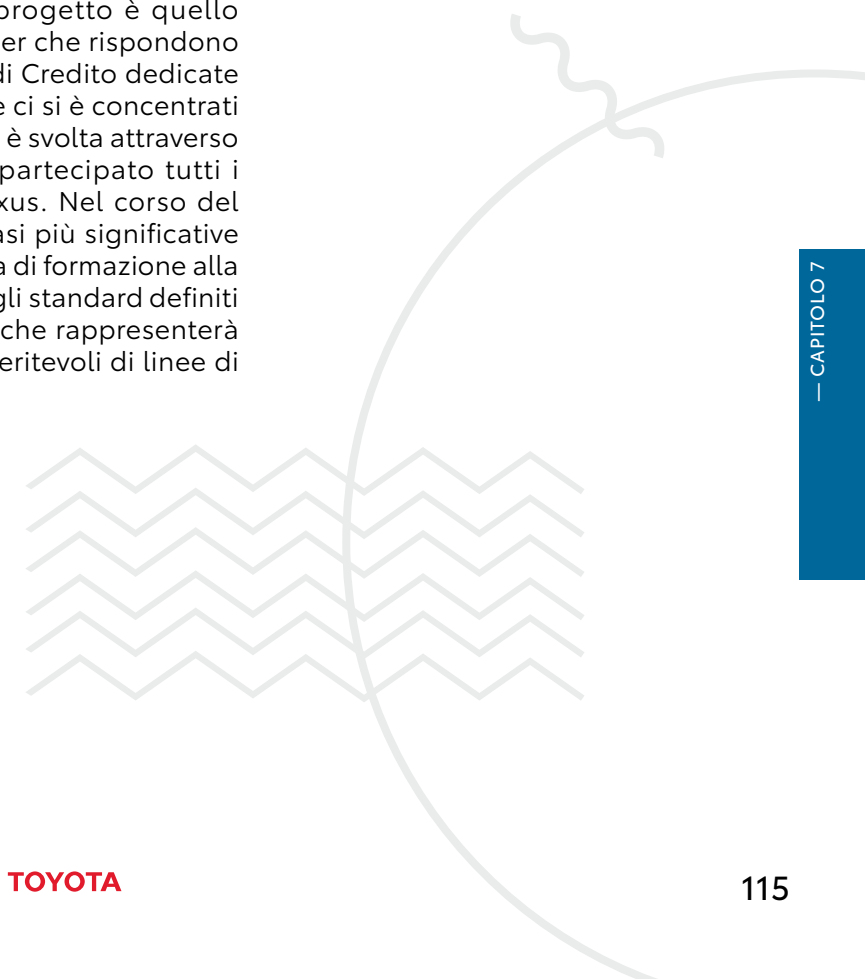
Si svilupperà in varie fasi, la prima delle quali è costituita dalla raccolta di informazioni di carattere generale attraverso il portale NET riguardanti le strutture delle Concessionarie, necessaria a definire la baseline su cui misurare in modo oggettivo i miglioramenti che verranno introdotti nel tempo.

Progetto NET

A gennaio 2022 è stato lanciato il **NET**, un progetto di rendicontazione dei consumi della rete con un particolare focus sull'utilizzo delle risorse idriche ed energetiche. Il Portale NET ha sostituito gli applicativi dedicati alle tematiche ambientali fino ad ora utilizzati attraverso il Portale DES. Uno degli obiettivi del Portale è permettere una puntuale e corretta raccolta dati relativi ai consumi energetici con conseguente calcolo automatico della CO₂ prodotta. A soli 6 mesi dal lancio l'80% della rete risultava aver comunicato le informazioni circa i propri consumi. L'obiettivo di tale iniziativa di rendicontazione è proprio quello di monitorare l'impatto ambientale delle singole Concessionarie ed in generale della rete.

TFSI Progetto Finanza Sostenibile

Nel corso del FY 22, in accordo con gli obiettivi del Green Retailer Program esposti in precedenza, TFSI ha avviato un progetto di **Finanza Sostenibile** per supportare gli investimenti dei Concessionari della rete ufficiale Toyota e Lexus in progetti ed iniziative ESG. Obiettivo finale del progetto è quello rendere disponibili ai Concessionari partner che rispondono agli standard di sostenibilità, delle linee di Credito dedicate a finanziare progetti ESG. Nella prima fase ci si è concentrati in un'attività accurata di raccolta dati che si è svolta attraverso l'erogazione di una survey a cui hanno partecipato tutti i Concessionari con mandato Toyota e Lexus. Nel corso del prossimo anno il progetto entrerà nelle fasi più significative che si indirizzeranno in una attività specifica di formazione alla rete ed una attenta gap analysis rispetto agli standard definiti in modo da strutturare la logica di rating che rappresenterà il driver per identificare i Concessionari meritevoli di linee di credito dedicate.



