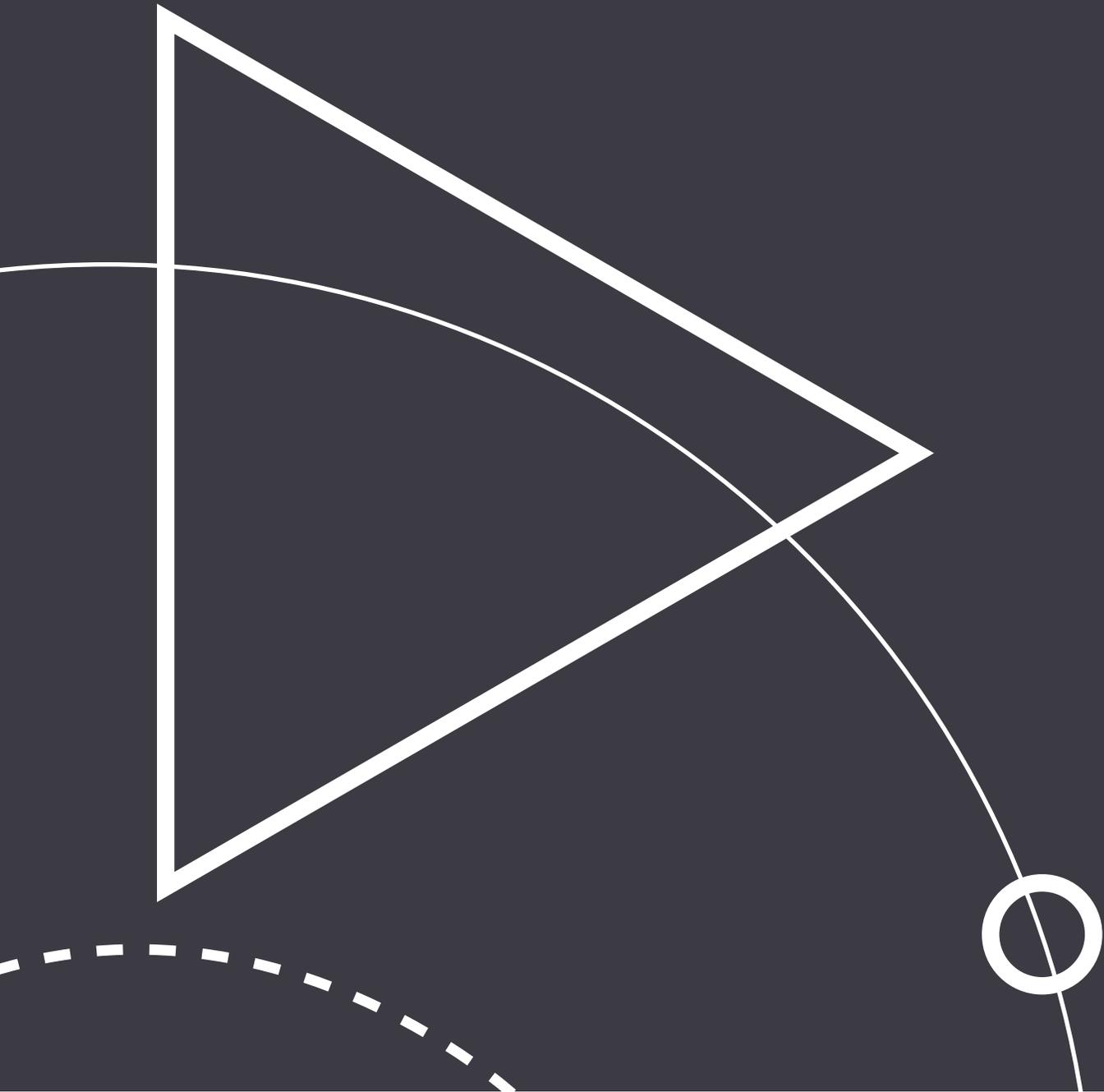


# RAPPORTO DI SOSTENIBILITÀ

— 2020



**TOYOTA**



**TOYOTA**



	<b>Lettera agli stakeholder</b>	<b>5</b>
<b>1.</b>	<b>Nota metodologica</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>Abstract</b>	<b>15</b>
<b>3.</b>	<b>Il profilo del marchio Toyota</b>	<b>23</b>
<b>3.1</b>	<b>Storia e valori di Toyota</b>	<b>24</b>
	3.1.1 Storia di Toyota	25
	3.1.2 Valori e vision di Toyota	26
<b>3.2</b>	<b>La strategia di sostenibilità di Toyota a livello globale</b>	<b>30</b>
<b>3.3</b>	<b>La governance di TMI - Toyota Motor Italia</b>	<b>32</b>
<b>3.4</b>	<b>Il sistema di Internal Audit e Risk Management</b>	<b>34</b>
	3.4.1 L'Internal Audit	35
	3.4.2 Il Risk Management	36
<b>3.5</b>	<b>Etica di business, <i>compliance</i> e anticorruzione</b>	<b>39</b>
<b>3.6</b>	<b>Privacy e sicurezza delle informazioni</b>	<b>40</b>
	3.6.1 Il trattamento dei dati	40
	3.6.2 La sicurezza delle informazioni	42
<b>4.</b>	<b>Mappatura degli stakeholder e analisi di materialità</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Mappatura degli stakeholder</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>Analisi e matrice di materialità</b>	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b>L'impegno ambientale di Toyota</b>	<b>51</b>
<b>5.1</b>	<b>L'elettificazione verso le emissioni zero</b>	<b>54</b>
	5.1.1 La transizione verso la mobilità sostenibile	54
	5.1.2 Il ruolo del Full Hybrid	60
	5.1.3 Il ruolo dell'idrogeno	64
<b>5.2</b>	<b>Riduzione delle emissioni e gestione degli impianti</b>	<b>66</b>
<b>5.3</b>	<b>Minimizzazione e ottimizzazione dell'acqua</b>	<b>70</b>
<b>5.4</b>	<b>Gestione dei rifiuti ed economia circolare</b>	<b>71</b>
	5.4.1 La logistica ricambi di TMI: una <i>best practice</i> europea	73
<b>5.5</b>	<b>Realizzare una società in armonia con la natura</b>	<b>75</b>
<b>5.6</b>	<b>L'impegno ambientale dei concessionari</b>	<b>77</b>
<b>6.</b>	<b>Una mobilità al servizio della comunità</b>	<b>79</b>
<b>6.1</b>	<b>Le nuove soluzioni di mobilità</b>	<b>82</b>
	6.1.1 KINTO One: il noleggio a lungo termine di Toyota	84
	6.1.2 KINTO Share: il <i>car sharing</i> di Toyota	85
	6.1.3 KINTO Join: il <i>car pooling</i> aziendale di Toyota	87
	6.1.4 KINTO Go: l'app multimodale	88
<b>6.2</b>	<b>Innovazione e tecnologia</b>	<b>89</b>
	6.2.1 Connettività	90

