

RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ

— 2023



TOYOTA

TOYOTA

| | |
|---|-----------|
| Highlights | 5 |
| Lettere agli stakeholder | 11 |
| Evoluzione del settore automotive | 21 |
| Nota metodologica | 27 |
| 1. Il nostro percorso verso la sostenibilità | 37 |
| 1.1 Toyota Environmental Challenge 2050 | 38 |
| 1.2 Let's Go Beyond | 40 |
| 2. Le aziende Toyota in Italia | 47 |
| 2.1 Chi siamo | 48 |
| 2.1.1 Storia, valori e vision | 48 |
| 2.1.2 La struttura del Network Toyota Italia | 55 |
| 2.1.2.1 Toyota Motor Italia | 55 |
| 2.1.2.2 Lexus | 56 |
| 2.1.2.3 Toyota Financial Services Italia | 56 |
| 2.1.2.4 KINTO Italia | 57 |
| 2.1.2.5 Toyota Insurance Services | 58 |
| 2.1.2.6 Aioi Nissay Dowa Europe | 58 |
| 2.2 Environment: l'impegno per l'ambiente di Toyota in Italia | 58 |
| 2.2.1 La gestione degli impatti ambientali | 58 |
| 2.2.2 La strategia di elettrificazione | 64 |
| 2.2.2.1 Il ruolo del Full Hybrid nella transizione energetica | 69 |
| 2.2.2.2 Il ruolo dell'idrogeno - Hydrogen Society | 71 |
| 2.2.3 KINTO e il suo ecosistema di mobilità | 75 |
| 2.2.3.1 I servizi "Asset-Based" | 78 |
| 2.2.3.1.1 KINTO One: il servizio di noleggio a lungo termine | 78 |
| 2.2.3.1.2 KINTO Flex: il servizio di noleggio di medio termine, digitale e flessibile | 78 |
| 2.2.3.1.3 KINTO Share: il servizio di Car Sharing | 79 |
| 2.2.3.2 I servizi "Service-Based" | 81 |
| 2.2.3.2.1 KINTO Join: il servizio di Carpooling e di mobilità aziendale | 81 |
| 2.2.3.2.2 KINTO Go: l'App di mobilità multimodale | 83 |
| 2.2.3.3 Sviluppi futuri: KINTO Ride, il servizio di ride hailing | 84 |
| 2.3 Social: l'impegno sociale di Toyota | 84 |
| 2.3.1 Coinvolgimento delle comunità | 84 |
| 2.3.1.1 Sostegno alla comunità | 84 |
| 2.3.1.2 Realizzazione di una società in armonia con la natura | 87 |
| 2.3.2 I Clienti: la Customer Experience | 89 |
| 2.3.2.1 WeHybrid® : un ecosistema per la mobilità sostenibile | 92 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3.3 | Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi | 93 |
| 2.3.4 | La nostra catena del valore | 94 |
| 2.3.4.1 | I fornitori | 94 |
| 2.3.4.2 | I Concessionari | 97 |
| 2.3.5 | Le persone di Toyota: il Motore del Futuro | 101 |
| 2.3.6 | Diversità e pari opportunità | 102 |
| 2.3.7 | Attrazione e selezione dei talenti | 103 |
| 2.3.8 | Sviluppo e formazione dei dipendenti | 103 |
| 2.3.8.1 | Il sistema di valutazione delle performance | 104 |
| 2.3.8.2 | Employee Learning & Development | 104 |
| 2.3.9 | Salute e sicurezza | 105 |
| 2.3.9.1 | La cultura della sicurezza | 106 |
| 2.3.9.2 | Il monitoraggio della sicurezza | 107 |
| 2.4 | La governance delle aziende Toyota in Italia | 108 |
| 2.4.1 | Strumenti di pianificazione e misurazione della performance | 114 |
| 2.4.2 | Il sistema dei controlli interni | 115 |
| 2.4.3 | Impegni in termini di policy | 117 |
| 2.4.4 | Elementi di innovazione e tecnologia | 120 |
| 2.4.4.1 | Connettività | 120 |
| 2.4.4.2 | Digitalizzazione dei processi | 121 |
| 2.4.4.3 | Open Innovation | 122 |
| 3. | Toyota Motor Italia: Deep Dive | 125 |
| 4. | Toyota Financial Services Italia e KINTO Italia: Deep Dive | 133 |
| 5. | Toyota Insurance Services e Aioi Nissay Dowa Europe: Deep Dive | 143 |
| | Allegati | 149 |
| | GRI Content Index | 187 |

Highlights

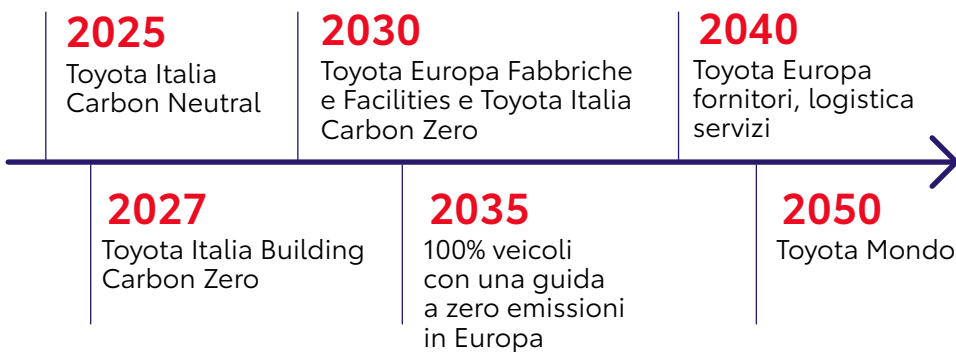


Toyota, leader del settore automobilistico

Dati globali Calendar Year 2022

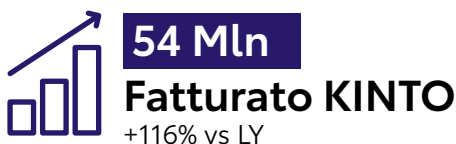
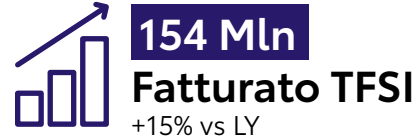
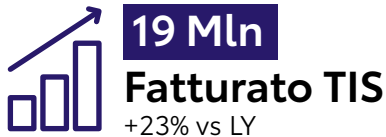
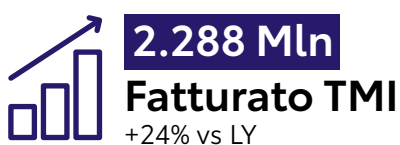


Gli obiettivi per perseguire la neutralità di carbonio

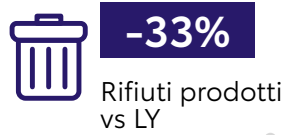
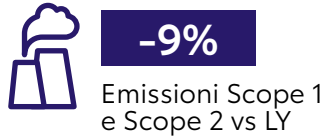


Strategia sostenibile e valore condiviso

Dati del Network Toyota Italia Calendar Year 2022



Riduzione delle emissioni di CO₂ ed economia circolare



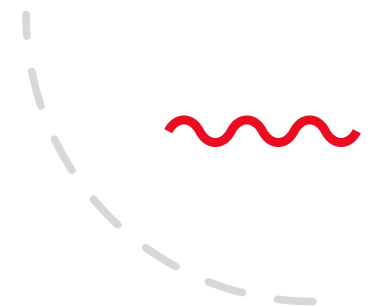
Ecosistema WeHybrid®

Dati al 31/08/2023



Ecosistema KINTO

Dati al 31/08/2023



L'impegno sociale del Network

430
Dipendenti
(+8% vs PY)

29
Dipendenti
under 30

Occupazione femminile



TMI

68
Lavoratrici
(+8% vs PY)

TFSI & KINTO

67
Lavoratrici
(+12% vs PY)

TIS & AND-E

27
Lavoratrici
(+29% vs PY)

Diversity Hoshin
Formalizzazione
priorità DE&I

Collaborazioni con università e business school
Mobilità sostenibile

7
Collaborazioni a sostegno della comunità locale

0
Infortuni sul lavoro

42h
Formazione annua pro capite

Certificazioni

| | | | | | | |
|-----------|-----------|----------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| | | | | | | |
| ISO 14001 | ISO 45001 | ISO 9001 | ISO 18295 TFSI | ISO 27001 TFSI | ISO 27701 TFSI | ISO 37001 KINTO |

Toyota Service Management

85% Della rete dei Concessionari ha ottenuto la TSM

Le 6 sfide di Toyota Environmental Challenge 2050



sfida 1



Nuovi veicoli con guida a zero emissioni

Ridurre entro il 2050 le emissioni di CO₂ del 90%

sfida 2



Ciclo di vita dei veicoli a zero emissioni

Eliminare le emissioni di carbonio dal processo di fabbricazione materiali

sfida 3



Produzione a zero emissioni

Razionalizzare i processi produttivi

sfida 4



Minimizzare e ottimizzare l'uso dell'acqua

Raccogliere l'acqua piovana negli impianti produttivi

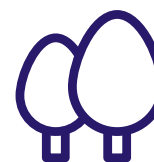
sfida 5



Realizzare sistemi e società fondati sul riciclo

Contribuire a costruire una società ideale basata sul riciclo delle risorse

sfida 6



Realizzare una società futura in armonia con la natura

Preservare le foreste e la biodiversità

Lettere agli stakeholder





LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA MOTOR ITALIA



La crescente complessità del contesto globale richiede un costante coinvolgimento di tutte le parti interessate per raggiungere gli obiettivi comuni. In Toyota crediamo che vincere la sfida della neutralità carbonica sia fondamentale per garantire un futuro di prosperità al nostro pianeta e Toyota, in qualità di leader da oltre 25 anni nel campo dell'elettrificazione, dimostra da sempre un impegno straordinario nell'immaginare e sviluppare quanto necessario per riuscire in questa sfida.

Il Rapporto di Sostenibilità offre a Toyota Motor Italia un'opportunità significativa per evidenziare diversi temi in ambito di sostenibilità e ESG, elementi sempre più cruciali per il nostro business, iniziando dall'impegno che abbiamo avuto modo di ribadire a tutti i nostri stakeholder anche in occasione dell'evento "*Let's Go Beyond*", organizzato presso la nostra sede a fine aprile, durante il quale tutte le aziende del Gruppo Toyota in Italia hanno illustrato e ribadito il loro approccio multitecnologico verso la transizione energetica. Una visione 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.

In questo percorso, sono fondamentali: la definizione di una strategia mirata alla leadership tecnologica nel settore dei veicoli elettrici a batteria, che rappresenteranno la soluzione più indicata per la mobilità leggera e a breve raggio, nonché

l'utilizzo dell'idrogeno come vettore energetico in grado di ottimizzare e massimizzare l'utilizzo delle energie rinnovabili per la trazione su veicoli pesanti o su applicazioni ad alta intensità d'uso e di lungo raggio.

Inoltre, la completa neutralità delle emissioni di carbonio entro il 2040 a livello Europeo è un elemento cardine della strategia di lungo termine *Toyota Environmental Challenge 2050*, lanciata nel 2015, che rappresenta un piano di azione e un impegno concreto per la tutela ambientale e per la mobilità sostenibile, in linea con i *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite. Un obiettivo, quello delle zero emissioni, che non riguarda solo i prodotti che Toyota distribuisce nel mondo ma include anche le facilities, gli stabilimenti di produzione, la rete dei nostri Concessionari, la filiera dei fornitori, della logistica e dei servizi.

In questo senso, la sede delle aziende del Gruppo Toyota in Italia è già indirizzata verso l'obiettivo delle zero emissioni con un piano di interventi che mira all'efficienza energetica e, in prospettiva, all'autosostentamento di tutti gli edifici del nostro centro direzionale. Ma Toyota in Italia si è già spinta oltre, avviando da anni un dialogo diretto con i due principali operatori logistici, impegnati nella movimentazione e la gestione di ricambi e veicoli, con l'obiettivo di garantire un progressivo allineamento su obiettivi di efficientamento energetico e di riduzione delle emissioni che stanno già portando importanti risultati. Per quanto riguarda invece i Concessionari della rete ufficiale Toyota e Lexus siamo in grado di riscontrare i primi risultati concreti del Green Retailer Program (GRP), che ha l'obiettivo di diffondere sempre di più a livello locale iniziative e attività legate a tematiche ESG e rendere i nostri Concessionari protagonisti di un percorso di leadership ambientale che ha come obiettivo quello di diventare "*Best Mobility Partner*" sul territorio.

L'innovazione continua a essere un altro elemento chiave che, insieme alla sostenibilità, caratterizza i prodotti, i servizi Toyota e le modalità con cui essi vengono commercializzati e utilizzati. L'ecosistema **WeHybrid**[®] riscuote sempre più successo sul mercato grazie a una offerta di servizi e vantaggi trasversali. Questi si estendono anche ai servizi finanziari e assicurativi offerti da Toyota, realizzando un ecosistema di mobilità dove il protagonista è il Cliente che diventa un vero e proprio *ambassador* della tecnologia delle nostre vetture in quanto attore e fruitore, allo stesso tempo, dei benefici concreti di un utilizzo virtuoso delle nostre soluzioni elettrificate.

La trasversalità è anch'essa un valore vissuto profondamente nel modo di lavorare e di fare *business* di Toyota, soprattutto nell'approccio alle importanti tematiche in ambito *Diversity & Inclusion ed Employee Experience* che stiamo affrontando. Nell'ambito D&I, quest'anno abbiamo portato avanti una serie di iniziative tra cui l'allargamento del *Diversity & Inclusion Board* ai membri di tutte le aziende Toyota in Italia con l'obiettivo concreto di accelerare e rafforzare il cambiamento su queste tematiche. Così come abbiamo confermato ed esteso a tutte le entità del Gruppo le collaborazioni con partner di prestigio come *Special Olympics, Valore D, Inspiring Girls* e tanti altri.

Un elemento che ci rende particolarmente orgogliosi è l'essere riusciti a fare in modo che Toyota, in Italia, rappresenti un luogo di lavoro con un livello molto elevato di *engagement* ed *experience* dei dipendenti grazie alle iniziative in ottica di *welfare* e *wellbeing*. Tra queste citiamo, ad esempio, l'opportunità di effettuare check up sanitari gratuiti, usufruire di un counselling psicologico dedicato e un'assistenza sanitaria integrativa a ogni livello contrattuale oltre che la messa a disposizione di soluzioni di mobilità casa-lavoro innovative e sostenibili. Elementi che confermano l'attenzione delle organizzazioni del Gruppo alle necessità di tutta la popolazione aziendale.

In conclusione, Toyota Motor Italia, in sintonia con l'approccio globale di Toyota e con le altre aziende del Gruppo, mira 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. Questo si può realizzare attraverso la costruzione di un business etico, con particolare attenzione agli aspetti sociali, ai valori umani e all'inclusività, senza lasciare indietro nessuno, come percorso concreto per raggiungere obiettivi fondamentali e condivisi 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



Orazio, il celebre poeta latino, ci ha lasciato con il monito di "Cogliere l'attimo", un principio che risuona più forte che mai in questi tempi turbolenti e ricchi di opportunità.

L'anno appena trascorso è stato una prova del fuoco per le nostre organizzazioni. Abbiamo affrontato sfide globali con resilienza, tracciando nel contempo percorsi innovativi nel mondo della finanza e della mobilità. Da un lato, abbiamo assistito a una "policrisi" globale, che ha evidenziato la stretta interconnessione tra eventi economici, politici e ambientali. Dall'altro, abbiamo visto come l'adozione di nuove tecnologie e l'acquisizione di competenze digitali da parte della società hanno continuato a guidare l'innovazione e a ridefinire il modo in cui affrontiamo le sfide quotidiane.

Nel cuore di questo scenario, l'innovazione tecnologica e l'accessibilità delle piattaforme digitali offrono opportunità senza precedenti per migliorare i servizi finanziari e di mobilità in Italia, aumentandone l'accessibilità e il profilo di sostenibilità.

La mobilità oggi non è più solo uno spostamento fisico, ma una rete interconnessa di soluzioni di trasporto progettate per soddisfare le esigenze emergenti. Le aree metropolitane stanno adottando modelli di trasporto sostenibili per ridurre l'impatto ambientale e migliorare la qualità della vita. Ci impegniamo con un approccio integrato che si basa sulla comprensione profonda dei bisogni e delle aspettative delle persone, offrendo soluzioni che rispondono a queste necessità e creano valore a lungo termine per gli stakeholder attraverso l'uso responsabile delle tecnologie elettrificate e delle piattaforme digitali.

KINTO, il terzo marchio globale del Gruppo Toyota, rappresenta un impegno tangibile nello sviluppo e nell'implementazione di servizi di mobilità. Questo sistema di valori si traduce in un'ampia gamma di servizi per le persone, che diventano attori principali di un impegno comune verso la mobilità sostenibile.

La visione di KINTO è quella di creare un ecosistema di mobilità aperto, inclusivo, affidabile e sostenibile. Attraverso l'attivazione di cinque servizi di mobilità destinati a privati, aziende, comunità e istituzioni, offriamo una vasta e diversificata gamma di servizi per soddisfare tutte le esigenze.

KINTO Italia continua a crescere, aumentando la sua presenza sul territorio. Durante l'anno, abbiamo collaborato con i Concessionari della rete Toyota/Lexus per sviluppare un modello di domanda di mobilità sostenibile che diventi un punto di riferimento per le comunità locali in cui operiamo.

Il Gruppo Toyota si impegna a realizzare soluzioni di mobilità rispettose del pianeta, contribuendo a una società migliore. Riconosciamo l'importanza di affrontare le grandi sfide globali ambientali e sociali attraverso modelli di business sostenibili. In Europa, stiamo assistendo a una crescente regolamentazione del settore, inclusa la sfida posta dal Parlamento Europeo di commercializzare esclusivamente veicoli con guida a zero emissioni nei prossimi anni. Siamo pronti ad affrontare queste sfide e a collaborare con i nostri principali stakeholder per accrescere ulteriormente il nostro contributo in ambito di sostenibilità.



L'integrazione dei fattori ESG (Environmental – Social – Governance) nella nostra governance aziendale porta notevoli benefici, tra cui una migliore efficacia decisionale, trasparenza, efficientamento del capitale, ottimizzazione degli investimenti e attrattività per gli investitori. Questo ci aiuta a essere più resilienti nei confronti di rischi e impatti esterni, tra cui quelli ambientali, a monitorare meglio i rischi aziendali, a valorizzare al meglio gli asset e a sfruttare le opportunità di business.

La nostra governance viene ulteriormente rafforzata grazie all'adozione degli standard internazionali ISO, che vede, rispettivamente, per Toyota Financial Services Italia le certificazioni ISO 9001 per la Qualità, la ISO 18295 per la gestione dei Centri di Contatto Clienti e la ISO 27001 sui Sistemi di Gestione della Sicurezza delle Informazioni e, per KINTO Italia, le certificazioni ISO 14001 sui Sistemi di Gestione Ambientale e la ISO 37001 relativa alla Prevenzione della Corruzione.

Insieme al Gruppo Toyota, KINTO Italia e Toyota Financial Services considerano la responsabilità sociale d'impresa come un asset fondamentale. Questo impegno si concretizza attraverso diverse iniziative di sostegno alle comunità. Tra queste, spicca la collaborazione con la Fondazione Theodora nella promozione di eventi di sensibilizzazione e raccolta fondi a favore delle famiglie bisognose sul territorio. Questo impegno si estende anche all'ambiente lavorativo dei nostri dipendenti, dove promuoviamo la diversità e sviluppiamo un contesto di lavoro inclusivo, basato sulla fiducia, il rispetto e la dignità di ogni membro. Il nostro impegno è stato riconosciuto attraverso la certificazione come Great Place to Work 2023®.

È in questo contesto che Toyota Financial Services Italia e KINTO Italia, insieme alle altre società del gruppo, rinnovano e rafforzano il dialogo trasparente con i propri stakeholder. Presentiamo con orgoglio la nuova edizione del Rapporto di Sostenibilità del Gruppo Toyota in Italia, condividendo le numerose attività e i risultati raggiunti insieme, cogliendo ogni attimo, ogni opportunità.

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

LETTERA AGLI STAKEHOLDER TOYOTA INSURANCE SERVICES E AND-E



La terza edizione del Rapporto di Sostenibilità delle branch italiane di Toyota Insurance Services e Aioi Nissay Dowa Insurance Company of Europe rafforza il nostro impegno verso la sostenibilità nel contesto più allargato e ingaggiante delle società Toyota in Italia. I temi ESG sempre più centrali nel panorama attuale rappresentano un elemento di forte legame per noi con le altre organizzazioni Toyota ma anche e soprattutto di ingaggio e dialogo con i nostri stakeholder che sono sempre più coinvolti nello sviluppo strategico dei nostri prodotti e servizi. Un esempio in tal senso è l'ecosistema **WeHybrid®** che ci permette di portare valore a vari livelli, ai nostri Clienti, alla comunità e alla società in generale, coniugando in modo efficace sostenibilità e innovazione. E tramite **WeHybrid®** noi delle branch assicurative del Gruppo Toyota siamo spinti sempre a esplorare nuove frontiere arricchendo di novità il pilastro del **WeHybrid® Insurance**. Un concetto innovativo di assicurazione che non solo promuove la guida sostenibile ma fornisce benefici concreti nella riduzione del 20% della frequenza di incidenti per coloro che sfruttano al meglio le tecnologie elettrificate Toyota e Lexus, contribuendo positivamente alla sicurezza e ai costi sociali. **WeHybrid® Insurance** continua a essere scelta con successo dai nostri Clienti che hanno raggiunto - al 31 marzo 2023 - la quota di oltre 15.000, percorrendo oltre 110 milioni di km di cui il 46% in modalità elettrica, con una quota quindi pari a oltre 50 milioni di km gratuiti ai fini assicurativi.

Tuttavia rimane viva anche per noi l'ambizione all'interno del Gruppo Toyota di supportare piani e iniziative comuni con l'obiettivo di consegnare alle generazioni future un mondo migliore ed è per questo motivo che partecipiamo attivamente alle varie iniziative del Gruppo sui temi di Diversity & Inclusion, con una nostra presenza fissa nel *Diversity & Inclusion Board* di Gruppo, oppure a temi di *Employee Experience*, anche in questo caso valorizzando con una nostra presenza le varie attivazioni con le associazioni di prestigio con cui collaboriamo come Special Olympics, Valore D, Inspiring Girls, e infine riconoscendo fondamentale l'attenzione per le necessità di tutte le persone che lavorano per noi con iniziative specifiche di *welfare* e *wellbeing*.

Tuttavia, come parte della famiglia Toyota, le nostre aspirazioni abbracciano un futuro ancora più ambizioso, con l'obiettivo di rendere l'opportunità che ci offre il Rapporto di Sostenibilità una piattaforma comune di crescita e sviluppo, costruendo insieme ai nostri stakeholder un cammino consapevole di maggior valore e soddisfazione per i Clienti, nel rispetto dell'ambiente e delle persone.

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



Evoluzione del settore automotive



Anche nel 2023 l'**industria automobilistica** mondiale continua ad assistere a **enormi cambiamenti** nei modelli di business, con l'aumento del ritmo dell'elettrificazione e i progressi della tecnologia di connettività. Le imprese nel campo dell'automotive si trovano a operare in un ambiente globale sempre più complesso e soggetto a cambiamenti radicali, improvvisi e in gran parte imprevedibili.

Il settore automotive sta attraversando una fase caratterizzata dall'effetto congiunto di eventi socioeconomici impreveduti e dirompenti, cambiamenti strutturali del mercato e trasformazioni radicali e irreversibili sotto il profilo tecnologico. Alla **crisi pandemica** è seguita infatti una lunga serie di variabili che stanno condizionando profondamente l'andamento e le prospettive future dell'industria automobilistica. I volumi di produzione industriale non hanno sorretto i tassi vertiginosi del recupero della domanda post pandemia, per ragioni strutturali connesse alle tempistiche di riattivazione delle supply-chain. Tale disallineamento si è tradotto in persistenti **strozzature nei canali di approvvigionamento**, ulteriormente accentuate dalla **crisi geopolitica** in Ucraina. Il conflitto, iniziato nel mese di febbraio 2022, ha acuito tali criticità in quanto la comunità internazionale ha prontamente imposto alla Russia sanzioni che non hanno precedenti per severità ed estensione, aumentando anche le spinte inflazionistiche correlate all'aumento dei prezzi delle materie prime, soprattutto energetiche, in relazione alle quali la Russia detiene una quota di mercato rilevante. Gli effetti distorsivi si sono manifestati, in particolare, nell'approvvigionamento di input e materiali essenziali provenienti da Russia e/o Ucraina (nichel, palladio, neon, cablaggi elettrici, ecc.), nonché nell'aumento dei costi energetici e nel rallentamento degli scambi internazionali, (i.e. limitazioni all'export/import di vetture e componenti). La congiuntura del 2022 ha alimentato ulteriormente il **clima di incertezza** per famiglie e imprese, che ha frenato, tra gli altri, anche il mercato automotive, non consentendo a quest'ultimo di riprendersi come ci si attendeva alla fine dell'anno 2021 in considerazione delle aspettative di crescita del PIL.

Un recente studio¹ prevede che le dimensioni del mercato della mobilità automobilistica nell'America del Nord e in Europa quasi raddoppieranno entro il 2035. È in questo contesto in così rapida evoluzione che il costo di una partecipazione non adeguata da parte dei protagonisti dell'industria potrebbe essere fatale, soprattutto in un settore in rapido movimento in molte direzioni.

Lo studio individua **11 cambiamenti chiave** che i fornitori di servizi di mobilità devono considerare quando decidono, dove e come operare per ottenere successo sulla strada verso il 2035. I cambiamenti da tenere in considerazione sono:



Impatti sociali: dato il trend generale verso l'urbanizzazione, si prevede che il potenziale del trasporto condiviso continuerà a crescere. I fornitori di servizi di mobilità potrebbero considerare di adattare i loro prodotti e servizi per allinearsi con le crescenti esigenze di mobilità derivanti da questi sviluppi sociodemografici.



Impatti normativi: si prevede che i governi e altri organi di regolamentazione svolgano un ruolo sempre più significativo nella definizione del mercato globale della mobilità.



Impatti ecologici: a causa del cambiamento climatico, i fornitori di servizi di mobilità potrebbero dover adottare misure ancora più incisive per ridurre la loro impronta di carbonio aziendale.



Equilibrio di potere tra gli attori del settore automobilistico: con una maggiore penetrazione dei prodotti finanziari tradizionali come il credito e il leasing, l'importanza della gestione del rischio per le case automobilistiche continua a crescere.

¹ Per approfondimenti: <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/automotive/analysis/future-of-automotive-mobility-study.html>



Dalla proprietà all'utilizzo: a causa dell'aumento della congestione del traffico, dei costi più elevati e della scarsa disponibilità di parcheggio, nonché dell'aumento complessivo dei costi di proprietà, molti consumatori potrebbero cercare modelli di proprietà alternativi che riducano o eliminino questi fattori di rischio.



Proprietà da privato ad aziendale: con l'aspettativa che sempre più consumatori passino dalla proprietà di veicoli privati a modelli basati sull'utilizzo, i fornitori di mobilità potrebbero presto dover gestire una percentuale maggiore di veicoli in strada, sia come asset diretti nel loro bilancio aziendale che come flotte aziendali.



Incertezza del parco auto: l'interesse per i veicoli elettrici è in crescita. Per i fornitori di servizi di mobilità, il cambiamento corrispondente che potrebbe influenzare la composizione della flotta dei veicoli introdurrebbe un livello di incertezza senza precedenti. Pertanto, sottovalutare i cambiamenti nella composizione del parco auto e le sue implicazioni, potrebbe avere un impatto sui risultati finanziari. Se questa transizione verrà gestita in modo adeguato, ciò potrà contribuire a generare un vantaggio competitivo sulla strada verso il 2035.



Gestione delle risorse su più cicli di vita: i fornitori di servizi di mobilità non stanno ancora sfruttando al massimo la gestione del ciclo di vita di diversi asset, che si sostanzia nell'offerta di veicoli usati nella loro seconda o terza vita ai Clienti attraverso il leasing, l'abbonamento o altri servizi. Pertanto, con un controllo limitato degli asset durante il ciclo di vita del veicolo, i fornitori di servizi di mobilità potrebbero ancora perdere un potenziale significativo profitto.



Servizi in-life: un passaggio dalla proprietà all'utilizzo potrebbe conferire una nuova enfasi sui servizi in-life, inclusi i servizi legati all'utilizzo dei veicoli e dell'infrastruttura.



Veicoli autonomi: entro il 2035, potremmo vedere tecnologie autonome avanzate e ulteriori test pilota relativi ai servizi autonomi in fase di sviluppo.



Era digitale: poiché i veicoli connessi e i loro conducenti generano una quantità sempre crescente di informazioni, i fornitori di servizi di mobilità potrebbero avere opportunità per offrire prodotti su misura ai Clienti, creare servizi personalizzati e monetizzare i dati.

In conclusione, anche se gli operatori di mercato potrebbero trovarsi in una posizione forte per prosperare nel settore della mobilità in evoluzione, dovrebbero comunque considerare di intensificare i loro sforzi per affrontare queste sfide con investimenti e decisioni lungimiranti. Il loro futuro nella mobilità automobilistica potrebbe dipendere da questo.

Nota metodologica



4° edizione del Rapporto di Sostenibilità delle aziende Toyota in Italia

2 sezioni di approfondimento

Standard di rendicontazione e principio di materialità

Perimetro e comparabilità dei dati

Il Rapporto di Sostenibilità del Network Toyota Italia, giunto alla sua quarta edizione, ha l'obiettivo di comunicare in modo trasparente le strategie di sostenibilità delle aziende Toyota in Italia che sono: 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 "aziende Toyota in Italia", "aziende" e "Network Toyota Italia" con riferimento a tutte le società menzionate), relativamente alle performance in ambito di sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

Il presente documento si compone di due principali sezioni al fine di offrire una visione completa delle iniziative e degli approcci delle aziende Toyota in Italia in merito agli aspetti ESG. La prima sezione ha l'obiettivo di illustrare il costante impegno del Network Toyota Italia nel contribuire alla transizione verso un'economia sostenibile e climaticamente neutra, declinando al suo interno informazioni dettagliate in merito alle politiche, alle strategie e ai risultati delle aziende verso uno sviluppo sostenibile. La seconda sezione, dedicata ai Deep Dive delle società del Network in Italia, approfondisce invece, nel dettaglio, le attività e le performance delle cinque diverse aziende in Italia presenti sul territorio italiano.

Il presente report, avente periodicità annuale, è stato redatto in conformità con le richieste della nuova edizione dello standard di rendicontazione "GRI Standards 2021" pubblicati dal Global Reporting Initiative (GRI): opzione "in accordance with". In particolare, i contenuti oggetto di rendicontazione sono stati selezionati sulla base dei risultati dell'analisi di materialità aggiornata nel corso del 2023, che ha permesso di individuare gli impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone, compresi quelli sui diritti umani, per le aziende Toyota in Italia e per i propri stakeholder, così come descritto di seguito nella sezione "Analisi di materialità".

Per quanto riguarda TMI, TFSI e KINTO Italia i dati fanno riferimento al periodo dal 1° aprile 2022 al 31 marzo 2023 (nel documento "Fiscal Year 23" o "FY 23") mentre per quanto riguarda TIS e AND-E l'esercizio di riferimento è il 2022 compreso tra il 1° gennaio 2022 e il 31 dicembre 2022.

Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo, è riportato, inoltre, il confronto con i dati relativi al periodo dal 1° aprile 2021 al 31 marzo 2022 per TMI, TFSI e KINTO Italia (nel documento "Fiscal Year 22" o "FY 22") e all'esercizio 2021 (dal 1° gennaio 2021 al 31 dicembre 2021) per TIS e AND-E. Eventuali eccezioni di perimetro sono espressamente esplicitate nel testo.

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 di carattere sociale e ambientale, 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 Kiicro Toyoda, 2, Roma. 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 giugno 2023 o su altri canali di comunicazione.

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.

Ogni contenuto viene approfondito all'interno del testo descrivendo i principali impegni, il loro avanzamento e il contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite (SDG)².

Per ulteriori informazioni e suggerimenti sul Rapporto di Sostenibilità delle aziende 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.

**Gli Obiettivi
di Sviluppo
Sostenibile
delle Nazioni
Unite**

Contatti

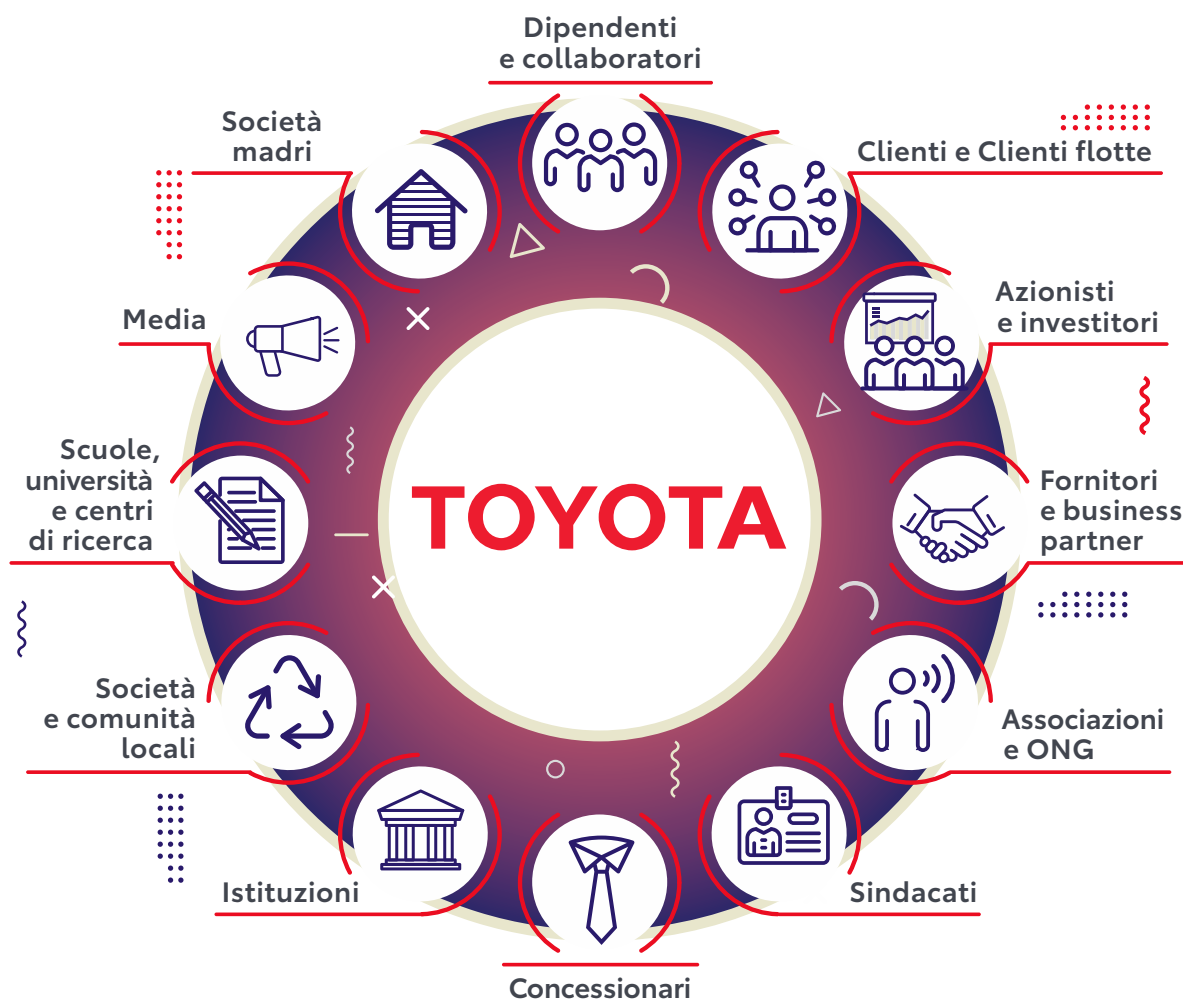
² Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile sono disponibili al seguente link: <https://sdgs.un.org/gsdrgsdrgsd2023>

ANALISI DI MATERIALITÀ

Come esplicitato all'interno del Sustainability Data Book di TMC³, 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. Le aziende Toyota in Italia hanno riesaminato e validato la mappatura degli stakeholder nell'ambito del Rapporto di Sostenibilità 2023. Negli ultimi quattro anni, inoltre, il Network Toyota Italia 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 le aziende Toyota in Italia.

Figura 1

Mappatura degli stakeholder del Network Toyota Italia



³ Toyota Motor Corporation, giugno 2023, Sustainability Data Book, p. 8.

**Oltre 300
stakeholder
coinvolti
(3 volte superiori
al RdS 2022)**

Il Network Toyota Italia, in linea con le richieste della nuova edizione dello standard di rendicontazione "GRI Standards 2021"⁴, ha aggiornato la propria analisi di materialità per la rendicontazione delle informazioni non finanziarie 2023, identificando le tematiche materiali che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per le aziende Toyota in Italia e che possono influenzare le valutazioni e le decisioni dei propri stakeholder. Il concetto di materialità è, infatti, strettamente connesso al concetto di impatto: i temi materiali sono quelli che rappresentano gli impatti più significativi dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone, compresi gli impatti sui diritti umani.

L'adeguamento alle nuove richieste dello standard di rendicontazione e il conseguente aggiornamento della metodologia utilizzata hanno comportato talune revisioni delle tematiche individuate nel Rapporto di Sostenibilità 2022 e l'introduzione di un nuovo tema materiale: governance aziendale sostenibile e gestione dei rischi.

Il processo di individuazione dei temi è di seguito descritto:

1

Individuazione degli **impatti**, reali e potenziali, positivi e negativi, delle società del Gruppo, anche tramite lo svolgimento di un'analisi di contesto e di benchmark.



Gli impatti individuati sono poi stati sottoposti alla **valutazione di un campione rappresentativo e qualificato della linea manageriale**, finalizzata a esprimere la prospettiva di Toyota rispetto *all'impatto* di tali tematiche sui processi decisionali aziendali. Inoltre, la votazione degli impatti alle aziende è stata utile a **individuare le tematiche materiali** maggiormente rilevanti per l'organizzazione.

2



3

Il Gruppo ha coinvolto, nella **votazione della rilevanza dei temi materiali**, un campione di circa **300 stakeholder** appartenenti alle categorie dei dipendenti, dei Concessionari, dei fornitori e business partner.



I temi materiali e i risultati dell'analisi sono stati sottoposti anche alla **valutazione e validazione dei CEO** delle aziende del Gruppo.