Le persone di Toyota: il motore del futuro

— CAPITOLO 8



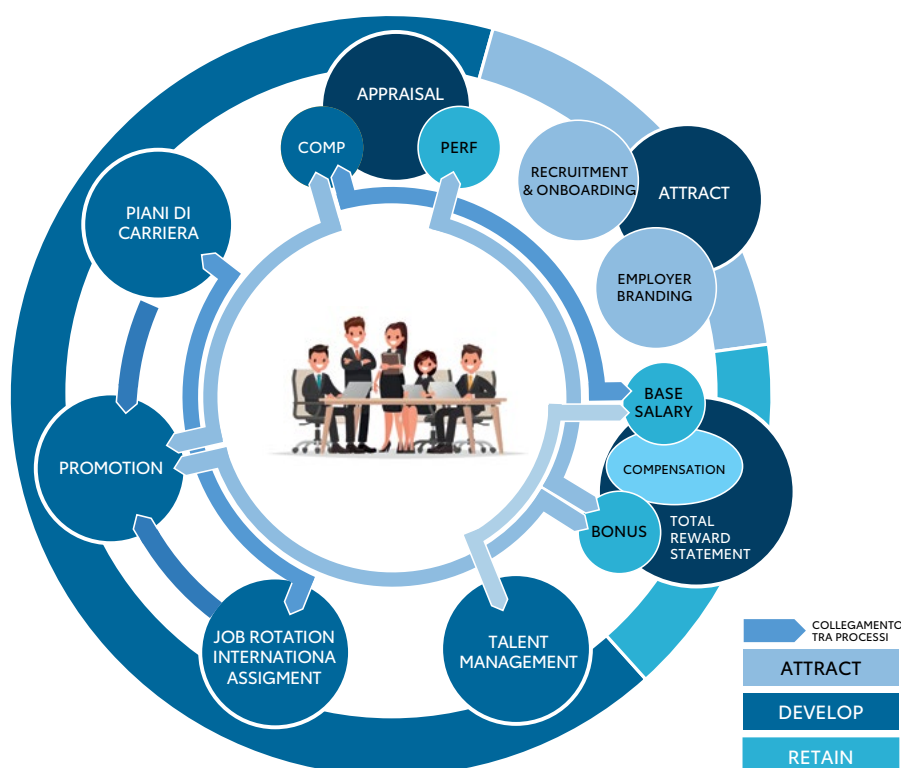
8.1

CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO DI TOYOTA

Le persone rappresentano per Toyota uno dei pilastri fondamentali del successo aziendale. I valori del Toyota Way adottati da tutte le società del Gruppo a livello pan europeo, vengono declinati in diversi parametri comportamentali a seconda del settore di riferimento. TMI, coerentemente con l'approccio di TME, ha sintetizzato tali valori nelle 5C (**Collaborazione, Curiosità, Creatività, Coaching, Coraggio**) che si pongono come riferimenti nei comportamenti attesi all'interno dell'organizzazione, in una fase di grande trasformazione del modello di business. In Toyota Financial Services e KINTO, gli stessi valori sono stati declinati nelle 6 Competenze che vengono coltivate da ciascun membro del Team attraverso percorsi di sviluppo dedicati, grazie ai quali la cultura Toyota Way ha permeato ogni aspetto della vita lavorativa. Nel nuovo Toyota Way resta, in generale, centrale il 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, valorizzando i diversi talenti presenti nell'Azienda e favorendone l'inclusione. Per questo motivo le società Toyota stanno lavorando al miglioramento dell'esperienza del dipendente. Tra le iniziative di maggiore spessore, TMI ha elaborato una Employee Experience 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 – **Attract, Develop, Retain**:

Figura 23

Employee Journey.



Nell'ambito dell'Employee Journey, Toyota sta accelerando il percorso per digitalizzare i punti di contatto con i dipendenti per facilitare sempre di più una esperienza continua sia da remoto che in presenza oltre che per favorire una maggiore produttività e una gestione delle risorse umane sempre più Data-Driven (esempi recenti sono l'utilizzo di piattaforme digitali come Yumi per supportare il feedback a 360° sulla applicazione dei nuovi valori Toyota Way e delle 5C).

L'attuale modello organizzativo delle società Toyota è un **modello Customer Centric**, finalizzato quindi alla creazione della migliore esperienza possibile per il 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.

Con riferimento ai dati puntuali delle società del Gruppo al 31 marzo 2022, TMI conta una popolazione aziendale pari a 211 dipendenti, il 100% a tempo indeterminato. Usufruisce dell'impiego part-time il 5,2% dei dipendenti, esclusivamente donne. TFSI e KINTO contano invece una popolazione aziendale di 133 dipendenti, di cui oltre il 95% a tempo indeterminato. Infine, relativamente a TIS e AND-E, i cui dati fanno riferimento al 31 dicembre 2021, la popolazione aziendale è composta da 53 dipendenti, in questo caso con oltre il 92% a tempo indeterminato.

Al 31 marzo 2022 per TMI, TFSI e KINTO e al 31 dicembre 2021 per TIS e AND-E, il 100% del personale dipendente risulta coperto da contrattazione collettiva.

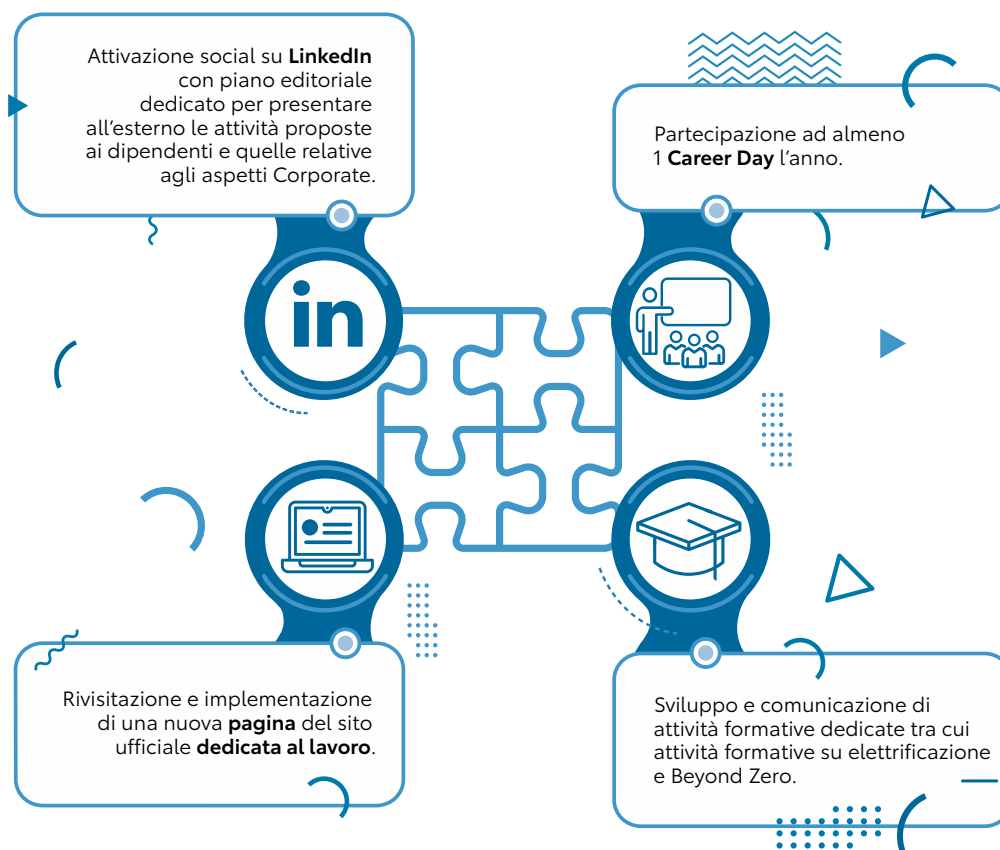
8.2

ATTRAZIONE E SELEZIONE DEI TALENTI

D a aprile 2021 a marzo 2022 si registra un lieve aumento del numero di assunzioni rispetto all'anno precedente. TMI ha infatti assunto nel complesso 12 nuovi dipendenti e garantito formazione a 5 nuove risorse in stage, mentre TFSI e KINTO hanno registrato 11 assunzioni. Nel periodo tra gennaio e dicembre 2021, invece, TIS e AND-E hanno assunto 8 risorse. 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. Per quanto riguarda il turnover in uscita, anche per il FY 22 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. Nonostante ciò, le società Toyota hanno 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, l'attivazione di ricerche su LinkedIn e, non ultimo, è stato ampliato il supporto strategico da parte di specializzate società di selezione e head hunter. Per quanto riguarda TMI, inoltre, il piano strategico di attrazione attuato nel FY 22 prevede 4 principali attività:

Figura 24

Le attività del piano di Employer Branding di TMI.