6.2.2	Digitalizzazione dei processi	91
6.2.3	Open innovation	92
<b>6.3</b>	<b>Sostegno alla comunità</b>	<b>94</b>
<b>6.4</b>	<b>L'impegno sociale dei concessionari</b>	<b>97</b>
<b>7.</b>	<b>Una mobilità che pone al centro le persone</b>	<b>99</b>
<b>7.1</b>	<b>Lo sviluppo dei punti di contatto</b>	<b>102</b>
	7.1.1 Il sorriso dei nostri clienti come ricompensa	103
<b>7.2</b>	<b>I canali di comunicazione di TMI</b>	<b>105</b>
<b>7.3</b>	<b>Il ruolo dei concessionari</b>	<b>108</b>
<b>7.4</b>	<b>Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi</b>	<b>110</b>
<b>7.5</b>	<b>I nostri business partner</b>	<b>112</b>
<b>8.</b>	<b>Le persone di TMI: il motore del futuro</b>	<b>117</b>
<b>8.1</b>	<b>Le caratteristiche dell'organico di TMI</b>	<b>120</b>
<b>8.2</b>	<b>Attrazione e selezione dei talenti</b>	<b>122</b>
<b>8.3</b>	<b>Lo sviluppo dei dipendenti</b>	<b>127</b>
	8.3.1 Le modalità di sviluppo	127
	8.3.2 Il sistema di valutazione delle performance	128
<b>8.4</b>	<b>Diversità e pari opportunità</b>	<b>129</b>
<b>8.5</b>	<b>Il welfare</b>	<b>132</b>
<b>8.6</b>	<b>Salute e sicurezza</b>	<b>134</b>
	8.6.1 Il sistema di gestione integrato	134
	8.6.2 La cultura della sicurezza	135
	8.6.3 Il monitoraggio della sicurezza	136
<b>8.7</b>	<b>Formazione</b>	<b>140</b>
<b>9.</b>	<b>Allegati</b>	<b>143</b>
<b>10.</b>	<b>Tabella di raccordo materialità - GRI</b>	<b>145</b>
<b>11.</b>	<b>Tabella degli indicatori GRI</b>	<b>149</b>

# Lettera agli Stakeholder





Cari Stakeholder,

quest'anno, per la prima volta, Toyota Motor Italia presenta il proprio Rapporto di Sostenibilità: un documento consuntivo che offre un quadro completo dell'attività e dei risultati raggiunti durante l'anno in relazione agli obiettivi dichiarati e alle linee programmatiche per il futuro.

Realizzare soluzioni di mobilità che rispettino il pianeta è uno dei fondamenti della Vision di Toyota e il nostro impegno verso una società futura, che sia rispettosa dell'ambiente e inclusiva. Questa dedizione ha portato negli anni la nostra azienda a raggiungere importanti traguardi nell'ambito della sostenibilità ambientale, sociale e di governance.

Un impegno formalizzato nel 2015 nel Toyota Environmental Challenge 2050, un piano d'azione volto a garantire una concreta tutela ambientale e una mobilità sostenibile. Elemento cardine della strategia del Gruppo Toyota è la riduzione entro il 2050 delle emissioni medie di CO<sub>2</sub> per veicolo del 90% rispetto ai valori del 2010. L'ambiziosa

visione ci spinge a sviluppare costantemente nuove soluzioni per i nostri prodotti e servizi che pongono sempre al centro le persone e le loro esigenze. Nella nostra visione infatti la tecnologia rappresenta un fattore abilitante, che deve amplificare le potenzialità umane, per aggiungere valore alla qualità della vita dell'individuo e della società in cui è inserito.

Il Gruppo Toyota investe da oltre 20 anni nello sviluppo della piattaforma del sistema Full Hybrid Electric, una soluzione scelta da un numero sempre maggiore di automobilisti (circa 300.000 in Italia e 16 milioni in tutto il mondo), in grado di esprimere alte prestazioni abbinate a consumi ed emissioni di CO<sub>2</sub> e di inquinanti estremamente ridotte (emissioni di NOx inferiori di circa il 90% rispetto ai limiti omologativi di legge) e alla capacità di viaggiare per oltre il 50% del tempo a zero emissioni in città.

Il Full Hybrid Electric rappresenta la base per lo sviluppo delle altre opzioni di elettrificazione (Full Hybrid, Plug-in Hybrid, elettriche pure, Fuel Cell a idrogeno), sulle quali investiamo da oltre 20 anni ritenendole complementari tra loro, con l'obiettivo di fornire le automobili giuste, al momento giusto, nel posto giusto, al prezzo giusto, per dare al cliente la possibilità di scegliere in funzione delle proprie esigenze di mobilità.

In aggiunta, il Gruppo Toyota è da sempre impegnato nella costante riduzione dei propri consumi energetici e dell'impatto ambientale delle proprie attività.

Elemento fondamentale è la presenza di un solido Sistema di Gestione Ambientale certificato UNI EN ISO 14001:2015, implementato efficacemente grazie anche a un piano di monitoraggio ambientale dell'andamento dei consumi energetici dell'intera struttura immobiliare a Roma. Già da tempo Toyota Motor Italia utilizza esclusivamente energia prodotta da fonti rinnovabili. L'obiettivo è il miglioramento continuo delle prestazioni energetiche dell'Azienda,

in particolare la riorganizzazione dell'impianto di climatizzazione degli edifici Office-Multipurpose, che ha consentito un taglio del 50% dei consumi di gas e un risparmio di 40 MWh l'anno; la realizzazione di un impianto fotovoltaico da circa 625.000 kWh/anno, valore pari a più del 25% del fabbisogno annuo di energia elettrica dell'intera struttura immobiliare Toyota, dal quale ci attendiamo una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> pari a circa 254 tonnellate annuali; e investimenti finalizzati all'aggiornamento tecnologico e impiantistico della sede: un primo passo verso una struttura immobiliare che mira, in prospettiva, all'autosostentamento energetico.