4

⁴ Standard internazionali per la rendicontazione non finanziaria emanati dal Global Reporting Initiative

Le votazioni ottenute hanno consentito l'aggiornamento dei temi materiali rilevanti per il Network Toyota Italia, di seguito elencati in ordine alfabetico:

| Temi materiali | Impatti | Paragrafo |
|--------------------------------------|---|-----------|
| Catena del valore sostenibile | <ul style="list-style-type: none"> • Politiche di selezione dei fornitori, dei collaboratori e dei partner commerciali impiegando processi di qualifica, equi e trasparenti, che prevedano l'integrazione di criteri ESG (Environmental, Social e Governance) e relativi al rispetto dei diritti umani. • Gestione trasparente degli acquisti; sostegno alla rete dei Concessionari e loro piena partecipazione alla strategia e alla cultura aziendale. | 2.3.4 |
| Customer Experience | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità dell'azienda di creare un legame tra il brand e il Cliente, fidelizzandolo e rendendolo partecipe sia della cultura che dei valori aziendali. • Capacità di rispondere alle aspettative dei Clienti nelle diverse fasi di utilizzo del servizio (es. vendita, assistenza post vendita, utilizzo del prodotto). • Customer Experience e indagini di misurazione della soddisfazione. • Accessibilità del prodotto a tutte le categorie di Clienti, con particolare attenzione agli utenti con mobilità ridotta. • Applicazione di agevolazioni e promozioni customizzate. | 2.3.2 |
| Diversità e pari opportunità | <ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di pratiche e condizioni di lavoro adeguate ad aumentare il senso di appartenenza dei dipendenti e ad assicurare pari opportunità, attraverso la rimozione di ogni forma di discriminazione di genere, età, religione, orientamento sessuale, provenienza. • Politiche di remunerazione competitive volte a garantire condizioni di equità all'interno e all'esterno dell'organizzazione. • Composizione (genere, età) del Top Management e degli organi di governo. | 2.3.6 |

| | | |
|--|---|--------------|
| <p>Emissione del veicolo ed elettrificazione</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Attenzione al tema della mobilità sostenibile e dei sistemi di trazione a basso impatto ambientale, con particolare attenzione alle diverse forme di elettrificazione. • Impegno verso la progressiva riduzione delle emissioni di agenti inquinanti dei veicoli prodotti. • Approccio strategico alla transizione verso forme di mobilità a zero emissioni (veicoli BEV e FCEV). | <p>2.2.1</p> |
| <p>Etica di business e anticorruzione</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Etica e integrità nella conduzione del business e nella relazione con gli stakeholder, inclusi fornitori e altri business partner. • Impegno nella lotta contro la corruzione attiva/passiva. • Implementazione di procedure e di sistemi di segnalazione di irregolarità e comportamenti illeciti (es. whistleblowing). • Approccio e strategia aziendale alla tematica della sostenibilità e integrazione nella pianificazione aziendale. • Osservanza di leggi e regolamenti relativi ai temi di sostenibilità (in ambito ambientale, salute e sicurezza, gestione del trasporto, ecc.). • Sistema di controllo interno e gestione dei rischi per la mitigazione e la prevenzione degli stessi, inclusi i rischi in materia di sostenibilità economica, ambientale e sociale. | <p>2.4.3</p> |
| <p>Governance aziendale sostenibile e gestione dei rischi</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Grado di strutturazione della governance di sostenibilità. • Reattività e resilienza dell'organizzazione ai rischi del settore. • Capacità di gestire rischi ambientali, sociali e di governance per prevenire casi di non compliance e incidenti derivanti dalla transizione verso una gestione del business più sostenibile. | <p>2.4.2</p> |

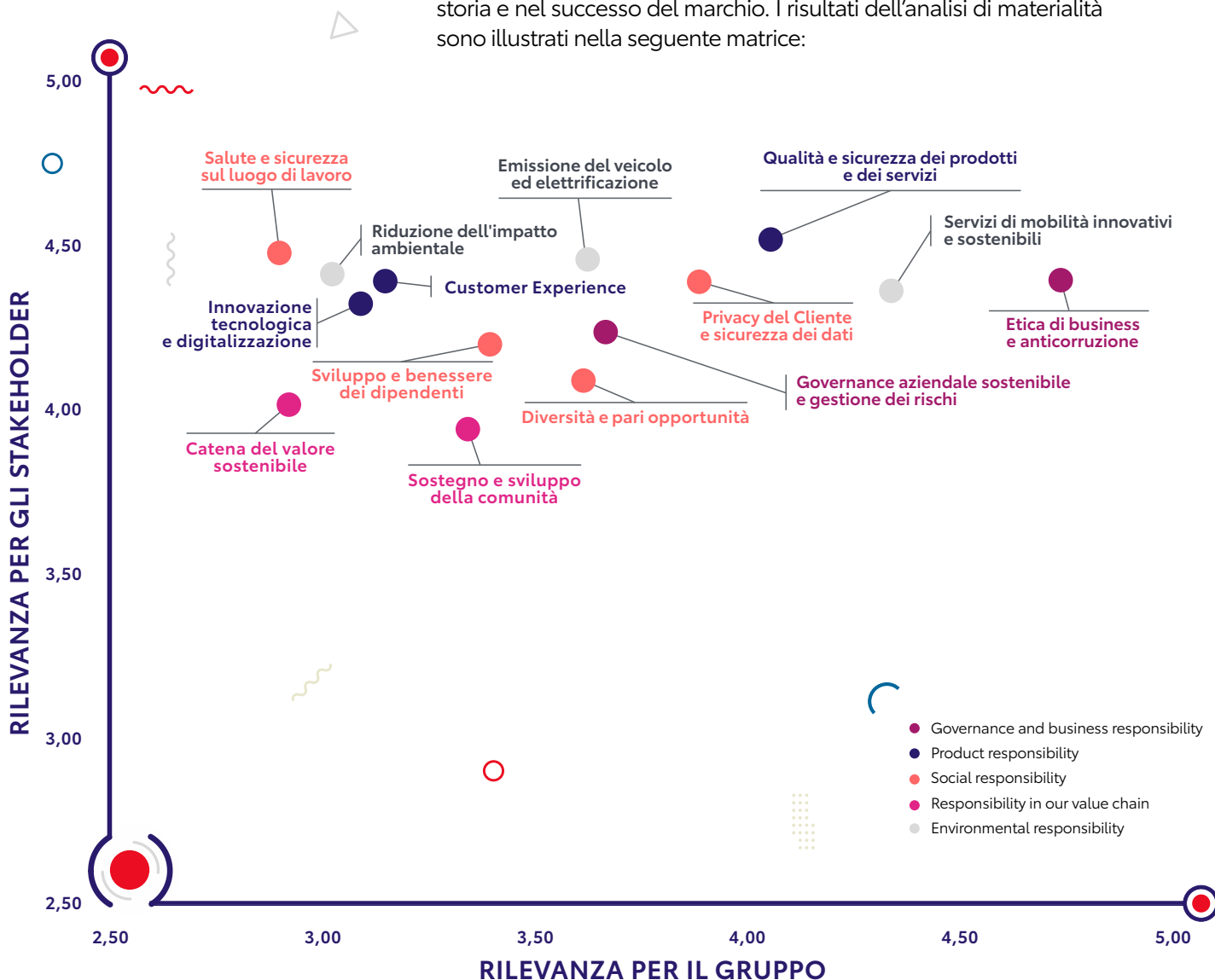
| | | |
|--|--|----------------------------------|
| <p>Innovazione tecnologica e digitalizzazione</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Attenzione e attitudine delle aziende all'innovazione tecnologica, sia a livello Corporate (digitalizzazione dei processi e degli strumenti di lavoro) sia a livello di prodotto, puntando allo sviluppo tecnologico dei veicoli e a una loro sempre maggiore connettività. | <p>2.2.2 2.2.3 2.4.4</p> |
| <p>Privacy del Cliente e sicurezza dei dati</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità delle aziende di gestire i dati personali e sensibili, garantendo e preservando la loro sicurezza attraverso tecnologie finalizzate a proteggere i servizi informatici dedicati. | <p>2.3.2 2.3.3</p> |
| <p>Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capacità delle aziende di assicurare livelli di qualità del prodotto (in termini prestazionali, di utilizzo dei materiali, design e consumi) che eccedano le aspettative del Cliente e che migliorino la brand reputation. • Capacità di assicurare livelli di sicurezza del veicolo che rispettino i requisiti normativi e siano in grado di contribuire concretamente alla riduzione degli incidenti stradali attraverso tecnologie e dispositivi all'avanguardia. • Presenza di certificazioni attestanti livelli di sicurezza eccellenti. | <p>2.3.3</p> |
| <p>Riduzione dell'impatto ambientale</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Gestione dell'impatto ambientale delle attività dell'organizzazione in termini di riduzione dei consumi energetici, delle emissioni di CO₂ e interventi di efficientamento energetico e delle risorse. • Adattamento al cambiamento climatico. • Gestione degli impatti aziendali indiretti derivanti dalle attività di business (viaggi di lavoro, trasporti, ecc.). • Valutazione dell'impatto del cambiamento climatico sulle attività aziendali e conseguenti politiche di adattamento del business. • Gestione responsabile dei consumi di acqua e dello smaltimento dei rifiuti. • Utilizzo responsabile dei materiali, con particolare attenzione all'impiego di materiali riciclabili ove possibile. | <p>2.2</p> |

| | | |
|--|---|--------------------------------|
| <p>Salute e sicurezza sul luogo di lavoro</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Pratiche e sistemi di gestione della salute e della sicurezza sul posto di lavoro. • Monitoraggio degli incidenti e misure di prevenzione (es. segnalazioni Near Miss). • Educazione e formazione in ambito di salute e sicurezza. | <p>2.3.9</p> |
| <p>Servizi di mobilità innovativi e sostenibili</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Attenzione alle nuove forme di mobilità (Car Sharing, micromobilità, noleggio a lungo termine) e capacità di anticipare le esigenze dei consumatori. • Integrazione della transizione dal concetto di Car Company a provider di servizi di mobilità (Mobility-as-a-Service) nella strategia aziendale. | <p>2.3.9 2.2.3 1.2</p> |
| <p>Sostegno e sviluppo della comunità</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Attività e progetti per lo sviluppo del territorio e delle comunità locali (es. creazione di opportunità professionali, investimenti nell'educazione, cultura). • Rapporti con le amministrazioni locali (es. comuni) al fine di sviluppare servizi a favore della cittadinanza (es. servizi di Car Sharing, sviluppo di infrastrutture di ricarica). | <p>2.3.1</p> |
| <p>Sviluppo e benessere dei dipendenti</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Benefit (economici e non) e politiche a favore dei dipendenti finalizzati a garantire un buon ambiente di lavoro e a promuovere la conciliazione tra vita privata e vita professionale (es. strumenti di flexible e smartworking, politiche di reintegrazione professionale a seguito di congedi parentali). • Pratiche d'impiego (es. politiche di assunzione, retributive, pensionistiche, retention e turnover, coinvolgimento dei dipendenti, dialogo con i sindacati). • Percorsi di sviluppo e formazione volti a potenziare le competenze tecniche, manageriali e organizzative del personale dipendente e a consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto. | <p>2.3.8</p> |

Figura 2

Matrice di materialità 2023 del Network Toyota in Italia

14 temi materiali evidenziano un sostanziale allineamento ai principali macro-trend di settore, con riferimento, ad esempio, all'importanza che le nuove soluzioni di mobilità assumono per la transizione energetica, ma rispecchiano anche e soprattutto le caratteristiche distintive dei valori e della strategia di Toyota. Le tematiche valutate come maggiormente rilevanti da stakeholder e azienda rappresentano importanti pilastri del business del marchio: etica di business, salute e sicurezza sul luogo di lavoro, innovazione, sviluppo di sistemi di trazione alternativi, progresso verso l'elettrificazione, qualità e sicurezza dei veicoli e attenzione al Cliente trovano, infatti, pieno riscontro nelle priorità strategiche e valoriali di Toyota nonché nella storia e nel successo del marchio. I risultati dell'analisi di materialità sono illustrati nella seguente matrice:



Il nostro percorso verso la sostenibilità

— CAPITOLO 1

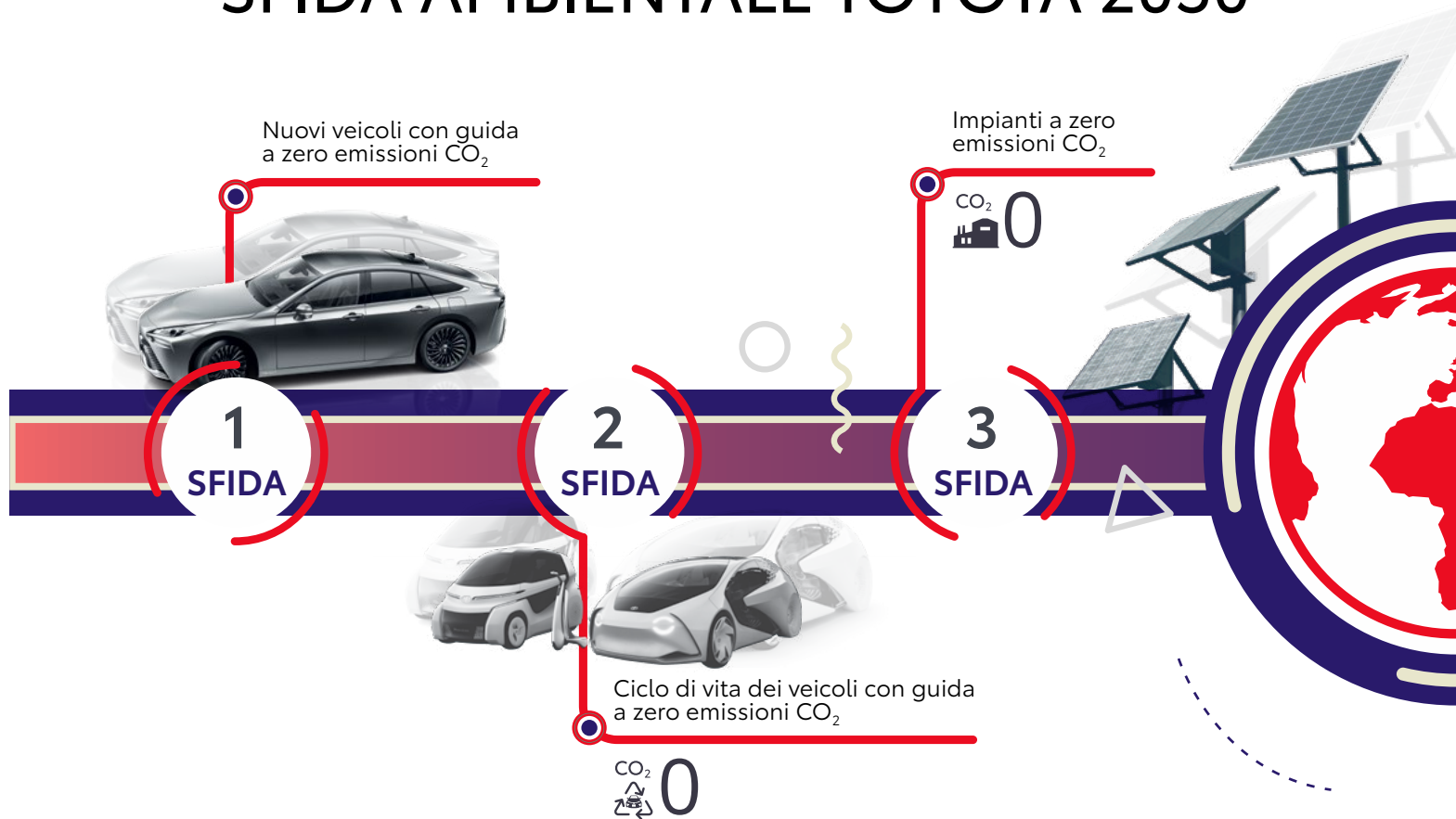


1.1

TOYOTA ENVIRONMENTAL CHALLENGE 2050⁵

La tutela dell'ambiente e l'impegno a minimizzare gli impatti delle proprie attività sono per Toyota Motor Corporation⁶ (Società Madre del Network Toyota) elementi prioritari, presenti sia nei Principi Guida⁷ sia tra gli obiettivi di lungo termine del Toyota Global Vision. Nel 2015 TMC ha inoltre formalizzato e annunciato la strategia ambientale per il 2050, la **Toyota Environmental Challenge 2050**, articolata in sei sfide in linea con i **Sustainable Development Goals** delle Nazioni Unite, che coprono ogni aspetto del business del marchio automobilistico, dalla produzione all'utilizzo del veicolo, attraverso l'esplorazione di nuovi prodotti e tecnologie⁸.

SFIDA AMBIENTALE TOYOTA 2050



⁵ Per ulteriori approfondimenti, si rimanda al link: <https://www.toyota.it/mondo-toyota/ambiente/environmental-challenge-2050>

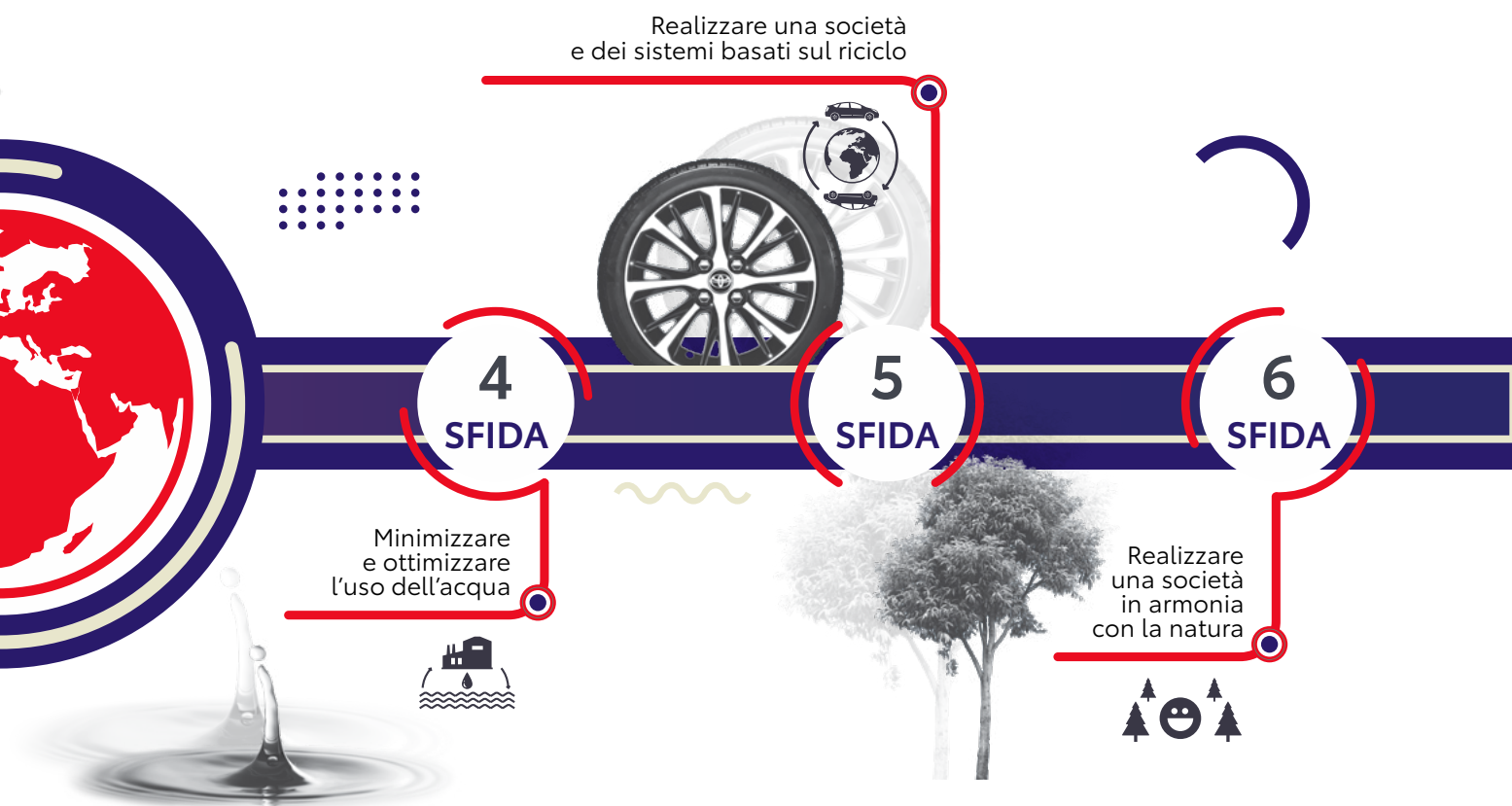
⁶ https://global.toyota/en/company/?padid=ag478_from_header

⁷ TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding_principles.html

⁸ Per visualizzare la strategia Toyota "Toyota Environmental Challenge 2050" fare riferimento a questo link:

<https://www.youtube.com/watch?v=m8dKe0X3k7U&t=43s>

Le sfide – raffigurate nella grafica – mirano a **minimizzare le emissioni** di produzione e dei veicoli, sia durante il loro utilizzo che nell'intero ciclo di vita, **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.



1.2

LET'S GO BEYOND

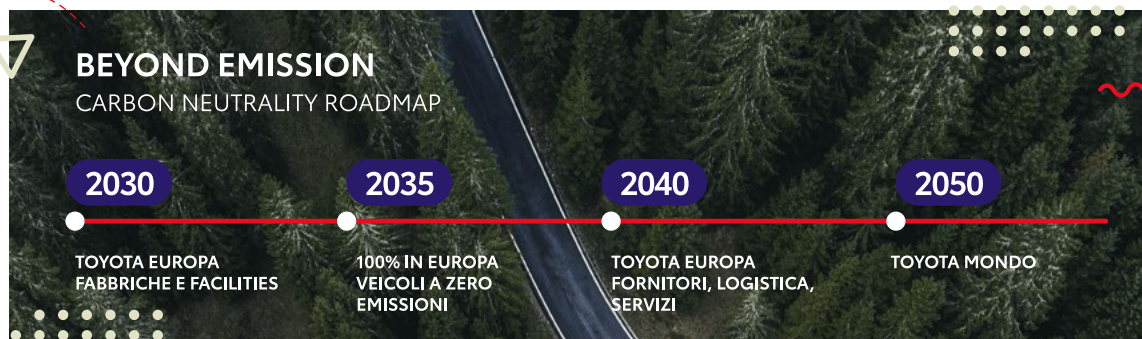
"In Toyota crediamo che vincere la sfida nel raggiungimento della neutralità carbonica sia fondamentale per garantire un futuro di prosperità al nostro pianeta. In qualità di leader da 25 anni nel campo dell'elettrificazione, dimostriamo da sempre un impegno straordinario nell'immaginare e sviluppare quanto necessario per riuscire in questa sfida. Tutto ciò attraverso il nostro 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."

Luigi Ksawery Luca'
Amministratore Delegato
Toyota Motor Italia

Let's Go Beyond" è la visione di Toyota, 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. La strategia si struttura in sei Beyond, come di seguito:

- **Beyond Emissions:** riassume l'ambizione di Toyota di fornire soluzioni di mobilità sostenibili per consentire a tutti di muoversi senza barriere e limitazioni. Questo in totale sicurezza e rispetto per l'ambiente, senza lasciare indietro nessuno, con l'idea che il miglioramento sia possibile sempre e comunque. Nell'ambito della strategia di sostenibilità ambientale di lungo termine, Toyota Environmental Challenge 2050, l'azienda ha lavorato a una roadmap per raggiungere l'obiettivo di neutralità carbonica in Europa. **Toyota sarà 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 richiesto. L'obiettivo delle zero emissioni non riguarda solo i veicoli, ma anche gli stabilimenti di produzione e la filiera dei fornitori entro il 2040. In generale, uno dei pilastri della visione "Let's Go Beyond" è la conferma della leadership di Toyota nell'elettrificazione. Una leadership che si basa su un approccio multitecnologico per offrire ai propri Clienti in tutto il mondo un ampio ventaglio di soluzioni, per ridurre concretamente il più possibile e il prima possibile le emissioni di CO₂ e che prevede sia l'introduzione di più soluzioni di guida a zero emissioni, come i veicoli elettrici a batteria e i veicoli elettrici alimentati da Fuel Cell a idrogeno, sia il miglioramento continuo delle tecnologie a bassissime emissioni, come l'Hybrid Plug-in e il Full Hybrid.
- **Beyond Expectation:** oggi la missione di Toyota non è solo quella di continuare a mettere il Cliente al centro del suo mondo offrendogli solo l'eccellenza, ma anche quella di anticipare i suoi bisogni (ciò che Toyota chiama **OMOTENASHI**). Un obiettivo che può realizzare fornendogli sempre i prodotti migliori e i servizi più innovativi, le soluzioni elettrificate più efficienti e durevoli, la migliore qualità costruttiva e l'affidabilità più duratura. Il tutto attraverso un'esperienza di acquisto e di possesso uniche, grazie al nuovo retail concept e alla gestione digitalizzata e personalizzata dell'esperienza Cliente. In particolare, **WeHybrid® è un ecosistema di servizi che rende il Cliente protagonista nel percorso verso una mobilità sempre più sostenibile**. Il Cliente è l'abilitatore di questo innovativo programma che, sfruttando le potenzialità della tecnologia Full Hybrid Toyota e favorendo una guida più sostenibile, accede a una serie di servizi trasversali in tutte le aziende.

Roadmap di neutralità carbonica



Più recentemente Toyota Motor Corporation ha confermato la roadmap per realizzare la **neutralità carbonica globalmente entro il 2050** con un focus concreto e sfidante per l'Europa. Entro il 2035 in Europa Occidentale Toyota raggiungerà il 100% di riduzione di CO₂ in tutti i nuovi veicoli commercializzati dei brand Toyota e Lexus.

L'obiettivo delle zero emissioni non riguarda solo i veicoli: anche negli stabilimenti di produzione, Toyota in Europa punta a raggiungere la neutralità carbonica entro il 2030, apportando continui miglioramenti nella riduzione del consumo energetico e ampliando l'uso di tecnologie innovative di ingegneria di produzione. L'obiettivo di neutralità carbonica completa include inoltre la filiera dei fornitori, della logistica e dei servizi entro il 2040.

- **Beyond Accident:** con l'obiettivo di **zero incidenti stradali**, i sistemi più avanzati di assistenza alla guida (il Toyota Safety Sense e il Lexus Safety System+) in termini di sicurezza attiva e passiva monitorano tutto ciò che accade intorno ai veicoli Toyota o Lexus. Sistemi progettati per assistere il guidatore e rendere la guida più sicura in ogni momento: durante il parcheggio, in autostrada o in città. Soluzioni innovative che aiutano a proteggere non solo i passeggeri dell'auto, ma anche tutti gli altri protagonisti della strada.
- **Beyond Innovation:** uno dei pilastri della visione "Let's Go Beyond" è la conferma della leadership di Toyota nell'elettrificazione che si basa su un **approccio multitecnologico** per offrire ai propri Clienti in tutto il mondo un ampio ventaglio di soluzioni, per ridurre concretamente il più possibile e il prima possibile le emissioni di CO₂. Fermi nella convinzione che non ci sia una sola strada e una sola tecnologia per realizzare le zero emissioni all'orizzonte del 2035, l'impegno di Toyota si concretizza nell'affiancare all'elettrico a batteria le celle a combustibile alimentate a idrogeno (veicoli FCEV). Per Toyota i mezzi FCEV a idrogeno sono già una realtà concreta. In questo senso, la Toyota Mirai, commercializzata dal 2015 e diffusa con 22.000 esemplari nei mercati che dispongono

di infrastrutture di rifornimento, rappresenta il simbolo della strategia di Toyota, volta a diffondere questo sistema come la soluzione più promettente in termini di emissioni coniugate con la praticità d'uso. Una vettura, arrivata alla sua seconda generazione, che offre incredibili benefici al Cliente in termini di autonomia (650 km con un pieno) e di riduzione dei tempi di ricarica (5 minuti è il tempo stimato per un pieno). Toyota sta inoltre sperimentando l'utilizzo dell'idrogeno per l'abbattimento della CO₂ anche nei motori a combustione interna. L'affidabilità di tali vetture viene testata nelle situazioni più estreme come il mondo del Rally (con la GR Yaris e la GR Corolla, alimentate a idrogeno). La tecnologia delle Fuel Cell a idrogeno sviluppata da Toyota è utilizzabile, oltre nel trasporto leggero, in molteplici altri ambiti di applicazione (es. trasporti pesanti come autobus, truck, treni, generatori di corrente, ecc.)⁹.

- **Beyond Better:** nella visione del mondo di Toyota il cambiamento è una filosofia di vita che viene perseguito attraverso un principio aziendale fondamentale di miglioramento continuo: il Kaizen. Il **Kaizen e il Rispetto delle Persone** rappresentano due pilastri del DNA Toyota. È grazie al talento delle persone che è possibile migliorare i processi e realizzare innovazione. Toyota ha l'obiettivo di trasformarsi in **Mobility Company** e creare una **mobilità inclusiva** per assicurare a tutti la libertà di muoversi in modo sicuro e responsabile, in armonia con la società e l'ambiente che ci circondano, senza barriere e limitazioni. Migliorarsi continuamente vuol dire anche **creare un'azienda più inclusiva** con una leadership plurale e aperta, un ambiente di lavoro flessibile, che tuteli le esigenze delle persone e delle famiglie. Un'azienda disponibile a momenti di ascolto e confronto che favoriscano scambi culturali e professionali tra diverse aree aziendali, un'azienda che sensibilizzi tutta la popolazione aziendale alle tematiche D&I. Toyota crede nella realizzazione di una società totalmente sostenibile in cui ognuno sia in grado di superare i propri limiti, avvalendosi di sistemi di mobilità che non siano limitati alle automobili e che consentano di muoversi liberamente e senza ostacoli, sociali e fisici che siano. In questo il **TOYOTA GAZOO Racing** è la dimensione Toyota nel motorsport. Ma non solo. È anche l'opportunità di testare tecnologie e l'affidabilità delle vetture in ogni condizione, anche le più estreme, per poi trasferire le conoscenze acquisite su tutta la gamma, per offrire la migliore esperienza al Cliente.¹⁰

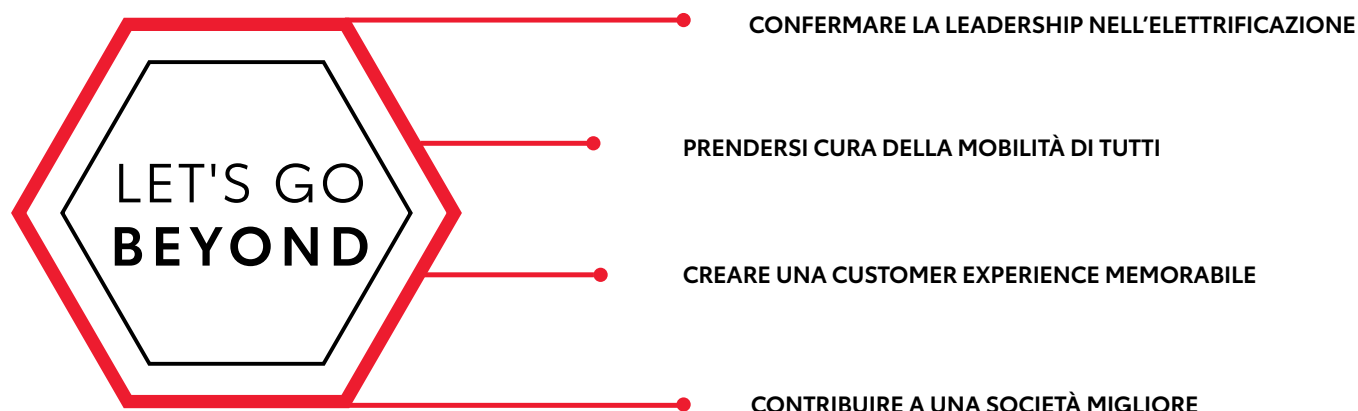
⁹ Per ulteriori informazioni, si rimanda al paragrafo "2.2.2.1 Il ruolo dell'idrogeno – Hydrogen Society"

¹⁰ Per approfondire i successi e le vittorie del Team TOYOTA GAZOO Racing si rimanda a: [TOYOTA GAZOO Racing | TOYOTA GAZOO Racing](#)

- **Beyond Limits:** “PRIMA DI FISSARE UN LIMITE, PROVA A SUPERARLO” È questa frase di Akio Toyoda, Chairman di Toyota Motor Corporation, che, ogni giorno, ispira la visione della vita e del lavoro di Toyota. Perché l’innovazione, l’evoluzione e il miglioramento sono proprio questo: la **capacità di andare oltre i propri limiti**, di guardare costantemente oltre, di trasformare un confine in un nuovo punto di partenza, di interpretare un’impossibilità come una nuova opportunità. Una filosofia che, sempre di più, ci spinge a considerare la mobilità non solo come uno strumento funzionale alle dinamiche di una società, ma un fenomeno sociale e antropologico che, nelle sue innumerevoli interpretazioni e declinazioni può contribuire al miglioramento della vita delle persone, al raggiungimento della loro felicità. Da questa convinzione nasce **KINTO**, un’idea scaturita dal desiderio di soddisfare sempre di più e sempre meglio le logiche di movimento di un mondo che cambia. Un mondo che si evolve rapidamente e che ha necessità di adeguare alla sua evoluzione le forme e il valore della sua mobilità¹¹.

Figura 3

Visione Let’s Go Beyond



¹¹ Per il dettaglio relativo ai servizi offerti da KINTO si rimanda al paragrafo “2.2.3 KINTO e il suo ecosistema di mobilità”

COMPONENTI COMUNI A TUTTE LE TECNOLOGIE

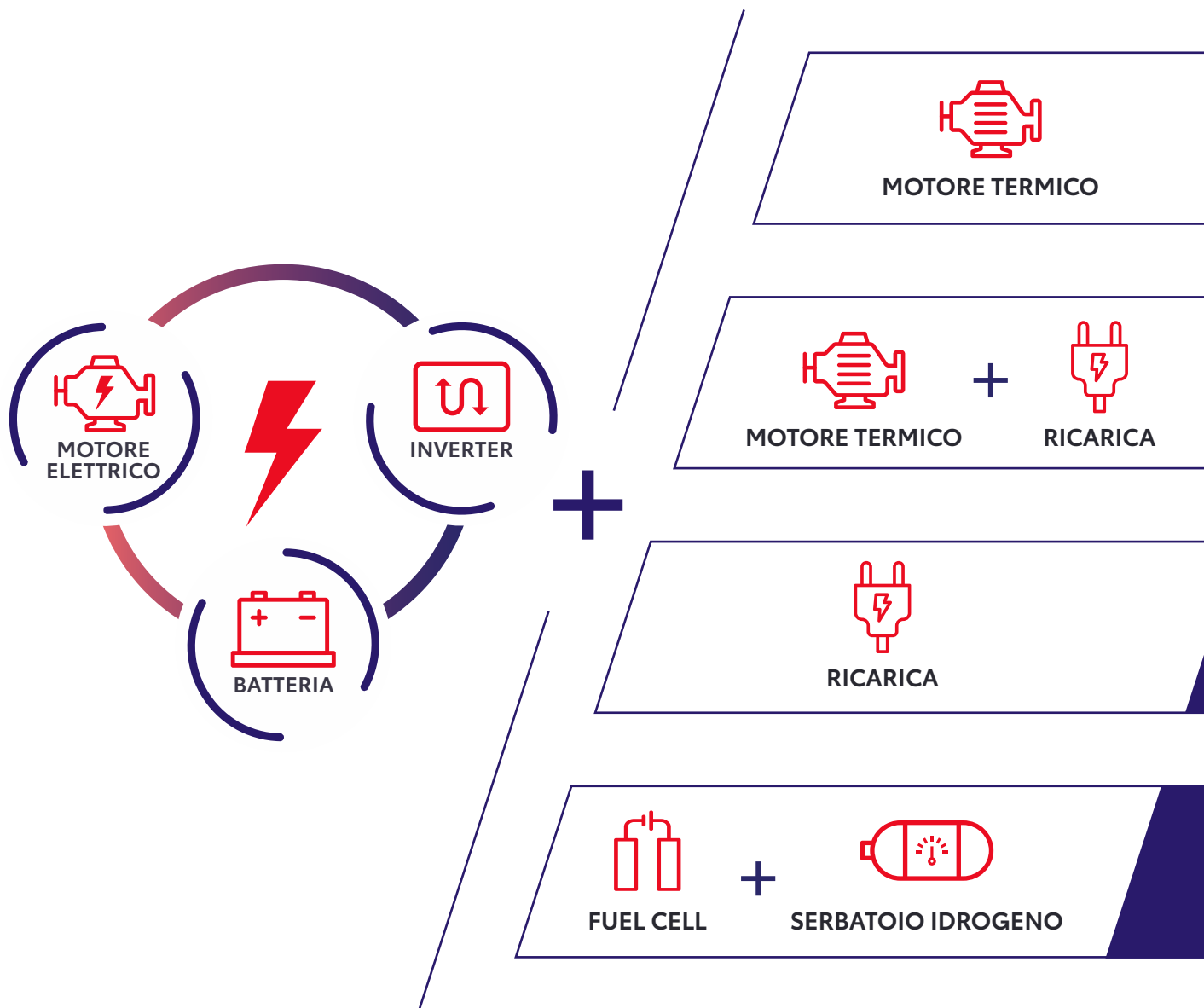


Figura 4

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 e un serbatoio di idrogeno.

FCEV

L'EVENTO DELLE AZIENDE TOYOTA IN ITALIA: LET'S GO BEYOND¹²

La visione "Let's Go Beyond" è stata presentata nel corso di un evento organizzato presso la sede a Roma in cui le aziende Toyota in Italia hanno avuto modo di illustrare ai loro partner commerciali, ai media e alle Istituzioni l'approccio multitecnologico verso la transizione energetica e la completa neutralità delle emissioni di carbonio entro il 2040.

Lo spazio esterno dell'evento è stato organizzato per ospitare una vasta esposizione.

Un totale di 30 vetture che hanno permesso agli ospiti di osservare da vicino tutte le soluzioni energetiche sulle quali Toyota sta costruendo la mobilità del futuro, tra cui: Gamma Toyota, Gamma Lexus, Multitech, TGR, Nuovo Toyota C-HR Prologue, CityCar, Veicoli Commerciali.

A completare l'esposizione delle vetture la Toyota e-Palette, prototipo del sistema di trasporto urbano a guida autonoma, così come l'innovativo generatore a idrogeno e il muletto elettrico alimentato a celle a combustibile a idrogeno.