Negli ultimi 3 anni TFSI e KINTO, nell'ambito della più ampia strategia di Open Innovation, hanno instaurato proficue e fruttuose collaborazioni con 13 delle più importanti **Università e Business School** riconosciute a livello nazionale ed internazionale. Per avvicinare i giovani talenti al mondo della mobilità sostenibile e della new mobility promossa da KINTO, **oltre 500 studenti** provenienti da differenti Atenei (La Sapienza, SDA Bocconi, Il Politecnico, LUMSA, Luiss) sono stati coinvolti in oltre 15 lezioni e conferenze, 8 Challenge, 31 Progetti e 8 Contest. Alcuni dei ragazzi appartenenti a queste Student Community hanno manifestato il loro interesse nel voler entrare a far parte delle Società del Gruppo Toyota, hanno inviato la propria candidatura e sono stati inseriti nei nostri processi di selezione. Attualmente 8 ex studenti lavorano all'interno di TFSI e KINTO. A novembre 2021 ha preso il via il primo **Executive Master in Sustainable Mobility della Luiss Business School**, con la partnership di KINTO. Toyota Financial Services ha contribuito mettendo a disposizione delle **Borse di Studio** per gli studenti più meritevoli per un valore totale di 115.000 euro. Il Master permetterà a KINTO di aumentare notevolmente la propria visibilità e brand awareness, avendo un impatto importante anche sull'employer branding e la talent acquisition.

Figura 25

Manifesto del New Way of Working.



Il welfare & New Way of Working

Il welfare ha assunto un ruolo sempre più importante nelle politiche HR dell'azienda mirate al benessere del personale. L'insieme del pacchetto remunerativo che comprende anche i benefit tangibili e intangibili offerti ai dipendenti è incluso e quantificato all'interno del **Total Reward Statement**. Tale documento viene aggiornato e condiviso ogni anno con ciascun dipendente in TMI ed è in fase di costruzione per le altre società del Gruppo. I benefit includono anche un'ampia gamma di servizi per il benessere dei dipendenti come, ad esempio, una palestra aziendale e istruttori qualificati in sede, nonché benefit come un'assicurazione sanitaria e check-up sanitari forniti da terze parti.

Il lavoro da remoto, infine, sta acquisendo una rilevanza sempre maggiore. 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.

Il Gruppo sta definendo ora le direttrici delle nuove modalità lavorative. Le società Toyota hanno definito i capisaldi del New Way Of Working nella fase post-pandemica, definendo sia un vero e proprio Manifesto, riportato in figura, sia una nuova architettura per la gestione dello Smart Working. La finalità è rivedere in modo olistico l'esperienza lavorativa, guardando oltre l'aspetto emergenziale e preparandosi al nuovo contesto caratterizzato dal cosiddetto Hybrid Work. Viene di fatto suggerita una percentuale di lavoro da remoto pari al 40% delle giornate al mese, lasciando però la flessibilità nella pianificazione al Manager di linea, nel rispetto delle esigenze operative e del work life balance.

Per quanto riguarda l'Engagement, 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 (a marzo 2022, gli utenti registrati sull'App sono circa il 91% dei dipendenti) e, nel caso di TMI, anche grazie all'indagine europea biennale, l'Employee Motivation Survey (EMS). Nell'ultimo EMS di luglio 2021 TMI ha raggiunto un Engagement Index pari all'87%, posizionandosi tra le migliori affiliate Toyota in Europa.

In base ai risultati, è stato sviluppato un piano d'azione aziendale e di reparto, in linea con la filosofia aziendale del Kaizen, per lavorare sulle aree di miglioramento individuate (nello specifico: l'ottimizzazione del Workload, il Career Management e la gestione del Feedback).

In TFSI e KINTO viene svolta un'analisi di clima biennale a livello europeo, denominata PULSE per la quale, a febbraio 2021, si è registrato un response rate del 95%, tra i più alti livelli di adesione in assoluto a livello Region. In base ai risultati, è stato sviluppato un piano d'azione aziendale, per rinforzare ulteriormente le aree di forza e lavorare sulle aree di miglioramento individuate (nello specifico: Work Life Balance e Performance Management).

8.3

SVILUPPO E FORMAZIONE
DEI DIPENDENTI

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:

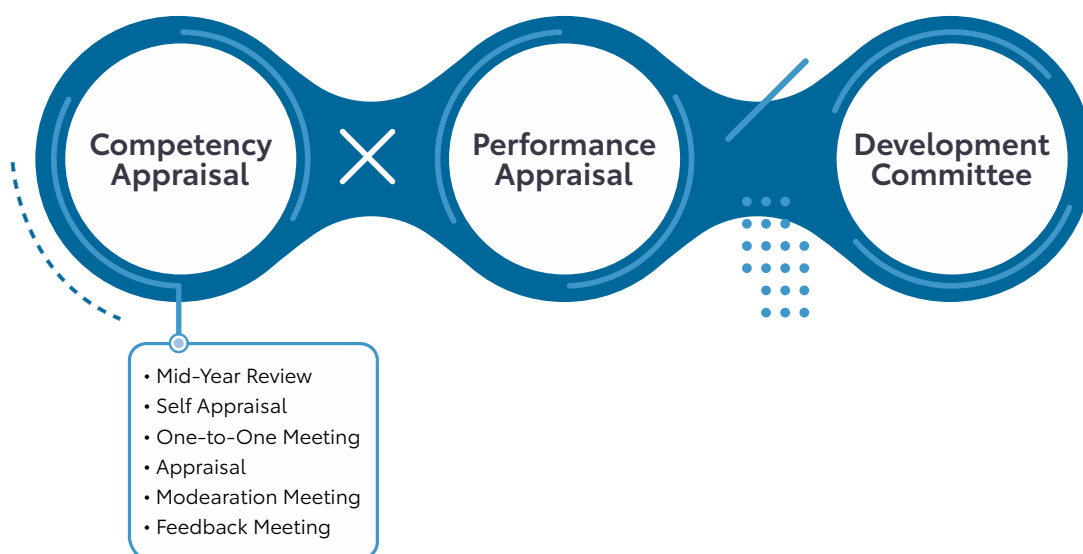
1. **Job Rotation** tra diversi reparti dell'azienda per l'ampliamento e lo sviluppo di conoscenze e competenze. Nel FY 22, TMI ha gestito 54 job rotation, corrispondenti a circa il 26% dell'organico. Relativamente a TFSI, sono state gestite 18 job rotation, corrispondenti a circa il 16% dell'organico, mentre nessuna job rotation ha interessato AND-E tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2021.
2. **International Assignment** presso TME, il Quartier Generale europeo con sede a Bruxelles, o altra società del Gruppo, come, ad esempio, KINTO GmbH e AND-E Lussemburgo, della durata variabile da 1 a 5 anni. Nel FY 22, sono stati 6 gli international assignment in entrata e in uscita per TMI, 1 per TFSI in uscita concluso nel corso del FY con assunzione presso la Region, 1 in entrata, per KINTO terminato nel corso del FY, e 1 per AND-E, 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 FY 22, sono state gestiti complessivamente, in uscita e in entrata, 26 distacchi: 10 TMI, 6 TFSI, 9 KINTO e 1 TIS e 0 per AND-E.
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. L'introduzione della piattaforma WEGROW nel FY 22 sta consentendo alla popolazione aziendale di avvicinarsi a un nuovo approccio all'apprendimento:
 - **Smart Learning:** nuovo approccio all'apprendimento in auto formazione di moduli corporate, moduli relativi alle soft skills identificate come prioritarie e profilazione dei contenuti in funzione dei ruoli e delle aree di interesse;
 - **Social Learning:** condivisione dell'expertise ed esperienze individuali;
 - **Knowledge Management:** contenuti Corporate affiancati da training asset forniti da provider selezionati e possibilità per gli utenti di proporre nuovi contenuti e condividere expertise/know how.