La nostra visione di contribuire alla realizzazione di una società sempre migliore ci ha spinto a intraprendere delle importanti azioni in un anno che sarà ricordato per la grave emergenza globale determinata dalla diffusione del Covid-19. In tale contesto, il Gruppo Toyota, con il supporto della propria Rete di Concessionari Toyota e Lexus, ha messo a disposizione della Croce Rossa Italiana una flotta di veicoli per attività di assistenza sanitaria domiciliare e per la consegna di medicinali e beni di prima necessità.

Parallelamente, l'azienda ha contribuito anche tramite una donazione economica alla Croce Rossa Italiana, che l'Organizzazione ha utilizzato per le attività di assistenza sul territorio e per fronteggiare le conseguenze dell'emergenza sanitaria. A queste si aggiungono numerose altre attività di supporto portate avanti dal Gruppo Toyota in Italia, come la donazione all'Ospedale Spallanzani di Roma, o la fornitura di mascherine alla Protezione Civile grazie al contributo di Toyota Motor Corporation e di Toyota Motor Europe.

Una prospettiva di lungo periodo e l'impegno concreto a condurre il proprio business in maniera etica, tutelando l'ambiente e le persone, rappresenta l'unica strada per la realizzazione degli obiettivi comuni, come lo Sviluppo Sostenibile dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite e le

sfide poste dal Toyota Environmental Challenge 2050. Toyota Motor Italia e tutto il team Toyota a livello globale continueranno a lavorare insieme ai propri stakeholder per realizzare la più grande ambizione del Gruppo Toyota: la creazione di una società futura che riesca a vivere in armonia con la natura, attraverso una mobilità sostenibile, responsabile, sicura e inclusiva.

*Mauro Caruccio*  
*AD Toyota Motor Italia*



# Nota metodologica

— CAPITOLO 1.



Il presente documento, che rappresenta il primo Rapporto di Sostenibilità di Toyota Motor Italia, ha l'obiettivo di comunicare in modo trasparente le strategie di sostenibilità di Toyota Motor Italia (nel documento anche "TMI"), relativamente alle performance in ambito di sostenibilità ambientale, sociale e di Governance per l'esercizio 2020 (dal 1 aprile 2019 al 31 marzo 2020). Al fine di permettere la comparabilità dei dati nel tempo, è riportato, inoltre, il confronto con i dati relativi all'esercizio 2019 (dal 1 aprile 2018 al 31 marzo 2019). Eventuali eccezioni di perimetro sono espressamente esplicitate nel testo.

Nella stesura del presente documento, è stato fatto altresì riferimento alle informazioni relative alla sostenibilità della società madre Toyota Motor Corporation (nel documento anche "TMC" o "Toyota"), contenute nel Sustainability Data Book 2019 o su altri canali di comunicazione.

Il presente report, avente periodicità annuale, è stato redatto in conformità ai GRI Standards pubblicati dal Global Reporting Initiative (GRI): opzione Core.

In particolare, i contenuti oggetto di rendicontazione sono stati selezionati sulla base dei risultati di una prima analisi di materialità realizzata nel 2020, che ha permesso di individuare gli aspetti materiali per Toyota Motor Italia e per i suoi stakeholder, così come descritto nel paragrafo "Mappatura degli stakeholder e analisi di materialità" del presente documento.

Il perimetro dei dati e delle informazioni economiche risulta essere il medesimo del Bilancio Consolidato di Toyota Motor Italia al 31.03.2020.

Con riferimento ai dati e alle informazioni sociali e ambientali, il perimetro di rendicontazione include Toyota Motor Italia, con sede in via Kiichiro Toyoda, 2, Roma.

Nell'anno di rendicontazione 2020 si segnala che non si sono verificate variazioni significative relative alle dimensioni, all'assetto proprietario e alla catena di approvvigionamento dell'azienda.

Per ulteriori informazioni e suggerimenti relativamente al Bilancio di Sostenibilità di Toyota Motor Italia è possibile contattare [pr.tmi@toyota-europe.com](mailto:pr.tmi@toyota-europe.com).

Tale documento è inoltre disponibile anche sul sito web di Toyota Motor Italia [www.toyota.it](http://www.toyota.it).





# Abstract

— CAPITOLO 2.



# STORIA E VALORI DI TOYOTA

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

- 1937: Kiichiro Toyoda fonda la **Toyota Motor Corporation**.
- Anni '70: avviata ricerca sui sistemi ibridi.
- 1997: lancio della Toyota Prius, **primo modello ibrido** prodotto in serie al mondo. Sancisce **l'inizio della leadership globale** nella produzione e nella ricerca di soluzioni di mobilità elettrificate.
- 2014: lanciata sul mercato la **prima automobile a idrogeno** prodotta in serie al mondo, la Toyota Mirai.

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

# L'IMPEGNO PER L'AMBIENTE

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

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

- **Nuove auto a emissioni zero.**
- **Ciclo di vita** a emissioni zero.
- **Fasi di produzione** a emissioni zero.
- **Minimizzare** e ottimizzare l'**utilizzo di risorse idriche**.
- Incoraggiare l'**economia circolare**.
- Realizzare una **società in armonia con la natura**.

Elemento cardine e primo obiettivo della strategia Toyota è l'impegno verso una **mobilità sostenibile** intesa come **realizzazione di veicoli a impatto zero**.

# IL RUOLO DELL'ELETTRIFICAZIONE, VERSO LA MOBILITÀ A ZERO EMISSIONI

La prima sfida per Toyota è la **riduzione delle emissioni medie di CO<sub>2</sub> per veicolo del 90%** rispetto i valori del 2010 entro il 2050.

La **tecnologia Full Hybrid** ricopre un ruolo chiave nella transizione energetica in quanto, oltre ad assicurare bassi impatti ambientali senza modificare in modo sostanziale le abitudini di guida rispetto ai veicoli convenzionali, si fonda su un'architettura di base dalla quale possono derivare tutte le soluzioni elettrificate. Dai veicoli BEV, alimentati solo dalla batteria, a quelli **FCEV**, ovvero **alimentati a idrogeno**.

**I numeri dell'elettrificazione Toyota:**

- **5,5 milioni** i veicoli elettrificati che Toyota prevede di commercializzare ogni anno a partire dal 2025.
- **Oltre 16 milioni** di veicoli ibridi venduti in più di 90 Paesi.
- **Oltre 300.000** persone in Italia hanno scelto un veicolo ibrido Toyota.
- **52% è la quota di mercato Toyota nel segmento dell'elettrificazione**, con una salda leadership.
- **73,2% e 67,6% sono le percentuali di tempo medio percorso a zero emissioni** rispettivamente dalla Toyota Prius e della Toyota Yaris nel corso di studi scientifici dedicati.