I vari elementi della visione sono stati presentati in modo interattivo e immersivo attraverso dei workshop esperienziali tematici che sono stati molto apprezzati dagli ospiti:

- nell'ambito dell'experience sul *Beyond Expectation*, Toyota ha presentato **WeHybrid**[®]. Gli ospiti sono stati accolti in uno studio televisivo, guidati da un conduttore in un coinvolgente viaggio attraverso il mondo **WeHybrid**[®];
- nell'ambito del workshop *Beyond Innovation*, l'evento ha previsto una soluzione narrativa immersiva, con un angolo a LED che ha coinvolto gli oratori in un dibattito dinamico sugli elementi specifici di ciò che viene denominata *Hydrogen Society*. Inoltre, gli ospiti hanno potuto sperimentare l'innovazione delle soluzioni Toyota tramite una *special driving experience* a bordo di un autobus a idrogeno;
- nell'ambito del *Beyond Better*, l'evento ha esaltato l'energia e l'adrenalina del mondo sportivo, proiettando gli ospiti in ambienti simili a quelli in cui le vetture sportive Toyota si muovono ogni giorno.
- Nell'ambito del *Beyond Limits*, la flessibilità dell'ecosistema di servizi integrati KINTO è stata presentata in modo coinvolgente agli ospiti, attraverso una narrazione attoriale che simula situazioni personali e di business in cui i servizi KINTO possono essere utilizzati.



¹² <https://newsroom.toyota.eu/lets-go-beyond-il-gruppo-toyota-illustra-la-visione-e-la-strategia-verso-la-neutralita-carbonica-e-la-mobilita-per-tutti/>

Le aziende Toyota in Italia

— CAPITOLO 2



2.1 CHI SIAMO

2.1.1 Storia, valori e vision

La **Toyota Motor Corporation, Ltd.** viene fondata nel 1937 da Kiichiro Toyoda. Fin da subito afferma il proprio originale modello produttivo, che prenderà il nome di Toyota Production System (TPS), o sistema di produzione snello (Lean Manufacturing System), frutto di un continuo miglioramento dei processi. Il modello mira alla minimizzazione degli scarti di produzione, e si fonda sui concetti di “**Jidoka**” e di “**Just-in-Time**”, finalizzati a limitare prodotti difettosi e scorte di magazzino¹³.

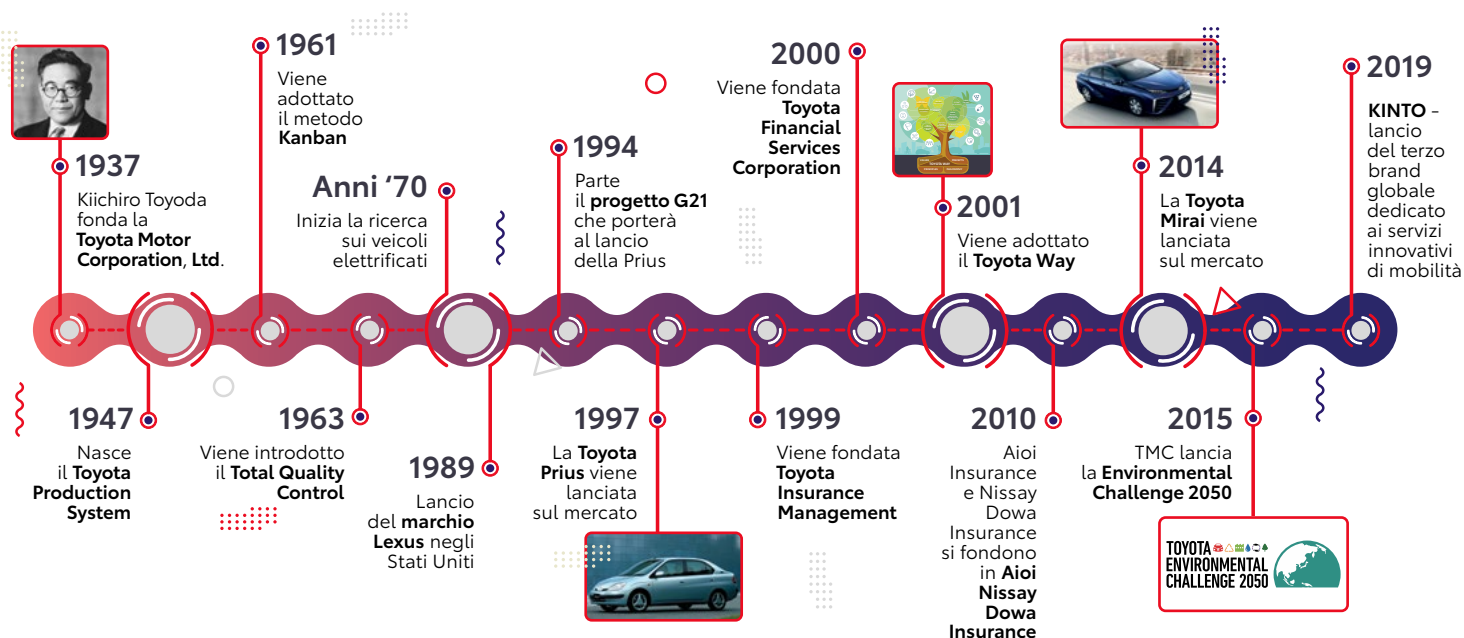


Figura 5

Principali tappe della storia Toyota

Dagli anni '50 si assiste alla progressiva affermazione del marchio a livello globale e dei suoi modelli più popolari come la Corolla. Parallelamente, però, Toyota continua a investire sul futuro e sull'innovazione, avviando già negli anni '70 la ricerca su sistemi di trazione ibridi¹⁴, che la porterà ad assumere la leadership globale nel mercato delle soluzioni elettrificate, con il lancio del primo modello elettrificato dotato di tecnologia ibrida 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”¹⁵.

¹³ TMC, Toyota Production System, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>

¹⁴¹⁵ TMC, 75 Years of Toyota, https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years

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 l'introduzione di **KINTO**, nel 2019, il terzo brand globale del Gruppo Toyota, passaggio fondamentale nel percorso di trasformazione di Toyota in Mobility Company, creato per soddisfare le nuove esigenze di mobilità in modo semplice, sostenibile e accessibile a tutti.

Toyota è oggi tra i primi produttori di automobili al mondo, con volumi di vendita che hanno superato i **9 milioni nell'anno 2022**. Un traguardo recente (del 30 marzo 2023)¹⁶ è stato conseguito dalla pluripremiata e sempre popolare Yaris che ha raggiunto 10 milioni di vendite globali cumulative, unendosi ai modelli Toyota storicamente ben accolti tra cui Corolla, Camry, RAV4, Hilux e Land Cruiser, vetture che hanno superato il traguardo a otto cifre. Questi traguardi 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, che siano sicure, affidabili, innovative e che vadano oltre le aspettative dei Clienti.

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'essere umano.

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.

¹⁶ Per approfondimenti: [Toyota Yaris raggiunge il traguardo di 10 milioni di vendite globali](#)

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*¹⁷, che sostiene il passaggio e la condivisione di processi produttivi responsabili attraverso le generazioni. Questi concetti rappresentano i valori e 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 6, 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 Way¹⁸, 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. In coerenza con l'evoluzione del settore automotive, anche

¹⁷ *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.

¹⁸ 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.



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.

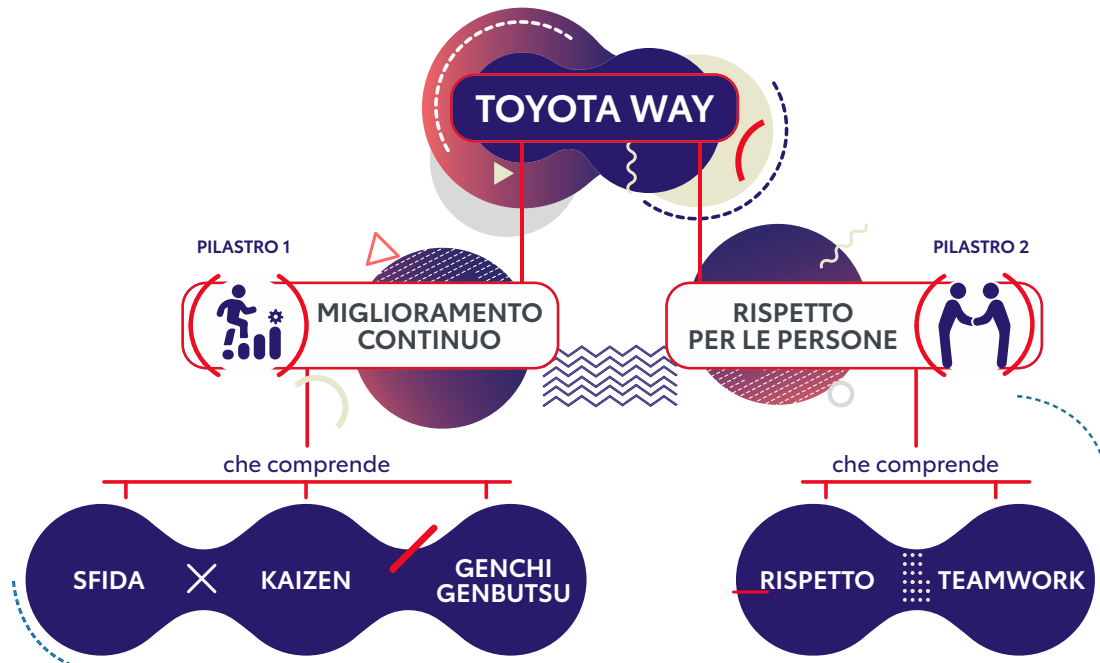
Figura 6

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

Un'azienda più snella, con meno barriere formali, e una cultura imprenditoriale in ogni singola risorsa. Per questo i valori che fino ad oggi hanno guidato il "nostro modo di fare business", il cosiddetto "Toyota Way", sono stati rivisti in chiave più moderna e pragmatica nel nuovo **Toyota Way 2020**, strutturato nei **10 valori** comuni a tutte le aziende Toyota in Italia.



Ciascuno dei dieci 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.



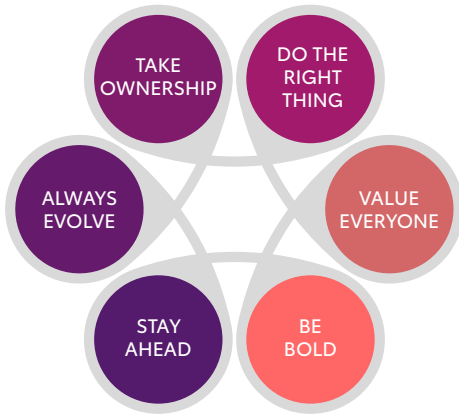
Per far sì che questi valori siano applicati nella quotidianità, in Toyota Motor Italia sono stati successivamente tradotti in cinque Comportamenti di Leadership, applicabili con un diverso grado di intensità per tutti i livelli dell'organizzazione. Questi comportamenti sono le "5C": **CREATIVITY, COACHING,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

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.

Figura 7

Nuovi valori delle 5C che guidano il Toyota Way





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 e rappresentata dai risultati ottenuti con l'applicazione costante nei Progetti Kaizen di miglioramento continuo elaborati e 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 partner.

2.1.2 La struttura del Network Toyota Italia

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

LE SOCIETÀ DEL NETWORK TOYOTA ITALIA

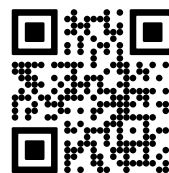


I BRAND COMMERCIALI DEL NETWORK TOYOTA ITALIA



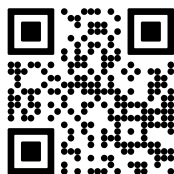
2.1.2.1 Toyota Motor Italia

Toyota Motor Italia¹⁹ (in breve, TMI) è una società del Network Toyota Italia, 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 aziende Toyota in Italia quali Toyota Financial Services Italia S.p.A., KINTO Italia S.p.A., Toyota Insurance Services (SE branch italiana), Aioi Nissay Dowa Insurance (SE branch italiana).



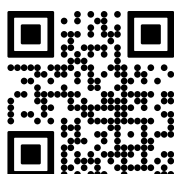
¹⁹ È possibile accedere al sito di TMI tramite il seguente link: [Toyota Motor Italia - Auto per privati e professionisti](#)

2.1.2.2 Lexus



Lexus²⁰, il Premium Brand del Network Toyota Italia, 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 da sempre puntato su un design e uno stile di guida distintivi e, come pioniere dell'ibrido, ha negli anni perfezionato sempre di più la sua tecnologia elettrificata. In termini di elettrificazione, il marchio Lexus ha già introdotto più di 30 modelli di veicoli con motorizzazioni convenzionali, Full Hybrid e Plug-in Hybrid in oltre 90 Paesi. L'offerta di veicoli con guida 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 oltre 1 milione di unità vendute. Lexus mira a far sì che i veicoli elettrici a batteria rappresentino il 100% delle sue vendite globali di veicoli nel 2035.

2.1.2.3 Toyota Financial Services Italia



Toyota Financial Services Italia²¹ (in breve, TFSI) 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.

²⁰ È possibile accedere al sito di Lexus tramite il seguente link: [Lexus Italia - Auto di Lusso e Premium | Sito Ufficiale](#)

²¹ È possibile accedere al sito di TFSI tramite il seguente link: [Toyota Financial Services Italia - Finanziamenti, Leasing e Assicurazione \(toyota-fs.it\)](#)

2.1.2.4 KINTO Italia

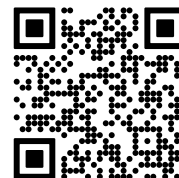
KINTO²², è il terzo brand globale del Gruppo Toyota. La sua mission è quella di guidare la transizione verso la **Mobility Company** attraverso l'introduzione di un'offerta olistica di servizi di mobilità inclusivi, digitali e sostenibili diretti agli individui, alle aziende e alle comunità.

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 Carpooling aziendale (KINTO Join) a supporto degli spostamenti casa-lavoro e una App (KINTO Go) che consente l'accesso a un ampio ventaglio di servizi integrativi di mobilità, dai trasporti pubblici allo sharing, e in più consente il pagamento del parcheggio. Tutti i servizi KINTO sono pensati e introdotti secondo obiettivi di sostenibilità ambientale, economica e sociale.

Il 1° aprile 2021 viene lanciata KINTO Europe GmbH, la società con sede a Colonia (Germania) dedicata in Europa ai servizi e prodotti per la mobilità a marchio KINTO.

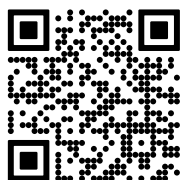
In Italia nella stessa data, la società di noleggio Toyota Fleet Mobility Italia cambia denominazione in KINTO Italia, raggruppando tutti i servizi di mobilità KINTO in un'unica azienda, per sviluppare ulteriormente il potenziale della mobilità sostenibile e accessibile a tutti. KINTO Italia ha introdotto sul mercato le soluzioni di mobilità destinate a privati e aziende, una gamma ampia e diversificata di servizi per coprire le principali esigenze di mobilità.

Dal 2022, KINTO Italia inizia una nuova fase caratterizzata dall'espansione della propria attività, attraverso l'ampliamento dell'offerta di servizi di mobilità, un'accurata profilazione della domanda e un incremento della prossimità al territorio.



²² È possibile accedere al sito di KINTO tramite il seguente link:
[KINTO, la soluzione di mobilità per vivere al meglio i tuoi spostamenti \(kinto-mobility.eu\)](https://kinto-mobility.eu)

2.1.2.5 Toyota Insurance Services



Toyota Insurance Services²³ (in breve, TIS) e la **realtà assicurativa ufficiale** del Network Toyota Italia, 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 modalità elettrica, alle polizze "connected" che offrono la possibilità di risparmiare grazie a una guida più responsabile.

2.1.2.6 Aioi Nissay Dowa Europe



Aioi Nissay Dowa Europe²⁴ (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.

2.2

ENVIRONMENT: L'IMPEGNO PER L'AMBIENTE DI TOYOTA IN ITALIA



2.2.1 La gestione degli impatti ambientali

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.

²³ È possibile accedere al sito di TIS tramite il seguente link: [Home \(toyota-im.it\)](https://toyota-im.it)

²⁴ È possibile accedere al sito di AND-E tramite il seguente link: [Europe and Africa](#) | [Overseas Network](#) | [Aioi Nissay Dowa Insurance](#)

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. Nonostante l'assenza di impianti produttivi, il Network Toyota Italia 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 del Network 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.

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**

*Piano di monitoraggio
costante dei consumi*



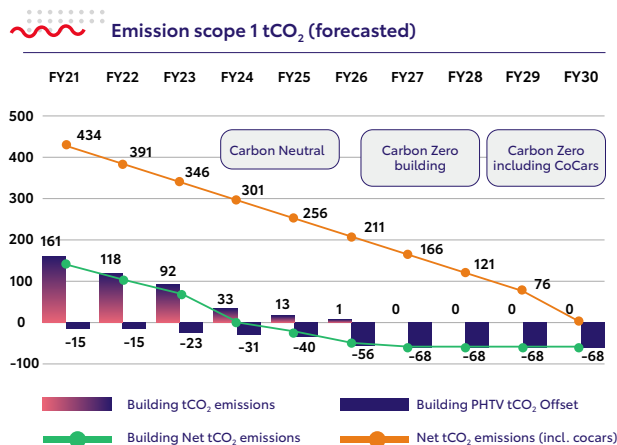
Figura 8

La nostra sede

Il One Plan per raggiungere la Carbon Neutrality

Network Toyota Italia dimostra il suo impegno verso la sostenibilità e la responsabilità ambientale attraverso la sua ambiziosa strategia "One Plan" che mira a raggiungere la neutralità carbonica e, in ultima analisi, **emissioni nette pari a zero**²⁵ per l'edificio a Roma. Con questo obiettivo, l'azienda cerca di stabilire un esempio pionieristico all'interno dell'industria automobilistica.

FY25: CARBON NEUTRALITY
FY27: CARBON ZERO
FY30: CARBON ZERO (+COCARS)



²⁵ Il One Plan prende in considerazione il Fiscal Year del Network Toyota Italia, a eccezione della flotta aziendale i cui consumi si riferiscono al Calendar Year di TMI. La fonte utilizzata per i fattori di emissione è la "Tabella parametri standard nazionali 2022 - Ministero dell'Ambiente".

Per raggiungere tali risultati, il Network Toyota Italia sta promuovendo alcune specifiche iniziative che accelerano il percorso verso la neutralità carbonica dell'edificio, come:

1. **Anticipazione della sostituzione della pompa di calore dell'acqua** calda/fredda entro il 2024;
2. **Espansione dell'impianto fotovoltaico termico** dalla copertura dell'ufficio all'area di parcheggio esterna;
3. **Impianto solare termico** per ufficio e mensa per la produzione di acqua calda.

Inoltre, le aziende Toyota in Italia si impegnano verso l'**elettificazione progressiva della flotta aziendale** al fine di raggiungere una riduzione media delle emissioni di CO₂ da 115 a 23 g/km (WLTP) entro il 2030.

One Plan pone inoltre degli obiettivi anche per la rete dei Concessionari Toyota e Lexus.

In particolare, Toyota Motor Europe prevede di raggiungere la **neutralità carbonica dei retailer entro il 2040**. Inoltre, l'impegno dei Concessionari a investire nel Green Retailer Program per ridurre l'impronta dei siti esistenti e raggiungere la neutralità carbonica in quelli di nuova costruzione, verrà incluso nel nuovo accordo con i dealer 2024-2028. L'obiettivo attuale è quello di ridurre del 18% le emissioni di più dell'80% del Network dei Concessionari entro il 2025.

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, dimostrando anche una particolare attenzione su tutta la filiera, il Network Toyota Italia ha avviato, a partire dal presente Rapporto, un **calcolo delle emissioni di CO₂ (Scope 3) legate ai Concessionari** e 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 13.900 tonnellate di CO₂ per il Fiscal Year 23, 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.

*Dialogo diretto
con i partner logistici
principali sugli
obiettivi climatici*

*Shift da trasporto
su gomma a trasporto
su rotaia*

Monitoraggio delle emissioni legate ai Concessionari e al trasporto e distribuzione di ricambi e veicoli

Target di neutralità carbonica dei retailer entro il 2040

100% energia elettrica rinnovabile

Consumi di benzina: -9% vs FY22

Consumi di gas naturale: -3% vs FY22

Nel corso del FY 23, i **consumi di energia** delle aziende Toyota in Italia sono stati pari a **14.085 GJ**, diminuiti dell'11% rispetto al FY 22. I consumi sono imputabili principalmente all'acquisto di energia elettrica (proveniente al 100% da fonti rinnovabili) per l'alimentazione del Building di Roma. Quote più esigue sul totale sono riconducibili all'uso di combustibili quali gas naturale, gasolio e benzina.

Inoltre, a fronte di una flotta aziendale che è aumentata (da 90 a 97 vetture) si sono **ridotti i consumi complessivi di carburante** del 9% (da 173.000 a 156.000 litri).

Conformemente ai requisiti di rendicontazione, più in dettaglio, secondo il GHG Protocol Corporate Standard, il Network Toyota Italia si impegna nella gestione delle proprie emissioni che rendiconta suddividendole in tre categorie:

- Emissioni dirette – **Scope 1**;
- Emissioni indirette per consumo di energia – **Scope 2**;
- Altre emissioni indirette – **Scope 3**.

Le emissioni dirette – **Scope 1** legate all'utilizzo di combustibili fossili corrispondono, nel FY 23, a **470,72 tCO₂eq**, in diminuzione del 17%, rispetto al FY 22.

Per quanto concerne le emissioni indirette legate ai consumi di energia elettrica di tipo Scope 2, il Network Toyota Italia effettua l'analisi sia con l'approccio Market Based (MB), che attribuisce un fattore emissivo di CO₂eq nullo per i consumi energetici derivanti da fonti rinnovabili, sia secondo l'approccio Location Based (LB), che considera il fattore di emissione medio di CO₂eq della rete elettrica nazionale. Durante il FY 23, le emissioni **Scope 2 LB** sono pari a **417,82 tCO₂eq**, aumentate dell'1% rispetto al FY precedente, mentre quelle MB sono pari a 0, grazie all'approvvigionamento del 100% di energia elettrica da fonti rinnovabili.

Il totale delle emissioni indirette – **Scope 3** nel FY 23 è pari a **13.946,13 tCO₂eq**. Nel FY 23, sono state considerate per la prima volta le emissioni dei Concessionari della rete, oltre a quelle relative alle attività dei partner logistici del Network.

Piano di sviluppo del fotovoltaico

Nel panorama delle attività volte a garantire la sostenibilità ambientale ed energetica della sede, ovvero per arrivare progressivamente al pieno bilanciamento delle emissioni di CO₂, è emerso su tutti il **progetto di sviluppo degli impianti fotovoltaici**, già realizzati sulla copertura del Warehouse²⁶ e di prossima installazione sul Training Centre (2023)²⁷ e che nei prossimi anni (2024-25) verranno implementati anche sulla copertura dell'Office e sul tetto del Multipurpose nonché nel parcheggio esterno.

Il nuovo impianto fotovoltaico del Training Center, che entrerà in esercizio entro la fine del 2023, prevede l'installazione di **360 pannelli con una potenza nominale di 505 Wp**. I nuovi pannelli SunPower bifacciali di ultima generazione rappresentano un'evoluzione tecnologica significativa rispetto alle precedenti realizzazioni e consentiranno di realizzare, su una copertura di circa 2.000 mq, un impianto fotovoltaico con una potenza nominale di 181,8 kWp in grado di produrre su base annua circa 260 MWh pari al **13% dell'attuale fabbisogno di energia elettrica** dell'intero Headquarter.

**360 pannelli
fotovoltaici
da installare
entro il 2025
(13% del
fabbisogno
energetico FY25
vs 11% FY23)**

Implementazione del sistema di monitoraggio

Il progressivo aggiornamento tecnologico degli impianti della sede mirato sia a garantire la Business Continuity del sito nonché a ottenere un'efficienza energetica del Building ha portato negli ultimi anni alla proliferazione di un numero significativo di BMS (Building Management System) che trasmettono in tempo reale i dati di esercizio di diversi impianti (Gruppi Frigo, Impianto fotovoltaico, UPS, ecc.). È pertanto emersa la necessità di implementare una piattaforma in grado non solo di convogliare i dati provenienti dai vari impianti ma anche di analizzarli con lo scopo di arrivare a una contabilità energetica del sito. A tal fine è in corso uno studio per identificare aree della sede e vettori energetici da monitorare al fine di definire l'implementazione di un sistema di monitoraggio che faccia un focus sugli impianti maggiormente energivori del sito con lo scopo ultimo di avere uno strumento che possa supportare l'azienda nell'individuazione degli interventi di efficientamento energetico maggiormente efficaci.

L'implementazione di questo sistema di monitoraggio è funzionale per TMI anche al fine di adempiere a quanto previsto dall'art. 8 del D.Lgs 102/2014 (Diagnosi Energetica).



**Nuova piattaforma
di BMS in compliance
con Diagnosi
Energetica**

²⁶ Magazzino dedicato alle esigenze logistiche delle aziende Toyota in Italia.

²⁷ Centro di formazione in costruzione presso la sede delle aziende Toyota in Italia a Roma.

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 prelevata** è 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.

**12,37 ML
DI ACQUA
PRELEVATI
NEL FY23**

Gestione dei rifiuti

**SMALTIMENTO
RIDOTTO
DEL 56% PER
GLI IMBALLAGGI
IN CARTONE
E DEL 39% PER
GLI IMBALLAGGI
DI LEGNO**

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.

All'interno del magazzino ricambi di TMI sono state portate avanti, in sinergia con il partner logistico, delle attività di ottimizzazione che hanno avuto come effetto la riduzione dell'utilizzo dei contenitori di imballaggio a perdere a vantaggio dei contenitori in ferro (nei flussi di ingresso delle parti di ricambio in arrivo dal magazzino europeo) e box riutilizzabili (nei flussi in uscita delle parti di ricambio verso le Concessionarie). Queste azioni hanno contribuito a generare una riduzione nella produzione di rifiuti della sede.

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. In particolare, la percentuale di rifiuti speciali pericolosi si attesta su valori molto bassi (3,3%) con un tasso di avvio a recupero pari al 100%. Per quanto riguarda invece i rifiuti speciali non pericolosi (il 96,7% dei rifiuti speciali totali), si ha un tasso di avvio a recupero pari a 94,5%.

**71,5 t DI RIFIUTI
PRODOTTI NEL FY23
(-33% VS FY22)**

2.2.2 La strategia di elettrificazione

Uno dei pilastri della visione "Let's Go Beyond" è la conferma della leadership di Toyota nell'elettrificazione. Tale leadership si basa su un **approccio multitecnologico** per offrire ai propri Clienti in tutto il mondo un ampio ventaglio di soluzioni, per ridurre concretamente il più possibile e il prima possibile le emissioni di CO₂ e che prevede sia l'introduzione di soluzioni di guida a zero



emissioni, come i veicoli elettrici a batteria e i veicoli elettrici alimentati da Fuel Cell a idrogeno, sia il miglioramento continuo delle tecnologie a bassissime emissioni, come l'Hybrid Plug-in e il Full Hybrid.

I veicoli elettrificati **rafforzeranno la leadership ambientale** che Toyota ha raggiunto da quando, 25 anni fa, ha fatto dell'azzeramento delle emissioni il suo obiettivo primario con l'introduzione di Prius, la prima auto Full Hybrid al mondo e accessibile a tutti. Da allora, l'azienda ha costantemente sviluppato e migliorato la sua tecnologia ibrida per sviluppare un approccio multipath atto a ridurre e infine eliminare le emissioni di anidride carbonica, con veicoli ibridi, ibridi Plug-in, nonché modelli con guida a zero emissioni elettrici a batteria e a Fuel Cell.

In Europa, Toyota prevede di introdurre diversi modelli elettrici (BEV) nei prossimi anni. Un portafoglio diversificato di prodotti elettrificati contribuirà a spingere Toyota verso il suo obiettivo globale di neutralità carbonica entro il 2050.

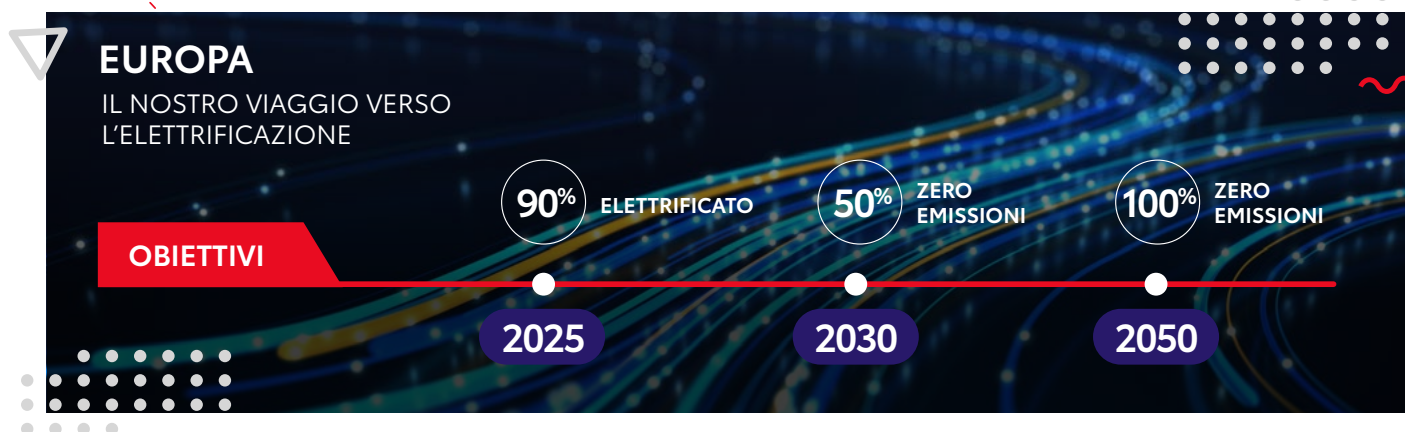
Ad oggi il percorso di elettrificazione ha permesso, grazie alle oltre **22 milioni di vetture elettrificate introdotte negli ultimi 25 anni** in tutto il mondo (di cui 500.000 vetture vendute solo in Italia – un volume più che proporzionale rispetto alle dimensioni del nostro mercato – che ha permesso di risparmiare circa 4 milioni di tonnellate di CO₂ in 10 anni), un risparmio di circa **160 milioni di tonnellate di CO₂**. Globalmente entro il **2026 introdurremo 10 nuovi modelli BEV raggiungendo 1.5 milioni di unità vendute l'anno**.

In linea per questa strada, Toyota si pone come obiettivo **entro il 2025 di raggiungere il 90% delle vendite di vetture elettrificate in Europa**, con Full Hybrid e Hybrid Plug-in che rappresenteranno l'80% del totale mentre il rimanente 10% sarà a zero emissioni.

Entro il 2030 più del 50% delle vendite di Toyota in Europa saranno a zero emissioni, prevalentemente auto elettriche a batteria, mentre **entro il 2035 il 100% delle vendite in Europa sarà a zero emissioni** grazie all'utilizzo combinato di elettrico a batteria e celle a combustibile alimentare a idrogeno (Figura 9).

Uno degli elementi centrali di questa strategia è rappresentato dall'introduzione di bZ4X^{28 29}, il nuovo nonché primo veicolo elettrico a batteria (BEV) di Toyota, che apre la strada a modelli con guida a zero emissioni e porta per la prima volta sul mercato dei BEV capacità fuoristradistiche da vero SUV. **La sua introduzione accelererà il percorso multitecnologico di Toyota verso l'obiettivo della Carbon Neutrality.** Anche Lexus sarà protagonista della strategia di sviluppo dei veicoli elettrici a batteria^{30 31}.

Figura 9



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.

Figura 10

Nuovo Toyota bZ4X, prima vettura 100% elettrica nativa del Gruppo Toyota e capostipite dei nuovi di veicoli Full Electric Toyota.



²⁸ Per approfondimenti: [PRESENTAZIONE STAMPA NUOVO TOYOTA bZ4X](#)

²⁹ Per approfondimenti: [TOYOTA bZ4X: L'ELETTRICO TOYOTA, 100% SUV](#)

³⁰ Per approfondimenti: [LEXUS RZ](#)

³¹ Per approfondimenti: [LEXUS RX](#)

19 milioni
di batterie
prodotte

Nel settore delle batterie, per molti anni Toyota ha condotto la ricerca, lo sviluppo e la produzione internamente. 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.

LA ROADMAP DELLA TECNOLOGIA AVANZATA DELLE BATTERIE TOYOTA

Toyota Motor Corporation ha recentemente confermato che i suoi **BEV** (veicoli elettrici a batteria) di prossima generazione entreranno **in produzione a partire dal 2026**. In questo modo Toyota prevede di offrire BEV con tecnologie avanzate, che non tralasciano il piacere di guida, alimentate da una gamma di nuove batterie avanzate sviluppate appositamente per superare le diverse esigenze e aspettative dei Clienti Toyota.

Toyota ha condiviso recentemente un'anteprima del piano di lancio delle più nuove e avanzate tecnologie nel campo delle batterie. Inoltre, Toyota ha già in fase di sviluppo una batteria allo stato solido agli ioni di litio con specifiche ancora più elevate che mira a un miglioramento del 50% nell'autonomia rispetto alla batteria Performance:

TOYOTA'S BATTERY TECHNOLOGY ROADMAP

| | TODAY | | NEXT-GENERATION | | FURTHER EVOLUTION | | |
|----------------------|------------------|-----------------|-----------------|--------------------------------------|-------------------|---------------|---------------|
| | 2023 | 2026 | 2026/27 | 2027/28 | 2027/28 | TBD | |
| | Battery for bZ4X | | Performance | Popularisation | High Performance | Solid-State 1 | Solid-State 2 |
| | Monopolar | | Bipolar | | | | |
| Electrolyte type | Liquid | | | | Solid | | |
| Chemistry | Li-Ion | | LiFePO*1 | Li-Ion | | | |
| Driving range (WLTP) | 500km | >800 km | >600 km | >1.000 km | >1.000 km | >1.200 km | |
| Cost | - | -20% vs bZ4X | -40% vs bZ4X | -10% vs NG performance version | TBD | TBD | |
| Fast charge time*2 | -30 min | -20 min | -30 min | -20 min | -10 min | TBD | |

*1 Lithium iron phosphate

NOTA: Established driving range includes aerodynamics and vehicle weight improvements

*2 SoC = 10-80%

Il presidente della Toyota BEV Factory, Takero Kato, ha affermato che i BEV di nuova generazione debutteranno sul mercato nel 2026 e che 1,7 milioni dei 3,5 milioni di BEV che Toyota prevede di vendere entro il 2030 saranno modelli di nuova generazione.

In particolare, Toyota ha presentato quattro batterie di nuova generazione che vantano novità all'avanguardia con elettroliti liquidi e solidi.³²

³² Per approfondimenti concernenti le ultime novità sullo sviluppo delle batterie, accedere al seguente link:

<https://www.toyota.it/mondo-toyota/news-eventi/2023/la-roadmap-della-tecnologia-avanzata-delle-batterie-toyota>

Le emissioni della flotta del Network Toyota Italia

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 all'elettificazione di tutta la gamma permettendo l'ampia diffusione di veicoli efficienti e con elevati standard di sicurezza. **Aygo X, Yaris, Toyota 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 di nuovi 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.**

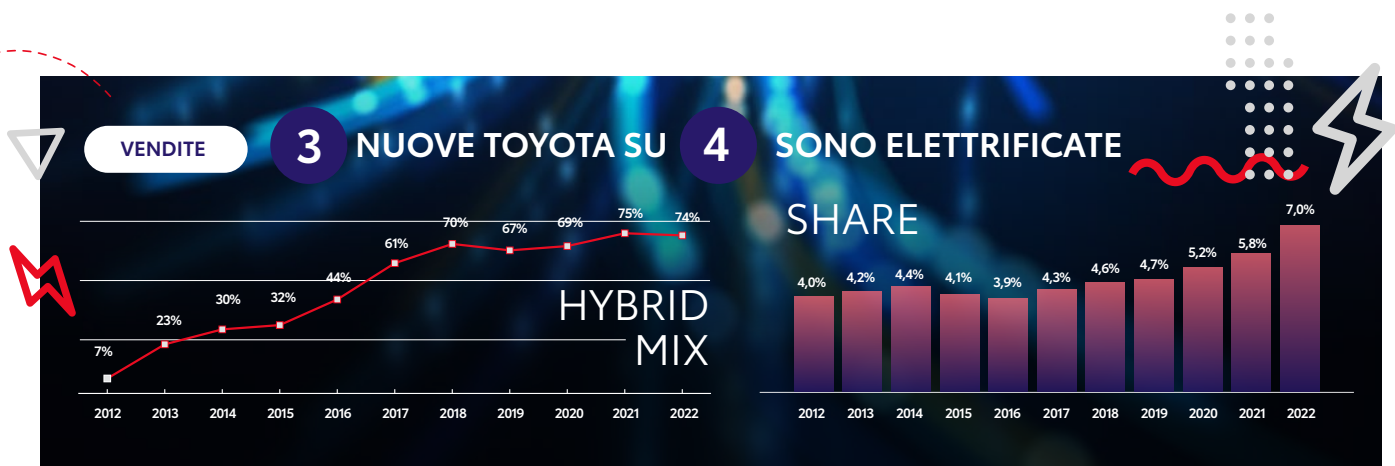


Figura 11

Panoramica mix vetture elettrificate del Network Toyota

2.2.2.1 Il ruolo del Full Hybrid nella transizione energetica

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 con guida 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% |

Nel corso dell'anno, è stata lanciata la **Corolla Cross**, il primo modello a livello globale di Toyota a essere alimentato dalla quinta generazione del sistema **Full Hybrid**.

La filosofia del miglioramento continuo nei 25 anni trascorsi da quando questa tecnologia ha fatto il suo debutto sul mercato, ha prodotto un sistema più potente e più gratificante da guidare, ma anche **più efficiente in termini di consumi ed emissioni**.

Figura 12

Classificazione delle tecnologie Hybrid

Di seguito alcune caratteristiche di questo modello che rappresenta un'evoluzione del sistema Full Hybrid di Toyota, una delle soluzioni che il brand mette in campo per soddisfare le diverse esigenze e circostanze delle persone in tutto il mondo.

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 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 con presa di ricarica per **aumentare l'autonomia in modalità elettrica.**

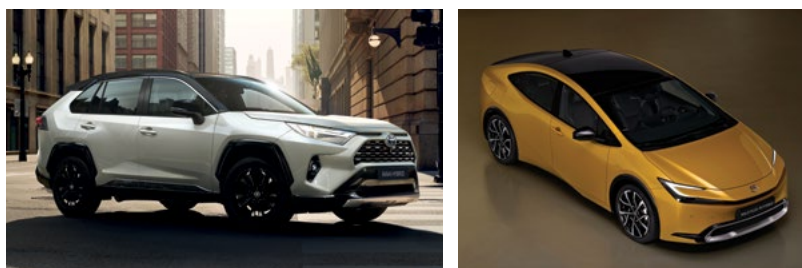
Un indice attendibile per misurare l'effettivo ruolo del motore elettrico in un sistema ibrido è il grado di ibridizzazione (Hr).^{33 34}

³³ 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 – Agenza 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.