Il sistema di valutazione delle performance

Il Gruppo Toyota Italia è dotato di un sistema di valutazione che coinvolge tutti i dipendenti, 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.

Figura 26

Il sistema di valutazione di Toyota Italia.



Nel FY 22, TFSI e KINTO hanno rafforzato il proprio processo di valutazione, integrando la valutazione delle competenze trasversali e della performance con una valutazione delle competenze di ruolo, mappate per l'intera organizzazione preliminarmente. Tale processo ha permesso una definizione di precisi obiettivi, formalizzati in MBO, per tutti i ruoli, permettendo a tutti i dipendenti di conoscere in anticipo obiettivi e aspettative per il proprio ruolo.

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 2015 ha istituito una struttura dedicata esclusivamente alla progettazione e attuazione della strategia formativa 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, assicurativo e dei nuovi servizi di mobilità propri di TFSI, KINTO, TIS e AND-E. Si segnala comunque 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 implementate, segno del concreto impegno verso un'offerta formativa sempre più trasversale alle aziende, si segnala a luglio 2021 il lancio di un'innovativa piattaforma denominata “**We Grow**”, dedicata alla formazione e allo 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. La piattaforma WeGrow si fonda su tre driver principali:

1. **Smart Learning**: la piattaforma si basa su un nuovo approccio all'apprendimento (Self Activation, Anytime-Anywhere-Anyone, formazione continua) costituendo un pilastro del processo di Digital Transformation e Reskilling a supporto del New Way of Working e che prevede il profiling dei contenuti in funzione dei ruoli e delle aree di interesse;

2. **Social Learning:** è prevista un'interazione degli utenti su più livelli tramite l'utilizzo dell'AI, di un team di esperti dedicato e la condivisione delle expertise ed esperienze individuali che vanno così a contribuire alla crescita della Toyota Community;

3. **Knowledge Management:** è prevista la presenza di contenuti Corporate affiancati da training asset forniti da provider selezionati (es. Cegos, Microlearn) e la possibilità per gli utenti di proporre nuovi contenuti e know how.



Inoltre, è previsto per settembre 2022 il lancio dell'**iniziativa di self learning** in cui viene chiesto, a ciascun dipendente del Gruppo, di dedicare due ore a settimana ad attività di autoformazione tramite gli strumenti messi a disposizione dall'Azienda.

Figura 27

We Grow.

I dati relativi al FY 22 mostrano come sia aumentato notevolmente, rispetto l'anno precedente, il numero totale di ore di formazione erogate dalla Toyota Academy a tutti i dipendenti del Gruppo Toyota Italia. Va inoltre tenuto in considerazione che l'elevato numero di ore di formazione impartite nel FY 21 è il risultato diretto della chiusura dovuta alla pandemia da Covid-19. Infatti, in seguito alla chiusura forzata dei Concessionari, il reparto Academy ha erogato numerose ore di formazione da remoto per compensare la riduzione delle attività di business. Con la ripresa delle attività nel corso del 2022 le ore di formazione si sono riassestate tornando ai livelli di crescita prepandemici.

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 FY 22, l'offerta formativa verso i Concessionari è aumentata di circa il 29% rispetto al 2021.

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 è stato esteso alla totalità dell'offerta formativa a partire dal FY 22. Si segnala infine, tra le nuove iniziative, il lancio di numerose attività formative inerenti alla visione Beyond Zero, 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.

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 19 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.

YourFuture

Piattaforma disegnata e lanciata a giugno 2020 dalla Toyota Academy per sostenere le attività di ricerca, selezione ed inserimento di nuove risorse degli operatori ufficiali della rete Toyota e Lexus. Un ulteriore impegno per avvicinare la scuola al mondo del lavoro. Nel FY 22 questo canale ha assicurato alla rete dei Concessionari **11 assunzioni/nuovi inserimenti**. Per consultare le posizioni aperte: YourFuture.

8.4

DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

Nel corso del FY 22, è proseguita l'attuazione della strategia a favore della **diversity**, già avviata nel FY 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 neomamme. Tra le attività del nuovo FY figurano l'estensione della formazione sull'Unconscious Bias a tutto il Management e tutta la popolazione aziendale e il programma di **Mentorship**, dedicato alle donne, finalizzato a supportarne lo sviluppo in Azienda.

Nell'ambito della strategia paneuropea di Toyota mirata ad accelerare le iniziative per lo sviluppo di una cultura che rispetti le diversità garantendo equità ed inclusione, TMI ha attivato numerose iniziative tra cui la creazione di un **Diversity Board** costituito da 6 dipendenti, guidati da un Director, per rilanciare il piano strategico per il prossimo triennio.

Figura 28

DE&I 2.0 Strategy.



Nella costruzione del nuovo piano d'azione il Diversity Board ha coinvolto circa il 50% dei dipendenti in Focus Group dedicati (Diversity Lab), finalizzati a identificare le aree di miglioramento su cui intervenire con priorità. Inoltre, sono state lanciate 2 iniziative paneuropee: la **Self-Identity Survey** che ha coinvolto

tutto il personale e il **360° Inclusive Leadership Assessment** mirato allo sviluppo di una Leadership inclusiva nel Top Management aziendale.

TFSI e KINTO, invece, stanno lavorando all'avvio di un percorso in ambito Diversity & Inclusion che vede in un'indagine interna sui temi dalla diversità di genere, prevista per la seconda metà del FY 23, un primo passo fondamentale per individuare esigenze e gap alla base di un piano di azione mirato a rafforzare la cultura dell'inclusione in azienda.

In generale, in relazione al tema Diversity Equity & Inclusion, le società Toyota identificano annualmente dei Target nell'Hoshin Kanri Aziendale. Ad oggi, la percentuale di donne sul totale dei dipendenti per le 3 società è rimasta stabile rispetto al precedente FY, attestandosi a circa il 30% per TMI, 45% per TFSI e KINTO e 40% per TIS e AND-E.

In relazione ai giovani, aumenta il numero di dipendenti al di sotto dei 30 anni di età per TFSI e KINTO e per TIS e AND-E, mentre risulta leggermente in riduzione per TMI, un elemento che il Gruppo ambisce a incrementare nei prossimi anni anche grazie ai nuovi canali di attrazione dei talenti descritti al paragrafo 9.2 "Attrazione e selezione dei talenti".

Nello sviluppo di una cultura Diversity & Inclusion, il Gruppo Toyota Italia collabora con un partner di eccellenza, **ValoreD**, con cui è stato firmato il Manifesto per l'occupazione femminile per lo sviluppo di una cultura orientata alla massima valorizzazione dell'equilibrio di genere e all'inclusività. 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 7% del personale per TMI, il 7% per TFSI e KINTO e il 4% per TIS e AND-E.