Una leadership così radicata che Toyota ha scelto di liberalizzare **24.000 brevetti di sua proprietà relativi all'elettrificazione**.

## LA SOSTENIBILITÀ DELLE STRUTTURE TOYOTA MOTOR ITALIA

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

Elemento fondamentale di tale impegno è la presenza di un solido Sistema di Gestione Ambientale certificato ISO 14001, attuato efficacemente grazie anche a un **piano di monitoraggio ambientale** dell'andamento dei consumi energetici dell'intero complesso di TMI a Roma, che si estende per 18.000 mq. L'obiettivo è quello di un miglioramento continuo delle prestazioni energetiche dell'Azienda, perseguito da diversi anni attraverso una serie di attività indirizzate a migliorare la sostenibilità della propria sede:

- Update degli impianti a maggior impatto sui consumi e nuovi **interventi di efficientamento energetico**.
- **Monitoraggio e ottimizzazione dei consumi idrici** attraverso **5 contatori** distribuiti sull'impianto.

- 
- **Investimenti finalizzati all'update tecnologico e impiantistico della sede:** un primo passo verso un building che mira, in prospettiva, all'**autosostentamento energetico**.
  - **Relamping LED** di oltre 2.700 corpi illuminanti, con un **risparmio annuo del 49% sui consumi specifici dell'illuminazione** e di circa il 15% sul totale dei consumi elettrici della sede.
  - **Revamping dell'impianto di climatizzazione** degli edifici Office-Multipurpose, che ha consentito un **taglio del 50% dei consumi di gas e di risparmiare 40 MWh l'anno**.
  - Realizzazione di un **impianto fotovoltaico da circa 450 kW di picco** con un **risparmio stimato di circa 254 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno**.
  - Energia elettrica da fonti rinnovabili per la totalità delle forniture: **azzerate le emissioni indirette di CO<sub>2</sub>, abbattendo del 50% le emissioni totali** rispetto al fiscal year 2019.
  - **Avviato progetto Toyota "Plastic Free" per eliminare la poca plastica ancora presente**.
  - Ridotto l'**utilizzo di carta stampata di oltre il 20%** rispetto al fiscal year 2019 grazie a un processo di digitalizzazione dell'azienda.
  - Continuo miglioramento dell'efficienza nella gestione della logistica ricambi, best practice europea, attraverso il **riutilizzo dei materiali** da imballaggio e la **riduzione delle giacenze di magazzino**, con conseguente riduzione dei costi di gestione, del rischio di incidenti e di obsolescenza dei prodotti. Tale sistema è stato esteso anche a un campione di 9 concessionarie critiche, attraverso un programma di miglioramento che ha portato il 67% del campione a gestire il business con **giacenze di poco superiori alle due settimane**.
  - Contributo ad una società sostenibile, attraverso molte attività sul territorio: **Green Month Campaign, Sustainable Mobility Workshop, Green Kids, la riqualificazione del Parco Villa Gregoriana di Tivoli, Treadom**.
  - **Un impegno di tutta la rete:** il 96% delle concessionarie Toyota e Lexus vanta Sistemi di Gestione Ambientale certificati ISO 14001:2015.

# NUOVE SOLUZIONI DI MOBILITÀ

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

L'attitudine a innovare, tuttavia, non si ferma ai servizi del marchio KINTO, ma investe la connettività dei veicoli (55,3% delle vetture connesse a giugno 2020), digitalizzazione dei processi con il progetto **Digital Workplace**, e la creazione di un **Toyota Innovation Hub** volto a favorire processi di Open Innovation.

## UNA MOBILITÀ CHE METTE AL CENTRO LE PERSONE

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

Obiettivo finale resta quello di **realizzare prodotti di eccellenza** in termini di **sicurezza, qualità e prestazioni ambientali**, attraverso:

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

Strategia che ha portato i principali **indicatori di soddisfazione del cliente** (NPS) per la Vendita e l'Assistenza a raggiungere gli obiettivi fissati e a crescere rispetto al FY2019 sia per Toyota (rispettivamente da 70,9 a 77,6 e da 78,4 a 79,5) che per Lexus (Vendita in leggero calo da 81,1 a 80,6, Assistenza in crescita da 78,2 a 81,2).

In questo contesto, la **rete dei Concessionari svolge un ruolo di primaria importanza** poiché rappresenta la declinazione a livello locale della visione di TMI. L'attuale rete dei Concessionari, è composta da **68 partner** per quanto riguarda **Toyota**, e **27** per quanto riguarda **Lexus**, per un totale di **167 sedi** di Concessionarie **Toyota** e **34 Lexus** attive su tutto il territorio nazionale.

## LE PERSONE DI TMI: IL MOTORE DEL FUTURO

Al Customer First si affianca lo statement “**Employee First for Customer First**”: stimolare il talento e la passione dei propri dipendenti è infatti un’ambizione necessaria per migliorare la qualità stessa del prodotto finale. A supporto di ciò TMI riserva la massima attenzione ai processi HR, focalizzandosi in particolare su tre aspetti dell’Employee Experience: l’attrattività del marchio, la retention favorita attraverso una revisione del Total Reward Package (arrivando a un turnover in uscita del 3% nel fiscal year 2020), e lo sviluppo dei dipendenti, incoraggiato grazie a un miglioramento del Performance Management, il consolidamento della job rotation e degli incarichi internazionali e cross-company, e maggiori investimenti in formazione, che tra il 2018 e il 2019 hanno raggiunto **circa 500.000€** arrivando a **circa 25 ore di formazione pro-capite** nel fiscal year 2020.

Tali misure hanno portato a risultati positivi in termini di soddisfazione dei dipendenti (82% del personale soddisfatto secondo i dati raccolti tramite l’app Beaconforce). In tema di attrazione dei talenti, grande sviluppo ha avuto il **Toyota Technical Education Program (T-TEP)**, programma che prevede una collaborazione tra il marchio e diversi istituti scolastici orientata a fornire competenze tecniche e sulla gestione della customer experience agli studenti, con notevole impatto sul sistema di educazione pubblico e sull’inserimento dei giovani nel mondo del lavoro.

Parallelamente, l’azienda continua a considerare come prioritarie le tematiche della diversità e della sicurezza sul lavoro, valori fondanti del marchio Toyota. Anche per questi motivi l’azienda ha ottenuto per il **quinto anno consecutivo la certificazione Top Employer**.

## IL SOSTEGNO ALLA RETE E ALLA COMUNITÀ NELL’EMERGENZA COVID-19

Un impegno che si affianca al supporto dato nel periodo di emergenza, al fianco sempre della Rete dei Concessionari Toyota e Lexus su tutto il territorio nazionale, con la fornitura di 100 veicoli a disposizione della Croce Rossa Italiana per alcune attività di assistenza sanitaria domiciliare e per la consegna di medicinali e beni di prima necessità.