³⁴ 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.

Il ruolo dell'Hybrid Plug-in

Per approfondimento al tema citato, si rinvia ai link in nota.^{35 36}



2.2.2.2 Il ruolo dell'idrogeno: Hydrogen Society

La leadership sull'elettrificazione di Toyota si basa su un approccio multitecnologico allo scopo di offrire ai propri clienti in tutto il mondo un ampio ventaglio di soluzioni, al fine di ridurre concretamente, il più possibile ed il prima possibile, le emissioni di CO₂.

Il principio che guida è che "il nemico è il carbonio" e non una tecnologia in particolare. Ogni molecola di CO₂ rilasciata nell'atmosfera è destinata a restarci per i prossimi 100 anni. Questo è il motivo per cui è necessario agire ora, nella maniera più efficace, utilizzando tutte le tecnologie a disposizione. Fermi nella convinzione che non ci sia una sola strada e una sola tecnologia per realizzare le zero emissioni all'orizzonte 2035, l'impegno di Toyota si concretizza nell'affiancare all'elettrico a batteria le celle a combustibile alimentate a idrogeno (veicoli FCEV).

Da circa trent'anni, la ricerca di Toyota si è progressivamente focalizzata sul perfezionamento della tecnologia elettrificata a Fuel Cell a idrogeno: 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 sia per unità di volume, rende l'idrogeno comparabile ai combustibili tradizionali sia per ingombro che per velocità di rifornimento.

³⁵ Per approfondimenti: [TOYOTA PRESENTA LE NOVITÀ PER LA GAMMA RAV4 2023](#)

³⁶ Per approfondimenti: [ANTEPRIMA MONDIALE DELLA TOYOTA PRIUS DI QUINTA GENERAZIONE, 100% IBRIDA PLUG-IN PER L'EUROPA](#)



La **Toyota Mirai** (“futuro” in giapponese), è la **prima auto elettrica a Fuel Cell alimentata a idrogeno** prodotta in serie al mondo e commercializzata dal 2014. Oggi risulta alla seconda generazione e 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. Conta circa 22.000 unità circolanti in tutto il mondo, di cui circa un 10% in Europa. 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.

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.

Inoltre, in questo ambito grazie ai fondi del PNRR, in Italia sono stati già approvati ben 56 progetti di stazioni di rifornimento con l'emissione di due bandi dedicati e per una somma di circa 140 milioni di euro di supporti.

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 e 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 Network Toyota Italia. 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 e utilizzabile in molteplici ambiti. Per questo motivo Toyota ha deciso di condividere la propria tecnologia sulle Fuel Cell e sui sistemi di propulsione a idrogeno con altri partner industriali, con collaborazioni, forniture e liberalizzazione di propri brevetti.

Nel 2015 Toyota ha liberalizzato l'utilizzo di migliaia di brevetti legati all'idrogeno. 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.

Hydrogen Leadership Plan

L'idrogeno riveste un ruolo di crescente importanza nel business delle aziende Toyota in Italia che stanno investendo in modo significativo nella tecnologia a celle a combustibile. Il Network Toyota Italia sta esplorando **applicazioni più ampie dell'idrogeno**, come l'uso in veicoli commerciali. Questa visione e l'approccio innovativo sono fondamentali per il futuro del settore automobilistico e per il raggiungimento degli obiettivi di sostenibilità.

È proprio per l'importanza crescente di questa tecnologia che Toyota ha sviluppato l'**Hydrogen Leadership Plan**, una strategia chiara che traccia la roadmap attraverso la quale l'azienda può emergere come leader del settore. Il Network Toyota Italia, infatti, si pone alcuni obiettivi, tra cui:



H2 Leadership: nel 2022 il Network Toyota Italia ha raggiunto il primo posto come leader nel settore. L'ambizione dell'azienda è ora quella di confermare la leadership nel 2023 e di raggiungere una quota di mercato pari al 25% nel 2025.



Network development: si prevede un significativo acceleramento nella presenza sul territorio della rete di stazioni di rifornimento di idrogeno a partire dalla fine del 2025/inizio del 2026 grazie agli investimenti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).



H2 Bus opportunities: si prevede che, nei prossimi mesi, emergeranno opportunità rilevanti per i bus.



Azioni principali di TMI:

- Promozione della mobilità a idrogeno presso tavoli nazionali e internazionali.
- Supportare in maniera proattiva l'attività dell'associazione H2IT.
- Sviluppare un ecosistema H2 attraverso partnership con stakeholder strategici e partner commerciali.
- Sviluppo di un progetto legato ai mezzi NCC/Taxi.
- Utilizzo di KINTO One/Share come canale preferenziale per la vendita di Mirai.

2.2.3 KINTO e il suo ecosistema 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 e 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.

Un ulteriore pilastro della visione "Let's Go Beyond" che incarna l'ambizione di Toyota di proseguire la sua trasformazione in "Mobility Company" assicurando a tutti piena libertà di movimento senza barriere e limitazioni, in totale sicurezza e rispetto per l'ambiente è rappresentato dal brand KINTO.

L'offerta integrata di servizi di mobilità KINTO è la piattaforma ideale per garantire una **rapida accessibilità e diffusione di tecnologie Toyota e Lexus per una guida a zero emissioni** come l'elettrico a batteria e l'elettrico alimentato da Fuel Cell a Idrogeno. La strategia dell'azienda e del Network Toyota Italia 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 Carpooling 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.

I servizi prevedono soluzioni di mobilità integrate, in grado di soddisfare tutte le esigenze di spostamento dei Clienti per costruire su misura la migliore soluzione di mobilità:

- **Soluzioni di mobilità Asset-Based**, basati su veicoli elettrificati Toyota e Lexus a bassissimo o a zero 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, e che permettono all'utente di pianificare in ottica MAAS gli spostamenti in maniera semplice e rapida.





2.2.3.1 I servizi "Asset-Based"

2.2.3.1.1 KINTO One: il servizio di noleggio a lungo termine

KINTO One si presenta come la soluzione più vicina al possesso dell'automobile, ovvero una formula di **noleggio a lungo termine** Toyota e Lexus con durata variabile (dai 12 ai 72 mesi) e formula **all-inclusive** in grado di garantire accessibilità per i Clienti privati a tutte le tecnologie elettrificate presenti sul mercato dei veicoli Toyota e Lexus e di coprire tutti i modelli dell'ampia gamma, includendo anche i veicoli commerciali (LCV).

Un servizio che permette anche alle aziende e alla pubblica amministrazione di gestire in modo efficace la transizione verso una flotta a zero 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 a una formula "all-inclusive".

A tutto questo KINTO One abbina una **Customer Experience** di livello grazie al servizio eccellente e di prossimità della rete dei Concessionari Toyota e Lexus, in grado di assistere il Cliente in ogni fase del processo con personale dedicato e accuratamente formato, forte di una ventennale esperienza nella distribuzione e manutenzione di veicoli elettrificati.



2.2.3.1.2 KINTO Flex: il servizio di noleggio di medio termine, digitale e flessibile

KINTO Flex è l'innovativo servizio di mobilità che KINTO ha recentemente introdotto nella sua vasta e diversificata gamma di soluzioni per il mercato italiano. KINTO Flex prevede una **formula di noleggio a medio termine, digitale, semplice, flessibile e all-inclusive**: è possibile scegliere un veicolo online in autonomia, configurare il piano di noleggio secondo le proprie esigenze, pagare con carta e ritirare il veicolo in Concessionaria entro pochi giorni. KINTO Flex include nel canone tutti i principali servizi, oltre alla possibilità di termine anticipato, così da sfruttare al meglio e senza pensieri la propria soluzione di mobilità.

Le principali caratteristiche di KINTO Flex sono:

- **Flessibilità:** la possibilità di noleggiare un veicolo dell'ampia gamma elettrificata e multitecnologica Toyota e Lexus da 1 a 12 mesi.
- **100% digitale:** la scelta e la prenotazione dell'auto avvengono online in modo trasparente e sicuro, senza dover attendere tempi di preventivazione e con pagamento tramite carta.
- **Pronta consegna:** le vetture sono disponibili in soli 7 giorni e la qualità dell'esperienza di consegna è sempre garantita dalla professionalità e dall'esperienza dei Concessionari della rete ufficiale Toyota e Lexus.
- **All-inclusive:** il canone è trasparente, non è previsto anticipo e tutti i servizi assicurativi e di assistenza sono inclusi, senza bisogno di preoccuparsi di nulla.

KINTO Flex si rivolge sia a Clienti privati che a liberi professionisti e aziende che necessitano di un veicolo per alcuni mesi, ma anche a tutti coloro che hanno un'esigenza di mobilità flessibile nella durata. Tutti coloro che scelgono KINTO Flex possono guidare il veicolo perfetto per le proprie esigenze solo per il tempo necessario, da un mese ad un anno, senza anticipo e senza costi nascosti. La flessibilità di KINTO Flex consente di soddisfare esigenze di vita e di mobilità che, nella nostra epoca, cambiano sempre più spesso sia in ambito personale che professionale. KINTO Flex si presenta come soluzione ottimale per agevolare l'adozione delle nuove tecnologie e favorire la transizione della flotta aziendale verso, ad esempio, veicoli elettrici a batteria. Difatti, questo servizio ha le caratteristiche ideali per garantire un'esperienza di possesso e di utilizzo delle nuove tecnologie, soprattutto quelle a zero emissioni, senza impegni ulteriori e per il tempo necessario a valutare se procedere all'acquisto oppure estendere il noleggio. Il servizio è disponibile in oltre 40 punti della rete ufficiale Toyota e Lexus e nelle principali città italiane.³⁷

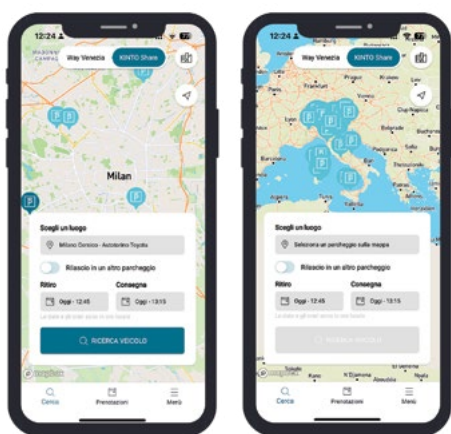
2.2.3.1.3 KINTO Share: il servizio di Car Sharing

KINTO Share rappresenta il servizio di **Car Sharing**, sia station based che free floating, che permette all'utente di utilizzare un'autovettura per un'esigenza temporanea, da 1 minuto a 30 giorni, prenotando facilmente tramite l'App l'autovettura più adatta. Il servizio di Car Sharing di 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.



³⁷ Per approfondimenti: <https://newsroom.toyota.it/e-arrivato-kinto-flex-il-noleggio-mensile-a-misura-dei-tuoi-tempi/>

**8.000 iscritti,
4.500 noleggi,
3.6 milioni di km**



KINTO Share garantisce a tutti un'opzione efficace di spostamento e la possibilità di aumentare sensibilmente l'offerta di trasporto pubblico di un Ente Locale. Il servizio è già **attivo in 10 regioni** e 24 province, ed è operativo in numerose città (tra cui Milano, Verona, Bologna, Vicenza e Cagliari) e 4 aeroporti, intercettando attraverso un modello flessibile elevati flussi di viaggiatori.

KINTO Share è una soluzione di mobilità a **basso impatto ambientale**, in grado di ridurre traffico veicolare ed emissioni di CO₂, specialmente nei luoghi più densamente popolati e trafficati, quali le città, con grandi benefici da un punto di vista della sostenibilità e della qualità della vita.

Al 31 marzo 2023, con un numero di iscritti pari a oltre 8.000 e un totale noleggi pari a circa 45.000, KINTO Share ha fatto percorrere oltre 3.600.000 km di cui il 50% in modalità elettrica per un totale di CO₂ risparmiata pari a oltre 110 tonnellate.³⁸

KINTO Share sta riscuotendo molto interesse anche da chi desidera effettuare dei **lungi Test Drive** prima di acquistare o noleggiare un'auto. Grazie al 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.

Da qualche anno 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 e Olbia.

KINTO Share in Italia: il caso Venezia

**CITTA' DI
VENEZIA**



Esempio emblematico dell'applicazione di KINTO Share è la città di **Venezia**, dove sono stati introdotti 4 modelli diversi di automobili nella flotta KINTO. Venezia è infatti la città italiana dove il servizio KINTO Share si è sviluppato maggiormente. Nella città, è disponibile sia il servizio station based che quello free floating. In particolare, per la prima modalità, KINTO ha messo a disposizione 17 parcheggi, in modo tale da aumentare la fruibilità del servizio. Il progetto di KINTO Share a Venezia ha permesso di semplificare la mobilità dei suoi utenti, soprattutto in considerazione della particolare disposizione territoriale (Venezia Mestre e Venezia laguna) garantendo un miglioramento del servizio locale di trasporto pubblico e quindi dei servizi offerti ai cittadini.³⁹



³⁸ Dati cumulati dal lancio del servizio nel 2018 al 31 marzo 2023.

³⁹ Per approfondimenti: [//newsroom.toyota.it/kinto-share-il-car-sharing-toyota-e-lexus-continua-a-crescere-in-italia/](https://newsroom.toyota.it/kinto-share-il-car-sharing-toyota-e-lexus-continua-a-crescere-in-italia/)

2.2.3.2 I servizi "Service-Based"

2.2.3.2.1 KINTO Join: il servizio di Carpooling e di mobilità aziendale



Il **Carpooling 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 infatti la soluzione di Carpooling intuitiva e digitale che, tramite la sua tecnologia proprietaria, permette agli utenti con abitudini di viaggio simili di organizzare **spostamenti condivisi** ottimizzando il tragitto casa-lavoro. Tramite l'App è possibile, inoltre, integrare **modalità alternative di spostamento** con strumenti di mobilità dolce come la bicicletta o a piedi. L'App KINTO Join introduce importanti benefici nel contenimento del traffico veicolare e di riduzione delle emissioni a vantaggio della mobilità in città ma anche nello sviluppo di rapporti sociali nella community lavorativa a favore del welfare per i dipendenti.

In aggiunta, l'App KINTO Join, oltre a garantire ai dipendenti una riduzione dei costi di viaggio, semplifica all'azienda o all'Ente Locale la gestione dei parcheggi, riduce l'occupazione di suolo pubblico e ne migliora l'impronta ambientale consentendo di certificare i benefici in termini di sostenibilità per poterli comunicare, ad esempio, all'interno del Bilancio di Sostenibilità. Grazie alla tecnologia della piattaforma di KINTO Join, le aziende possono infatti avere costantemente la conferma certificata dell'avvenuta condivisione dei viaggi e ottenere una quantificazione dei benefici prodotti in maniera semplice e rapida.

Al **31 marzo 2023**, sono più di 50.000 i potenziali utenti di KINTO Join, principalmente dipendenti di aziende ed enti locali che hanno ritenuto utile ed efficace inserire questa soluzione di mobilità all'interno delle specifiche del PSCL (Piano Spostamenti Casa Lavoro).

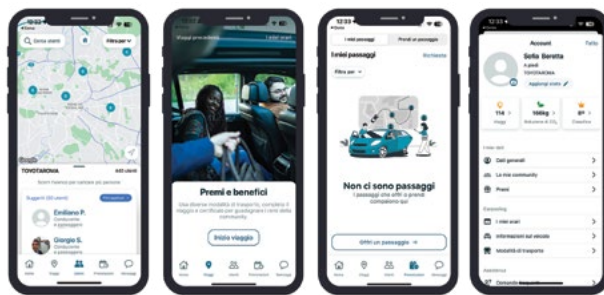
*5.000 potenziali
utenti*

KINTO Join e l'Ospedale San Giovanni Addolorata di Roma

Uno dei principali progetti di implementazione di un servizio di Carpooling aziendale è il servizio KINTO Join adottato dall'**Azienda Ospedaliera San Giovanni Addolorata a Roma**, in data 16 settembre 2022. Gli obiettivi alla base della collaborazione sono:

- contribuire alla **riduzione delle emissioni** di CO₂ e NOx certificandone l'effettivo impatto ambientale;
- **ridurre i costi di viaggio per i dipendenti**, semplificare e ottimizzare le aree di parcheggio per la struttura sanitaria andando al contempo a ridurre il traffico veicolare a vantaggio della città.

Il servizio di Carpooling KINTO Join consente ai circa 2.600 dipendenti dell'Azienda Ospedaliera San Giovanni Addolorata di Roma di organizzare spostamenti condivisi e sostenibili nel tragitto casa-struttura ospedaliera, situata in una zona estremamente congestionata di Roma. Grazie a KINTO Join, l'Ospedale San Giovanni diventa la prima azienda sanitaria del Lazio ad avviare questo tipo di servizio, posizionandosi come innovatore sul tema mobilità, diminuendo il traffico della città e i tempi di percorrenza dei dipendenti. Per l'accesso al servizio, l'App è estremamente facile da usare, e tramite una mappa interattiva permette di localizzare i colleghi con esigenze di spostamento simili con cui condividere il tragitto. Dal punto di vista della azienda sanitaria, è possibile **monitorare**, sempre tramite strumenti built-in, **le emissioni associate allo spostamento** dei dipendenti in modo semplice e intuitivo. È disponibile, per gli addetti al monitoraggio delle emissioni, una schermata che riporta gli utenti attivi e quelli registrati giorno per giorno, con il report delle emissioni evitate.



È infine possibile usufruire dei posti auto riservati all'iniziativa predisposti direttamente all'interno della struttura, in modo tale da rendere più rapida anche la fase del parcheggio. Gli stalli dedicati potranno poi, in futuro, essere utilizzati per la ricarica dei veicoli Plug-in.⁴⁰

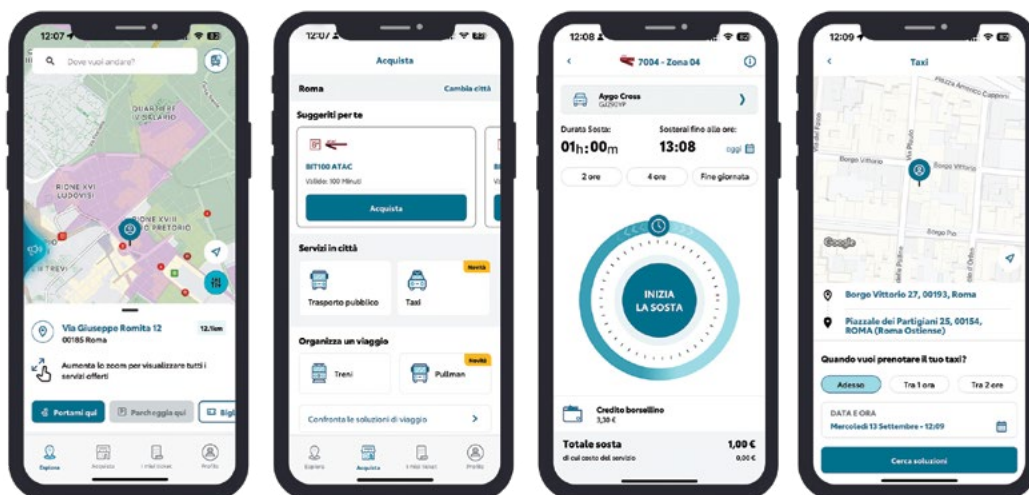
⁴⁰ Per approfondimenti:

<https://newsroom.toyota.it/l-ospedale-san-giovanni-di-roma-sceglie-kinto-per-una-mobilita-innovativa-e-sostenibile-al-servizio-dei-propri-dipendenti/>

2.2.3.2.2 KINTO Go: L'App di mobilità 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 di mobilità integrata multimodale** per pianificare gli spostamenti in maniera semplice e rapida.



L'App KINTO Go integra in modo semplice e digitale le funzioni di pianificazione del viaggio, prenotazione, pagamento e biglietteria, tutto a portata di mano. Difatti, KINTO Go offre all'utente un ampio ventaglio di soluzioni di mobilità personale e per il tempo libero trasformando il proprio smartphone in un utile ed efficace strumento per gestire i propri spostamenti e i suoi pagamenti, in sinergia con il trasporto pubblico locale, permettendo l'integrazione con altri sistemi di mobilità in sharing (micromobilità, treni, taxi) e favorendone quindi l'efficienza e l'intermodalità. Al **31 marzo 2023** sono oltre 300.000 gli utenti che hanno scelto KINTO Go, un servizio che garantisce una copertura del 70% del territorio nazionale integrando circa 600 operatori in più di 5.000 comuni.

*300.000 utenti,
70% copertura
nazionale*



2.2.3.3 Sviluppi futuri: KINTO Ride, il servizio di ride hailing

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.

2.3

SOCIAL: L'IMPEGNO SOCIALE DI TOYOTA

2.3.1 Coinvolgimento delle comunità

2.3.1.1 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 Let's Go Beyond, 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.

La partnership con **Croce Rossa Italiana**, iniziata nel periodo pandemico, si è rinnovata anche nel FY23 per contribuire alle emergenze internazionali. Oltre al supporto alle necessità di assistenza causate dal perdurare del conflitto in Ucraina, le aziende Toyota in Italia e i rispettivi dipendenti e Concessionari si sono prodigati nell'assistenza alle necessità umanitarie causate dal terremoto in Siria e Turchia avvenuto nel febbraio 2023 (sono state raccolte circa 40 mila euro). A livello nazionale, il Network Toyota in Italia ha supportato (con un totale raccolto pari a 14 mila euro) le necessità derivanti dall'alluvione dell'Emilia-Romagna.

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 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. Inspiring Girls è un progetto internazionale presente in 27 Paesi che ha l'obiettivo di creare nelle ragazze e nei ragazzi consapevolezza del proprio talento, liberandoli dagli stereotipi di genere che frenano la loro ambizione.⁴¹
- **Special Olympics:** nel 2020, nell'ambito di un accordo globale ed europeo, è stata avviata la partnership tra le aziende 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. È proprio nel mese di giugno 2023, Toyota ha accompagnato gli atleti di Special Olympics come Premium Sponsor della XXXIV edizione dei Giochi Mondiali Estivi che si sono svolti per la prima volta a Berlino. Un coinvolgimento che ha portato anche i dipendenti delle società del Gruppo a scendere in campo per svolgere attività di volontariato a supporto della preparazione dei kit di gara della delegazione italiana.⁴²
- **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. Nel corso dell'anno Toyota è stata sponsor di un evento organizzato in collaborazione con il BNKR Toyota Wheel Park: l'evento "Beam up skate contest" nel mese di giugno 2022 durante il quale atleti professionisti e non, si sono sfidati a colpi di trick e tanta adrenalina, all'insegna dei valori dello sport e dell'inclusione.⁴³
- **WEbrace Sport:** Toyota si è confermata anche quest'anno Main Partner di WEbrace Sport 2023. L'evento benefico, organizzato da Bebe Vio e art4sport che si è tenuto anche quest'anno presso l'Allianz Cloud di Milano il 16 ottobre, con lo scopo di promuovere una società senza barriere e discriminazioni in accordo con la visione globale "Let's Go Beyond" di Toyota, che mira al progresso sociale e a una mobilità responsabile e sostenibile per tutti. Questa collaborazione ribadisce il profondo legame di Toyota con il mondo dello sport e dell'inclusione, rafforzato dalla partnership instaurata nel 2017 con il Comitato Italiano Paralimpico (CIP) e il Comitato Olimpico Nazionale (CONI).⁴⁴

⁴¹ <https://newsroom.toyota.eu/toyota-partecipa-al-progetto-inspiring-girls-italia-per-promuovere-lequilibrio-di-genere/>

⁴² <https://newsroom.toyota.eu/toyota-accompagna-gli-atleti-di-special-olympics-verso-una-nuova-avventura-mondiale/>

⁴³ <https://newsroom.toyota.eu/toyota-e-stata-main-sponsor-della-sfida-di-skate-beam-me-up-per-uno-sport-inclusivo-e-accessibile-a-tutti/>

⁴⁴ <https://newsroom.toyota.eu/toyota-e-wembrace-sport---insieme-per-uno-sport-integrato-in-vista-di-parigi-2024/>

- **Il Cielo Itinerante:** Toyota è Mobility Partner dell'Associazione il Cielo Itinerante che con il progetto "Italia Brilla - Costellazione" ha percorso tutta l'Italia per avvicinare alla scienza e alle materie STEM studentesse e studenti in particolare nelle zone dove ce n'è più necessità. Toyota ha messo a disposizione in due occasioni (sia nel tour 2022 che nel 2023) un Toyota PROACE allestito con quattro telescopi professionali che è stato utilizzato dai divulgatori scientifici e dagli astronomi professionali dell'INAF (Istituto Nazionale di Astrofisica) per raggiungere oltre 50 comuni in tutto il Paese nell'arco di 6 mesi. Una partnership in linea con la visione di Toyota "Let's Go Beyond" che mira alla realizzazione di una società migliore, nella quale ognuno possa esprimere appieno le proprie potenzialità, al di là di possibili pregiudizi, stereotipi, limitazioni o barriere, fisiche e culturali.⁴⁵
- **Lexus e WeWorld Onlus:** Lexus rinnova la sua collaborazione con WeWorld, organizzazione italiana indipendente impegnata da oltre 50 anni con progetti di cooperazione allo sviluppo e aiuto umanitario in 27 Paesi, compresa l'Italia. In occasione della Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne, Lexus e WeWorld hanno promosso "The Red Sound": il primo suono di clacson pensato per segnalare un pericolo e chiedere aiuto agli altri automobilisti: due colpi di clacson brevi, seguiti da uno più lungo. Un progetto volto a concretizzare la visione di Lexus di una società inclusiva, equa e sostenibile e che presuppone, anche, l'impegno costante di ognuno nel riconoscere e denunciare le violenze di genere.⁴⁶
- **Theodora:** KINTO Italia, a partire 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 a evolvere verso un nuovo modello di società, dove ognuno – individui, aziende, comunità locali – può dare il proprio contributo per accrescere il benessere collettivo.⁴⁷

L'impegno del Network 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 di ultima generazione sono state dal 2019 le vetture ufficiali del Giro d'Italia. Per la 106esima edizione del 2023 il Network Toyota Italia ha messo a disposizione tutta la sua gamma elettrificata con una flotta di oltre 50 veicoli, compresi: 5 nuovi Toyota bZ4X, il primo veicolo elettrico a batteria (BEV), la Toyota Mirai, l'ammiraglia Toyota mossa da Fuel Cell alimentate a idrogeno e i modelli Yaris Cross, RAV4 e Hilux nell'accattivante allestimento sportivo GR Sport registrando prestazioni ai massimi livelli viaggiando lungo le

⁴⁵ <https://newsroom.toyota.eu/toyota-motor-italia-e-stata-mobility-partner-dellassociazione-il-cielo-itinerante-in-un-progetto-di-inclusione-sociale/>

⁴⁶ <https://www.lexus.it/mondo-lexus/news/2022/lexus-e-weworld-lanciano-la-campagna-the-red-sound>

⁴⁷ <https://newsroom.toyota.eu/kinto-italia-insieme-a-fondazione-theodora-onlus-per-portare-un-sorriso-ai-piccoli-pazienti-dei-reparti-pediatrici/>

tappe della manifestazione in modalità zero emissioni per oltre il 50% del tempo, confermando il potenziale delle tecnologie elettrificate e dell'approccio multitecnologico di Toyota nel ridurre concretamente il più possibile da subito le emissioni di CO₂. È stata l'occasione per presentare in anteprima nazionale la quinta generazione di Prius Plug-in, la prima vettura ibrida al mondo prodotta in serie e portabandiera della tecnologia elettrificata Toyota.

Inoltre, il Network Toyota Italia ha partecipato in qualità di Auto Ufficiale anche al **Giro E**, la corsa non competitiva caratterizzata dall'utilizzo di e-bike. 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 delle aziende Toyota in Italia nel promuovere lo sport come mezzo per unire le persone e creare un mondo migliore valorizzando le potenzialità di ciascuno.⁴⁸

Start Your Impossible

Il concetto Start Your Impossible si basa sul valore della "challenge". 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 della mobilità con il Comitato Olimpico e Paralimpico e le manifestazioni da questi promosse.⁴⁹

2.3.1.2 Realizzazione di una società in armonia con la natura

Sulla scorta del Toyota Environmental Challenge 2050, il Network Toyota Italia assicura 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.

⁴⁸ <https://newsroom.toyota.eu/toyota-e-official-mobility-partner-della-milano-marathon-2023/>

⁴⁹ È possibile accedere alla sezione di Start Your Impossible al seguente link: [Start Your Impossible | TOYOTA](#)

Riforestazione della Collina della Torre

Nel **FY23**, per la 50° edizione del mese verde, le aziende Toyota in Italia hanno promosso la **riforestazione della Collina La Torre** nella Riserva Naturale dell'Aniene, al fianco di Lifegate e Insieme per l'Aniene Onlus. Una giornata di volontariato entusiasmante che ha visto insieme oltre 65 dipendenti del Network Toyota Italia che si sono adoperati per riqualificare un'area di oltre 3.000 mq e creare così un'area boschiva con la piantumazione di essenze arboree e arbustive, che contribuirà all'assorbimento medio di 600 kg di CO₂ dell'area urbana, ogni anno.

Un impegno concreto per l'ambiente: Toyota promuove la sostenibilità con la Green Month Campaign

Anche nel mese di giugno 2023 Toyota ha rinnovato l'impegno per l'ambiente e la sostenibilità attraverso una serie di iniziative promosse in occasione della Green Month Campaign. Una delle principali iniziative di quest'anno è stata la collaborazione con la **climate tech 3Bee** per la realizzazione di un'**oasi della biodiversità** all'interno della sede del Network Toyota Italia, che contribuirà nel tempo a rigenerare la biodiversità della zona. L'oasi della biodiversità Toyota e le **Polly X** – rifugi per le api solitarie – permetteranno di **proteggere oltre 700.000 api** e insetti impollinatori di più di 7.000.000 di fiori, contribuendo a salvaguardare la biodiversità. Grazie a tecnologie innovative come l'IoT e l'Intelligenza Artificiale, sarà possibile monitorare costantemente la salute delle api e ridurre la moria delle arnie monitorate fino al 30%. L'alveare di biomonitoraggio aziendale, infatti, servirà anche come strumento di ricerca e studio sulle api, promuovendo la consapevolezza sull'importanza di questi insetti impollinatori per la salute dell'ecosistema.

I dipendenti delle aziende Toyota in Italia e le loro famiglie hanno trascorso un'entusiasmante giornata orientata ad approfondire i temi della sostenibilità e della biodiversità con attività nell'oasi Toyota al fianco di uno dei coltivatori di biodiversità di 3Bee.



Durante la giornata, sono state organizzate numerose attività di sensibilizzazione ambientale per adulti e per bambini, tra cui un workshop interattivo, una degustazione di miele per conoscere la biodiversità locale, un laboratorio con la cera per i più piccoli e una visita al Percorso Biodiversity Adventure con piantumazione di semi. L'oasi della Biodiversità del Network Toyota Italia è stata poi ampliata con la piantumazione di essenze nettariifere che hanno un impatto positivo stimato di aumento del potenziale nettariifero e garantiscono nutrimento per gli insetti impollinatori presenti in un raggio di 2,5 km, contribuendo così alla tutela della biodiversità e favorendo l'equilibrio ecologico. In concomitanza con la creazione dell'oasi della biodiversità, Toyota ha collaborato con **Retake**, organizzazione no profit di recupero urbano, per effettuare **interventi di riqualificazione e pulizia** dell'area circostante la sede delle aziende Toyota in Italia a Roma. Da tempo, infatti, Toyota adotta una strategia di responsabilità sociale che permette ai propri dipendenti di dedicare alcune giornate lavorative retribuite al volontariato, sostenendo associazioni no-profit e iniziative locali.



2.3.2 I Clienti: la 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 "Let's Go Beyond", 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 il Network 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 il Network 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;
- forte coinvolgimento della rete di Concessionarie e punti assistenza che si sintetizza nel concetto di Best Mobility Partner in Town, 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 approccio, il Network Toyota Italia ha deciso di mettere in discussione il modello organizzativo della Concessionaria, tramite lo sviluppo e il rilascio in rete del progetto "**TOM EV 2**", 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, è il New Mobility Sales Process sia di Toyota che di Lexus nelle Concessionarie. Questo approccio rivede, la modalità di gestione del Cliente in **ottica seamless** e definisce i soggetti e gli strumenti necessari per la gestione della clientela nelle Concessionarie **in ottica One Company**.

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, la maggior parte dei quali, oltre a garantire per tutta la durata del piano il valore minimo di riacquisto, permettono 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 gestione delle calamità naturali 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, 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 delle rate al fine di non creare ulteriori disagi al Cliente. A partire da luglio 2022, TFSI ha implementato un **processo di remind** della scadenza dalla rata finale esortando il Cliente ad attivare una delle opzioni previste (saldo, rifinanziamento, rinnovo) per dare maggiore consapevolezza al cliente evitando disagi in una fase delicata del processo di loyalty.

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 risposta registrato nel FY 23 è stato di circa il 55% (+5pp rispetto al FY 22) con una soddisfazione Customer Satisfaction Index del 95% (+3pp rispetto al FY 22).

A dimostrazione dell'impegno per la soddisfazione dei Clienti abbiamo registrato un incremento del rating di Google My Business da 4.3 stelle a 4.7.

In aggiunta, per venire incontro alle esigenze dei Clienti sono stati introdotti i seguenti canali di contatto:

**TFSI certificata
ISO 18295**

Servizio Telefonico dedicato ai Clienti Lexus e Live Chat sia per Toyota che per Lexus.

Nel FY 23, il costante impegno e l'attenzione di TMI e della rete dei Concessionari sugli indici Net Promoter System Vendita e Assistenza, sia per Toyota che per Lexus hanno fatto registrare un generale **aumento di score** rispetto all'anno precedente, per quanto concerne all'assistenza Toyota è rimasta stabile. L'incremento è da ricondursi a fattori interni legati agli sforzi compiuti da TMI per attivare un sistema di **Tutorship dealer** finalizzati al miglioramento dei processi dei dealer sottoperformanti, il rilascio di un nuovo tool a disposizione dei dealer, ovvero una nuova piattaforma denominata NPS 2.0 che tra i vari vantaggi ha permesso l'introduzione dell'NPS relativo alle Vendite dell'Usato, e di introdurre l'analisi della VOC (Voice of Customer) permettendo una lettura immediata dei commenti di tutte survey NPS in modo da mettere in campo immediatamente le contromisure necessarie. Altri strumenti introdotti sono stati:

- il **Remote Vehicle Check**, ovvero un nuovo processo standard TSM, che prevede la registrazione e l'invio al Cliente di un breve video in cui un tecnico riassume le lavorazioni eseguite durante la manutenzione e suggerisce le eventuali aggiunte ove necessario, garantendo una Customer Experience "Let's Go Beyond", oltre le aspettative;
- il **Ecare Customer Journey**, un sistema che permette il ricontatto Clienti sfruttando i servizi connessi delle vetture;
- il **TCM Renewal Journey**, integrato nella MA che informa i Clienti della loro situazione TCM e integra una corretta gestione del Cliente in Toshiko per i Concessionari.

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 Toyota in Italia, dalla gestione finanziaria a quella assicurativa, dalla mobilità e al prodotto.

Certificazione TSM

È stato portato avanti un piano di modernizzazione dei processi e degli strumenti a supporto delle Concessionarie. 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 dal Network Toyota Italia. Da novembre 2022 abbiamo introdotto il "Service to Sales" che garantisce ai dealer di convertire le opportunità service in nuove opportunità commerciali.

2.3.2.1 WeHybrid®: un ecosistema per la mobilità sostenibile

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®**⁵⁰ rappresenta un vero e proprio "ecosistema" completo di tecnologie e servizi e trasversale a tutte le aziende 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 MyToyota. L'interfaccia **WeHybrid®** all'interno di MyToyota 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.

L'ecosistema **WeHybrid®** si compone di:



- **WeHybrid® Insurance**⁵¹
- **WeHybrid® Credit**⁵²
- **WeHybrid® Service**⁵³
- **WeHybrid® People**⁵⁴
- **WeHybrid® School**⁵⁵
- **WeHybrid® Challenge**⁵⁶
- **WeHybrid® Race**^{57 58}
- **WeHybrid® Bonus**⁵⁹

⁵¹ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/assicurazioni/we-hybrid-insurance>

⁵² Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/finanziamenti/wehybrid-credit>

⁵³ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/clienti/manutenzione/wehybrid-service>

⁵⁴ Per approfondimenti: <https://www.youtube.com/watch?v=Q3obHDsMjeQ>

⁵⁵ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/toyota-driving-academy#wehybridschool>

⁵⁶ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/electrified/hybrid/wehybrid/wehybrid-challenge>

⁵⁷ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/electrified/hybrid/wehybrid/wehybrid-race-live>

⁵⁸ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/electrified/hybrid/wehybrid/wehybrid-race-drive>

⁵⁹ Per approfondimenti: <https://www.toyota.it/electrified/hybrid/gamma-hybrid>

2.3.3 Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi

La qualità è un elemento distintivo di Toyota, motivo per il quale 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 NCAP**^{60 61}, 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 a incrementare progressivamente la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, in piena ottica Kaizen.

⁶⁰ 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/>)

⁶¹ Per approfondimenti: [Euro NCAP | Latest Safety Ratings](#)

2.3.4 La nostra catena del valore

2.3.4.1 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 13, 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 del Network Toyota Italia si impegnano a estendere, tramite apposite clausole contrattuali, l'**impegno contro la corruzione attiva e passiva ai partner commerciali** attraverso un triplice sforzo:

Figura 13

Procedura di controllo preliminare dei fornitori del Network 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 s.m.i.) 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 ISO 45001 (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 un'**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 e 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 logistica dei ricambi di TMI

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. 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**.

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.

Al fine di garantire un livello di efficienza ottimale dei ricambi relativi ai veicoli commerciali, sono state aumentate le giacenze di magazzino fino a un massimo di un mese. Tali azioni hanno permesso di ottenere un risultato eccellente a chiusura del FY 22 con un livello di servizio del 96,5% sui ricambi di maggiore movimentazione.

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 2023**, il progetto è stato attuato su 32 Concessionarie e 55 sedi considerate particolarmente critiche e tale attività sta proseguendo con il resto della rete. Il progetto si articola in tre aree:

- Gestione fisica del magazzino secondo i Principi Toyota è basato su ordine, pulizia e standardizzazione. Delle Concessionarie campionate, al momento si riscontra un'applicazione media dell'88%.
- 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 82% del campione.
- 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. L'indicatore di riferimento 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.