Altro progetto rilevante in tema di Diversity & Inclusion è quello di **Inspiring Girls** che ha lo scopo di incrementare l'empowerment femminile e quindi promuovere l'equilibrio e la parità di genere. A questo progetto hanno preso parte 10 testimonial Toyota che hanno incontrato giovani studenti in varie scuole del territorio italiano.

8.5

SALUTE E SICUREZZA

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, 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-19 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**

e relativi aggiornamenti, che sono stati oggetto di comunicazioni e corsi formativi dedicati. Grazie all'adozione di tali misure, è stato possibile consentire ad una percentuale sempre maggiore della popolazione aziendale (tra il 30 – 50%), a rotazione, un'attività presso la sede senza che vi fosse alcun contagio in sede, conciliando esigenze di business e la soddisfazione dei dipendenti in termini di socialità e gestione delle relazioni.

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 e 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.

Il monitoraggio 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. Con riferimento alle procedure di segnalazione di rischi e pericoli da parte dei lavoratori, un canale efficace e strutturato è rappresentato dalla procedura dei **Near Miss**.

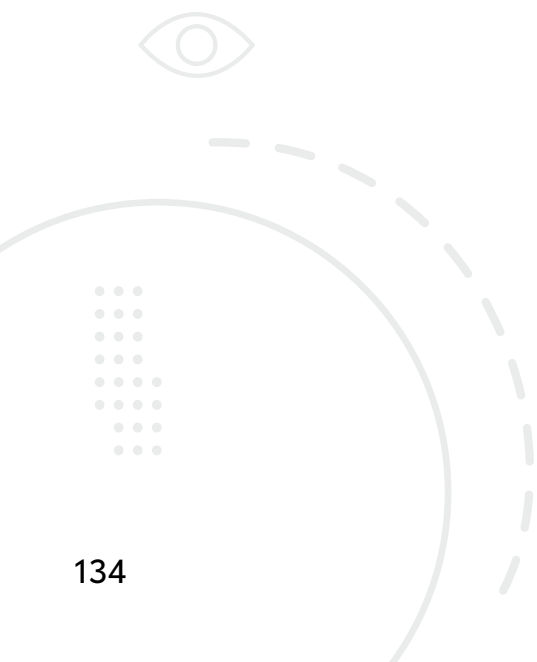
La procedura di Near Miss

I "Near Miss" sono quegli eventi che causano lievi infortuni che non determinano assenza dal lavoro o gli 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 un'App e di QR code esposti in modo diffuso nei luoghi di lavoro che generano una e-mail 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 e le attività di controllo svolte periodicamente dall'Organismo di Vigilanza.

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 FY 22, 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.



Allegati

— CAPITOLO 9

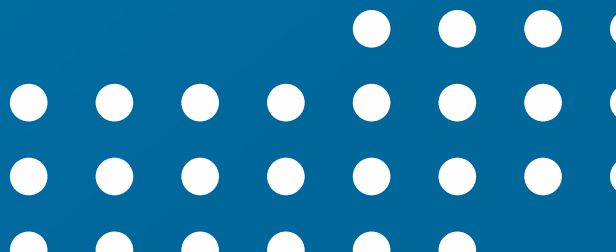
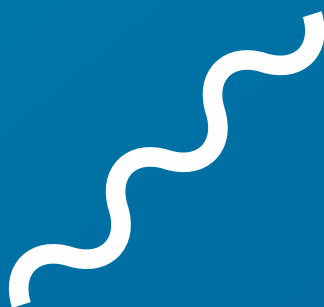


Tabella 2 - GRI 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione

Consumi energetici per tipologia (GJ)		
	FY 22	FY 21
Gas naturale	2.586	1.362
Energia elettrica	7.563	7.241
Benzina da autotrazione	5.493	4.549
Totale	15.643	13.153

Tabella 3 - GRI 305-1 Emissioni dirette di GHG (Scope 1); GRI 305-2 Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2); GRI 305-3 Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)

Emissioni (tCO ₂ e)		
	FY 22	FY 21
Scope 1 ²⁵	553,93	412,44
Scope 2 ²⁶	414,03	491,81
Scope 3 ²⁷	4.250,66	NA
Totale emissioni di CO ₂ e	5.218,62	904,25

Tabella 4 - GRI 303-3 Prelievo idrico

Prelievo idrico per fonte del prelievo (Megalitri) ²⁸				
Fonte del prelievo	Dal 1 aprile 2021 al 31 marzo 2022		Dal 1 aprile 2020 al 31 marzo 2021 ²⁹	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acque di superficie	10,41	10,41	15,32	15,32
Acque sotterranee	0,15	0,15	0,14	0,14
Totale	10,56	10,56	15,46	15,46

²⁵ La fonte utilizzata per i fattori di emissione di Scope 1 è la "Tabella parametri standard nazionali 2021 - Ministero dell'Ambiente".

²⁶ Emissioni di CO₂ calcolate con il "Location-based method", la fonte utilizzata per i fattori di emissione utilizzati per il calcolo delle emissioni è "ISPRA 2021 - Fattori di emissione atmosferica di gas a effetto serra nel settore elettrico nazionale e nei principali Paesi Europei". Considerando che la totalità dell'energia elettrica consumata proviene da fonti rinnovabili, le emissioni calcolate con il "Market-based method" sono pari a 0 tCO₂ sia per il Fiscal Year 21 che per il Fiscal Year 22.

²⁷ Per il calcolo delle emissioni Scope 3 il perimetro considerato include esclusivamente i due operatori logistici incaricati della movimentazione, verso le sedi della rete dei Concessionari, delle componenti e dei veicoli Toyota in Italia. Per il calcolo sono state considerate le quantità di gasolio utilizzate dai due operatori, stimate sulla base delle attività e dei volumi imputabili a Toyota. Il calcolo non include i consumi di altri combustibili e delle sedi operative impiegate dagli operatori logistici. La fonte utilizzata per i fattori di emissione di Scope 3 è "ISPRA, National Inventory Report, 2021".

²⁸ L'acqua prelevata proviene interamente da fonti di acqua dolce.

²⁹ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi al prelievo idrico del Gruppo del Fiscal Year 21 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Rapporto. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2021.