Parallelamente, l’azienda ha contribuito a fronteggiare l’emergenza anche con:

- Una donazione economica alla Croce Rossa Italiana di 100.000 €, che l’Organizzazione utilizzerà per le attività di assistenza sul territorio e per fronteggiare le conseguenze dell’emergenza sanitaria. Insieme al Gruppo Toyota, a rendere possibile questa

iniziativa sono tutti i clienti Toyota e Lexus che hanno scelto di aderire alle campagne 'Toyota Total Safe' e 'Lexus Diamond Experience', o che lo faranno in futuro. Per entrambi i pacchetti, offerti dai Centri di Assistenza autorizzati Toyota e Lexus, è infatti previsto un contributo da devolvere alla Croce Rossa Italiana su ogni intervento eseguito.

- La fornitura di mascherine alla protezione civile;
- Una donazione all'Istituto Spallanzani di Roma, anche grazie al contributo di tutti i dipendenti del Gruppo.
- **Numerose iniziative intraprese dai concessionari** Toyota e Lexus sul territorio.





# Il profilo del marchio Toyota

— CAPITOLO 3.

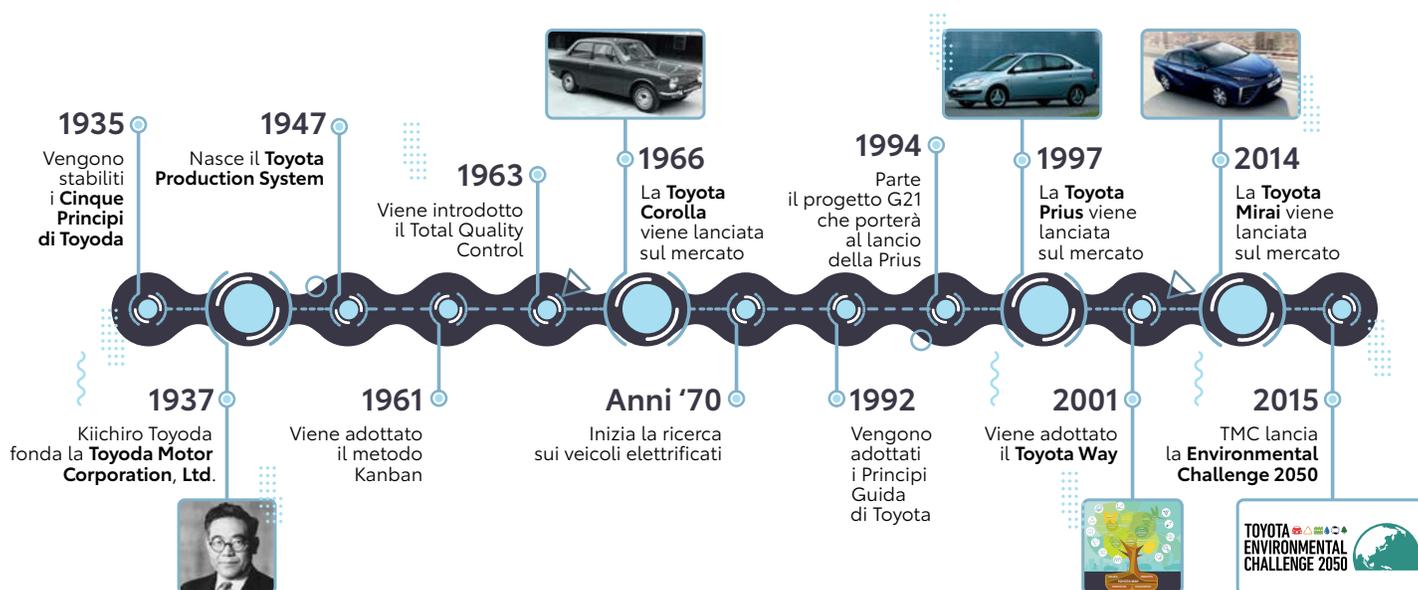


# 3.1

## STORIA E VALORI DI TOYOTA

Sebbene la Toyota Motor Corporation<sup>1</sup>, Ltd. venga fondata nel 1937 da **Kiichiro Toyoda**, molti dei fondamenti del suo modello di business e della sua cultura risalgono all'esperienza imprenditoriale del padre Sakichi e della sua Toyoda Automatic Loom Works, Ltd., dedita alla produzione di telai automatici.

La nuova azienda importa elementi della produzione in serie delle case automobilistiche americane, dimostrandosi però capace di affermare il proprio originale modello produttivo, che prenderà il nome di **Toyota Production System (TPS)**, o sistema di produzione snello (*Lean Manufacturing System*). Il modello, che mira alla minimizzazione degli scarti di produzione, derivanti, a esempio, da eccessive giacenze e prodotti difettosi, si fonda sui concetti di **"jidoka"**, ovvero l'interruzione automatica dei processi al verificarsi di un'anomalia, in modo tale da limitare i prodotti difettosi, e di **"Just-in-Time"**, per cui ogni processo produce soltanto ciò che è richiesto, quando è richiesto e nella quantità richiesta dal processo successivo<sup>2</sup>.



Il Toyota Production System è il frutto di un continuo miglioramento dei processi basato su anni di tentativi ed errori, in piena logica kaizen, che ha permesso a Toyota di competere con i principali attori internazionali del settore automobilistico grazie a una maggiore efficienza produttiva e qualità dei prodotti.

<sup>1</sup> Come specificato in nota metodologica, i nomi "Toyota" e "TMC" si riferiscono a Toyota Motor Corporation. Il nome "TMI" si riferisce a Toyota Motor Italia.

<sup>2</sup> TMC, Toyota Production System, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/production-system/>.

## 3.1.1 Storia di Toyota

Dagli anni '50 si assiste, così, 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 ibridi<sup>3</sup>, che la porterà, agli inizi degli anni '90<sup>4</sup>, alla progettazione dei primi prototipi di vettura ad alimentazione ibrida e, nel 1997, al lancio del primo modello ibrido prodotto in serie al mondo: la **Toyota Prius**.

### Le parole della cultura Toyota

Caratteristica peculiare del modello Toyota è sicuramente la profonda influenza della cultura giapponese sul sistema valoriale del marchio. Per questo, per cogliere l'essenza di alcuni dei principi fondanti di Toyota è necessario comprendere il reale significato dei termini giapponesi che li descrivono, spesso non perfettamente corrispondenti alla traduzione italiana.