Contestualmente, il reparto logistica ricambi supporta la Toyota Academy nella formazione dedicata alle nuove Concessionarie e CAA o personale di magazzino di nuova assunzione.

2.3.4.2 | 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 65 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 a 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 DealerSTAT effettuata dalla società Quintegia, che pubblica annualmente i relativi risultati.

Nell'indagine DealerSTAT 2023, Toyota si conferma al 2° posto assoluto (1° posto tra i brand generalisti) e riceve il premio speciale per le soluzioni di mobilità di KINTO. Particolarmente apprezzate dai Concessionari Toyota sono state: - la **strategia di prodotto** che si basa su un approccio multitecnologico, il **management vendita e post vendita** e i **servizi assicurativi** - dove Toyota si posiziona al 1° posto in assoluto - la **formazione vendita e post vendita** e la **Customer Experience**.

*Oltre 200
sedi di vendita
e assistenza
sul territorio
nazionale*

Da evidenziare che tra i temi oggetto di indagine sono presenti anche le soluzioni di mobilità, in cui Toyota grazie a KINTO si aggiudica il primo posto ricevendo il Premio Speciale.

In questa stessa categoria Lexus si è posizionata al 2° posto completando l'ottimo risultato dei brand. Riconoscimenti che premiano la volontà del Gruppo Toyota di proseguire nel suo percorso di trasformazione in Mobility Company e di guidare insieme alla propria rete la transizione verso una mobilità sempre più sostenibile e inclusiva, in linea con la sua visione Let's Go Beyond.⁶²

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 2025, del 18% delle emissioni di CO₂ per l'80% dei dealer;
- la riduzione, entro il 2025, del 3% del consumo di acqua per l'80% dei dealer;
- la riduzione entro il 2025 del 100% del consumo di plastica monouso 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.

Il progetto ha avuto la sua massima condivisione durante l'erogazione di workshop, i quali hanno visto come protagonisti i Dealer Operator e gli Environmental Manager della rete.

Sono state affrontate varie tematiche, tra cui il concetto di sostenibilità ambientale, varie strategie di sviluppo incentrate sulla misura e sull'attuazione della sostenibilità ambientale; in particolar modo è stato un momento di confronto tra i dealer per condividere le proprie esperienze. Durante tale evento è stato inoltre condiviso con la rete il piano di azione che permetterà a TMI di seguire in maniera puntuale tutta la rete per raggiungere insieme gli obiettivi entro il 2025.

Infine, nel caso di costruzione/ristrutturazioni di nuovi siti, nel corso del 2023 è stato avviato il progetto specifico che ha l'obiettivo di ridurre del 100% le emissioni di CO₂, l'utilizzo di risorse idriche esterne e l'utilizzo di plastica monouso per tutta la rete.

Il progetto, che inizialmente ha visto coinvolto un dealer pilota, verrà successivamente esteso a tutte le sedi vendita e, in una seconda fase, a tutte quelle post vendita.

⁶² Per approfondimenti:

<https://newsroom.toyota.eu/dealerstat-2023-toyota-in-testa-tra-i-generalisti-e-al-1-posto-nelle-soluzioni-di-mobilita-con-kinto/>

Progetto NET

A un anno dall'avvio del **portale NET**, il nuovo applicativo ambientale a servizio della rete Toyota e Lexus, oltre a fornire una mappatura di tutti gli aspetti ambientali di ogni singolo dealer in linea con la certificazione ISO14001, permette oggi anche il **monitoraggio dei consumi** energetici e delle risorse idriche con conseguente calcolo automatico della CO₂ prodotta. Informazioni fondamentali per il miglioramento continuo delle prestazioni energetiche e per supportare il progetto Green Retailer Program e il raggiungimento degli obiettivi 2025.

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.

98% CONCESSIONARIE CERTIFICATE ISO 14001

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.

Dealer Training & Development

Le aziende del Network Toyota Italia, a partire dal FY23, hanno centralizzato l'attività di formazione dei partner commerciali, Concessionari e Centri Assistenza Autorizzati, in un unico dipartimento, la Toyota Academy, che disegna, sviluppa ed eroga i corsi di formazione assicurando l'integrazione e la coerenza dei messaggi in linea con la strategia One Toyota. I partner commerciali che fruiscono di tale training possono accedere alla Formazione Finanziata attraverso l'iscrizione al fondo interprofessionale Fon.Ter la cui adesione permette di ottenere un rimborso fino all'80% dei costi di partecipazione sostenuti. Nel FY 23, l'offerta formativa verso i Concessionari è aumentata di circa il 20% rispetto al 2022 per garantire la preparazione della rete sui nuovi temi di mobilità, elettrificazione ed evoluzione della Customer Experience. Per assicurare un costante allineamento delle attività dell'Academy alle aspettative dei partecipanti e agli

19 SCUOLE PARTNER

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 la verifica dell'apprendimento attraverso appositi test sottoposti a chi prende parte alla formazione all'uscita dei rispettivi corsi.

Il 2023 ha visto l'implementazione del programma BRIT – Best Retailer in Town – che include un'attività di coaching presso tutta la rete delle Concessionarie per formare il Leadership Team sui pilastri di Toyota Way, Employee Engagement, Customer Centricity e Business Sustainability, in preparazione alla trasformazione prevista dalla strategia T25. A seguito di questa formazione, ogni Concessionaria dovrà sviluppare entro l'anno e presentare al Top Management di Toyota un piano d'azione concreto mirante al miglioramento di almeno uno dei KPI previsti dal Readiness Index, un set di indicatori con cui misuriamo la performance della rete.

Nell'ambito di questa trasformazione, nel 2023 è stato rivisto il modello organizzativo target delle Concessionarie – il **TOM evolution 2** – che ha comportato una profonda **rivisitazione dei ruoli di frontline delle Concessionarie** e quindi dei percorsi di formazione dedicati con l'obiettivo di strutturare le nostre organizzazioni con un approccio sempre più customer centrico.

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 di gestione della Customer Experience agli studenti, assicurando un continuo aggiornamento degli insegnanti. Attraverso tale iniziativa Toyota ambisce a dare il suo concreto contributo al sistema di educazione pubblico, 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 attraverso tirocini presso la rete.

**OLTRE 59MILA ORE
DI FORMAZIONE
EROGATE ALLE
CONCESSIONARIE**

2.3.5 Le persone di Toyota: il Motore del Futuro

Le **persone** rappresentano per Toyota uno dei **pilastri fondamentali** del successo aziendale. I valori del **Toyota Way** adottati da tutte le aziende a livello paneuropeo, vengono declinati in diversi parametri comportamentali a seconda del settore di riferimento. 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 lavorano continuamente al miglioramento dell'esperienza del dipendente.⁶³

*430 dipendenti
delle aziende Toyota
in Italia*



Il New Way of Working



Figura 14 – Manifesto del New Way of Working

Nel mese di dicembre 2022 è stato pubblicato il **"Manifesto del New Way of Working"**, uno strumento flessibile e dinamico che ha l'obiettivo di accompagnare e guidare attraverso suggerimenti, valori ispirazionali e comportamenti attesi, la popolazione TMI, verso un nuovo modo di lavorare più vicino alle esigenze personali e di business. I 3 macro-pillar del progetto "New Way of Working" sono: **Work, Workforce e Workplace** (Office of the Future, la revisione completa degli uffici che ha visto coinvolte tutte le aziende Toyota in Italia). È stata inoltre definita e comunicata una nuova architettura.

⁶³ Per informazioni di maggiore dettaglio si rimanda alla sezione "Deep Dive" delle società del Network in Italia.

Per la **gestione dello smartworking**, viene di fatto suggerita una percentuale di lavoro da remoto pari al 40% delle giornate/mese, con il vincolo di minimo 8 giornate di presenza in ufficio. Viene lasciata la flessibilità nella pianificazione al Line Manager, nel rispetto delle esigenze di business e del work-life balance. Con la "New SW Architecture" è stata inoltre lanciata l'iniziativa dei Ticket Restaurant che prevede, a partire dal mese di ottobre (con riferimento alle giornate di SW di settembre), l'erogazione a impiegati e quadri di Ticket Restaurant del valore di €8,00 netti/giorno per ogni giornata di SW (con un massimo di 100 ticket/anno). Il FY22 si è chiuso con un totale di 7.557 Ticket Restaurant erogati a fronte di giornate di smartworking effettuate. A seguito del Manifesto New Way of Working, le aziende Toyota in Italia hanno lanciato iniziative che favoriscono il **work-life balance** dei dipendenti anche in ambito welfare.

2.3.6 Diversità e pari opportunità

La diversità e l'inclusione sono principi fondamentali per le aziende Toyota in Italia, così come per l'intera organizzazione globale. Toyota riconosce che la diversità delle prospettive, delle esperienze e delle competenze è un motore di innovazione e successo. In un settore in continua evoluzione, la capacità di accogliere individui provenienti da diverse origini culturali, etniche, di genere e abilità **contribuisce alla creazione di soluzioni più creative e all'adattamento alle esigenze di un mercato sempre più diversificato**. L'inclusione, d'altra parte, garantisce che ogni membro del team si senta valorizzato e rispettato, creando un ambiente di lavoro collaborativo e produttivo. Per le aziende Toyota in Italia, l'adozione di politiche e pratiche orientate alla diversità e all'inclusione non è solo una responsabilità sociale, ma anche una strategia per rimanere competitivo, sostenibile e allineata ai valori aziendali di rispetto e fiducia. Ad esempio, da ottobre 2023 l'iniziativa del "Diversity Board" svolta solo da TMI, diventerà cross-company a tutto il Network Toyota Italia con un **Diversity Board One Toyota** allargato a tutte le aziende con 4 membri – di cui 2 di TFSI, 1 di KINTO, 1 di TIS/AND-E.

In generale, in relazione al tema Diversity Equity & Inclusion, le società Toyota identificano annualmente dei Target nell'**Hoshin Kanri Aziendale**.

Nello sviluppo di una cultura Diversity & Inclusion, il Network Toyota Italia collabora con un partner di eccellenza, Valore D, 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.

2.3.7 Attrazione e selezione dei talenti

L'attrazione e la selezione dei talenti rivestono un ruolo fondamentale per il Network Toyota Italia, così come per l'intera organizzazione globale. Toyota è rinomata per la sua cultura aziendale orientata verso la crescita e lo sviluppo dei suoi dipendenti, e questo approccio inizia con la scelta dei migliori talenti. In un settore altamente competitivo come quello dell'automotive, la capacità di attirare individui con competenze tecniche avanzate, creatività e una forte etica del lavoro è essenziale per mantenere l'innovazione e la qualità dei prodotti. La selezione accurata dei talenti consente a Toyota di **garantire che i suoi team siano composti da persone altamente qualificate**, contribuendo così al successo dell'azienda nel mercato. In questo contesto, l'attrazione e la selezione dei talenti rappresentano un investimento strategico per Toyota, contribuendo a costruire una forza lavoro dinamica e competente che è in grado di affrontare le sfide e di sfruttare le opportunità del futuro.⁶⁴

*41 nuove assunzioni
nel corso dell'anno*

2.3.8 Sviluppo e formazione dei dipendenti

La **formazione** rappresenta per Toyota uno **strumento decisivo per uno sviluppo organico e sostenibile del suo business**. E 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 la formazione in maniera centralizzata, allineando le competenze rispetto ai prodotti Toyota. Infatti, dal 1° aprile 2023, in virtù di un accordo tra le aziende Toyota in Italia, l'Academy opera come One Toyota Academy, erogando **formazione ai dipendenti di tutte le aziende** (TMI, TFSI, KINTO, TIS e AND-E) e integrando nella **formazione alla rete delle Concessionarie e dei Centri Assistenza Autorizzati**, anche le tematiche legate al mondo finanziario, assicurativo e dei nuovi servizi di mobilità.

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.

*42 ore di formazione
annue pro capite
erogate da Toyota
Academy*

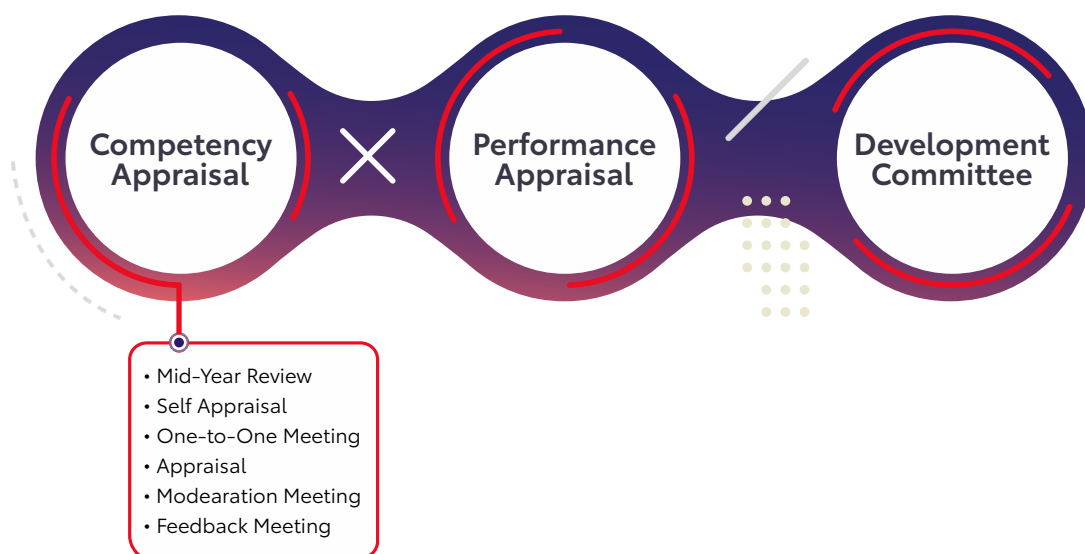
⁶⁴ Per informazioni di maggiore dettaglio si rimanda alla sezione "Deep Dive" delle società del Network in Italia.

2.3.8.1 Il sistema di valutazione delle performance

Il Network Toyota Italia è dotata 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 15

Sistema di valutazione del Network Toyota Italia



2.3.8.2 Employee Learning & Development

Tra le iniziative implementate, segno del concreto impegno verso un'offerta formativa sempre più trasversale alle aziende, si segnala l'utilizzo di un'innovativa piattaforma denominata "WeGrow", dedicata alla formazione e allo sviluppo dei dipendenti di tutte le aziende Toyota in Italia, caratterizzata da elementi di 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) 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, 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 e la possibilità per gli utenti di proporre nuovi contenuti e know how.



Inoltre, a settembre 2022 è stata lanciata un’iniziativa di Self Learning in cui viene chiesto, a ciascun dipendente del Network Toyota Italia, di dedicare due ore a settimana ad attività di autoformazione tramite gli strumenti messi a disposizione dall’azienda.

Nel 2023 è stato lanciato il nuovo progetto denominato “**EVOLVE. Next level learning experience**” in collaborazione con SDA Bocconi con l’obiettivo di costruire una nuova esperienza formativa continua e dinamica allineata alle esigenze attuali e future del business affinché ciascuno sia messo in grado di svolgere il proprio ruolo creando valore per sé, per l’azienda e per la rete.

L’outcome del progetto è un nuovo framework di soft skills e di hard skills per l’area Sales & Marketing che saranno oggetto di corsi mirati nei prossimi 3 anni per garantire la formazione necessaria all’implementazione della strategia T25.

ISO 45001
ISO 14001
ISO 9001

2.3.9 Salute e sicurezza

Declinazione fondamentale del pilastro valoriale del Respect for People è l’attenzione che il Network Toyota Italia pone sui temi della salute e sicurezza delle proprie persone e di tutti i suoi stakeholder. Nonostante il Protocollo Anticontagio non sia più in vigore da gennaio 2023, la priorità del Top Management rimane quella di salvaguardare la salute e la sicurezza dei propri dipendenti e di tutti gli stakeholder aziendali a cui viene richiesto di mantenere alta l’attenzione per preservare al meglio la salute di ognuno. È per questo motivo che l’azienda ha

deciso di lasciare in vigore alcune regole (utilizzo mascherine, igienizzazione delle mani, smartworking, ecc.) volte a tutelare il personale con particolare riferimento alle persone fragili e ha condiviso importanti linee guida da seguire in caso di contagio o contatti con positivi.

In aggiunta, oltre al **rispetto della normativa** (D. Lgs. 81/08), la sicurezza sul lavoro continua a rappresentare 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 azienda Toyota in Italia 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)**.

2.3.9.1 La cultura della sicurezza

Per una corretta applicazione di elevati standard di sicurezza, il Network 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.

2.3.9.2 Il monitoraggio della sicurezza

Attraverso audit e prove periodiche, il Network 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 del Network Toyota Italia e dei relativi meccanismi di prevenzione e segnalazione è testimoniato dagli eccellenti risultati in termini di numero di infortuni registrati nell'anno.

*0 incidenti
sul lavoro*

2.4

LA GOVERNANCE DELLE AZIENDE TOYOTA IN ITALIA

La struttura di governance delle aziende Toyota in Italia risulta articolata e si differenzia a seconda della società presa in considerazione. In particolare, **TMI** è una società dotata di un:

- **Consiglio di Amministrazione**, composto da **tre membri** - un Presidente del Consiglio di Amministrazione, un Amministratore Delegato e un consigliere privo di deleghe, scelti tra dirigenti del Network Toyota Italia. Il Presidente del Consiglio di Amministrazione è un alto dirigente (Vicepresidente) dell'azionista unico, Toyota Motor Europe. I tre membri del Consiglio di Amministrazione sono di sesso maschile e hanno procure per rappresentare la società Toyota Motor Italia. Vengono **eletti ogni tre anni** dall'Assemblea degli Azionisti. Le competenze vengono valutate sulla base dell'expertise maturata nel Network Toyota Italia.
- **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.

È istituita inoltre 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.

Per quanto concerne **TFSI** e **KINTO**, il capitale sociale è detenuto da un socio unico rispettivamente TFS UK e KINTO Europe. Sono società dotate di:

- **TFSI** è dotata di un **Consiglio di Amministrazione**, composto da **tre membri** - un Presidente del Consiglio di Amministrazione, un Amministratore Delegato e un consigliere, tutti scelti tra dirigenti del Network Toyota. I membri del Consiglio di Amministrazione vengono **eletti ogni tre anni** dall'Assemblea degli Azionisti e sono selezionati in linea con i requisiti richiesti dalla normativa. Tutti gli amministratori sono dipendenti del Network Toyota e sono di sesso maschile. In particolare, in



TFSI vi sono 2 membri esecutivi e 1 membro non esecutivo. Gli ulteriori incarichi per ciascun membro sono riportati all'interno dei CV rilasciati in occasione del rinnovo della carica. Il CdA nell'ambito dei poteri riconosciuti approva i processi e gli indirizzi aziendali relativi alle politiche ESG. Il CdA revisiona l'efficacia dei processi dell'organizzazione all'occorrenza. Il presidente del CdA è anche un alto dirigente dell'organizzazione (i.e., CEO Toyota Financial Services Europe/Africa Region - EAR), il quale viene puntualmente coinvolto dalla funzione governance sui temi di rilevanza per il CdA. Il motivo di tale nomina è strettamente legato al ruolo che il Presidente ricopre all'interno di TFS Europa. La regolamentazione della mitigazione e prevenzione dei conflitti d'interesse è disciplinata all'interno di apposita *policy* aziendale.

- **KINTO** è dotata di un **Consiglio di Amministrazione**, composto da **cinque membri** - un Presidente del Consiglio di Amministrazione, nonché Amministratore Delegato, e quattro consiglieri, tutti scelti tra dirigenti del Network Toyota\KINTO. I membri del Consiglio di Amministrazione vengono eletti ogni tre anni dall'Assemblea degli Azionisti e sono selezionati in linea con i requisiti richiesti dalla normativa. Tutti gli amministratori sono dipendenti del Network Toyota\KINTO e sono di sesso maschile; vi è 1 membro esecutivo e 4 non esecutivi. Gli ulteriori incarichi per ciascun membro sono riportati all'interno dei CV rilasciati in occasione del rinnovo della carica. Il CdA nell'ambito dei poteri riconosciuti approva i processi e gli indirizzi aziendali relativi alle politiche ESG. Il CdA revisiona l'efficacia dei processi dell'organizzazione all'occorrenza. **Il presidente del CdA è anche un alto dirigente dell'organizzazione.**
- 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.

In generale, il CdA ha ampi poteri di gestione ordinaria e straordinaria, salvo gli atti riservati per legge all'Assemblea degli Azionisti, e la legale rappresentanza della società è in capo al Presidente e Amministratori Delegato.

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 Delegato, 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.

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

TFSI, trattandosi di un intermediario finanziario regolamentato e vigilato, osserva le disposizioni in materia di governance contenute nella 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, TFSI 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 un'apposita figura manageriale che svolge un ruolo di facilitator nella gestione degli ampi flussi informativi interni (Chief of Controls and Governance Coordination).

TFSI ha inoltre adottato una **Policy per la gestione dei conflitti di interesse**. In particolare, i conflitti di interesse sono comunicati in sede di CdA.

In **TMI**, per l'aggiornamento delle strategie, delle politiche e degli obiettivi relativi allo sviluppo sostenibile, il CdA ha approvato in data 19 dicembre 2022 l'**aggiornamento del Modello 231** mentre il **Codice di Condotta**, che contiene i principi generali in tema di politiche ambientali e sviluppo sostenibile, è stato aggiornato a giugno 2022.

Il CdA, per quanto riguarda il **monitoraggio dello sviluppo sostenibile**, si avvale dell'apporto di **comitati strategici** che relazionano su tempistiche, obiettivi e risultati. Inoltre, rivede periodicamente l'efficacia dei processi dell'organizzazione in termini di impatto sull'economia, sull'ambiente e sulle persone.

Il Bilancio di Sostenibilità viene rivisto dall'Amministratore Delegato, previa condivisione con tutto il Top Management. I singoli membri vengono singolarmente coinvolti nella individuazione dei temi materiali.

In generale, per comunicare le misure adottate riguardo lo sviluppo sostenibile, il massimo organo di governo si avvale dell'Intranet aziendale, circolari alla rete, Eventi, condivisione del Bilancio di Sostenibilità e della documentazione relative a tematiche ESG con dipendenti e stakeholder, comunicazioni a cura del reparto HR e/o di reparti specifici. Ogni figura apicale è **valutata anche sulla base della performance e della gestione della ESG.**

Ai tre membri del CdA sono stati conferiti poteri di rappresentanza della società, mentre procure specifiche in tema di sicurezza (D.Lgs. n. 81/2008) sono state conferite al Finance & Facility General Manager e al People, Organization & Culture General Manager.

Con particolare riferimento all'**anticorruzione**, tutte le aziende del Toyota in Italia 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.

**KINTO certificata
ISO 37001**

La prevenzione dei conflitti di interesse in TMI

I conflitti di interesse sono prevenuti e mitigati attraverso la certificazione SOX e l'adozione del Modello 231. Nella sezione Protocolli generali del Modello 231 è scritto: "Tutti i membri degli organi sociali e tutti i dipendenti, fornitori, consulenti, collaboratori, partner e in generale tutti coloro che contraggono con la Società debbono:

- evitare di attuare condotte che, direttamente o indirettamente, possano integrare, in termini di consumazione o di tentativo, anche solo uno dei reati potenziali previsti dal Decreto 231/2001;
- comunicare all'Organismo di Vigilanza, per iscritto, il verificarsi di un conflitto d'interessi tra la loro attività svolta per TMI e le eventuali cariche pubbliche, sociali o societarie (da loro ricoperte o ricoperte da famigliari) in enti che vengono a collaborare a qualsiasi titolo con la società".

La governance delle branch italiane **TIS e AND-E** è di seguito descritta:

- entrambe le società sono **sedi secondarie di società straniere**, con sede legale rispettivamente in Germania e in Lussemburgo, ammesse a esercitare la propria attività assicurativa e di distribuzione assicurativa in Italia in virtù del principio di mutuo riconoscimento;
- sono 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.

Al fine di permettere il corretto flusso di informazioni e il processo decisionale, il CEO, i Preposti e i manager delle diverse funzioni di entrambe le branch si riuniscono periodicamente.

I **poteri decisionali e di controllo** della gestione sono attribuiti ai **Preposti di AND-E e di TIS** e al **CEO**, che rappresentano i dirigenti dell'organizzazione (quindi non è presente a livello locale un organo di governo). Agli stessi dirigenti, nonché a una serie di manager (Senior e Junior) sono affidate le varie implementazioni condivise con tutto il management, nonché i controlli di primo livello per quanto di specifica competenza. Si ricorda che la previsione di un Preposto nelle sedi secondarie è prevista dal Codice Civile italiano.

I Preposti e il CEO **approvano strategie e politiche riguardanti lo sviluppo sostenibile** ed esercitano il controllo della **due diligence** dell'organizzazione e di altri processi per identificare e gestire gli impatti dell'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone limitatamente gli affari concernenti le branch, nel rispetto delle politiche e degli statement approvati e previsti da Casa Madre. I risultati di questi processi sono analizzati e studiati in vista di azioni di miglioramento.

Per quanto riguarda la delega della responsabilità della gestione degli impatti dell'organizzazione sull'economia, l'ambiente e le persone, le branch sono dotate di funzioni aziendali tenute a rispettare le procedure locali approvate dai Preposti. Il Top Management si riunisce, orientativamente, con cadenza settimanale.



Le società sono dotate di una **Policy**, “**Conflict of Interest**”, e di Procedure Operative interne che disciplinano i conflitti di interesse nell’ipotesi in cui essi si presentino. Annualmente viene aggiornato l’apposito Registro dei Conflitti di Interesse oltre a essere aggiornato ogniqualvolta si presenti un conflitto di interesse. Limitatamente a quanto previsto dalla Direttiva Europea sulla Distributiva Assicurativa (c.d. “IDD”), i conflitti di interesse vengono comunicati alla clientela mediante documentazione allegata al contratto.

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 TIS e AND-E, negli anni 2021 e 2022 si sono verificati **casi di non conformità a leggi e regolamenti**, come riportati nella tabella di seguito:

GRI 2-27 Conformità a leggi e regolamenti, TIS e AND-E

| Casi significativi di inosservanza a leggi e/o regolamenti | | |
|--|--------------------|-------------|
| Casi di inosservanza | 2022 ⁶⁵ | 2021 |
| Numero di casi di inosservanza a cui sono seguite sanzioni monetarie | 1 | 1 |
| Valore monetario totale delle sanzioni subite (€) | 10.000,00 € | 26.000,00 € |
| Numero di casi di inosservanza a cui sono seguite sanzioni non-monetarie | 0 | 0 |
| Numero totale di casi di inosservanza | 1 | 1 |

⁶⁵ Per TIS e AND-E sono stati eccettati dei ritardi nella trasmissione degli attestati di rischio alla relativa banca dati, nei periodi: 1° luglio - 31 dicembre 2021 e 1° gennaio - 20 giugno 2022

Appartenenza ad associazioni

L'appartenenza a diverse **associazioni** è di fondamentale importanza per le aziende Toyota in Italia, poiché offre l'opportunità di partecipare attivamente al dialogo e alla collaborazione all'interno, rispettivamente, dell'industria automobilistica, finanziaria e assicurativa. In particolare:

- **TMI** è associata a **Confindustria, UNRAE, Valore D, HRC, H2IT Italia e Top Employer Italia**;
- **TFSI** è associata ad **ASSOFIN** (associazione dei principali operatori, bancari e finanziari, del credito al consumo e immobiliare) e al **Conciliatore Bancario Finanziario**;
- **KINTO** partecipa alle attività di **ANIASA**;
- **AND-E** partecipa alle attività associative di **ANIA**,⁶⁶
- **TIS** è associata alla **IIA** "Italian Insurtech Association".⁶⁷

2.4.1 Strumenti di pianificazione e misurazione della performance

Le aziende Toyota in Italia utilizzano diversi **strumenti di pianificazione, programmazione, controllo e misurazione di performance**, tra i quali:

- **Hoshin Kanri aziendale** e gli **Hoshin Kanri di reparto**, documenti formali indicanti la visione e la missione dell'azienda e del reparto, derivanti da quello Europeo;
- **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;
- **sistema di M.B.O.** (Management By Objectives) che la Direzione Aziendale definisce per ciascuna posizione organizzativa al cui raggiungimento è collegata una retribuzione di risultato.

Il **sistema di valutazione** che porta alla quantificazione del Bonus da erogare è il medesimo per tutta la popolazione aziendale, incluso quindi il massimo organo di governo, e per tutte le tipologie di target, inclusi quindi target che riguardano gli impatti sull'economia, sull'ambiente e sulle persone. Il sistema di valutazione contempla due componenti di performance: performance personale e company performance.

⁶⁶ ANIA è un'associazione volontaria senza fini di lucro. Il suo scopo principale è sviluppare e diffondere nel territorio italiano la cultura della sicurezza e della prevenzione sulle tematiche assicurative. Raggruppa chi da sempre gestisce e copre diversi rischi. Rappresenta i soci e il mercato assicurativo italiano nei confronti delle principali Istituzioni politiche e amministrative, inclusi il Governo e il Parlamento, le organizzazioni sindacali e le altre forze sociali.

⁶⁷ Associazione italiana di riferimento per gli attori della filiera assicurativa che intendono innovare e sviluppare prodotti e offerte per affrontare le nuove sfide lanciate dal consumatore digitale.

Le **Bonus Cash Tables** che riportano il Bonus maturabile in funzione del livello di performance personale e company consuntivato, sono note a ogni employee. In particolare, la valutazione della performance viene effettuata con **frequenza annuale** con una **Mid Year Check semestrale**. In quest'ultimo viene effettuata una valutazione della performance dalla quale scaturiscono piani di recupero qualora ci fosse uno scostamento rispetto alla performance attesa.

2.4.2 Il sistema dei controlli interni

TMI e **TFSI** sono dotate di una **funzione di Internal Audit e di Risk Management**. 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 **TIS** e **AND-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** (Auditors e Revisore Esterno). In entrambe le branch è previsto un unico Chairman (c.d. "CEO") e un unico DPO, Data Protection Officer.

La funzione Internal Audit di **TMI** elabora il proprio **piano annuale di attività** che è approvato dal CdA e sottoposto al Collegio Sindacale.

La funzione Internal Audit di **TFSI**, in base al proprio **piano annuale di attività**, conduce **controlli periodici** al fine di valutare:

- 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;
- l'adeguatezza, l'affidabilità complessiva e la sicurezza del sistema informativo (*ICT Audit*);
- l'adeguatezza del piano aziendale di continuità operativa o del piano di *Disaster Recovery*;
- la regolarità delle diverse attività aziendali, incluse quelle esternalizzate, e dell'evoluzione dei rischi;
- 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);
- il monitoraggio della conformità alle norme dell'attività di tutti i livelli aziendali;

- il rispetto dei limiti previsti dai meccanismi di delega nonché del pieno e corretto utilizzo delle informazioni disponibili nelle diverse attività;
- la rimozione delle anomalie riscontrate nell'operatività e nel funzionamento dei controlli (attività di "follow-up").

Il Risk Management di TFSI 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). Vi sono inoltre delle Policy & Procedures e linee Guida emanate a livello globale dal Credit Risk Management Committee della TFSC per TFSI e KINTO.

TFSI è l'unica società del Network Toyota Italia a essere dotata di una **funzione Compliance** che 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. Inoltre, in ottemperanza alle vigenti previsioni normative, TFSI ha istituito una **funzione AML** 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 già menzionate 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. 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.

2.4.3 Impegni in termini di policy

TMI e **TFSI** hanno 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 delle aziende Toyota in Italia sulle relative casistiche di illecito.

Toyota Motor Italia, inoltre ha:

- adottato e pubblicato una **Politica Anticorruzione** 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;
- adottato un articolato **programma di compliance aziendale**;
- **inserito nel Risk Register della società i rischi Privacy e legge sulla concorrenza**. 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.

Mentre **TFSI** ha adottato una specifica **procedura antifrode**, 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.

Nel **Codice di Condotta** - sezione "Contributo a favore di uno sviluppo sostenibile" (Dipendenti) viene menzionato l'**obbligo di rispetto dei diritti umani**⁶⁸. Il Codice di Condotta viene recepito nel Regolamento aziendale e nei contratti con partner e fornitori. Il Codice di Condotta adottato da TFSI tiene anche conto del **rischio di commissione di reati**, quali la corruzione di soggetti della pubblica amministrazione, la corruzione fra privati e le frodi. 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 azienda Toyota in Italia attribuisce ai fenomeni illeciti.

TIS e **AND-E** si impegnano a contribuire allo sviluppo armonioso e sostenibile della società e del pianeta Terra, sulla base dei Principi Guida Toyota in cui sono formalizzate le **regole di condotta** che

⁶⁸ Codice di Condotta: <https://www.toyota.it/legal/governance>

costituiscono la base dei **Codici Etici** di TIS e AND-E. TIS e AND-E, in quanto sedi secondarie di società straniere, 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**.

Gli impegni fanno riferimento a:

- disposizioni comunitarie in materia di governo, di gestione e sviluppo dei prodotti assicurativi;
- indicazioni attuative di EIOPA.

Tali impegni richiedono l'attuazione di una **due diligence e il rispetto dei diritti umani**. In merito alle policy per il rispetto dei diritti umani è adottato il *Codice di Condotta* e il *Regolamento aziendale*. Questi impegni interessano i diritti umani riconosciuti internazionalmente e le categorie di stakeholder.⁶⁹

Per quanto riguarda le branch i documenti sono approvati o dal solo Preposto o congiuntamente dal Preposto e dal CEO, mentre a livello europeo, i documenti sono approvati dal Board le cui attività e i rapporti di business dell'organizzazione sono regolati da procedure operative locali.

Gli impegni in termini di policy sono comunicati ai lavoratori tramite email e attraverso la pubblicazione dei documenti sul sito intranet interno. Inoltre, i suddetti impegni vengono pubblicati sul sito di Toyota e comunicati a terzi per mezzo di clausole contrattuali.

Le aziende Toyota in Italia, nell'attuazione dei propri impegni, assicurano la **diffusione della Filosofia Toyota** attraverso l'emanazione di policy e procedure internazionali e requisiti locali definendo anche ruoli e responsabilità ben chiari e specifici nell'organizzazione. Inoltre, assicurano un processo di **costante aggiornamento e continuo monitoraggio** in termini di elementi strategici ed effettuando dei richiami alle politiche e alle procedure operative nei documenti aziendali che formalizzano la relazione con gli stakeholder.

Le società mantengono, inoltre, **trasparenza nei rapporti di business** puntando al contributo e allo sviluppo armonioso e sostenibile della società, del contesto in cui si opera ed in generale del pianeta Terra.

⁶⁹ - Modello Organizzativo di Gestione e Controllo 231 AND-E:

<https://www.aioinissaydowa.eu/files/pdf4/ANDIE-Modello-231-Parte-Generale-e-Speciale-30.03.2021.pdf>

- Codice Etico AND-E: <https://www.aioinissaydowa.eu/files/pdf4/All-v1.pdf>

- Dichiarazione contro la schiavitù e la tratta di esseri umani di AND-E e TIS: https://www.aioinissaydowa.eu/en/slavery_statement.cfm

Toyota Motor Italia ha inoltre adottato un **processo strutturato per la individuazione e l'eventuale rimedio degli impatti negativi** derivanti dalla sua attività. **TFSI e KINTO**, invece, **mitigano i loro impatti negativi attraverso le soluzioni di mobilità di KINTO, e le soluzioni finanziarie** offerte da TFSI, strumenti che rendono accessibili anche economicamente veicoli con una guida a bassissime o addirittura zero emissioni e ad alta efficienza energetica.

Gestione dei reclami

TMI traccia tutti i reclami e le segnalazioni da parte di Clienti e/o Concessionari su **appositi sistemi gestionali**. Eventuali **anomalie** vengono poi **esaminate** all'interno di appositi **comitati**, all'interno dei quali viene valutata la contromisura più idonea e/o l'escalation a Casa Madre. Tutti i reclami e le segnalazioni della clientela vengono tracciati su un gestionale che opera sulla piattaforma Microsoft Dynamics e sono oggetto di monitoraggio. Fenomeni **anomali** vengono portati **all'attenzione del Top Management** in sede di Customer First Meeting che si tiene su base mensile. Ove del caso, in sinergia con gli altri reparti coinvolti viene **elaborato un piano per l'individuazione di contromisure** all'anomalia riscontrata tramite un processo di PDCA.

TFSI ha adottato **una Policy reclami e una Procedura reclami**, che rispecchino la particolare sensibilità delle aziende Toyota in Italia per il tema del "Customer Care", ponendosi come obiettivo quello di **salvaguardare la soddisfazione delle esigenze** della propria clientela, la qualità delle relazioni e il loro continuo miglioramento, approfondendo a tal fine la massima cura. Tale attenzione trova espressione già in fase di ideazione dei prodotti e dei servizi, in particolar modo nella relazione con il Cliente, al fine di poter offrire il prodotto o il servizio adeguato alle reali esigenze di quest'ultimo.

TFSI considera reclamo ogni atto con cui un Cliente, chiaramente identificabile, contesta in forma scritta a TFSI un suo comportamento o un'omissione concernente un rapporto di finanziamento in fase di trattativa o in essere.

La gestione dei reclami è affidata all'**Ufficio Reclami** istituito presso la Funzione Compliance e Antiriciclaggio della Società. La responsabilità dell'Ufficio è affidata alla Responsabile della Funzione Compliance e Antiriciclaggio ed è indipendente rispetto alle funzioni aziendali preposte alla commercializzazione dei servizi. Laddove un **reclamo** sia considerato **"grave"** o **"potenzialmente grave"** sotto il profilo reputazionale dovrà essere **coinvolta anche la Funzione di Risk Management**.

Per tenere in evidenza tutti i reclami ricevuti è stato istituito il Registro Reclami, in forma elettronica, che viene costantemente aggiornato a cura dell'Ufficio Reclami. Nel Registro Reclami sono censiti gli elementi essenziali di ogni reclamo pervenuto, nonché le eventuali misure adottate a favore del Cliente per risolvere il problema sollevato. Al fine di assicurare la riservatezza delle informazioni ivi registrate, solo gli addetti all'Ufficio Reclami possono accedere al Registro Reclami.

L'Ufficio Reclami provvede inoltre a **condividere con il Customer Excellence & CLV Director** e altresì con la Funzione Risk Management i **gravi o potenzialmente gravi sotto il profilo reputazionale** al fine di individuare le misure più opportune da adottare, da condividere con l'Amministratore Delegato.