Tabella 5 – GRI 306-4 Rifiuti non destinati a smaltimento; GRI 306-5 Rifiuti destinati allo smaltimento

Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento (t)						
	2021			2020		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
Recupero, incluso il recupero di energia	3,0	100,4	103,4	0,5	95,5	96,0
Incenerimento (Termodistruzione)	0,1	-	0,1	-	-	-
Discarica	-	0,3	0,3	0,7	0,2	0,9
Altro	-	2,5	2,5	-	2,8	2,8
Totale	3,1	103,2	106,3	1,2	98,5	99,7

Tabella 6 – GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali

Categoria di prodotto/servizio	Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio					
	Dal 1° aprile 2021 al 31 marzo 2022					
	Italia		Estero (Unione Europea)		Totale	
	Spesa	%	Spesa	%	Spesa	%
Acquisto di veicoli nuovi, accessori e ricambi genuine	0	0%	1.559.758.255	91,9%	1.559.758.255	91,9%
Media e pubblicità	40.442.130	2,4%	0	0%	40.442.130	2,4%
Campagne di richiamo di veicoli	0	0%	10.847.982	0,6%	10.847.982	0,6%
TMI	40.442.130	2,4%	1.570.606.237	92,5%	1.611.048.367	94,9%
Commissioni finanziarie vs. network Concessionarie	26.870.463	57%	0	0%	26.870.463	57%
Costi operativi (include Staff Costs, Travel & Communication, Research and consulting, Other)	9.587.808	20%	1.586.317	3%	11.174.125	24%
IT Expenses	4.752.828	10%	302.787	1%	5.055.615	11%
Sales & Marketing	4.044.831	9%	0	0%	4.044.831	9%
TFSI e KINTO	45.255.932	95%	1.889.104	4%	47.145.036	99%
Dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2021						
Sinistri	542.618	3%	0	0%	542.618	3%
Costi amministrativi	4.717.889	22%	1.400.477	7%	6.118.366	29%
Costi personale	134.956	1%	0	0%	134.956	1%
Provvigioni	14.491.991	68%	0	0%	14.491.991	68%
TIS e AND-E	19.887.456	93%	1.400.477	7%	21.287.933	100%

Tabella 7 - GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali

Categoria di prodotto/servizio	Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio					
	Dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021					
	Italia		Estero (Unione Europea)		Totale	
	Spesa	%	Spesa	%	Spesa	%
<i>Acquisto di veicoli nuovi, accessori e ricambi genuine</i>	0	0%	1.456.240.117	93%	1.456.240.117	93%
<i>Media e pubblicità</i>	36.791.459	2%	0	0%	36.791.459	2%
<i>Campagne di richiamo di veicoli</i>	0	0%	9.357.342	1%	9.357.342	1%
<i>TMI</i>	36.791.459	2%	1.465.597.459	94%	1.502.388.918	96%
<i>Commissioni finanziarie vs. network Concessionarie</i>	24.184.509	59%	0	0%	24.184.509	59%
<i>Costi operativi (include Staff Costs, Travel & Communication, Research and consulting, Other)</i>	6.674.862	16%	980.271	2%	7.655.134	19%
<i>IT Expenses</i>	4.750.012	11%	505.778	1%	5.255.790	13%
<i>Sales & Marketing</i>	3.227.827	8%	0	0%	3.227.827	8%
<i>TFSl e KINTO</i>	38.837.213	94%	1.486.050	4%	40.323.263	98%
Dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020						
<i>Sinistri</i>	684.791	3%	0	0%	684.791	3%
<i>Costi amministrativi</i>	4.431.982	21%	1.923.239	9%	6.355.221	30%
<i>Costi personale</i>	99.354	0%	0	0%	99.354	0%
<i>Provvigioni</i>	14.285.688	67%	0	0%	14.285.688	67%
<i>TIS e AND-E</i>	19.501.816	91%	1.923.239	9%	21.425.056	100%

Tabella 8 - GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti TMI, TFSI e KINTO

Dipendenti TMI	Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2022				Al 31 marzo 2021			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	12	3	15	0	9	2	11
<i>Uomini</i>	0	12	3	15	0	9	2	11
<i>Donne</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Quadri	0	23	8	31	0	27	6	33
<i>Uomini</i>	0	18	7	25	0	23	5	28
<i>Donne</i>	0	5	1	6	0	4	1	5
Impiegati	14	122	29	165	18	121	29	168
<i>Uomini</i>	10	77	21	108	12	81	19	112
<i>Donne</i>	4	45	8	57	6	40	10	56
Totale	14	157	40	211	18	157	37	212
<i>Uomini</i>	10	107	31	148	12	113	26	151
<i>Donne</i>	4	50	9	63	6	44	11	61

Dipendenti TFSI e KINTO	Al 31 marzo 2022				Al 31 marzo 2021			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	4	5	9	0	2	4	6
<i>Uomini</i>	0	2	5	7	0	1	4	5
<i>Donne</i>	0	2	0	2	0	1	0	1
Quadri	0	13	4	17	0	14	5	19
<i>Uomini</i>	0	10	2	12	0	10	2	12
<i>Donne</i>	0	3	2	5	0	4	3	7
Impiegati	14	80	13	107	9	86	7	102
<i>Uomini</i>	9	41	4	54	5	44	1	50
<i>Donne</i>	5	39	9	53	4	42	6	52
Totale	14	97	22	133	9	102	16	127
<i>Uomini</i>	9	53	11	73	5	55	7	67
<i>Donne</i>	5	44	11	60	4	47	9	60

Tabella 9 - GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti TIS e AND-E

Dipendenti TIS e AND-E	Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 dicembre 2021				Al 31 dicembre 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	1	2	3	0	1	2	3
<i>Uomini</i>	0	1	1	2	0	1	1	2
<i>Donne</i>	0	0	1	1	0	0	1	1
Quadri	0	4	2	6	0	4	1	5
<i>Uomini</i>	0	4	1	5	0	4	0	4
<i>Donne</i>	0	0	1	1	0	0	1	1
Impiegati	1	38	5	44	0	35	3	38
<i>Uomini</i>	0	24	1	25	0	21	0	21
<i>Donne</i>	1	14	4	19	0	14	3	17
Totale	1	43	9	53	0	40	6	46
<i>Uomini</i>	0	29	3	32	0	26	1	27
<i>Donne</i>	1	14	6	21	0	14	5	19

Tabella 10 - GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover

Numero di assunzioni	Assunzioni							
	Al 31 marzo 2022				Al 31 marzo 2021			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Uomini	2	4	-	6	3	-	-	3
Donne	1	5	-	6	2	4	-	6
Totale TMI	3	9	-	12	5	4	-	9
Uomini	4	4	-	8	-	1	4	5
Donne	1	2	-	3	-	2	-	2
Totale TFSI e KINTO	5	6	-	11	-	3	4	7
	Al 31 dicembre 2021				Al 31 dicembre 2020			
Uomini	1	5	-	6	-	3	-	3
Donne	1	1	-	2	-	1	-	1
Totale TIS e AND-E	2	6	-	8	-	4	-	4

Tabella 11 - GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover

Tasso di assunzioni	Assunzioni							
	Al 31 marzo 2022				Al 31 marzo 2021			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
<i>Uomini</i>	20%	4%	0%	4%	25%	0%	0%	2%
<i>Donne</i>	25%	10%	0%	10%	33%	9%	0%	10%
Totale TMI	21%	6%	0%	6%	28%	3%	0%	4%
<i>Uomini</i>	67%	9%	0%	14%	0%	2%	50%	7%
<i>Donne</i>	33%	5%	0%	6%	0%	4%	0%	3%
Totale TFSI e KINTO	56%	7%	0%	10%	0%	3%	24%	6%
	Al 31 dicembre 2021				Al 31 dicembre 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
<i>Uomini</i>	100%	17%	0%	19%	-	12%	-	11%
<i>Donne</i>	100%	7%	0%	10%	-	7%	-	5%
Totale TIS e AND-E	100%	14%	0%	15%	-	10%	-	9%