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

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

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

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

Questo evento segna una svolta nella storia del marchio, che assume da ora in avanti la leadership globale nella produzione e nella ricerca di soluzioni di mobilità elettrificate. Parallelamente alla diffusione e all'evoluzione dei modelli ad alimentazione ibrida elettrico-benzina (HEV) e ibridi plug-in (PHEV), Toyota lavora alla realizzazione di veicoli a celle a combustibile (FCEV), puntando alla valorizzazione dell'idrogeno come vettore energetico. Nel 2014, la prima automobile a idrogeno prodotta in serie al mondo viene lanciata sul mercato da Toyota: è la **Mirai**, parola che in giapponese vuol dire proprio “Futuro”<sup>5</sup>.



Il Parts Logistics Warehouse di TMI: un esempio di TPS

<sup>3</sup> TMC, *75 Years of Toyota*, [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/automotive\\_business/products\\_technology/technology\\_development/hv-fc/index.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/automotive_business/products_technology/technology_development/hv-fc/index.html).

<sup>4</sup> TMC, *The story behind the birth of the Prius*, <https://global.toyota/en/prius20th/challenge/birth/01/>.

<sup>5</sup> TMC, *75 Years of Toyota* [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/).

## 3.1.2 Valori e Vision di Toyota

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

Toyota è oggi tra i primi produttori di automobili al mondo, con volumi di vendita che superano i 10 milioni l'anno<sup>6</sup>.

Oltre che fonte di grande prestigio per l'azienda, questi dati le conferiscono anche un ruolo di responsabilità all'interno della società, ruolo di cui Toyota è sempre stata consapevole e che ha sempre posto al centro della propria attività.

L'obiettivo di lungo termine di Toyota resta, infatti, quello di **aprire la strada verso la mobilità del futuro e migliorare così la vita di tutti gli abitanti nel mondo attraverso soluzioni di mobilità sicure e responsabili.**

Questo obiettivo, che costituisce la **vision** del marchio, trova concreta rappresentazione nella cultura e nella strategia aziendale.

È così che la strada verso la mobilità del futuro diventa la ricerca di soluzioni di mobilità pensate per le persone, che soddisfino le esigenze di tutti, che rispettino il pianeta, sicure, affidabili, innovative e che vadano oltre le aspettative dei clienti.

### Woven City

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

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

<sup>6</sup> Nell'anno fiscale conclusosi il 31 marzo 2020, il marchio ha registrato un calo nei volumi di vendita, che si sono attestati a quasi 9 milioni di veicoli. Fonte: TMC, *FY2020 Financial Results – Overview*, [https://global.toyota/pages/global\\_toyota/ir/financial-results/2020\\_4q\\_overview\\_en.pdf](https://global.toyota/pages/global_toyota/ir/financial-results/2020_4q_overview_en.pdf).



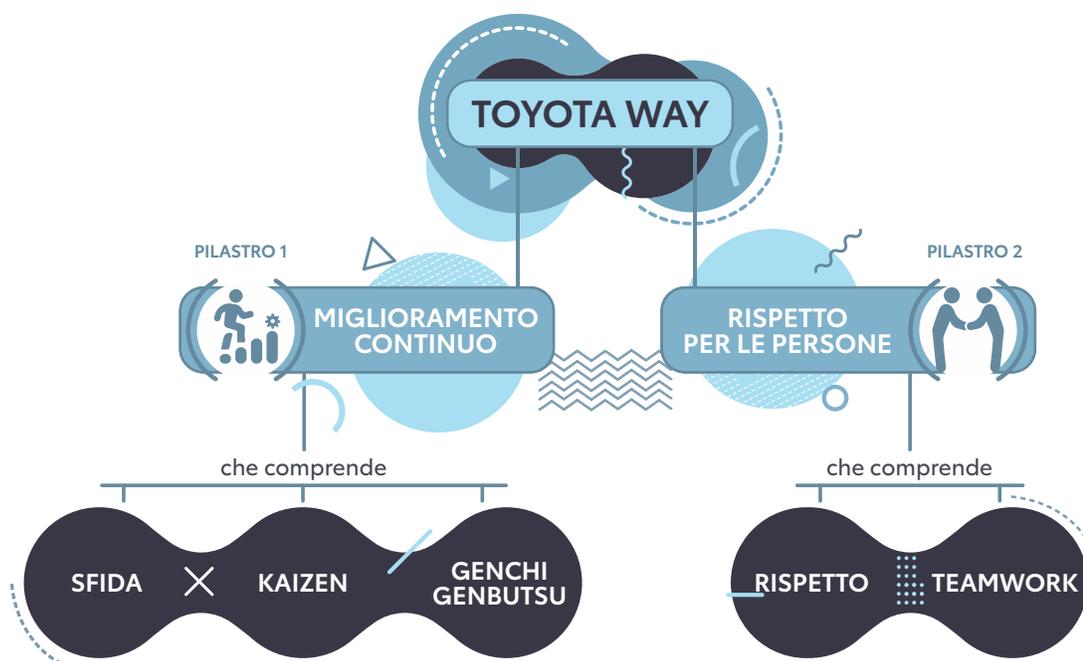
In questa immagine, i valori del marchio costituiscono le radici dell'albero, elementi imprescindibili per la crescita di un'organizzazione sana e robusta. Tra questi figurano i **Cinque Principi Fondanti** di Toyoda, i **Principi Guida** di Toyota e il Toyota Way. I primi due, emanati rispettivamente 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<sup>7</sup>.

Figura 1

La metafora dell'albero, rappresentazione della vision e dei principi guida di Toyota espressi nel Toyota Global Vision del 2011.

<sup>7</sup> Toyota Motor Corporation, *Sustainability Data Book*, p.5.

A questi valori, nel 2001, si aggiunge il **Toyota Way**, che, basato sui concetti espressi dai Principi Guida del 1997, si propone, attraverso l'analisi delle principali tappe della storia di Toyota, di definire i valori che negli anni dalla nascita del marchio alla sua affermazione sul mercato globale hanno contraddistinto il modo di fare business dell'azienda, determinandone il successo. Il risultato è l'identificazione del DNA del marchio, una sintesi dei pilastri della cultura Toyota che, cristallizzati in un documento formale, orientano oggi il comportamento di ogni membro dell'organizzazione.



Il Toyota Way si fonda su due pilastri: il **Miglioramento Continuo** e il **Rispetto per le Persone**.