Altresi l'Ufficio Reclami, qualora la gestione di un reclamo faccia emergere la necessità di intervenire su un processo, classifica immediatamente il reclamo come **"sentinella"**, informando la funzione Internal Audit e la Funzione Risk Management. Coinvolge pertanto i reparti interessati dalla problematica al fine di individuare le misure correttive più opportune monitorando gli interventi fino alla definitiva sanatoria del processo.

AND-E e TIS sono dotate di **procedure operative** che disciplinano la gestione dei reclami conformemente alle specifiche disposizioni normative applicabili a compagnie e intermediari assicurativi.

I **reclami in ambito ambientale e di sostenibilità** che esulano da prodotti o servizi assicurativi sono gestiti dal **Dept. Legal** con competenza e mediamente in tempi sensibilmente inferiori rispetto a quelli stabiliti dalla normativa. È prevista una relazione semestrale sulla gestione dei reclami che viene condivisa con il Top Management e con gli organi di controllo in Head Office e successivamente inoltrata anche all'IVASS. Gli organi di direzione e controllo di Head Office esprimono una valutazione sulla relazione, anch'essa condivisa successivamente con l'IVASS.

2.4.4 Elementi di innovazione e tecnologia

I marchi Toyota e Lexus si distinguono per la loro incessante ricerca di innovazione, rivoluzionando il panorama automobilistico e guidando il mercato verso una nuova fase della mobilità. Il Network Toyota Italia non si impegna solo nell'evoluzione dei suoi veicoli attraverso tecnologie all'avanguardia, ma anche nel perfezionamento continuo dei suoi processi, promuovendo nuovi modelli culturali e organizzativi che vengono presi ad esempio anche in altri settori. L'innovazione per Toyota abbraccia la costante evoluzione delle tecnologie elettrificate dei veicoli, l'ottimizzazione dei processi e la promozione di nuove idee, incarnando l'attitudine Kaizen fondamentale per anticipare il futuro. Il Network Toyota Italia si distingue per la crescente importanza della connettività delle sue vetture, la trasformazione digitale e l'impegno in iniziative di Open Innovation.



TOYOTA GAZOO Racing

Il valore dell'emozione trova nel **TOYOTA GAZOO Racing**⁷⁰ la sua massima espressione. 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 **"Pushing the limits for Better"**, ovvero il prezioso ruolo delle **competizioni agonistiche come banco di prova** della tecnologia, dell'affidabilità, del miglioramento continuo. Una delle vittorie più importanti del 2022 di TOYOTA GAZOO Racing è il trionfo alla 90a 24 Ore di Le Mans portando a cinque le vittorie assolute sul leggendario Circuit de la Sarthe, una delle gare più importanti della FIA World Endurance Championship (WEC). Altri trionfi sono avvenuti nella FIA World Rally Championship (WRC).

2.4.4.1 Connettività

Con l'introduzione nel 2018 dei primi modelli equipaggiati di fabbrica con modulo DCM (Data Communication Module), ovvero tecnicamente predisposti per lo scambio dei dati – auto connessa – il Network 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**.

⁷⁰ È possibile accedere al sito di TOYOTA GAZOO Racing tramite il seguente link: [TOYOTA GAZOO Racing | TOYOTA GAZOO Racing](#)

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 ad aprile 2023, hanno connesso più di 180.000 vetture ovvero il 73% delle vetture connettabili.

Oltre
180.000 vetture
Toyota e Lexus
connesse

2.4.4.2 Digitalizzazione dei processi

Il progetto "**Digital Workplace**", che ha interessato sia la digitalizzazione dei processi interni delle aziende che le relazioni di business con le Concessionarie, è una risposta alla rapida evoluzione del contesto di business e delle correlate esigenze professionali per tutte le aziende del Network Toyota in Italia. Tutti i dipendenti delle aziende del Network, forniti degli strumenti necessari allo svolgimento delle attività lavorative, sono stati accompagnati attraverso sessioni specifiche di formazione e di experience con l'obiettivo di sfruttare in modo efficace, il potenziale della tecnologia che caratterizza gli spazi di lavoro condivisi attraverso la collaborazione virtuale. Il New Way of Working è oramai un elemento imprescindibile dell'attività quotidiana in Toyota che facilita le attività di business e le relazioni. È un elemento su cui Toyota ha deciso di costruire e di capitalizzare il talento esterno e interno alle organizzazioni promuovendo elementi di innovazione in tutte le sue forme. Per realizzare questa missione, ha preso vita nel mese di giugno 23, il nuovo **Digital Innovation hub** di Toyota. Si tratta di uno spazio aperto e senza barriere inaugurato presso la sede del Network Toyota in Italia con l'ambizione di diventare un vero e proprio centro di eccellenza per l'innovazione. Il Digital Innovation Hub nasce con l'idea di essere uno spazio di generazione e contaminazione delle idee, un luogo in cui favorire il coworking per la creazione di prodotti sempre più innovativi, un luogo dove la creatività e il pensiero innovativo vengono incoraggiati, mentre la diversità e l'inclusione sono promosse come elementi essenziali per un ambiente di lavoro stimolante. Questo perché Toyota è sempre di più convinta che coinvolgere il talento e la passione delle persone sia fondamentale per la propria organizzazione e per raccogliere la sfida di offrire a tutti una mobilità sicura, senza barriere e rispettosa dell'ambiente.



2.4.4.3 Open Innovation

La strategia di **Open Innovation** del Network Toyota Italia si fonda sulla costruzione di solide relazioni con **università, comunità di studenti, centri di ricerca, partner tecnologici e startup**, creando un **ecosistema propizio alla collaborazione e allo sviluppo di idee**, attraverso l'organizzazione di workshop, contest ed eventi che favoriscono la trasmissione di competenze e lo scambio di conoscenze.

Il Digital Innovation Hub, inaugurato nella sede delle aziende del Network Toyota, ha già ospitato e ospiterà nel corso dell'anno diverse realtà innovative (startup) che con i loro prototipi e soluzioni innovative hanno stimolato il personale interno all'azienda a ripensare alcuni dei processi in un'ottica di apertura verso l'esterno con l'obiettivo di sviluppare soluzioni innovative e all'avanguardia dal punto di vista tecnologico.

È stato inoltre attivato un **percorso di Corporate Intrapreneurship** rivolto alla popolazione aziendale con lo scopo di diffondere la cultura dell'innovazione, coinvolgendo tutti i dipendenti e valorizzando creatività, imprenditorialità e competenze.

L'**Innovation Explorers Program** promuove la **diversità e l'inclusione**, mettendo le persone al centro. L'obiettivo è stimolare idee e progetti innovativi provenienti da ogni livello dell'organizzazione, trasformando i progetti dei dipendenti in vere e proprie startup e ispirando una cultura di innovazione aperta e inclusiva.

Toyota, come membro del consorzio ELIS, partecipa per la 3ª edizione al percorso **OpenItaly** che ha l'obiettivo di favorire l'incontro tra grandi Corporate e startup innovative: nell'edizione 2023 Toyota svilupperà un POC con una startup selezionata per un progetto di snellimento di una specifica procedura aziendale testando le potenzialità di strumenti RPA (Robotic Process Automation) e NLP (Natural Language Processing).

Un ulteriore aspetto fondamentale di questa iniziativa è la **creazione di una Student Community**, dove i giovani talenti possono essere informati sulle nuove tendenze nel settore della mobilità e comprendere l'impegno delle aziende Toyota in Italia nell'affrontare le sfide per un futuro della mobilità più innovativo, inclusivo e sostenibile.

Negli ultimi quattro anni, Toyota ha instaurato proficue collaborazioni con 19 importanti università e business school riconosciute a livello nazionale e internazionale. Più di 700 studenti provenienti da diverse istituzioni accademiche hanno partecipato a oltre 25 lezioni e conferenze, 18 challenge, 35 progetti e 18 contest, con l'obiettivo di avvicinarli al mondo della mobilità sostenibile e della nuova mobilità promossa da KINTO.

*Collaborazione
con 19 università
e business school*

*+700 studenti
coinvolti*

Inoltre, la collaborazione con la **LUISS Business School** ha portato alla creazione del primo **Executive Master in Sustainable Mobility**. Grazie al successo della prima edizione, della quale **KINTO Italia**, la società del Network Toyota Italia dedicata ai servizi innovativi di mobilità, è stata **Main Partner**, durante lo scorso anno la nuova edizione del Master ha visto la collaborazione estesa a tutte le aziende Toyota in Italia. Il programma mira a fornire una panoramica completa sull'evoluzione del settore della mobilità, le conoscenze e gli strumenti operativi utili a ricoprire le professioni emergenti e le nuove carriere tra cui il ruolo di Mobility Manager trasformando l'attuale paradigma di mobilità in chiave sostenibile e inclusiva.

Al termine del percorso formativo è prevista la realizzazione di un project work e il rilascio di un diploma di Master di II° livello riconosciuto dal Ministero dell'Università e della Ricerca (MIUR). Grazie al contributo delle aziende Toyota in Italia, gli studenti meritevoli hanno avuto l'opportunità di ricevere borse di studio per partecipare a questo Master, contribuendo così ad aumentare la visibilità e la consapevolezza dei marchi Toyota, Lexus e KINTO e delle aziende Toyota in Italia.

Inoltre, queste iniziative hanno avuto un **impatto significativo sull'employer branding e sull'acquisizione di talenti**. L'impegno di Toyota nel sostenere i talenti emergenti ha dato frutti concreti: attualmente, 10 ex studenti delle università coinvolte lavorano all'interno di TFSI, KINTO e TMI.

*10 ex studenti
assunti da TMI,
TFSI e KINTO*



Toyota Motor Italia: Deep Dive

— CAPITOLO 3



I numeri di TMI

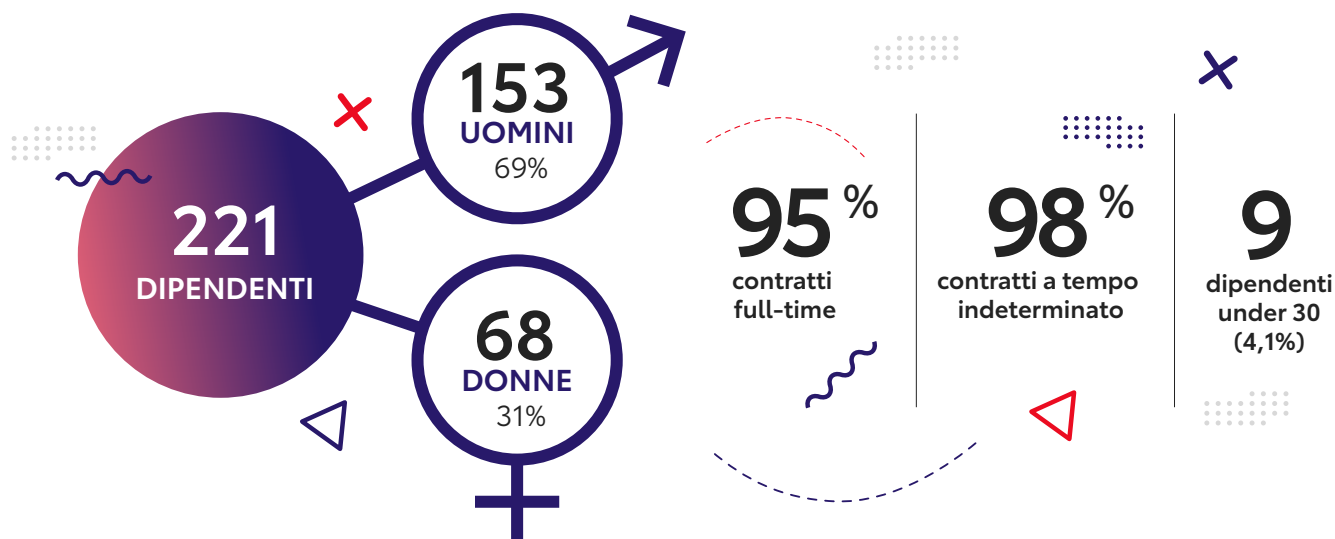


Il valore economico diretto generato e distribuito di TMI

Nel FY 23 il valore economico generato da TMI è stato pari a € 2.288.431.262 in aumento del 24% rispetto al FY 22, contestualmente il valore economico distribuito è aumentato del 22% rispetto al FY 22.

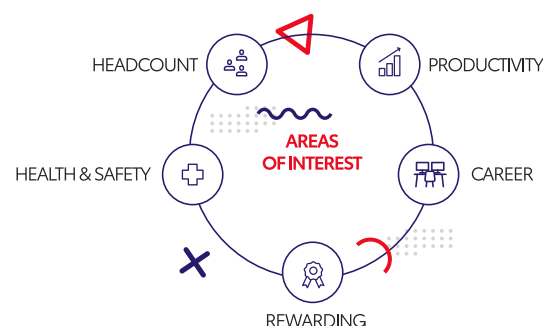


Le persone di TMI



Il reparto HR di TMI continua a lavorare sulla **trasformazione digitale dei principali touch point** che caratterizzano l'**Employee Experience** per facilitare sempre di più un'esperienza continua sia da remoto che in presenza, nonché per ottimizzare la gestione delle attività amministrative sia interne che di impatto sugli altri reparti. In questa direzione lavora anche il **piano di digitalizzazione dei workflow di approvazione in TED**, che dopo il rilascio a luglio '22 dei flussi di Salary Review & Bonus, nel mese di giugno 2023 ha rilasciato i **flussi di New Assignment e Promotion**.

Un altro importante progetto di Digital HR è la definizione e costruzione di una **BI HR**, con l'obiettivo di supportare i processi HR e le attività di People Management, garantendo l'affidabilità e la consistenza dei dati, nonché time saving nella gestione di questi. La BI HR sarà costituita da **5 aree di analisi**: Headcount, Productivity, Career, Rewarding e Health & Safety. In aggiunta, verrà rilasciata una **sezione dedicata ai Direttori e Department Head**, con una vista specifica delle informazioni per i team da loro coordinati. La BI rappresenterà dunque un **importante strumento di supporto sia per il reparto People sia per Direttori/ Department Head nella gestione delle proprie risorse**. Il piano di rilascio di una BI HR è stato previsto per ottobre 2023.



Engagement Index pari a 87%

Prosegue il progetto che punta a diffondere il lavoro agile in tutta l'organizzazione per step progressivi per **favorire una maggiore produttività e rapidità d'esecuzione** nel Project Management.

GRI 2-7 Dipendenti, TMI

| Numero totale dipendenti suddivisi per part-time/full-time, per genere | | | | | | |
|--|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Part-time/Full-time TMI | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Full-time | 153 | 57 | 210 | 148 | 52 | 200 |
| Part-time | - | 11 | 11 | - | 11 | 11 |
| TMI | 153 | 68 | 221 | 148 | 63 | 211 |

GRI 2-7 Dipendenti, TMI

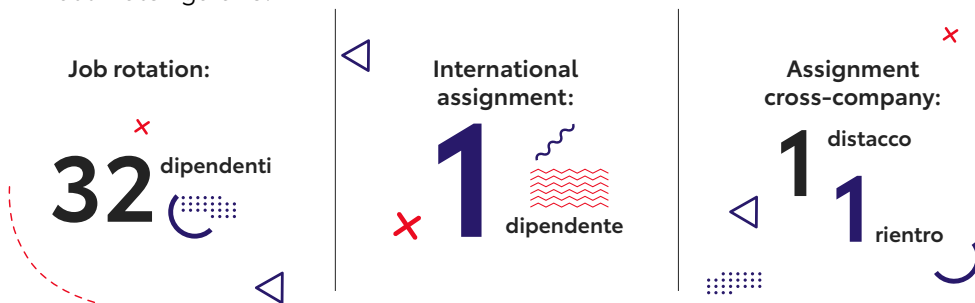
| Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Tipologia contrattuale | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Tempo indeterminato | 153 | 65 | 218 | 148 | 63 | 211 |
| Tempo determinato | - | 3 | 3 | - | - | - |
| Apprendistato | - | - | - | - | - | - |
| TMI | 153 | 68 | 221 | 148 | 63 | 211 |

GRI 2-8 Lavoratori non dipendenti, TMI

| Numero totale di lavoratori esterni suddivisi per tipologia contrattuale e genere | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Tipologia contrattuale | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Personale interinale | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 |
| Stage | - | 2 | 2 | - | 5 | 5 |
| Altri collaboratori | - | - | - | - | - | - |
| TMI | 2 | 4 | 6 | 1 | 7 | 8 |

Sviluppo e formazione dei dipendenti

Tra le modalità di sviluppo e formazione dei dipendenti più efficaci e utilizzate figurano:



Diversità e pari opportunità

In TMI il rispetto, la valorizzazione e l'inclusione delle diversità rappresentano elementi fondamentali della cultura aziendale. Anche nel FY23 continuano le **attività del Diversity Board**.

In particolare, tramite le attività condotte nel precedente FY, sono state **individuate le priorità DE&I formalizzate nel "Diversity Hoshin"**, che prevede un piano di azione nel triennio 2022-2024. Il Diversity Board è stato rinnovato a giugno 2023. Da ottobre 2023 l'iniziativa è cross-company con un **Diversity Board One Toyota** allargato a tutte le aziende Toyota in Italia con 4 membri – di cui 2 di TFSI, 1 di KINTO, 1 di TIS/AND-E.

TMI ha realizzato anche il secondo Diversity Talk con l'obiettivo di organizzarne uno l'anno per avere confronti aperti con aziende e referenti di aziende best in class in tema di D&I. Tra le principali attività



Zero casi di discriminazione nei FY 22 e 23

introdotte o ulteriormente sviluppate nel FY23 è importante elencare:

- **Programma di Mentorship:** con un focus specifico sulla valorizzazione della diversità generazionale. All'interno del programma è previsto il reverse mentoring, una fase pilot dove si invertono i ruoli tra mentee e mentor, per favorire la contaminazione tra generazioni differenti, la riduzione dei gap generazionali nonché favorire la condivisione di prospettive diverse e dare l'opportunità alle risorse più junior di mettere alla prova e sviluppare le capacità di leadership.
- **Discovery Insight:** un'attività di mappatura delle attitudini comportamentali volta a valorizzare le diversità che caratterizzano i membri dei diversi team.
- **Managing People in the "5C" world:** un programma di coaching dedicato ai Department Head con lo scopo di migliorare le competenze di People Management.

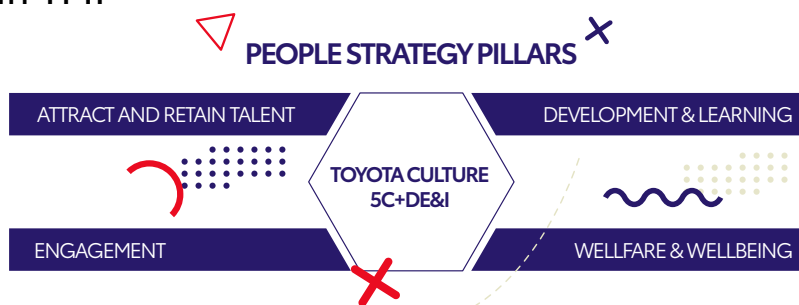
Ad ottobre 2022 si è conclusa la prima wave di **"Inspiring Girls"**, un progetto che ha lo scopo di **incrementare l'empowerment femminile e di promuovere l'equilibrio e la parità di genere**. Ne hanno preso 10 testimonial Toyota che hanno incontrato giovani studenti in varie scuole del territorio italiano. Con l'inizio della seconda wave il programma è diventato cross-company. TMI ha organizzato anche un'attività di formazione su **Unconscious Bias** per un confronto specifico su tematiche D&I.

Inoltre, nel FY23, sarà avviato un **programma di Shadowing**, con l'obiettivo di dare l'opportunità alle **risorse più junior di affiancare risorse senior** e permettergli di osservare da vicino i loro comportamenti nelle attività decisionali e di relazione.

La Toyota Culture in TMI

I valori che guidano l'azienda sono rappresentati dalle **5 C: Coraggio, Collaborazione, Coaching, Curiosità e Creatività**. Le 5C continuano a costituire il sistema di competenze "core" su cui tutta la popolazione è valutata nel processo di Appraisal annuale.

Per supportare la pratica quotidiana di tali valori, l'azienda ha deciso di utilizzare **l'App Yumi**, con la quale, in periodi di tempo circoscritti (circa sei settimane ogni sei mesi), **ciascun dipendente potrà dare e ricevere feedback sul grado di attuazione di tali valori da parte degli altri colleghi**, nonché esprimere il proprio parere sugli elementi in grado di incidere sui suoi fattori motivazionali. Alla fine del primo periodo di utilizzo dell'anno, avvenuto nei mesi di maggio/giugno, è stato fornito un report a ciascun dipendente. Inoltre, i dati aggregati di ciascun reparto sono stati discussi con i relativi responsabili al fine di avviare azioni di miglioramento. Un nuovo periodo di utilizzo è stato previsto tra novembre e dicembre e seguirà un analogo percorso di analisi, con correlate azioni di miglioramento. Una panoramica dei principali risultati emersi a livello complessivo dall'utilizzo dell'App nei mesi di maggio/ giugno è stata condivisa con tutti i dipendenti nel corso della riunione annuale con gli stessi (AEM).



Politiche di remunerazione

Nel FY23 sono stati implementati i processi di Base Salary Review e Bonus. Ciascun componente dell'azienda TMI, inclusi i membri del Warehouse, è sottoposto a un processo di valutazione della performance attraverso l'attribuzione di obiettivi quali-quantitativi che si basano sia su target individuali sia aziendali (Performance Appraisal) e a un processo di valutazione delle competenze (Competency Appraisal). Il primo processo porta all'erogazione di un Bonus, in base a un criterio oggettivo di raggiungimento o meno di obiettivi MBO e l'applicazione di cash table comunicate preventivamente ai soggetti – per tutti (Management e staff) nell'anno fiscale di riferimento. Il secondo porta al riconoscimento di un salary increase, in ottemperanza con il budget stanziato e i benchmark retributivi di mercato.

Solo per l'Amministratore Delegato si seguono le Policy di remunerazione della controllante Toyota Motor Europe.

Privacy e sicurezza

Toyota Motor Italia, in ambito di Privacy e sicurezza:

- ha definito e strutturato **processi, procedure e controlli** per assicurare il livello di continuità richiesto per la sicurezza delle informazioni;
- 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;
- 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;
- ha inserito **l'ambito Privacy tra i principali rischi aziendali** oggetto di monitoraggio periodico nell'ICRM;
- ha adottato un **modello di sicurezza dalla Casa Madre** Toyota Motor Corporation.

Zero
*reclami ricevuti
per violazioni
della Privacy
del Cliente
nel biennio
FY 22 e 23*

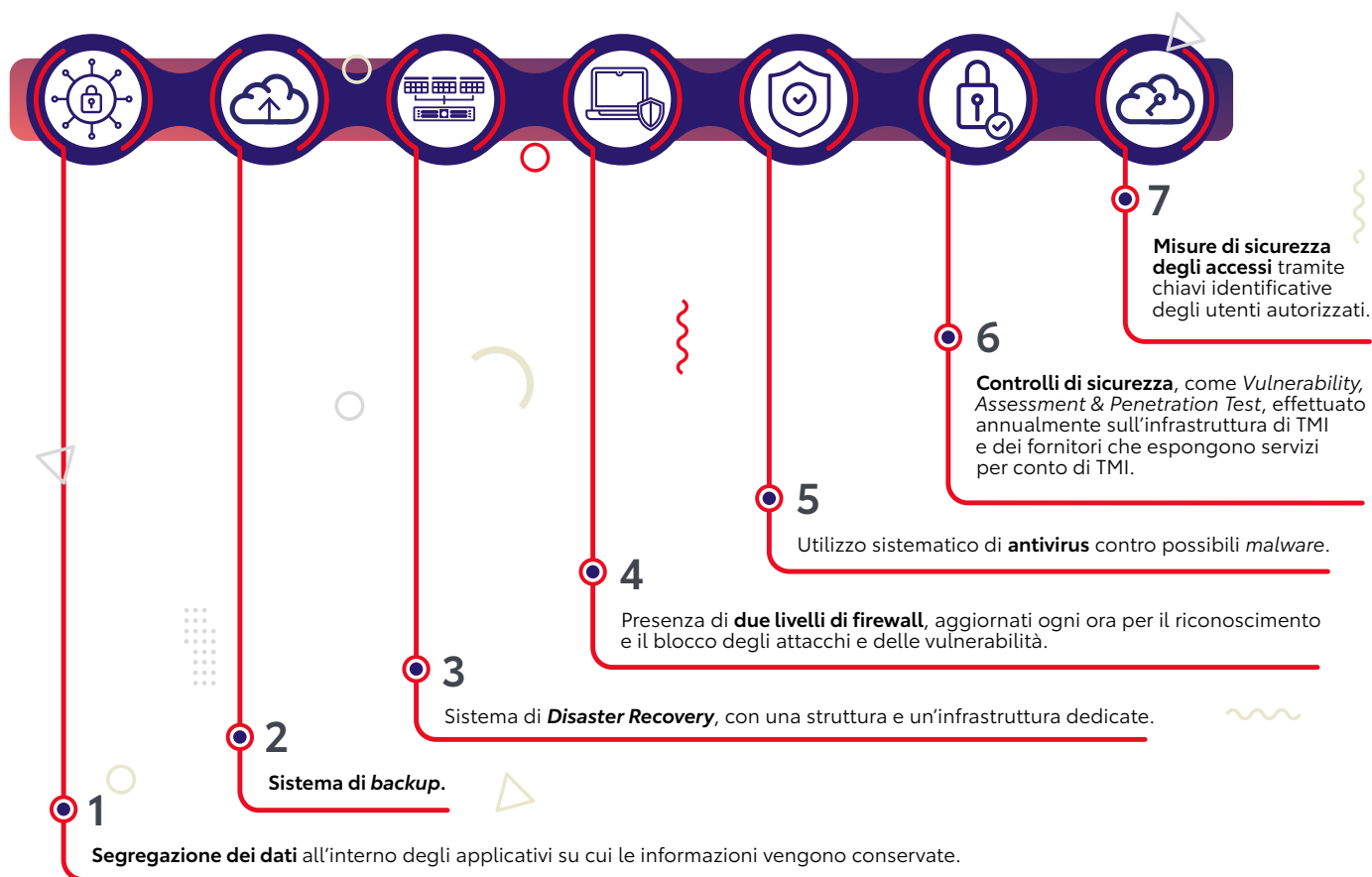


Figura 16

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

L'osservanza delle leggi

Per Toyota Motor Italia, il rispetto rigoroso delle leggi e dei regolamenti è un imperativo fondamentale, poiché rappresenta l'integrità aziendale e la responsabilità dell'azienda verso la comunità e l'ambiente. Infatti, sia nel FY23 che nel precedente FY22, TMI ha registrato:

Zero
casi di inosservanza
a leggi e/o
regolamenti

Zero
episodi di corruzione
accertati e azioni
intraprese

Zero
episodi
anticoncorrenziali

Zero
casi di non
conformità
marketing

Toyota Financial Services Italia e KINTO Italia: Deep Dive

— CAPITOLO 4

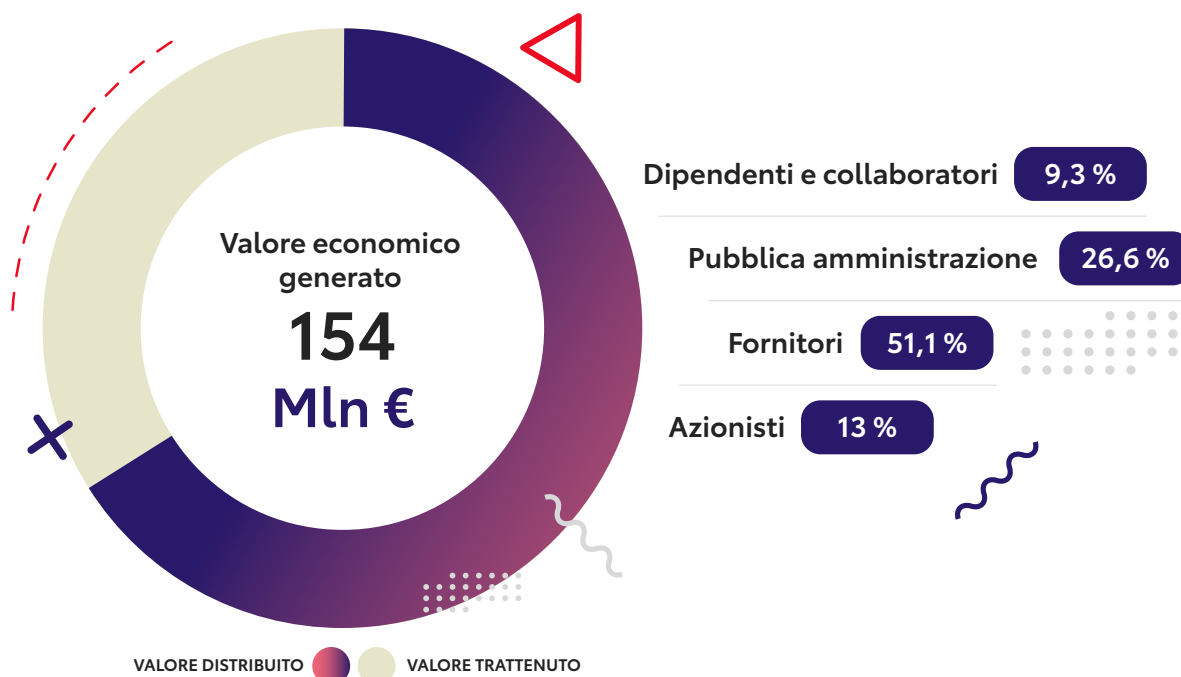


I numeri di TFSI e KINTO

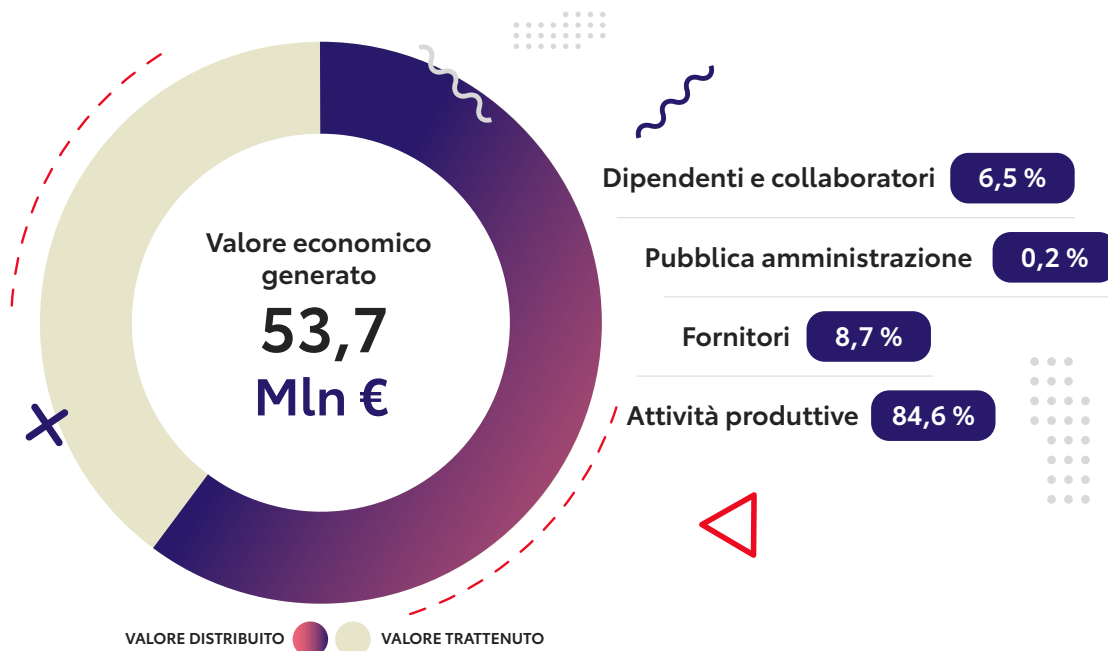


Il valore economico generato e distribuito di TFSI e KINTO

Nel FY 23 il valore economico generato da **TFSI** è stato pari a € 153.566.180 in aumento del 15% rispetto a € 133.752.147 del FY 22, contestualmente il valore economico distribuito è aumentato da € 92.037.119 a € 110.969.526.



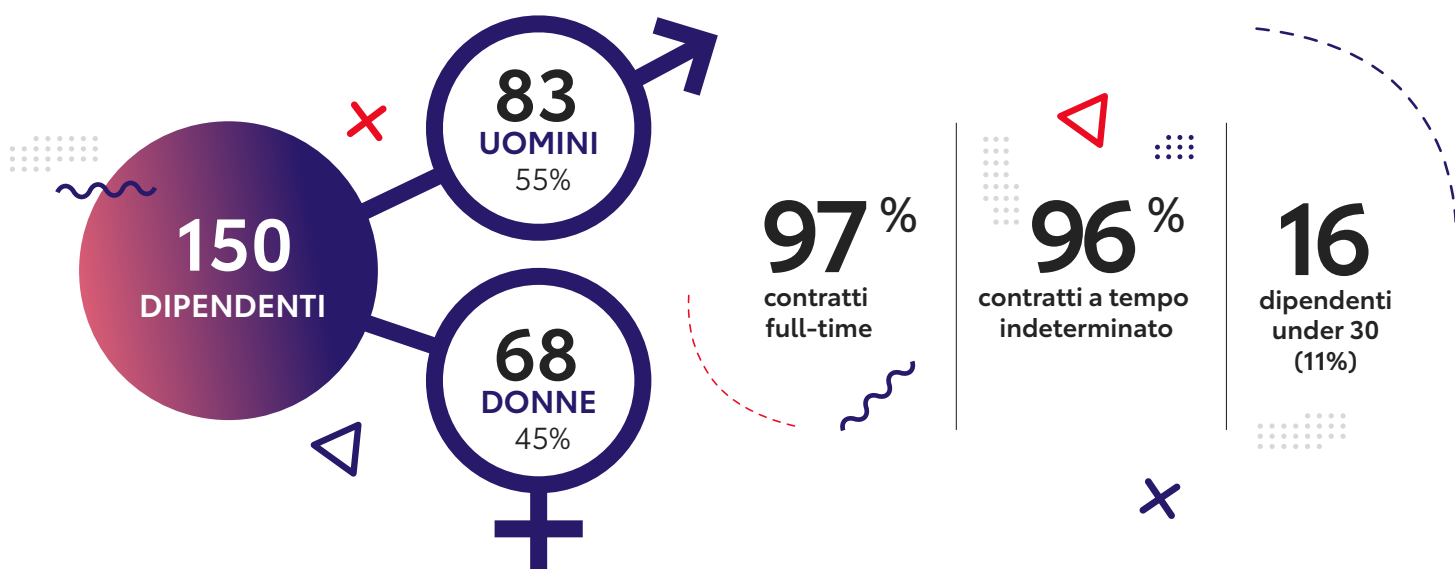
Per quanto riguarda invece il valore economico direttamente generato e distribuito da **KINTO**, nel FY 23 il valore economico generato da è stato pari a € 53.733.884 in aumento del 116% rispetto a € 24.845.127 del FY 22, contestualmente il valore economico distribuito è aumentato da € 15.696.919 a € 31.739.431.



Le persone di TFSI e KINTO

Caratteristiche dell'organico

In Toyota Financial Services e KINTO, gli stessi valori precedentemente descritti nel capitolo riferito a Toyota Motor Italia 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.



GRI 2-7 Dipendenti, TFSI e KINTO

| Numero totale dipendenti suddivisi per part-time/full-time, per genere | | | | | | |
|--|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| Part-time/Full-time | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Full-time | 83 | 62 | 145 | 73 | 55 | 128 |
| Part-time | - | 5 | - | - | 5 | 5 |
| TFSI e KINTO | 83 | 67 | 150 | 73 | 60 | 133 |

GRI 2-7 Dipendenti, TFSI e KINTO

| Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere | | | | | | |
|---|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|
| Tipologia contrattuale | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Tempo indeterminato | 79 | 65 | 144 | 68 | 59 | 127 |
| Tempo determinato | 4 | 2 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| TFSI e KINTO | 83 | 67 | 150 | 73 | 60 | 133 |

GRI 2-8 Lavoratori non dipendenti, TFSI e KINTO

| Numero totale di lavoratori esterni suddivisi per tipologia contrattuale e genere | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tipologia contrattuale | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Personale interinale | 9 | 11 | 20 | 6 | 8 | 14 |
| Stage | 2 | - | 2 | 3 | 1 | 4 |
| Altri collaboratori | 12 | 6 | 18 | 10 | 2 | 12 |
| TFSI e KINTO | 23 | 17 | 40 | 19 | 11 | 30 |

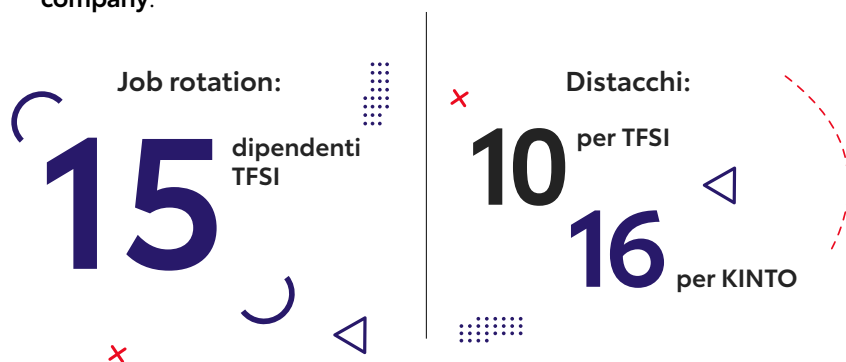
Attrazione e selezione dei talenti

In TFSI e KINTO, 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 23 si confermano **valori molto bassi**, a testimonianza di un'ottima capacità da parte dell'azienda di trattenere i propri talenti, elemento che attenua la necessita di introdurre in azienda nuove risorse.

Sviluppo e formazione dei dipendenti

TFSI e KINTO ripongono grande **attenzione allo sviluppo delle proprie persone**, favorito attraverso diverse iniziative che stimolino un ampliamento delle competenze e una maggiore conoscenza delle attività delle aziende. Tra le modalità di sviluppo più efficaci e utilizzate figurano: **Job Rotation, International Assignment e Assignment cross-company**.



Il sistema di valutazione delle performance

Nel FY 23, 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.

Zero casi di discriminazione nei FY 22 e 23

Diversità e opportunità

TFSI e KINTO hanno avviato un percorso in ambito Diversity & Inclusion che ha visto **un'indagine interna sui temi dalla diversità di genere e alcuni incontri con il management**. 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 relazione ai giovani, **aumenta il numero di dipendenti al di sotto dei 30 anni** di età per TFSI e KINTO un elemento che il Network Toyota Italia ambisce a incrementare nei prossimi anni anche grazie ai nuovi canali di attrazione dei talenti descritti al paragrafo "Attrazione e selezione dei talenti".