Tabella 12 - GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover

Numero di cessazioni	Turnover							
	Al 31 marzo 2022				Al 31 marzo 2021			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
<i>Uomini</i>	1	4	2	7	1	1	1	3
<i>Donne</i>	-	-	4	4	1	1	-	2
Totale TMI	1	4	6	11	2	2	1	5
<i>Uomini</i>	1	3	-	4	-	1	-	1
<i>Donne</i>	-	2	1	3	-	3	-	3
Totale TFSI e KINTO	1	5	1	7	-	4	-	4
	Al 31 dicembre 2021				Al 31 dicembre 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
<i>Uomini</i>	-	1	-	1	-	3	-	3
<i>Donne</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale TIS e AND-E	-	1	-	1	-	3	-	3

Tabella 13 - GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover

Tasso di cessazione	Turnover							
	Al 31 marzo 2022				Al 31 marzo 2021			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
<i>Uomini</i>	10%	4%	6%	5%	8%	1%	4%	2%
<i>Donne</i>	0%	0%	44%	6%	17%	2%	0%	3%
Totale TMI	7%	3%	15%	5%	11%	1%	3%	2%
<i>Uomini</i>	17%	7%	0%	7%	0%	2%	0%	1%
<i>Donne</i>	0%	5%	10%	6%	0%	6%	0%	5%
Totale TFSI e KINTO	11%	6%	5%	6%	0%	4%	0%	3%
Al 31 dicembre 2021				Al 31 dicembre 2020				
<i>Uomini</i>	-	3%	-	3%	-	12%	-	11%
<i>Donne</i>	-	-	-	0%	-	-	-	0%
Totale TIS e AND-E	-	2%	-	2%	-	8%	-	7%

Tabella 14 - GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori TMI, TFSI e KINTO

Part-time/ Full-time	Numero totale dipendenti suddivisi per part-time/full-time, per genere					
	Al 31 marzo 2022			Al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	148	52	200	151	50	201
Part-time	0	11	11	0	11	11
Totale dipendenti TMI	148	63	211	151	61	212
Full-time	73	55	128	67	55	122
Part-time	0	5	5	0	5	5
Totale dipendenti TFSI e KINTO	73	60	133	67	60	127

Tabella 15 - GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori TIS e AND-E

Part-time/ Full-time	Numero totale dipendenti suddivisi per part-time/full-time, per genere					
	Al 31 dicembre 2021			Al 31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	32	15	47	27	15	42
Part-time	0	6	6	0	4	4
Totale dipendenti TIS e AND-E	32	21	53	27	19	46

Tabella 16 - GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori, TMI, TFSI e KINTO

Tipologia contrattuale	Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 marzo 2022			Al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	148	63	211	147	59	206
Tempo determinato	0	0	0	3	2	5
Apprendistato	0	0	0	1	0	1
Totale dipendenti TMI	148	63	211	151	61	212
Tempo indeterminato	68	59	127	66	59	125
Tempo determinato	5	1	6	1	1	2
Apprendistato	0	0	0	0	0	0
Totale dipendenti TFSI e KINTO	73	60	133	67	60	127

Tabella 17 - GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori TIS e AND-E

Tipologia contrattuale	Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 dicembre 2021			Al 31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Tempo indeterminato	29	20	49	26	19	45
Tempo determinato	2	1	3	0	0	0
Apprendistato	1	0	1	1	0	1
Totale dipendenti TIS e AND-E	32	21	53	27	19	46

Tabella 18 - GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori TMI, TFSI e KINTO

Tipologia contrattuale	Numero totale di lavoratori esterni suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 marzo 2022			Al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Personale interinale	1	2	3	0	0	0
Stage	0	5	5	3	1	4
Altri collaboratori	0	0	0	0	0	0
Totale lavoratori esterni TMI	1	7	8	3	1	4
Personale interinale	6	8	14	6	8	14
Stage	3	1	4	1	4	5
Altri collaboratori	10	2	12	13	3	16
Totale lavoratori esterni TFSI e KINTO	19	11	30	20	15	35

Tabella 19 - GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori TIS e AND-E

Tipologia contrattuale	Numero totale di lavoratori esterni suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 dicembre 2021			Al 31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Personale interinale	0	4	4	1	1	2
Stage	0	0	0	0	0	0
Altri collaboratori	1	2	3	2	2	4
Totale lavoratori esterni TIS e AND-E	1	6	7	3	3	6

Tabella 20 - GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente TMI, TFSI e KINTO

	Ore medie di formazione pro-capite per categoria professionale e genere					
	Dal 1° aprile 2021 al 31 marzo 2022			Dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti e quadri	47,0	20,0	43,4	60,1	339,2	91,8
Impiegati	47,3	42,2	45,6	109,8	159,1	126,3
Totale TMI	47,2	40,1	45,1	97,0	173,9	119,1
Dirigenti e quadri	45,3	36,6	42,9	18,8	18,8	18,8
Impiegati	23,8	26,8	25,3	20,4	20,4	20,4
Totale TFSI e KINTO	29,4	28,0	28,7	20,0	20,2	20,1

Tabella 21 - GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente TIS e AND-E

	Ore medie di formazione pro-capite per categoria professionale e genere					
	Dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2021			Dal 1° gennaio 2020 al 31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti e quadri	6,6	8,0	6,9	6,7	8,0	7,0
Impiegati	13,0	14,7	13,7	12,2	10,8	11,6
Totale TIS e AND-E	11,6	14,0	12,5	11,0	10,5	10,8

Tabella 22 - GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente Toyota Academy

	Ore medie di formazione pro-capite per categoria professionale e genere					
	Dal 1° aprile 2021 al 31 marzo 2022			Dal 1° aprile 2020 al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti e quadri	44,6	24,5	40,9	10,6	18,4	12,1
Impiegati	38,5	54,1	44,9	18,8	12,5	16,3
Totale Toyota Academy	40,1	51,0	44,1	16,7	13,2	15,4

Tabella 23 - Ore medie di formazione annua per dipendente, Concessionari

Ore di formazione erogate ai Concessionari e al personale delle Concessionarie suddivise per tematica		
	2022	2021
Formazione Vendita Nuovo/Usato/Flotte (Sales Advisor; Customer Advisor; Contact Advisor)	18.898	8.908
Formazione Nuovi Modelli (Sales Advisor; Service Advisor; Workshop Master Technician)	17.080	15.496
Formazione Post Vendita (Technical; Parts & Service; Others)	8.574	8.619
Formazione Manageriale (First Line Management Program; Customer Development Manager; Environmental Manager)	10.077	9.496
Totale	54.629	42.519

Tabella 24 - GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TMI

Infortuni sul lavoro		
	Al 31 marzo 2022	Al 31 marzo 2021
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
TMI	0	0