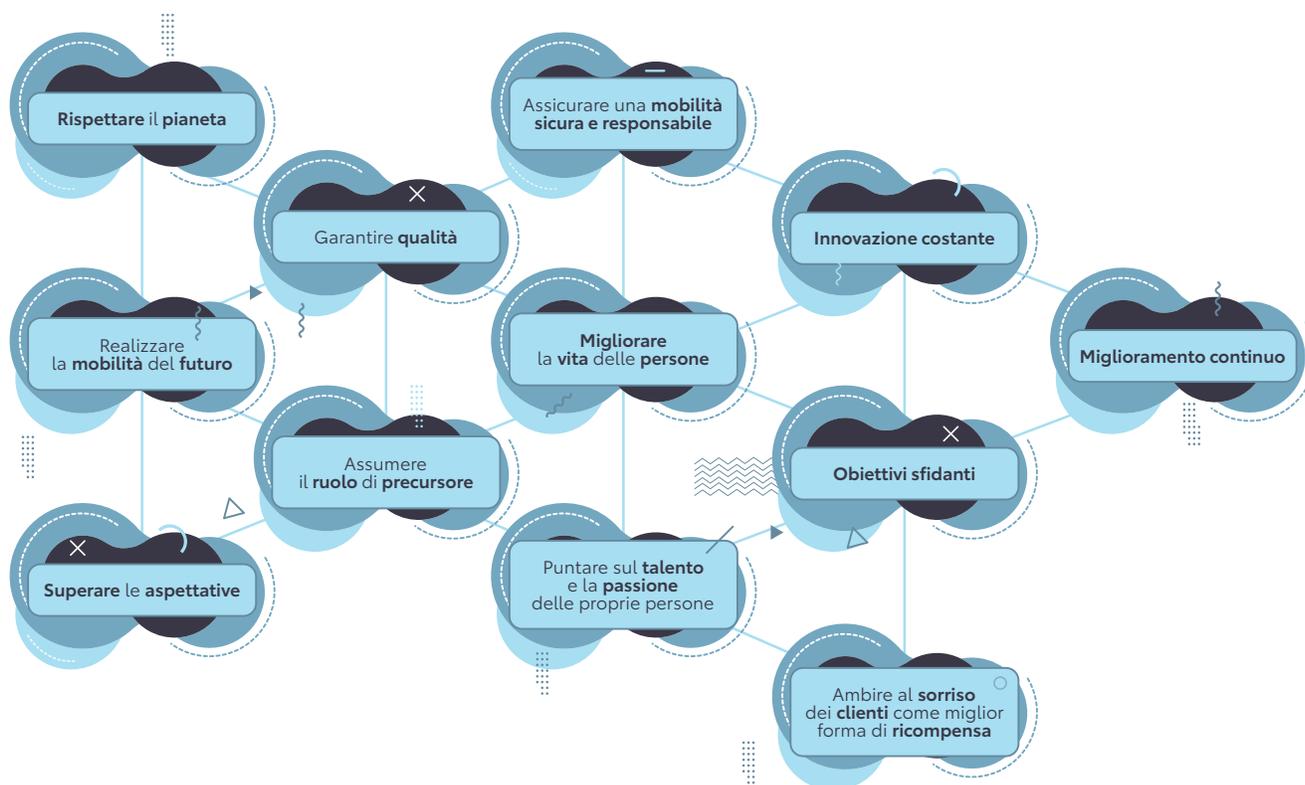
Al primo sono riconducibili i valori della **Sfida**, ovvero l'importanza dell'affrontare e superare con coraggio e creatività le difficoltà incontrate nel perseguire l'ambiziosa vision del marchio, del **Kaizen**, ovvero del costante miglioramento dei processi, all'insegna di innovazione ed evoluzione,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

Il secondo pilastro si articola invece nel valore del **Rispetto**, inteso come rispetto per il prossimo, comprensione e fiducia reciproca, e del **Teamwork**, fondato sulla promozione della crescita personale e professionale di tutti i dipendenti per massimizzare le prestazioni del gruppo<sup>8</sup>. Tutti questi principi, ovvero le radici dell'albero del Toyota Global Vision, sono espressione di fasi di vita dell'azienda molto diverse tra loro e contribuiscono a delineare una cultura distintiva del marchio, che ne orienta a sua volta strategia, *modus operandi* e risultati, e rappresenta la base del suo successo.

La solidità dell'azienda e della sua performance costituisce il tronco dell'albero, il sostegno e l'unica strada verso la realizzazione dei frutti, ovvero dei **dodici obiettivi**<sup>9</sup> che costituiscono la vision di Toyota (Figura 2).

Figura 2

I dodici obiettivi della vision Toyota.



<sup>8</sup> Toyota Motor Corporation, *The Toyota Way 2001*, p.3.

<sup>9</sup> Toyota Motor Europe, *Toyota Global Vision*, <https://www.toyota-europe.com/world-of-toyota/this-is-toyota/toyota-global-vision>.

## 3.2

## LA STRATEGIA DI SOSTENIBILITÀ DI TOYOTA A LIVELLO GLOBALE

La politica di responsabilità sociale di impresa di TMC, denominata “Contributo allo Sviluppo Sostenibile” è stata annunciata per la prima volta a gennaio 2015. Il documento rappresenta un’interpretazione dei Principi Guida alla luce delle relazioni e interazioni di Toyota con i suoi stakeholder. Nel preambolo della dichiarazione, l’azienda si impegna a contribuire, attraverso tutte le sue attività commerciali e in tutti i mercati in cui opera, allo sviluppo armonioso e sostenibile della società e della Terra, sulla base dei Principi Guida Toyota. L’onestà e l’integrità nella conduzione del business, la trasparenza e la solidità delle relazioni con gli stakeholder e la condivisione di tale impegno con tutti i business partner sono elementi chiave della responsabilità sociale di TMC.

Per ogni categoria di stakeholder identificata come primaria per Toyota nel mondo, viene descritto il motivo e i valori che la rendono così importante per l’azienda e la sua strategia.