Inoltre, altro aspetto rilevante per il Network Toyota Italia, 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, è pari al 7% dell'organico per TFSI e KINTO.

Politiche di remunerazione

In ragione della carica assunta presso TFSI, **gli amministratori non percepiscono alcuna remunerazione aggiuntiva** rispetto alla remunerazione contrattualmente prevista dal rispettivo rapporto di lavoro con aziende Toyota in Italia.

TFSC definisce annualmente i criteri di remunerazione per la Region EAR. Sulla base di tali criteri, la Region EAR delibera l'eventuale salary increase, Bonus e total compensation per il CEO-DG nonché per i singoli dirigenti e per tutto lo staff TFSI, in base alla proposta del CEO-DG.

L'importo, la percentuale globale di salary increase e di Bonus per lo staff nell'anno fiscale di riferimento sono comunicati e riportati annualmente al CdA. Come previsto dalla predetta Policy, la proposta di Remuneration Policy per TFSI è elaborata dalla funzione People & Innovation in coordinamento con il CEO-DG e successivamente trasmessa al HR Head della Region EAR.

I membri del CdA, nell'ambito dei risultati conseguiti in relazione alla gestione degli impatti dell'organizzazione sull'economia, sull'ambiente e sulle persone non percepiscono compensi e non sono soggetti a valutazione.

Il **CEO-DG e gli alti dirigenti** sono sottoposti a un **processo di valutazione** che prevede la valutazione di tre aree (Competenze Toyota Way, Competenze Tecnico-Trasversali in base al ruolo, obiettivi). Tale processo prevede l'attribuzione di **obiettivi quantitativi, qualitativi e strategici**, che si basano sia sui target aziendali di profittabilità, sia su target individuali, assegnati e condivisi con il CEO-DG. Gli obiettivi individuali del CEO-DG di TFSI sono fissati da TFSC e dalla Region

EAR e il relativo raggiungimento è valutato dalla Region EAR, che conduce uno specifico Appraisal meeting con il CEO-DG per valutare la performance quantitativa e qualitativa dell'esercizio progresso rispetto ai target assegnati e che definisce e comunica i nuovi obiettivi quantitativi e qualitativi per il successivo esercizio. Le norme riguardanti la determinazione della retribuzione vengono definite in ottemperanza con:

- Quanto disposto dal CCNL di riferimento (Commercio del Terziario) e relative tabelle retributive.
- Budget stanziato e approvato dalla Region EAR attraverso MTBP quinquennale.
- Benchmark di mercato.
- Specifiche disposizioni ricevute dalla Region EAR.

Le assumption di base che guidano la Salary Review annuale sono proposte dal reparto HR, approvate dal CEO e successivamente dal CdA.

Privacy e sicurezza

Toyota Financial Services Italia e KINTO, in qualità di titolari del trattamento, adottano 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; pertanto, hanno individuato il Responsabile della protezione dei dati o **Data Protection Officer** ("DPO") in un professionista esterno.

Per **TFSI**, quest'ultimo collabora con i **3 Privacy Officers** (il Responsabile AML & Compliance, il Responsabile IT e il Responsabile Sales, Marketing e VLV), con i **Privacy Manager**⁷¹, 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.

Per **KINTO** collabora con i **2 Privacy Officers** (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.

In ottemperanza alla normativa applicabile, la società ha implementato **sistemi di Business Continuity e Disaster Recovery (comprensivi di SIEM/SOC)** al fine di presidiare il rischio della perdita dei dati causata da eventi esterni e non prevedibili, inclusi gli attacchi hacker.

Zero
*reclami ricevuti
per violazioni
della Privacy
del Cliente
per il FY 22 e 23*

TFSI
*certificata
ISO 27001 e
ISO 27701*

⁷¹ Applicabile solo per TFSI.

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.

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 di **rendere disponibili** ai Concessionari partner che rispondono agli standard di sostenibilità, delle **linee di Credito dedicate a finanziare progetti ESG**.

La **prima fase** del progetto, consistente nella raccolta dati e a cui hanno partecipato tutti i Concessionari con mandato Toyota e Lexus, si è conclusa con **l'assegnazione di uno score** sui criteri di sostenibilità. La **seconda fase** del progetto avviata nel FY23 è stata indirizzata a una attenta **gap analysis** rispetto agli standard definiti. **Tutti i Concessionari** con mandato Toyota e Lexus hanno ricevuto un **piano di sviluppo**, specifico per la propria organizzazione, con indicazioni delle azioni prioritarie suggerite per migliorare la propria performance ESG.

Toyota Financial Services ha messo a disposizione dei Concessionari, che ne hanno fatto espressa richiesta, la propria competenza e l'appoggio di consulenti esperti per la redazione del primo rapporto di sostenibilità oltre che l'assistenza continua per l'attuazione dei piani di sviluppo.

La terza fase del progetto, consistente nell'assegnazione di rating ESG, avrà inizio quando i Concessionari avranno completato le azioni di miglioramento e raggiunto un livello di score ESG adeguato.

Cartolarizzazione

Nel febbraio 2023 Toyota Financial Services Italia ha realizzato un'operazione di cartolarizzazione, con l'obiettivo di **raccogliere risorse finanziarie a fronte della cessione di una parte dei finanziamenti auto detenuti in bilancio ad una società veicolo istituita ad hoc** (o "SPV").

Finanza strutturata e sostenibilità ambientale è il binomio che descrive la prima operazione di cartolarizzazione di finanziamenti per auto ibride ed elettriche lanciata da Toyota Financial Services Italia S.p.A., con la costituzione della società veicolo **Koromo Italy S.r.l.**

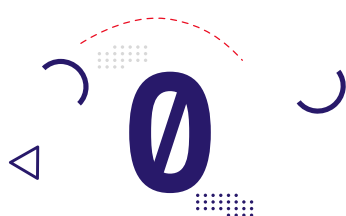
Cartolarizzare crediti performing connessi a questa tipologia di finanziamenti significa **andare "beyond"**, oltre, il concetto di sostenibilità ambientale. Offrire ai mercati finanziari un'operazione di finanza strutturata come quella lanciata da Toyota Financial Services Italia S.p.A. dimostra la profonda attenzione che l'azienda rivolge al tema della salvaguardia ambientale attraverso il business.

L'operazione, curata da Zenith Service, intermediario specializzato in soluzioni e servizi per la finanza strutturata in Italia, è stata varata per un **ammontare complessivo di 538,6 milioni di euro**. La cartolarizzazione di TFSI è stata **accolta molto positivamente dalle agenzie di rating**: Fitch e Moody's hanno assegnato ai titoli appartenenti alla tranche con grado di rischio meno elevato. La cartolarizzazione Toyota potrebbe aprire la strada a un nuovo interesse da parte del mercato e degli investitori su operazioni finanziarie correlate a loan per auto ibride ed elettriche, sancendo una nuova alba della finanza sostenibile.

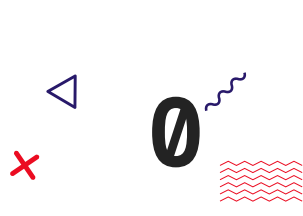
L'osservanza delle leggi

Per TFSI e KINTO, il rispetto rigoroso delle leggi e dei regolamenti è un imperativo fondamentale, poiché rappresenta l'integrità aziendale e la responsabilità delle aziende verso la comunità e l'ambiente.

Infatti, nel biennio FY 22-23, hanno registrato:



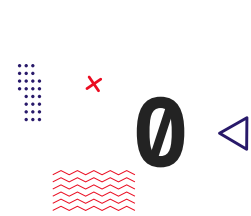
**casi di inosservanza
a leggi e/o regolamenti
nel biennio FY 22-23**



**episodi di corruzione
accertati e azioni
intraprese nel biennio
FY 22-23**



**episodi anticoncorrenziali
nel biennio FY 22-23**



**casi di non conformità
marketing nel biennio
FY 22-23**

Toyota Insurance Services e Aioi Nissay Dowa Europe: Deep Dive

— CAPITOLO 5

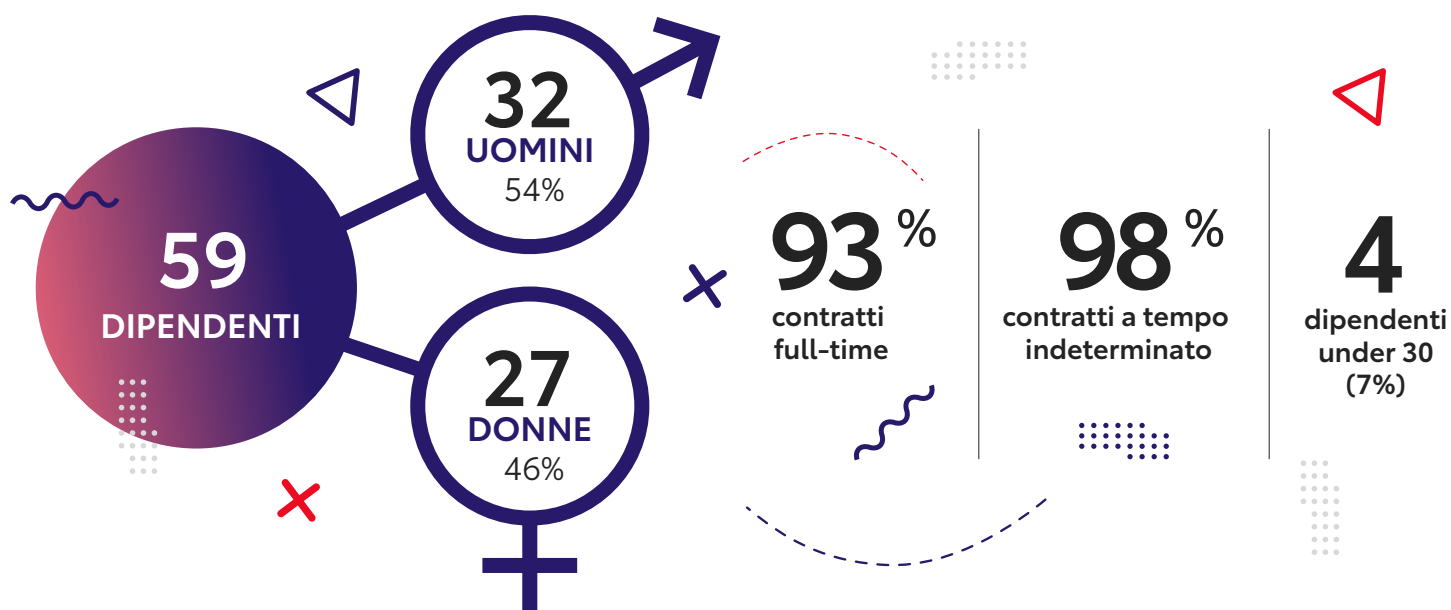


I numeri di TIS e AND-E



LE PERSONE DI TIS E AND-E

Caratteristiche dell'organico



GRI 2-7 Dipendenti, TIS e AND-E

| Numero totale di dipendenti suddivisi per part-time/full-time e genere | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2022 | | | 2021 | | |
| Part-time/Full-time | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Full-time | 32 | 23 | 55 | 32 | 15 | 47 |
| Part-time | - | 4 | 4 | - | 6 | 6 |
| TIS e AND-E | 32 | 27 | 59 | 32 | 21 | 53 |

GRI 2-7 Dipendenti, TIS e AND-E

| Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2022 | | | 2021 | | |
| Tipologia contrattuale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Tempo indeterminato | 32 | 26 | 58 | 29 | 20 | 49 |
| Tempo determinato | - | 1 | 1 | 3 | 1 | 4 |
| TIS e AND-E | 32 | 27 | 59 | 32 | 21 | 53 |

GRI 2-8 Lavoratori non dipendenti, TIS e AND-E

| Numero di lavoratori esterni per categoria professionale e genere | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2022 | | | 2021 | | |
| Categoria professionale | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Interinali | 1 | 3 | 4 | - | 4 | 4 |
| Stagisti | - | 1 | 1 | - | - | - |
| Collaboratori | - | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| Altra categoria | - | - | - | - | - | - |
| TIS e AND-E | 1 | 5 | 6 | 1 | 6 | 7 |

Sviluppo e formazione dei dipendenti

Tra le **modalità di sviluppo e formazione** dei dipendenti più efficaci e utilizzate figurano:

- **Job Rotation** tra diversi reparti dell'azienda per l'ampliamento e lo sviluppo di conoscenze e competenze. Nessuna job rotation ha interessato AND-E tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2022.
- **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 2022, è stato 1 l'international assignment in entrata per AND-E.
- **Assignment cross-company** tra le aziende Toyota in Italia, con l'obiettivo di rendere trasversale la conoscenza del mondo Toyota da parte dei dipendenti. Nel 2022, è stato gestito 1 distacco per TIS e 0 per AND-E.

Diversità e opportunità

In relazione ai giovani, **aumenta il numero di dipendenti al di sotto dei 30 anni** di età per TIS e AND-E. Inoltre, altro aspetto rilevante per il Network Toyota Italia, è l'**inclusione delle persone** con disabilità, che, insieme alle altre categorie protette, per TIS e AND-E, è pari al 3%.

*Zero
infortuni
nel biennio
2021-2022*

*Zero
casi di discriminazione
nel biennio
2021-2022*

Politiche di remunerazione

Nel 2022 sono stati implementati i **processi annuali di revisione della remunerazione**. Ciascun dipendente dell'azienda viene sottoposto a un processo di valutazione della performance e delle competenze attuate nel raggiungimento degli obiettivi assegnati, che può portare all'erogazione di un Bonus ovvero a una proposta di **salary increase** o di passaggio di livello nel caso di revisione di mansioni, tenendo sempre presente il raggiungimento o meno degli obiettivi concordati. Il **processo di valutazione delle competenze** porta al riconoscimento di quanto sopra indicato, in ottemperanza con il budget stanziato e i benchmark retributivi di mercato. Il processo viene applicato in base alle regole definite centralmente a livello europeo.

Privacy e sicurezza

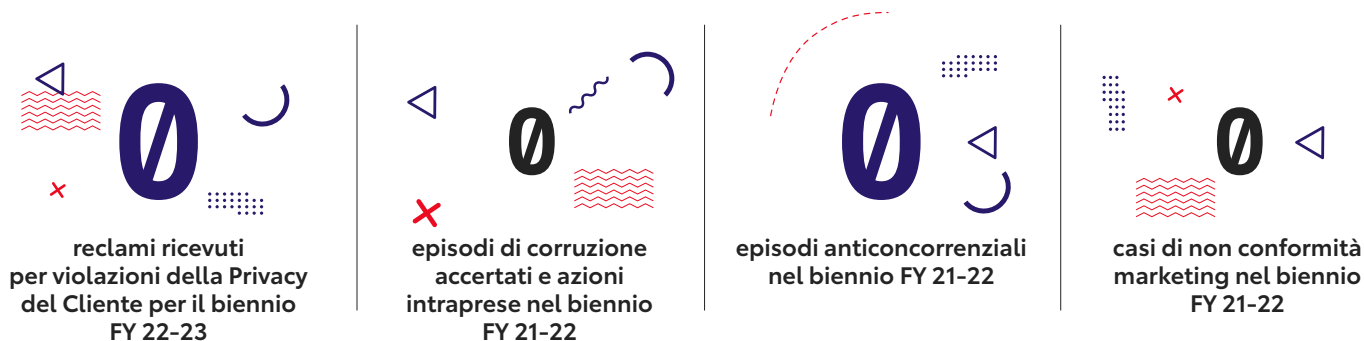
In TIS e AND-E, la **gestione dei sistemi informatici è sotto il controllo delle rispettive Case Madri**. Tuttavia, si segnala che entrambe le società si sono dotate di uno **specifico organigramma per la gestione della Privacy**, al fine di osservare, valutare e organizzare la gestione del trattamento 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, oltre al supporto di un consulente esterno, specializzato in tematiche di data protection**:

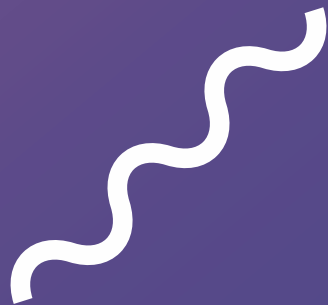
1. un **Local DPO** – Data Protection Officer – che riporta al DPO in Germania così come richiesto dalla normativa vigente e in linea con tutte le società Toyota in Italia.
2. tre **Privacy Officer**, a supporto del Local DPO, individuati nell'ambito delle aree Legal, Risk e IT.
3. I **Coordinatori Privacy**,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

L'osservanza delle leggi

Per TIS e AND-E, il rispetto rigoroso delle leggi e dei regolamenti è un imperativo fondamentale, poiché rappresenta l'integrità aziendale e la responsabilità delle aziende verso la comunità e l'ambiente. Infatti, nel biennio 2021-2022, hanno registrato:



Allegati



GRI 201-1 Valore direttamente generato e distribuito, TMI

| Valore direttamente generato e distribuito | | |
|---|----------------------|----------------------|
| Prospetto di distribuzione del valore economico (€) | FY 23 | FY 22 |
| Costi di produzione riclassificati | 2.221.875.491 | 1.804.801.816 |
| Remunerazione dei dipendenti e collaboratori | 20.689.578 | 20.704.339 |
| Remunerazione della Pubblica Amministrazione | 7.958.192 | 6.435.932 |
| Remunerazione agli Azionisti | 1.596.490 | 11.549.312 |
| Remunerazione alla collettività | - | - |
| Remunerazione dei Finanziatori | 1.274.592 | 251.764 |
| Totale valore economico distribuito | 2.253.394.343 | 1.843.743.163 |
| Valore economico trattenuto | 35.036.919 | 8.178.020 |

GRI 201-1 Valore direttamente generato e distribuito, TFSI

| Valore direttamente generato e distribuito | | |
|---|--------------------|-------------------|
| Prospetto di distribuzione del valore economico (€) | FY 23 | FY 22 |
| Remunerazione dei fornitori | 56.723.442 | 40.703.158 |
| Remunerazione dei dipendenti e collaboratori | 10.335.030 | 9.684.519 |
| Amministrazione centrale e periferica | 29.549.679 | 28.550.040 |
| Remunerazione agli Azionisti | 14.361.375 | 13.099.402 |
| Remunerazione alla collettività | - | - |
| Totale valore economico distribuito | 110.969.526 | 92.037.119 |
| Valore economico trattenuto | 42.596.656 | 41.715.029 |

GRI 201-1 Valore direttamente generato e distribuito, KINTO

| Valore direttamente generato e distribuito | | |
|---|-------------------|-------------------|
| Prospetto di distribuzione del valore economico (€) | FY 23 | FY 22 |
| Costi di produzione riclassificati | 26.843.165 | 14.061.669 |
| Remunerazione dei dipendenti e collaboratori | 2.079.593 | 1.319.780 |
| Remunerazione della Pubblica Amministrazione | 55.291 | - |
| Remunerazione agli Azionisti | - | - |
| Remunerazione alla collettività | - | - |
| Remunerazione dei Finanziatori | 2.761.382 | 315.470 |
| Totale valore economico distribuito | 31.739.431 | 15.696.919 |
| Valore economico trattenuto | 21.994.453 | 9.148.208 |

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali, TMI

| Categoria di prodotto/servizio | Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio | | | | | |
|---|--|-----------|-------------------------|------------|----------------------|------------|
| | FY 23 | | | | | |
| | Italia | | Estero (Unione Europea) | | Totale | |
| | Spesa | % | Spesa | % | Spesa | % |
| <i>Acquisto di veicoli nuovi, accessori e ricambi originali</i> | - | 0% | 2.059.751.913 | 94% | 2.059.751.913 | 94% |
| <i>Media e pubblicità</i> | 44.265.687 | 2% | - | 0% | 44.265.687 | 2% |
| <i>Campagne di richiamo di veicoli</i> | - | 0% | 6.525.089 | 0% | 6.525.089 | 0% |
| Subtotale | 44.265.687 | 2% | 2.066.277.002 | 94% | 2.110.542.689 | 96% |
| Totale spesa verso fornitori | 2.197.772.798 | | | | | |

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali, TMI

| Categoria di prodotto/servizio | Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio | | | | | |
|---|--|-----------|-------------------------|------------|----------------------|------------|
| | FY 22 ⁷² | | | | | |
| | Italia | | Estero (Unione Europea) | | Totale | |
| | Spesa | % | Spesa | % | Spesa | % |
| <i>Acquisto di veicoli nuovi, accessori e ricambi originali</i> | - | 0% | 1.560.993.959 | 92% | 1.560.993.959 | 92% |
| <i>Media e pubblicità</i> | 44.081.626 | 3% | - | 0% | 44.081.626 | 3% |
| <i>Campagne di richiamo di veicoli</i> | - | 0% | 10.847.982 | 1% | 10.847.982 | 1% |
| Subtotale | 44.081.626 | 3% | 1.571.841.941 | 92% | 1.615.923.567 | 95% |
| Totale spesa verso fornitori | 1.699.347.970 | | | | | |

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali, TFSI e KINTO

| Categoria di prodotto/servizio | Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio | | | | | |
|---|--|------------|-------------------------|-----------|-------------------|------------|
| | FY 23 | | | | | |
| | Italia | | Estero (Unione Europea) | | Totale | |
| | Spesa | % | Spesa | % | Spesa | % |
| <i>Commissioni finanziarie vs Network Concessionarie</i> | 34.392.583 | 57% | - | 0% | 34.392.583 | 57% |
| <i>Costi operativi (include Staff Costs, Travel & Communication, Research and Consulting, ecc.)</i> | 9.961.279 | 16% | 1.880.023 | 3% | 11.841.302 | 19% |
| <i>IT Expenses</i> | 5.958.408 | 10% | 1.120.255 | 2% | 7.078.663 | 12% |
| <i>Sales & Marketing</i> | 4.976.649 | 8% | - | 0% | 4.976.649 | 8% |
| Subtotale | 55.288.918 | 91% | 3.000.278 | 5% | 58.289.196 | 96% |
| Totale spesa verso fornitori | 60.859.925 | | | | | |

⁷² A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi alla catena di fornitura di TMI del Fiscal Year 22 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Rapporto. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2022.

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali, TFSI e KINTO

| Categoria di prodotto/servizio | Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio | | | | | |
|---|--|------------|-------------------------|-----------|-------------------|------------|
| | FY 22 | | | | | |
| | Italia | | Estero (Unione Europea) | | Totale | |
| | Spesa | % | Spesa | % | Spesa | % |
| <i>Commissioni finanziarie vs Network Concessionarie</i> | 26.870.464 | 55% | - | 0% | 26.870.464 | 55% |
| <i>Costi operativi (include Staff Costs, Travel & Communication, Research and Consulting, ecc.)</i> | 9.587.809 | 20% | 1.586.317 | 3% | 11.174.126 | 23% |
| <i>IT Expenses</i> | 4.752.828 | 10% | 302.787 | 1% | 5.055.616 | 10% |
| <i>Sales & Marketing</i> | 4.044.831 | 8% | - | 0% | 4.044.831 | 8% |
| Subtotale | 45.255.932 | 93% | 1.889.104 | 4% | 47.145.037 | 96% |
| Totale spesa verso fornitori | 48.876.311 | | | | | |

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali, TIS e AND-E

| Categoria di prodotto/servizio | Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio | | | | | |
|-------------------------------------|--|------------|-------------------------|------------|-------------------|-------------|
| | 2022 | | | | | |
| | Italia | | Estero (Unione Europea) | | Totale | |
| | Spesa | % | Spesa | % | Spesa | % |
| <i>Sinistri</i> | 334.911 | 1% | - | 0% | 334.911 | 1% |
| <i>Commissioni</i> | 11.564.679 | 34% | - | 0% | 11.564.679 | 34% |
| <i>Costi amministrativi</i> | 4.323.496 | 13% | 7.006.371 | 20% | 11.329.867 | 33% |
| <i>Costi personale</i> | 83.184 | 0% | - | 0% | 83.184 | 0% |
| <i>Provvigioni</i> | 10.995.732 | 32% | - | 0% | 10.995.732 | 32% |
| Subtotale | 27.302.001 | 80% | 7.006.371 | 20% | 34.308.373 | 100% |
| Totale spesa verso fornitori | 34.308.373 | | | | | |

GRI 204-1 Proporzione di spesa verso fornitori locali, TIS e AND-E

| Categoria di prodotto/servizio | Proporzione di spesa verso fornitori locali per categoria di prodotto/servizio | | | | | |
|-------------------------------------|--|------------|-------------------------|-----------|-------------------|-------------|
| | 2021 | | | | | |
| | Italia | | Estero (Unione Europea) | | Totale | |
| | Spesa | % | Spesa | % | Spesa | % |
| <i>Sinistri</i> | 542.619 | 2% | - | 0% | 542.619 | 2% |
| <i>Commissioni</i> | 9.718.098 | 38% | - | 0% | 9.718.098 | 38% |
| <i>Costi amministrativi</i> | 4.766.671 | 18% | 1.367.606 | 5% | 6.134.278 | 24% |
| <i>Costi personale</i> | 131.524 | 1% | - | 0% | 131.524 | 1% |
| <i>Provvigioni</i> | 9.262.452 | 36% | - | 0% | 9.262.452 | 36% |
| Subtotale | 24.421.364 | 95% | 1.367.606 | 5% | 25.788.970 | 100% |
| Totale spesa verso fornitori | 25.788.970 | | | | | |

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TMI

| Categoria professionale | Numero totale e percentuale dei membri del CdA e dei dipendenti che hanno ricevuto formazione in materia di anticorruzione, suddivisi per categoria dipendenti | | | | | |
|------------------------------------|--|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Membri del CdA | 3 | - | 3 | 3 | - | 3 |
| Totale membri del CdA | 3 | - | 3 | 3 | - | 3 |
| Percentuale | 100% | 0% | 100% | 100% | 0% | 100% |
| Dirigenti | 13 | 1 | 14 | 12 | - | 12 |
| Totale dirigenti | 13 | 1 | 14 | 12 | - | 12 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% |
| Quadri | 37 | 5 | 42 | 25 | 6 | 31 |
| Totale quadri | 37 | 5 | 42 | 25 | 6 | 31 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impiegati | 100 | 62 | 162 | 108 | 57 | 165 |
| Totale impiegati | 100 | 62 | 162 | 108 | 57 | 165 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Totale membri CdA formati | 3 | - | 3 | 3 | - | 3 |
| Percentuale membri del CdA formati | 100% | 0% | 100% | 100% | 0% | 100% |

| | | | | | | |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Totale dipendenti formati | 150 | 68 | 218 | 145 | 63 | 208 |
| Percentuale dipendenti formati | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TMI

| Categoria professionale | Numero totale e percentuale dei membri del CdA e dei dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure di anticorruzione dell'organizzazione, suddivisi per categoria dipendenti | | | | | |
|---|---|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Membri del CdA | 3 | - | 3 | 3 | - | 3 |
| Totale membri del CdA | 3 | - | 3 | 3 | - | 3 |
| Percentuale | 100% | 0% | 100% | 100% | 0% | 100% |
| Dirigenti | 13 | 1 | 14 | 12 | - | 12 |
| Totale dirigenti | 13 | 1 | 14 | 12 | - | 12 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% |
| Quadri | 37 | 5 | 42 | 25 | 6 | 31 |
| Totale quadri | 37 | 5 | 42 | 25 | 6 | 31 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impiegati | 100 | 62 | 162 | 108 | 57 | 165 |
| Totale impiegati | 100 | 62 | 162 | 108 | 57 | 165 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Totale membri CdA che hanno ricevuto comunicazione | 3 | - | 3 | 3 | - | 3 |
| Percentuale membri del CdA che hanno ricevuto comunicazione | 100% | 0% | 100% | 100% | 0% | 100% |
| Totale dipendenti che hanno ricevuto comunicazione | 150 | 68 | 218 | 145 | 63 | 208 |
| Percentuale dipendenti che hanno ricevuto comunicazione | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TMI

| Numero totale e percentuale di partner commerciali a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione, suddivisi per tipologia di partner commerciale | | | |
|---|--|-------|-------|
| Tipologia | | FY 23 | FY 22 |
| Fornitori Strategici | Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 86 | 76 |
| | Totale partner commerciali | 86 | 76 |
| | Percentuale | 100% | 100% |
| Fornitori Rilevanti | Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 52 | 43 |
| | Totale partner commerciali | 52 | 43 |
| | Percentuale | 100% | 100% |
| Fornitori altra tipologia | Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 332 | 377 |
| | Totale partner commerciali | 332 | 377 |
| | Percentuale | 100% | 100% |
| Totale partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | | 470 | 496 |
| Percentuale partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | | 100% | 100% |

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TFSI e KINTO

| Categoria professionale | Numero totale e percentuale dei membri del CdA e dei dipendenti che hanno ricevuto formazione in materia di anticorruzione, suddivisi per categoria dipendenti | | | | | |
|------------------------------------|--|-------|--------|---------------------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 ⁷³ | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Membri del CdA | 5 | - | 5 | ND | ND | ND |
| Totale membri del CdA | 7 | - | 7 | ND | ND | ND |
| Percentuale | 71% | 0% | 71% | ND | ND | ND |
| Dirigenti | 2 | - | 2 | 1 | - | 1 |
| Totale dirigenti | 8 | 2 | 10 | 1 | - | 1 |
| Percentuale | 25% | 0% | 20% | 100% | 0% | 100% |
| Quadri | 3 | - | 3 | 4 | 0 | 4 |
| Totale quadri | 11 | 7 | 18 | 4 | 0 | 4 |
| Percentuale | 27% | 0% | 17% | 100% | 0% | 100% |
| Impiegati | 15 | 9 | 24 | 10 | 5 | 15 |
| Totale impiegati | 64 | 58 | 122 | 10 | 5 | 15 |
| Percentuale | 23% | 16% | 20% | 100% | 100% | 100% |
| Totale membri CdA formati | 5 | - | 5 | ND | ND | ND |
| Percentuale membri del CdA formati | 71% | 0% | 71% | N/A | N/A | N/A |
| Totale dipendenti formati | 20 | 9 | 29 | 15 | 5 | 20 |
| Percentuale dipendenti formati | 24% | 13% | 19% | 100% | 100% | 100% |

⁷³ Il dato è disponibile solo per KINTO Italia.

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TFSI e KINTO

| Categoria professionale | Numero totale e percentuale dei membri del CdA e dei dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure di anticorruzione dell'organizzazione, suddivisi per categoria dipendenti | | | | | |
|---|---|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Membri del CdA | 5 | - | 5 | N/A | N/A | N/A |
| Totale membri del CdA | 7 | - | 7 | N/A | N/A | N/A |
| Percentuale | 71% | 0% | 71% | N/A | N/A | N/A |
| Dirigenti | 8 | 2 | 10 | 7 | 2 | 9 |
| Totale Dirigenti | 8 | 2 | 10 | 7 | 2 | 9 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Quadri | 11 | 7 | 18 | 12 | 5 | 17 |
| Totale Quadri | 11 | 7 | 18 | 12 | 5 | 17 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impiegati | 64 | 58 | 122 | 54 | 53 | 107 |
| Totale Impiegati | 64 | 58 | 122 | 54 | 53 | 107 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Totale Membri CdA che hanno ricevuto comunicazione | 5 | - | 5 | N/A | N/A | N/A |
| Percentuale membri del CdA che hanno ricevuto comunicazione | 71% | 0% | 71% | N/A | N/A | N/A |
| Totale dipendenti che hanno ricevuto comunicazione | 83 | 67 | 150 | 73 | 60 | 133 |
| Percentuale dipendenti che hanno ricevuto comunicazione | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TFSI e KINTO

| Numero totale e percentuale di partner commerciali a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione, suddivisi per tipologia di partner commerciale | | | |
|---|--|-------|-------|
| Tipologia | | FY 23 | FY 22 |
| Fornitori FOI & Strategici | Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 13 | 11 |
| | Totale partner commerciali | 13 | 11 |
| | Percentuale | 100% | 100% |
| Consulenti e Tipo altro | Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 25 | 49 |
| | Totale partner commerciali | 25 | 49 |
| | Percentuale | 100% | 100% |
| Dealers | Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 91 | 92 |
| | Totale partner commerciali | 91 | 92 |
| | Percentuale | 100% | 100% |
| Totale partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | | 129 | 152 |
| Percentuale partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | | 100% | 100% |



GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TIS e AND-E

| Categoria professionale | Numero totale e percentuale dei membri del CdA e dei dipendenti che hanno ricevuto formazione in materia di anticorruzione, suddivisi per categoria dipendenti | | | | | |
|------------------------------------|--|-------|--------|--------|-------|--------|
| | 2022 | | | 2021 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Membri del CdA | - | - | - | - | - | - |
| Totale membri del CdA | - | - | - | - | - | - |
| Percentuale | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Dirigenti | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Totale Dirigenti | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Quadri | 5 | 1 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| Totale Quadri | 5 | 1 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impiegati | 25 | 25 | 50 | 25 | 19 | 44 |
| Totale Impiegati | 25 | 25 | 50 | 25 | 19 | 44 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Totale Membri CdA formati | - | - | - | - | - | - |
| Percentuale membri del CdA formati | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Totale dipendenti formati | 32 | 27 | 59 | 32 | 21 | 53 |
| Percentuale dipendenti formati | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |



GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TIS e AND-E

| Categoria professionale | Numero totale e percentuale dei membri del CdA e dei dipendenti a cui sono state comunicate le politiche e le procedure di anticorruzione dell'organizzazione, suddivisi per categoria dipendenti | | | | | |
|---|---|-------|--------|--------|-------|--------|
| | 2022 | | | 2021 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Membri del CdA | - | - | - | - | - | - |
| Totale membri del CdA | - | - | - | - | - | - |
| Percentuale | - | - | - | - | - | - |
| Dirigenti | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Totale Dirigenti | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Quadri | 5 | 1 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| Totale Quadri | 5 | 1 | 6 | 5 | 1 | 6 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impiegati | 25 | 25 | 50 | 25 | 19 | 44 |
| Totale Impiegati | 25 | 25 | 50 | 25 | 19 | 44 |
| Percentuale | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Totale Membri CdA che hanno ricevuto comunicazione | - | - | - | - | - | - |
| Percentuale membri del CdA che hanno ricevuto comunicazione | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Totale dipendenti che hanno ricevuto comunicazione | 32 | 27 | 59 | 32 | 21 | 53 |
| Percentuale dipendenti che hanno ricevuto comunicazione | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

GRI 205-2 Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione, TIS e AND-E

| Numero totale e percentuale di partner commerciali a cui sono state comunicate le politiche e le procedure anticorruzione dell'organizzazione, suddivisi per tipologia di partner commerciale | | |
|---|------|------|
| | 2022 | 2021 |
| Partner commerciali che hanno ricevuto comunicazione | 83 | 98 |
| Totale partner commerciali | 83 | 98 |
| Percentuale | 100% | 100% |

GRI 302-1 Energia consumata all'interno dell'organizzazione⁷⁴

| Consumi energetici per tipologia (GJ) | | |
|---------------------------------------|--------|--------|
| | FY 22 | FY 21 |
| Gas naturale | 1.786 | 2.796 |
| Gasolio da riscaldamento | 14 | 14 |
| Energia elettrica | 7.277 | 7.563 |
| Benzina da autotrazione | 5.008 | 5.493 |
| Totale consumi | 14.085 | 15.866 |

GRI 303-3 Prelievo idrico

| Fonte del prelievo | Prelievo idrico per fonte del prelievo (Megalitri) ⁷⁵ | | | |
|---------------------|--|----------------------|---------------|----------------------|
| | FY 23 | | FY 22 | |
| | Tutte le aree | Aree a stress idrico | Tutte le aree | Aree a stress idrico |
| Acque di superficie | 12,37 | 12,37 | 10,41 | 10,41 |
| Acque sotterranee | - | - | 0,15 | 0,15 |
| Totale | 12,37 | 12,37 | 10,56 | 10,56 |

⁷⁴ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi all'energia consumata nel Fiscal Year 22 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Rapporto. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2022.

⁷⁵ L'acqua prelevata proviene interamente da fonti di acqua dolce.

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 23 | % | FY 22 | % |
| Scope 1 ^{76 77} | 470,72 | 3% | 567,12 | 11% |
| Scope 2 ⁷⁸ | 417,82 | 3% | 414,03 | 8% |
| Scope 3 ⁷⁹ | 13.946,13 | 94% | 4.250,66 | 81% |
| Scope 3 – consumi concessionari | 6.095,71 | 44% | N/A | N/A |
| Scope 3 – consumi partner logistici | 7.850,42 | 56% | 4.250,66 | 100% |
| Totale emissioni di CO₂e | 14.834,67 | 100% | 5.231,80 | 100% |

GRI 306-3 Rifiuti generati; GRI 306-4 Rifiuti non conferiti in discarica; GRI 306-5 Rifiuti conferiti in discarica

| Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento (t) | | | | | | |
|---|------------|----------------|-------------|------------|----------------|--------------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Pericolosi | Non pericolosi | Totale | Pericolosi | Non pericolosi | Totale |
| Recupero, incluso il recupero di energia | 2,4 | 67,5 | 69,9 | 3,0 | 100,4 | 103,4 |
| Incenerimento (Termodistruzione) | - | - | - | 0,1 | - | 0,1 |
| Discarica | - | - | - | - | 0,3 | 0,3 |
| Altro | - | 1,6 | 1,6 | - | 2,5 | 2,5 |
| Totale | 2,4 | 69,1 | 71,5 | 3,1 | 103,2 | 106,3 |

⁷⁶ La fonte utilizzata per i fattori di emissione di Scope 1 è la "Tabella parametri standard nazionali 2022 - Ministero dell'Ambiente".

⁷⁷ A seguito di un processo di miglioramento del sistema di rendicontazione e al fine di garantire la comparabilità degli stessi, i dati relativi allo Scope 1 nel Fiscal Year 22 sono stati riesposti rispetto a quelli pubblicati nel precedente Rapporto. Per i dati storici precedentemente pubblicati, si rimanda al Rapporto di Sostenibilità 2022.

⁷⁸ 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 2022 - 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 FY 22 che per il FY 23.

⁷⁹ Per il calcolo delle emissioni Scope 3, il perimetro considerato, oltre ad includere i due operatori logistici incaricati della movimentazione, verso le sedi della rete dei Concessionari, delle componenti e dei veicoli Toyota in Italia, include anche i Concessionari. Per il calcolo sono state considerate le quantità di gasolio, elettricità, metano, e GPL stimate sulla base delle attività e dei volumi imputabili a Toyota. Le fonti utilizzate per i fattori di emissione di Scope 3 sono "ISPRA, National Inventory Report 2021" ed i fattori di emissione 2022 del Ministero dell'Ambiente.