Tabella 25 - GRI 403-9 Infortuni sul lavoro TFSI e KINTO

Infortuni sul lavoro		
	Al 31 marzo 2022	Al 31 marzo 2021
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
TFSI e KINTO	0	0

Tabella 26 - GRI 403-9 Infortuni sul lavoro TIS e AND-E

Infortuni sul lavoro		
	Al 31 dicembre 2022	Al 31 dicembre 2021
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
TIS e AND-E	0	0

Tabella 27 – GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TMI

Tassi di infortunio sul lavoro ³⁰		
	Al 31 marzo 2022	Al 31 marzo 2021
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
TMI	0	0

Tabella 28 – GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TFSI e KINTO

Tassi di infortunio sul lavoro ³¹		
	Al 31 marzo 2022	Al 31 marzo 2021
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

Tabella 29 – GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TIS e AND-E

Tassi di infortunio sul lavoro ³²		
	Al 31 dicembre 2022	Al 31 dicembre 2021
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
TIS e AND-E	0	0

Tabella 30 – GRI 403-9 Infortuni sul lavoro – numero di ore lavorate, TMI, TFSI e KINTO

Ore lavorate		
	Al 31 marzo 2022	Al 31 marzo 2021
TMI	441.504	427.392
TFSI e KINTO	238.620	226.407

Tabella 31 – GRI 403-9 Infortuni sul lavoro – numero di ore lavorate, TIS e AND-E

Ore lavorate		
	Al 31 dicembre 2021	Al 31 dicembre 2020
TIS e AND-E	87.301	84.480

^{30, 31, 32} I tassi di infortunio sono calcolati moltiplicando il rapporto tra numero di infortuni e ore lavorate per 1.000.000.

Tabella 32 - GRI 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale TMI, TFSI e KINTO

%	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 2022			Al 31 marzo 2021		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	100%	-	100%	100%	-	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	100%	100%	100%	99,1%	100%	99,4%
TMI	100%	100%	100%	99,3%	100%	99,5%
Dirigenti	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TFSI e KINTO	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabella 33 - GRI 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale TIS e AND-E

%	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 2021			Al 31 dicembre 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	100%	100%	100%	100%	100%	100%
TIS e AND-E	100%	100%	100%	100%	100%	100%

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	N/A	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	15-17	
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	24-25; 36-37; 60-69; 80-87; 110	
102-3	Luogo della sede principale	15-17	
102-4	Luogo delle attività	7-14; 31-32	
102-5	Proprietà e forma giuridica	15-17; 38-39	
102-6	Mercati serviti	31-32	
102-7	Dimensione dell'organizzazione	19-21; 113-114	
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	142-144	
102-9	Catena di fornitura	111-115	
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	15-17	
102-11	Principio di precauzione	40-46	
102-12	Iniziative esterne	20-21; 77; 96-97; 128-129	
102-13	Adesione ad associazioni	20-21; 124-127	
Strategia			
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	7-14	
Etica e integrità			
102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	24-30; 38-46	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Governance			
102-18	Struttura della Governance	38-39	
Coinvolgimento degli stakeholder			
102-40	Elenco dei gruppi di stakeholder	52-55	
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	118-119	
102-42	Individuazione e selezione degli stakeholder	52-55	
102-43	Modalità di coinvolgimento degli stakeholder	52-55	
102-44	Temi e criticità chiave sollevati	52-55	
Pratiche di rendicontazione			
102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	15-17	
102-46	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi	52-55; 150	
102-47	Elenco dei temi materiali	52-55; 150	
102-48	Revisione delle informazioni	15-17; 136	
102-49	Modifiche nella rendicontazione	15-17	
102-50	Periodo di rendicontazione	15-17	
102-51	Data del report più recente	15-17	
102-52	Periodicità della rendicontazione	15-17	
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	15-17	
102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standard	15-17	
102-55	Indice dei contenuti GRI	151-159	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
TOPIC-SPECIFIC STANDARDS			
Topic: Catena del valore sostenibile			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	101-115	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	137-138	
GRI 204: Pratiche di approvvigionamento (2016)			
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	137-138	
Topic: Etica di business e anticorruzione			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	44-46	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	44-46	
GRI 205: Anticorruzione (2016)			
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso del Fiscal Year 2022 non sono stati registrati casi di corruzione accertati	
GRI 206: Comportamento anticoncorrenziale (2016)			
206-1	Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	Nel corso del Fiscal Year 2022 non si sono registrate azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	
GRI 419: Compliance socioeconomica (2016)			
419-1	Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica	Nel corso del Fiscal Year 2022 non si sono registrati casi di non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Riduzione dell'impatto ambientale			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	57-78	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	57-78	
GRI 302: Energia (2016)			
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	136	
GRI 303: Acqua (2018)			
303-3	Prelievo idrico	136	
GRI 305: Emissioni (2016)			
305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	136	
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	136	
305-3	Altre emissioni indirette di GHG (Scope 3)	136	
GRI 306: Rifiuti (2020)			
306-1	Produzione di rifiuti e impatti significativi connessi ai rifiuti	73	
306-2	Gestione degli impatti significativi connessi ai rifiuti	73	
306-4	Rifiuti non destinati a smaltimento	137	
306-5	Rifiuti destinati allo smaltimento	137	
GRI 307: Compliance ambientale (2016)			
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel corso Fiscal Year 2022 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
Topic: Sviluppo e benessere dei dipendenti			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	117-133	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	117-133	
GRI 401: Occupazione (2016)			
401-1	Nuove assunzioni e turnover	140-142	
401-2	Benefit ai dipendenti	120-121	
GRI 404: Formazione (2016)			
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	145-146	
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono regolari valutazioni delle performance e di sviluppo di carriera	148	
Topic: Salute e sicurezza sul luogo di lavoro			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55;150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	130-133	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	130-133	
GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)			
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	130-133	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	130-133	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	130-133	
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	130-133	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	130-133	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	130-133	
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	130-133	
403-9	Infortuni sul lavoro	146-147	
Topic: Diversità e pari opportunità			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	128-129	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	128-129	
GRI 405: Diversità e pari opportunità (2016)			
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	139-140	
GRI 406: Non discriminazione (2016)			
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Nel corso del Fiscal Year 2022 non si sono registrati episodi di discriminazione	
Topic: Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi			
GRI 103: Modalità di gestione (2016)			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	110	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	110	
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 2022 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: Emissioni del veicolo ed elettrificazione			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55;150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	58-72	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	58-72	
Topic: Customer experience			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	102-105	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	102-105	
Topic: Nuove soluzioni di mobilità			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	80-87	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	80-87	
Topic: Sostegno e sviluppo della comunità			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	96-97	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	96-97	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
Topic: Innovazione tecnologica e digitalizzazione			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55;150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	90-95	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	90-95	
Topic: Privacy del Cliente e sicurezza dei dati			
GRI 103: Modalità di gestione			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	54-55; 150	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	47-50	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	47-50	

*"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



Questo volume è stampato su carta ecologica ottenuta da foreste certificate FSC (Forest Stewardship Council).
Finito di stampare nel mese di febbraio 2023 a Roma. Vietata la riproduzione.