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TMI

| Numero di assunzioni | Assunzioni | | | | | | | |
|----------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 1 | - | - | 1 | 2 | 4 | - | 6 |
| <i>Donne</i> | 2 | 5 | - | 7 | 1 | 5 | - | 6 |
| TMI | 3 | 5 | - | 8 | 3 | 9 | - | 12 |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover in percentuale, TMI

| Tasso di assunzione | Assunzioni | | | | | | | |
|---------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 17% | 0% | 0% | 1% | 20% | 4% | 0% | 4% |
| <i>Donne</i> | 67% | 9% | 0% | 10% | 25% | 10% | 0% | 10% |
| TMI | 33% | 3% | 0% | 4% | 21% | 6% | 0% | 6% |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TMI

| Numero di cessazioni | Turnover | | | | | | | |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | - | 3 | - | 3 | 1 | 4 | 2 | 7 |
| <i>Donne</i> | 1 | 1 | - | 2 | - | - | 4 | 4 |
| TMI | 1 | 4 | - | 5 | 1 | 4 | 6 | 11 |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover in percentuale, TMI

| Turnover | Turnover | | | | | | | |
|---------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 0% | 3% | 0% | 2% | 10% | 4% | 6% | 5% |
| <i>Donne</i> | 33% | 2% | 0% | 3% | 0% | 0% | 44% | 6% |
| TMI | 11% | 3% | 0% | 2% | 7% | 3% | 15% | 5% |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TFSI e KINTO

| Numero di assunzioni | Assunzioni | | | | | | | |
|----------------------|------------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|-----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 7 | 7 | - | 14 | 4 | 4 | - | 8 |
| <i>Donne</i> | 4 | 8 | - | 12 | 1 | 2 | - | 3 |
| TFSI e KINTO | 11 | 15 | - | 26 | 5 | 6 | - | 11 |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover in percentuale, TFSI e KINTO

| Tasso di assunzione | Assunzioni | | | | | | | |
|---------------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|-----------|------------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 64% | 12% | 0% | 17% | 67% | 9% | 0% | 14% |
| <i>Donne</i> | 80% | 17% | 0% | 18% | 33% | 5% | 0% | 6% |
| TFSI e KINTO | 69% | 14% | 0% | 17% | 56% | 7% | 0% | 10% |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TFSI e KINTO

| Numero di cessazioni | Turnover | | | | | | | |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 2 | 2 | - | 4 | 1 | 3 | - | 4 |
| <i>Donne</i> | 1 | 4 | - | 5 | - | 2 | 1 | 3 |
| TFSI e KINTO | 3 | 6 | - | 9 | 1 | 5 | 1 | 7 |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover in percentuale, TFSI e KINTO

| Tasso di cessazione | Turnover | | | | | | | |
|---------------------|------------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 18% | 3% | 0% | 5% | 17% | 7% | 0% | 7% |
| <i>Donne</i> | 20% | 9% | 0% | 7% | 0% | 5% | 10% | 6% |
| TFSI e KINTO | 19% | 6% | 0% | 6% | 11% | 6% | 5% | 6% |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TIS e AND-E

| Numero di assunzioni | Assunzioni | | | | | | | |
|----------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2022 | | | | 2021 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | - | 3 | - | 3 | 1 | 5 | - | 6 |
| <i>Donne</i> | 3 | 1 | - | 4 | 1 | 1 | - | 2 |
| TIS e AND-E | 3 | 4 | - | 7 | 2 | 6 | - | 8 |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TIS e AND-E

| Tasso di assunzione | Assunzioni | | | | | | | |
|---------------------|------------|-----------|-----------|------------|-------------|------------|-----------|------------|
| | 2022 | | | | 2021 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 0% | 10% | 0% | 9% | 100% | 17% | 0% | 19% |
| <i>Donne</i> | 75% | 6% | 0% | 15% | 100% | 7% | 0% | 10% |
| TIS e AND-E | 75% | 9% | 0% | 12% | 100% | 14% | 0% | 15% |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TIS e AND-E

| Numero di cessazioni | Turnover | | | | | | | |
|----------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| | 2022 | | | | 2021 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 1 | 2 | - | 3 | - | 1 | - | 1 |
| <i>Donne</i> | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TIS e AND-E | 1 | 2 | - | 3 | - | 1 | - | 1 |

GRI 401-1 Nuove assunzioni e turnover, TIS e AND-E

| Tasso di cessazione | Turnover | | | | | | | |
|---------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2022 | | | | 2021 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| <i>Uomini</i> | 0% | 7% | 0% | 9% | 0% | 3% | 0% | 3% |
| <i>Donne</i> | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| TIS e AND-E | 25% | 4% | 0% | 5% | 0% | 2% | 0% | 2% |

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TMI

| Infortuni sul lavoro | | |
|---|-------|-------|
| | FY 23 | FY 22 |
| Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro | - | - |
| Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (a esclusione dei decessi) | - | - |
| Numero di infortuni sul lavoro registrabili | - | - |
| TMI | - | - |

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TMI

| Tassi di infortunio sul lavoro ⁸⁰ | | |
|--|-------|-------|
| | FY 23 | FY 22 |
| Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro | - | - |
| Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (a esclusione dei decessi) | - | - |
| Tasso di infortuni sul lavoro registrabili | - | - |
| TMI | - | - |

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro – numero di ore lavorate, TMI

| Ore lavorate | | |
|--------------|---------|---------|
| | FY 23 | FY 22 |
| TMI | 445.536 | 441.504 |

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TFSI e KINTO

| Infortuni sul lavoro | | |
|---|-------|-------|
| | FY 23 | FY 22 |
| Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro | - | - |
| Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (a esclusione dei decessi) | - | - |
| Numero di infortuni sul lavoro registrabili | - | - |
| TFSI e KINTO | - | - |

⁸⁰ I tassi di infortunio sono calcolati moltiplicando il rapporto tra numero di infortuni e ore lavorate per 1.000.000.

GRI 403-9 Infortuni sul lavoro, TFSI e KINTO

| Tassi di infortunio sul lavoro ⁸¹ | | |
|--|-------|-------|
| | FY 23 | FY 22 |
| Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro | - | - |
| Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (a esclusione dei decessi) | - | - |
| Tasso di infortuni sul lavoro registrabili | - | - |
| TFSI e KINTO | - | - |

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

| Ore lavorate | | |
|--------------|---------|---------|
| | FY 23 | FY 22 |
| TFSI e KINTO | 256.656 | 238.620 |

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

| Infortuni sul lavoro | | |
|--|------|------|
| | 2022 | 2021 |
| Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro | - | - |
| Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) | - | - |
| Numero di infortuni sul lavoro registrabili | - | - |
| TIS e AND-E | - | - |

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

| Tassi di infortunio sul lavoro ⁸² | | |
|---|------|------|
| | 2022 | 2021 |
| Tasso di decessi a seguito di infortuni sul lavoro | - | - |
| Tasso di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi) | - | - |
| Tasso di infortuni sul lavoro registrabili | - | - |
| TIS e AND-E | - | - |

⁸¹ I tassi di infortunio sono calcolati moltiplicando il rapporto tra numero di infortuni e ore lavorate per 1.000.000.

⁸² I tassi di infortunio sono calcolati moltiplicando il rapporto tra numero di infortuni e ore lavorate per 1.000.000.

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

| Ore lavorate | | |
|--------------|---------|--------|
| | 2022 | 2021 |
| TIS e AND-E | 103.412 | 87.301 |

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

| Ore medie di formazione pro capite per categoria professionale e genere | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti e quadri | 38,8 | 22,5 | 36,0 | 44,6 | 24,5 | 40,9 |
| Impiegati | 39,8 | 50,2 | 44,3 | 38,5 | 54,1 | 44,9 |
| Totale Toyota Academy | 39,5 | 47,3 | 42,4 | 40,1 | 51,0 | 44,1 |

GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente, TMI

| Ore medie di formazione pro capite per categoria professionale e genere | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti e quadri | 36,9 | 20,8 | 35,3 | 47,0 | 20,0 | 43,4 |
| Impiegati | 53,3 | 40,4 | 48,4 | 47,3 | 42,2 | 45,6 |
| TMI | 47,6 | 38,7 | 44,9 | 47,2 | 40,1 | 45,1 |

GRI 404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente, TFSI e KINTO

| Ore medie di formazione pro capite per categoria professionale e genere | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti e quadri | 44,5 | 31,8 | 40,4 | 45,3 | 36,6 | 42,9 |
| Impiegati | 21,0 | 22,8 | 21,9 | 23,8 | 26,8 | 25,3 |
| TFSI e KINTO | 26,4 | 24,0 | 25,4 | 29,4 | 28,0 | 28,7 |

GRI 404-1 Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente, TIS e AND-E

| Ore medie di formazione pro capite per categoria professionale e genere | | | | | | |
|---|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| Ore di formazione | 2022 | | | 2021 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti e quadri | 3,5 | 1,5 | 3,1 | 6,6 | 8,0 | 6,9 |
| Impiegati | 8,3 | 3,8 | 6,1 | 13,0 | 14,7 | 13,7 |
| TIS e AND-E | 7,3 | 3,6 | 5,6 | 11,6 | 14,0 | 12,5 |

GRI 404-1 Ore medie di formazione annua per dipendente, Concessionari

| Ore di formazione erogate ai Concessionari e al personale delle Concessionarie suddivise per tematica | | |
|--|---------------|---------------|
| | FY 23 | FY 22 |
| Formazione Vendita Nuovo/Usato/Flotte (Sales Advisor, Customer Advisor, Contact Advisor) | 16.492 | 18.898 |
| Formazione Nuovi Modelli (Sales Advisor, Service Advisor, Workshop Master Technician) | 15.543 | 17.080 |
| Formazione Post Vendita (Technical, Parts & Service, ecc.) | 9.102 | 8.574 |
| Formazione Manageriale (First Line Management Program, Customer Development Manager, Environmental Manager) | 18.124 | 10.077 |
| Totale | 59.261 | 54.629 |

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

| % | Percentuale totale di dipendenti per genere e per categoria professionale che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale | | | | | |
|------------------|---|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | 100% | 100% | 100% | 100% | N/A | 100% |
| Quadri | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| Impiegati | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |
| TMI | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

GRI 404-3 Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale, 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 | | | | | |
|---------------------|---|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | 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% |
| TFSI e KINTO | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

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

| Numero di dipendenti | Percentuale totale di dipendenti per genere e per categoria di dipendenti che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale | | | | | |
|----------------------|---|-------|--------|--------|-------|--------|
| | 2022 | | | 2021 | | |
| | 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% |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, TMI

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | FY 23 | | |
|--|-------------|-----------|-------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 1 | 0 | 1 |
| <i>Età > 50 anni</i> | 2 | 0 | 2 |
| Totale | 3 | 0 | 3 |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 33% | 0% | 33% |
| <i>Età > 50 anni</i> | 67% | 0% | 67% |
| Totale | 100% | 0% | 100% |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, TMI

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | FY 22 | | |
|---|------------|------------|------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, TFSI

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | FY 23 | | |
|---|-------------|-----------|-------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età > 50 anni</i> | 3 | 0 | 3 |
| Totale | 3 | 0 | 3 |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età > 50 anni</i> | 100% | 0% | 100% |
| Totale | 100% | 0% | 100% |

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | FY 22 | | |
|---|------------|------------|------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, KINTO

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | FY 23 | | |
|---|-------------|-----------|-------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 2 | 0 | 2 |
| <i>Età > 50 anni</i> | 3 | 0 | 3 |
| Totale | 5 | 0 | 5 |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 40% | 0% | 40% |
| <i>Età > 50 anni</i> | 60% | 0% | 60% |
| Totale | 100% | 0% | 100% |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, KINTO

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | FY 22 | | |
|---|------------|------------|------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, TIS

| Preposto per fascia di età e genere | 2022 | | |
|-------------------------------------|-------------|-----------|-------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 1 | 0 | 1 |
| <i>Età > 50 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| Totale | 1 | 0 | 1 |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 100% | 0% | 100% |
| <i>Età > 50 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| Totale | 100% | 0% | 100% |

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | 2021 | | |
|---|------------|------------|------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, AND-E

| Preposto per fascia di età e genere | 2022 | | |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 0 | 0 | 0 |
| <i>Età > 50 anni</i> | 1 | 1 | 2 |
| Totale | 1 | 1 | 2 |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età 30-50 anni</i> | 0% | 0% | 0% |
| <i>Età > 50 anni</i> | 50% | 50% | 100% |
| Totale | 50% | 50% | 100% |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, AND-E

| Ripartizione dei membri del CdA per fascia di età e genere | 2021 | | |
|---|------------|------------|------------|
| | Uomini | Donne | Totale |
| | Numero | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |
| Tasso | | | |
| <i>Età < 30 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età 30-50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| <i>Età > 50 anni</i> | N/A | N/A | N/A |
| Totale | N/A | N/A | N/A |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, TMI

| Dipendenti TMI | Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età | | | | | | | |
|------------------|--|-------|------|--------|-------|-------|------|--------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| Dirigenti | - | 10 | 7 | 17 | - | 12 | 3 | 15 |
| <i>Uomini</i> | - | 9 | 7 | 16 | - | 12 | 3 | 15 |
| <i>Donne</i> | - | 1 | - | 1 | - | - | - | - |
| Quadri | - | 31 | 11 | 42 | - | 23 | 8 | 31 |
| <i>Uomini</i> | - | 27 | 10 | 37 | - | 18 | 7 | 25 |
| <i>Donne</i> | - | 4 | 1 | 5 | - | 5 | 1 | 6 |
| Impiegati | 9 | 118 | 35 | 162 | 14 | 122 | 29 | 165 |
| <i>Uomini</i> | 6 | 68 | 26 | 100 | 10 | 77 | 21 | 108 |
| <i>Donne</i> | 3 | 50 | 9 | 62 | 4 | 45 | 8 | 57 |
| Totale | 9 | 159 | 53 | 221 | 14 | 157 | 40 | 211 |
| <i>Uomini</i> | 6 | 104 | 43 | 153 | 10 | 107 | 31 | 148 |
| <i>Donne</i> | 3 | 55 | 10 | 68 | 4 | 50 | 9 | 63 |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti in percentuale, TMI

| Dipendenti TMI | Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età | | | | | | | |
|------------------|--|-------|------|--------|-------|-------|------|--------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| Dirigenti | 0% | 59% | 41% | 8% | 0% | 80% | 20% | 7% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 53% | 41% | 94% | 0% | 80% | 20% | 100% |
| <i>Donne</i> | 0% | 6% | 0% | 6% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Quadri | 0% | 74% | 26% | 19% | 0% | 74% | 26% | 15% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 64% | 24% | 88% | 0% | 58% | 23% | 81% |
| <i>Donne</i> | 0% | 10% | 2% | 12% | 0% | 16% | 3% | 19% |
| Impiegati | 6% | 73% | 22% | 73% | 8% | 74% | 18% | 78% |
| <i>Uomini</i> | 4% | 42% | 16% | 62% | 6% | 47% | 13% | 65% |
| <i>Donne</i> | 2% | 31% | 6% | 38% | 2% | 27% | 5% | 35% |
| Totale | 4% | 72% | 24% | 100% | 7% | 74% | 19% | 100% |
| <i>Uomini</i> | 3% | 47% | 19% | 69% | 5% | 51% | 15% | 70% |
| <i>Donne</i> | 1% | 25% | 5% | 31% | 2% | 24% | 4% | 30% |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti, TMI

| Numero di dipendenti | Dipendenti appartenenti a categorie protette | | | | | |
|----------------------|--|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 23 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | - | - | - | N/A | N/A | N/A |
| Quadri | - | - | - | N/A | N/A | N/A |
| Impiegati | 10 | 4 | 14 | N/A | N/A | N/A |
| Operai | - | - | - | N/A | N/A | N/A |
| TMI | 10 | 4 | 14 | N/A | N/A | N/A |

GRI 405-1: Diversità degli organi di governo e dei dipendenti appartenenti a categorie protette in percentuale, TMI

| Numero di dipendenti | Dipendenti appartenenti a categorie protette | | | | | |
|----------------------|--|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | 0% | 0% | 0% | N/A | N/A | N/A |
| Quadri | 0% | 0% | 0% | N/A | N/A | N/A |
| Impiegati | 10% | 6% | 9% | N/A | N/A | N/A |
| TMI | 7% | 6% | 6% | N/A | N/A | N/A |

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

| Dipendenti TFSI e KINTO | Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età | | | | | | | |
|-------------------------|--|-------|------|--------|-------|-------|------|--------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| Dirigenti | - | 4 | 6 | 10 | - | 4 | 5 | 9 |
| Uomini | - | 2 | 6 | 8 | - | 2 | 5 | 7 |
| Donne | - | 2 | - | 2 | - | 2 | - | 2 |
| Quadri | - | 12 | 6 | 18 | - | 13 | 4 | 17 |
| Uomini | - | 9 | 2 | 11 | - | 10 | 2 | 12 |
| Donne | - | 3 | 4 | 7 | - | 3 | 2 | 5 |
| Impiegati | 16 | 91 | 15 | 122 | 14 | 80 | 13 | 107 |
| Uomini | 11 | 47 | 6 | 64 | 9 | 41 | 4 | 54 |
| Donne | 5 | 44 | 9 | 58 | 5 | 39 | 9 | 53 |
| Totale | 16 | 107 | 27 | 150 | 14 | 97 | 22 | 133 |
| Uomini | 11 | 58 | 14 | 83 | 9 | 53 | 11 | 73 |
| Donne | 5 | 49 | 13 | 67 | 5 | 44 | 11 | 60 |

GRI 405-1 Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti in percentuale, TFSI e KINTO

| Percentuale di dipendenti | Percentuale dei dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età | | | | | | | |
|---------------------------|--|-------|------|--------|-------|-------|------|--------|
| | FY 23 | | | | FY 22 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| Dirigenti | 0% | 40% | 60% | 7% | 0% | 44% | 56% | 7% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 20% | 60% | 80% | 0% | 22% | 56% | 78% |
| <i>Donne</i> | 0% | 20% | 0% | 20% | 0% | 22% | 0% | 22% |
| Quadri | 0% | 67% | 33% | 12% | 0% | 76% | 24% | 13% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 50% | 11% | 61% | 0% | 59% | 12% | 71% |
| <i>Donne</i> | 0% | 17% | 22% | 39% | 0% | 18% | 12% | 29% |
| Impiegati | 13% | 75% | 12% | 81% | 13% | 75% | 12% | 80% |
| <i>Uomini</i> | 9% | 39% | 5% | 52% | 8% | 38% | 4% | 50% |
| <i>Donne</i> | 4% | 36% | 7% | 48% | 5% | 36% | 8% | 50% |
| Totale | 11% | 71% | 18% | 100% | 11% | 73% | 17% | 100% |
| <i>Uomini</i> | 7% | 39% | 9% | 55% | 7% | 40% | 8% | 55% |
| <i>Donne</i> | 3% | 33% | 9% | 45% | 4% | 33% | 8% | 45% |

GRI 405-1: Diversità degli organi di governo e dei dipendenti appartenenti a categorie protette, TFSI e KINTO

| Numero di dipendenti | Dipendenti appartenenti a categorie protette | | | | | |
|----------------------|--|-------|--------|--------|-------|--------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | - | - | - | - | - | - |
| Quadri | - | - | - | - | - | - |
| Impiegati | 4 | 6 | 10 | 3 | 6 | 9 |
| Totale | 4 | 6 | 10 | 3 | 6 | 9 |

GRI 405-1: Diversità degli organi di governo e dei dipendenti appartenenti a categorie protette in percentuale, TFSI e KINTO

| Numero di dipendenti | Dipendenti appartenenti a categorie protette | | | | | |
|----------------------|--|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|
| | FY 23 | | | FY 22 | | |
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Quadri | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Impiegati | 6% | 10% | 8% | 6% | 11% | 8% |
| Totale | 5% | 9% | 7% | 4% | 10% | 7% |

GRI 405-1 Diversità degli organi di governo e dei dipendenti, TIS e AND-E

| Dipendenti TIS e AND-E | Dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età | | | | | | | |
|------------------------|--|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|
| | 2022 | | | | 2021 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| Dirigenti | - | 1 | 2 | 3 | - | 1 | 2 | 3 |
| <i>Uomini</i> | - | 1 | 1 | 2 | - | 1 | 1 | 2 |
| <i>Donne</i> | - | - | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 |
| Quadri | - | 4 | 2 | 6 | - | 4 | 2 | 6 |
| <i>Uomini</i> | - | 4 | 1 | 5 | - | 4 | 1 | 5 |
| <i>Donne</i> | - | - | 1 | 1 | - | - | 1 | 1 |
| Impiegati | 4 | 42 | 4 | 50 | 1 | 38 | 5 | 44 |
| <i>Uomini</i> | - | 25 | - | 25 | - | 24 | 1 | 25 |
| <i>Donne</i> | 4 | 17 | 4 | 25 | 1 | 14 | 4 | 19 |
| Totale | 4 | 47 | 8 | 59 | 1 | 43 | 9 | 53 |
| <i>Uomini</i> | - | 30 | 2 | 32 | - | 29 | 3 | 32 |
| <i>Donne</i> | 4 | 17 | 6 | 27 | 1 | 14 | 6 | 21 |

GRI 405-1 Diversità degli organi di governo e dei dipendenti in percentuale, TIS e AND-E

| Dipendenti TIS e AND-E | Percentuale dei dipendenti suddivisi per categoria professionale, genere e fascia di età | | | | | | | |
|------------------------|--|-------|------|--------|------|-------|------|--------|
| | 2022 | | | | 2021 | | | |
| | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale | < 30 | 30-50 | > 50 | Totale |
| Dirigenti | 0% | 33% | 67% | 5% | 0% | 33% | 67% | 6% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 33% | 33% | 67% | 0% | 33% | 33% | 67% |
| <i>Donne</i> | 0% | 0% | 33% | 33% | 0% | 0% | 33% | 33% |
| Quadri | 0% | 67% | 33% | 10% | 0% | 67% | 33% | 11% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 67% | 17% | 83% | 0% | 67% | 17% | 83% |
| <i>Donne</i> | 0% | 0% | 17% | 17% | 0% | 0% | 17% | 17% |
| Impiegati | 8% | 84% | 8% | 85% | 2% | 86% | 11% | 83% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 50% | 0% | 50% | 0% | 55% | 2% | 57% |
| <i>Donne</i> | 8% | 34% | 8% | 50% | 2% | 32% | 9% | 43% |
| Totale | 7% | 80% | 14% | 100% | 2% | 81% | 17% | 100% |
| <i>Uomini</i> | 0% | 51% | 3% | 54% | 0% | 55% | 6% | 60% |
| <i>Donne</i> | 7% | 29% | 10% | 46% | 2% | 26% | 11% | 40% |

GRI 405-1: Diversità degli organi di governo e dei dipendenti appartenenti a categorie protette, TIS e AND-E

| Numero di dipendenti | 2022 | | | 2021 | | |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | - | - | - | - | - | - |
| Quadri | - | - | - | - | - | - |
| Impiegati | 2 | - | 2 | 2 | - | 2 |
| TIS e AND-E | 2 | - | 2 | 2 | - | 2 |

GRI 405-1: Diversità degli organi di governo e dei dipendenti appartenenti a categorie protette, TIS e AND-E

| Numero di dipendenti | 2022 | | | 2021 | | |
|----------------------|--------|-------|--------|--------|-------|--------|
| | Uomini | Donne | Totale | Uomini | Donne | Totale |
| Dirigenti | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Quadri | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% | 0% |
| Impiegati | 8% | 0% | 4% | 8% | 0% | 5% |
| TIS e AND-E | 6% | 0% | 3% | 6% | 0% | 4% |

GRI 405-2 Rapporto stipendio base per genere e categoria professionale, TMI

| Rapporto tra stipendio base femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | FY23 | FY22 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | 75% | N/A |
| Quadri | 96% | 96% |
| Impiegati | 100% | 98% |
| Operai | 0% | 0% |

GRI 405-2 Rapporto retribuzione complessiva per genere e categoria professionale, TMI

| Rapporto tra retribuzione complessiva femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | FY23 | FY22 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | 75% | N/A |
| Quadri | 93% | 96% |
| Impiegati | 100% | 98% |

GRI 405-2 Rapporto stipendio base per genere e categoria professionale, TFSI

| Rapporto tra stipendio base femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | FY23 | FY22 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | 80% | 80% |
| Quadri | 118% | 115% |
| Impiegati | 100% | 98% |

GRI 405-2 Rapporto retribuzione complessiva per genere e categoria professionale, TFSI

| Rapporto tra retribuzione complessiva femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | FY23 | FY22 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | 82% | 83% |
| Quadri | 106% | 143% |
| Impiegati | 89% | 91% |

GRI 405-2 Rapporto stipendio base per genere e categoria professionale, KINTO

| Rapporto tra stipendio base femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | FY23 | FY22 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | N/A | N/A |
| Quadri | N/A | N/A |
| Impiegati | 84% | 86% |

GRI 405-2 Rapporto retribuzione complessiva per genere e categoria professionale, KINTO

| Rapporto tra retribuzione complessiva femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | FY23 | FY22 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | N/A | N/A |
| Quadri | N/A | N/A |
| Impiegati | 74% | 83% |

GRI 405-2 Rapporto stipendio base per genere e categoria professionale, TIS e AND-E

| Rapporto tra stipendio base femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | 2022 | 2021 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | 71% | ND |
| Quadri | 108% | ND |
| Impiegati | 85% | ND |

GRI 405-2 Rapporto retribuzione complessiva per genere e categoria professionale, TIS e AND-E

| Rapporto tra retribuzione complessiva femminile e maschile | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| | 2022 | 2021 |
| | Rapporto Donne su Uomini | Rapporto Donne su Uomini |
| Dirigenti | 71% | ND |
| Quadri | 109% | ND |
| Impiegati | 85% | ND |

GRI Content Index



| | |
|---------------------------|--|
| Dichiarazione di utilizzo | Il Network Toyota Italia ha rendicontato le informazioni riportate nella Tabella degli Indicatori GRI di cui di seguito, per il periodo di rendicontazione tra il 1° aprile 2022 e il 31 marzo 2023 per le società TMI, TFSI e KINTO Italia e tra il 1° gennaio 2022 e il 31 dicembre 2022 per le società TIS ed AND-E, in conformità ai GRI Standards (approccio "in Accordance with"). |
| GRI 1 utilizzato | GRI 1: Foundation 2021 |

| GRI Standard | Informativa | Numero di pagina/ note | Omissione | | |
|---|---|---|------------------|---------|-------------|
| | | | REQUISITI OMESSI | RAGIONE | SPIEGAZIONE |
| GRI 2: Informativa generale (2021) | | | | | |
| Organizzazione e pratiche di rendicontazione | | | | | |
| 2-1 | Dettagli organizzativi | Pag. 28-29; 48-58 | | | |
| 2-2 | Entità incluse nella rendicontazione di sostenibilità dell'organizzazione | Pag. 28-29 | | | |
| 2-3 | Periodo di rendicontazione, frequenza e contatti | Pag. 28-29 | | | |
| 2-4 | Riesposizione dei dati | Pag. 28-29 | | | |
| 2-5 | Assurance esterna | Il presente Rapporto di Sostenibilità non è sottoposto ad Assurance | | | |
| v | | | | | |
| 2-6 | Attività, catena del valore e altre relazioni commerciali | Pag. 55-58; 94-100 | | | |
| 2-7 | Dipendenti | Pag. 8; 127-128; 135-136; 144-145 | | | |
| 2-8 | Lavoratori che non sono dipendenti | Pag. 128; 136; 145 | | | |
| Governance | | | | | |
| 2-9 | Struttura e composizione della governance | Pag. 108-119 | | | |
| 2-10 | Nomina e selezione del massimo organo di governo | Pag. 108-119 | | | |

| | | | | | |
|--------------------------------------|--|------------------------------|------------|-------------------------|--|
| 2-11 | Presidente del massimo organo di governo | Pag. 108-119 | | | |
| 2-12 | Ruolo del massimo organo di governo nel controllo della gestione degli impatti | Pag. 108-119 | | | |
| 2-13 | Delega di responsabilità per la gestione di impatti | Pag. 108-119 | | | |
| 2-14 | Ruolo del massimo organo di governo nella rendicontazione di sostenibilità | Pag. 108-119 | | | |
| 2-15 | Conflitti d'interesse | Pag. 108-119 | | | |
| 2-16 | Comunicazione delle criticità | Pag. 108-119 | | | |
| 2-17 | Conoscenze collettive del massimo organo di governo | Pag. 108-119 | | | |
| 2-18 | Valutazione della performance del massimo organo di governo | Pag. 114-115 | | | |
| 2-19 | Norme riguardanti le remunerazioni | Pag. 131; 138-139; 146 | | | |
| 2-20 | Procedura di determinazione della retribuzione | Pag. 131; 138-139; 146 | | | |
| 2-21 | Rapporto di retribuzione totale annuale | | a), b), c) | Vincoli di riservatezza | I dati sono sottoposti a vincoli di riservatezza |
| Strategia, politiche e prassi | | | | | |
| 2-22 | Dichiarazione sulla strategia di sviluppo sostenibile | Pag. 13-20 | | | |
| 2-23 | Impegno in termini di policy | Pag. 117-119 | | | |
| 2-24 | Integrazione degli impegni in termini di policy | Pag. 117-119 | | | |
| 2-25 | Processi volti a rimediare impatti negativi | Pag. 32-36 | | | |
| 2-26 | Meccanismi per richiedere chiarimenti e sollevare preoccupazioni | Pag. 111; 113 | | | |

| GRI Standard | Informativa | Numero di pagina/ note | Omissione | | |
|---|---|------------------------|------------------|------------------------------|--|
| | | | REQUISITI OMESSI | RAGIONE | SPIEGAZIONE |
| GRI 2: Informativa generale (2021) | | | | | |
| Strategia, politiche e prassi | | | | | |
| 2-27 | Conformità a leggi e regolamenti | Pag. 108-119; 132; 141 | | | |
| 2-28 | Appartenenza ad associazioni | Pag. 114 | | | |
| Coinvolgimento degli stakeholder | | | | | |
| 2-29 | Approccio allo stakeholder engagement | Pag. 30-36 | | | |
| 2-30 | Accordi di contrattazione collettiva | Pag. 126; 134; 144 | | | |
| Aspetti materiali | | | | | |
| GRI 3: Gestione dei temi materiali (2021) | | | | | |
| 3-1 | Processo per la determinazione delle tematiche materiali | Pag. 30-36 | | | |
| 3-2 | Lista delle tematiche materiali | Pag. 30-36 | | | |
| TEMA MATERIALE: Governance aziendale sostenibile e gestione dei rischi | | | | | |
| GRI 201 Performance economica (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 108-119 | | | |
| 201-1 | Valore economico diretto generato e distribuito | Pag. 126; 134; 150-151 | a) e b) | Informazioni non disponibili | Per TIS e AND-E le informazioni non sono disponibili |
| TEMA MATERIALE: Catena del valore sostenibile | | | | | |
| GRI 204 Prassi di approvvigionamento (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 94-100 | | | |
| 204-1 | Proporzione della spesa effettuata a favore di fornitori locali | Pag. 151-154 | | | |

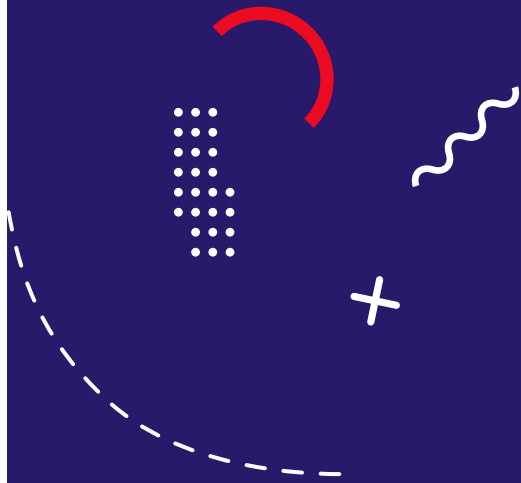
| TEMA MATERIALE: Etica di business e anticorruzione | | | | | |
|---|---|--------------------|--|--|--|
| GRI 205 Anticorruzione (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 108-119 | | | |
| 205-2 | Comunicazione e formazione su normative e procedure anticorruzione | Pag. 154-162 | | | |
| 205-3 | Incidenti confermati di corruzione e misure adottate | Pag. 132; 141; 147 | | | |
| GRI 206 Comportamento anticompetitivo (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 95; 117-119 | | | |
| 206-1 | Azioni legali relative a comportamento anticompetitivo, attività di trust e prassi monopolistiche | Pag. 132; 141; 147 | | | |
| TEMA MATERIALE: Riduzione dell'impatto ambientale | | | | | |
| GRI 302 Energia (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 58-84 | | | |
| 302-1 | Consumo di energia interno all'organizzazione | Pag. 162 | | | |
| GRI 303 Acqua ed effluenti (2018) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 64 | | | |
| 303-3 | Prelievo idrico | Pag. 162 | | | |
| GRI 305 Emissioni (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 58-84 | | | |
| 305-1 | Emissioni di gas a effetto serra (GHG) dirette (Scope 1) | Pag. 58-63; 163 | | | |
| 305-2 | Emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette da consumi energetici (Scope 2) | Pag. 58-63; 163 | | | |

| GRI Standard | Informativa | Numero di pagina/ note | Omissione | | |
|--|---|-------------------------------------|------------------|---------|-------------|
| | | | REQUISITI OMESSI | RAGIONE | SPIEGAZIONE |
| TEMA MATERIALE: Riduzione dell'impatto ambientale | | | | | |
| GRI 305 Emissioni (2016) | | | | | |
| 305-3 | Altre emissioni di gas a effetto serra (GHG) indirette (Scope 3) | Pag. 58-63; 163 | | | |
| GRI 306 Rifiuti (2020) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 34; 64 | | | |
| 306-1 | Generazione di rifiuti e impatti significativi correlati ai rifiuti | Pag. 34; 64 | | | |
| 306-2 | Gestione di impatti significativi correlati ai rifiuti | Pag. 34; 64 | | | |
| 306-3 | Rifiuti generati | Pag. 64; 163 | | | |
| 306-4 | Rifiuti non conferiti in discarica | Pag. 64; 163 | | | |
| 306-5 | Rifiuti conferiti in discarica | Pag. 64; 163 | | | |
| TEMA MATERIALE: Sviluppo e benessere dei dipendenti | | | | | |
| GRI 401 Occupazione (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 101-105; 129-130; 137-138; 146 | | | |
| 401-1 | Nuove assunzioni e turnover | Pag. 164-167 | | | |
| 401-2 | Benefici per i dipendenti a tempo pieno che non sono disponibili per i dipendenti a tempo determinato o part-time | Pag. 101-102 | | | |
| GRI 404 Formazione e istruzione (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 101-105; 129-130; 137-138; 146 | | | |
| 404-1 | Numero medio di ore di formazione all'anno per dipendente | Pag. 170-171 | | | |
| 404-3 | Percentuale di dipendenti che ricevono periodicamente valutazioni delle loro performance e dello sviluppo professionale | Pag. 172-173 | | | |

| TEMA MATERIALE: Diversità e pari opportunità | | | | | |
|---|---|-------------------------------------|--|--|--|
| GRI 405 Diversità e pari opportunità (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 101-105; 129-130; 137-138; 146 | | | |
| 405-1 | Diversità negli organi di governance e tra i dipendenti | Pag. 173-184 | | | |
| 405-2 | Rapporto tra salario di base e retribuzione delle donne rispetto agli uomini | Pag. 184-186 | | | |
| GRI 406 Non discriminazione (2016) | | | | | |
| 406-1 | Episodi di discriminazione e misure correttive adottate | Pag. 130; 138; 146 | | | |
| TEMA MATERIALE: Salute e sicurezza sul luogo di lavoro | | | | | |
| GRI 403 Salute e sicurezza sul lavoro (2018) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 105-107 | | | |
| 403-1 | Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro | Pag. 105-107 | | | |
| 403-2 | Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti | Pag. 105-107 | | | |
| 403-3 | Servizi per la salute professionale | Pag. 105-107 | | | |
| 403-4 | Partecipazione e consultazione dei lavoratori in merito a programmi di salute e sicurezza sul lavoro e relativa comunicazione | Pag. 105-107 | | | |
| 403-5 | Formazione dei lavoratori sulla salute e sicurezza sul lavoro | Pag. 105-107 | | | |
| 403-6 | Promozione della salute dei lavoratori | Pag. 105-107 | | | |

| GRI Standard | Informativa | Numero di pagina/ note | Omissione | | |
|---|--|--|------------------|---------|-------------|
| | | | REQUISITI OMESSI | RAGIONE | SPIEGAZIONE |
| TEMA MATERIALE: Salute e sicurezza sul luogo di lavoro | | | | | |
| GRI 403 Salute e sicurezza sul lavoro (2018) | | | | | |
| 403-7 | Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro direttamente collegati da rapporti di business | Pag. 105-107 | | | |
| 403-8 | Lavoratori coperti da un sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro | Pag. 105-107 | | | |
| 403-9 | Infortuni sul lavoro | Pag. 146; 168-170 | | | |
| TEMA MATERIALE: Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi | | | | | |
| GRI 416 Salute e sicurezza dei Clienti (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 93 | | | |
| 416-2 | Episodi di non conformità relativamente agli impatti su salute e sicurezza di prodotti e servizi | Nel corso del Fiscal Year 2023, non si sono registrati casi di non conformità in materia di impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi | | | |
| TEMA MATERIALE: Customer Experience | | | | | |
| GRI 417 Marketing ed etichettatura (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 89-92 | | | |
| 417-3 | Episodi di non conformità concernenti comunicazioni di marketing | Pag. 132; 141; 147 | | | |

| TEMA MATERIALE: Privacy del Cliente e sicurezza dei dati | | | | | |
|--|--|------------------------------|--|--|--|
| GRI 418 Privacy dei Clienti (2016) | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 89-93; 131; 139; 147 | | | |
| 418-1 | Denunce comprovate riguardanti le violazioni della privacy dei Clienti e perdita di dati dei Clienti | Pag. 131; 139; 147 | | | |
| ALTRI TEMI MATERIALI | | | | | |
| TEMA MATERIALE: Innovazione tecnologica e digitalizzazione | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 120-123 | | | |
| TEMA MATERIALE: Sostegno e sviluppo della comunità | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 84-87 | | | |
| TEMA MATERIALE: Emissione del veicolo ed elettrificazione | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 64-67 | | | |
| TEMA MATERIALE: Servizi di mobilità innovativi e sostenibili | | | | | |
| 3-3 | Gestione dei temi materiali | Pag. 40-46; 75-84 | | | |



*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** 