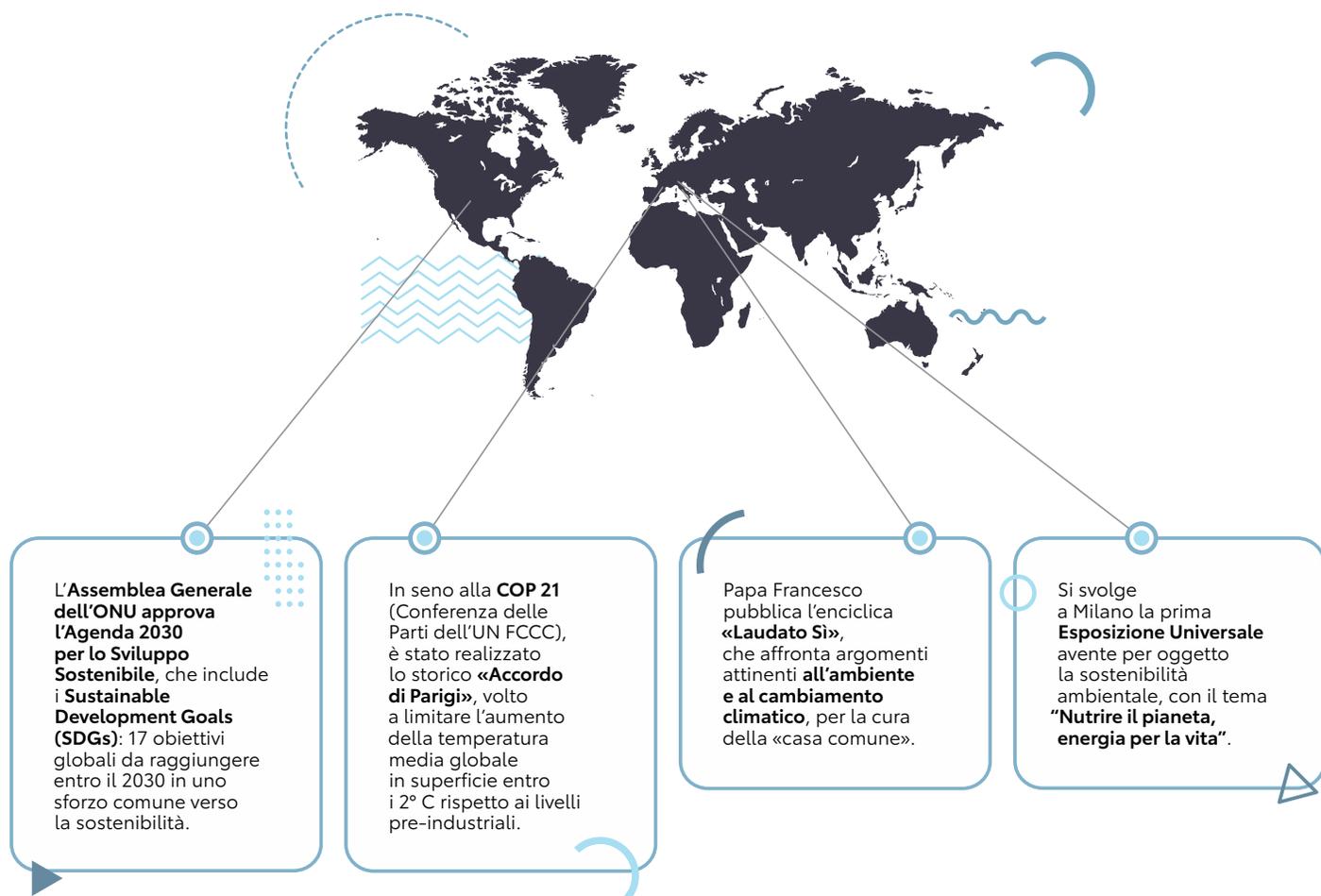
*Impegno verso una  
mobilità sostenibile  
intesa come  
realizzazione di veicoli  
a impatto zero.*

Tra i diversi aspetti del contributo di Toyota allo Sviluppo Sostenibile, una posizione di rilievo è certamente occupata dalla strategia in ambito ambientale. Realizzare soluzioni di mobilità che rispettino il pianeta è uno dei fondamenti della vision di Toyota e uno dei simboli del marchio a partire dagli ‘90, quando si è affermato come pioniere delle soluzioni di mobilità sostenibile e attore di primo piano nell’impegno per la tutela ambientale.

Negli ultimi anni si è assistito all’avvenimento di eventi epocali nell’ambito della sostenibilità. In questo scenario, Toyota annuncia la sua strategia di sostenibilità ambientale di lungo termine, lanciando la **Toyota Environmental Challenge 2050**, un piano d’azione olistico volto a garantire un impegno concreto per la tutela ambientale e la mobilità sostenibile<sup>10</sup>. I sei obiettivi della strategia mirano a minimizzare gli impatti del business sull’ambiente, monitorando e agendo lungo tutta la catena del valore.

Elemento cardine e primo obiettivo della strategia è l’impegno verso una **mobilità sostenibile** intesa come realizzazione di veicoli a impatto zero, una strada che il marchio ha intrapreso da molti anni e che, nella visione Toyota, prevede un graduale avvicinamento alle soluzioni che al momento possono garantire le zero emissioni nella fase di utilizzo del veicolo, ovvero i BEV (o elettrici puri) e i FCEV (veicoli a celle a combustibile). Tuttavia, il percorso verso la diffusione di queste soluzioni vedrà ogni tecnologia elettrificata dare il suo contributo a seconda delle esigenze di mobilità che essa è più idonea a soddisfare, dello sviluppo tecnologico e infrastrutturale del contesto di riferimento e di tanti altri fattori.

<sup>10</sup> TMI, *La mobilità sostenibile secondo Toyota*, p. 8.



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

È per questo che la tecnologia che ha dato inizio al nuovo corso della storia di Toyota costituisce ancora oggi il punto di riferimento per il suo percorso di innovazione, la protagonista di una graduale transizione verso la mobilità del futuro che il marchio è determinato a guidare oramai da più di vent'anni.

Figura 3

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

## 3.3

## LA GOVERNANCE DI TMI - TOYOTA MOTOR ITALIA

**T**oyota Motor Italia-TMI è amministrata da un **Consiglio di Amministrazione** composto da due membri, il Presidente del Consiglio di Amministrazione e l'Amministratore Delegato<sup>11</sup>. Entrambi hanno ampi poteri di gestione ordinaria della società e la legale rappresentanza della medesima.

Attualmente la società ha alcuni procuratori speciali con deleghe particolari, tra cui:

- Il **CFO & Business Support Director** che ha un potere di rappresentanza legale della società con possibilità di impegnare la stessa nei confronti dei terzi, oltre che poteri di disposizione di risorse economico-finanziarie in via congiunta con l'AD e il Presidente del CdA oppure con altri manager del reparto finance.
- L'**HR General Manager** che ha i poteri del datore di lavoro e poteri in materia di sicurezza del luogo di lavoro.

I membri del Consiglio di Amministrazione vengono eletti ogni tre anni dall'Assemblea degli Azionisti, ovvero dal socio unico Toyota Motor Europe.

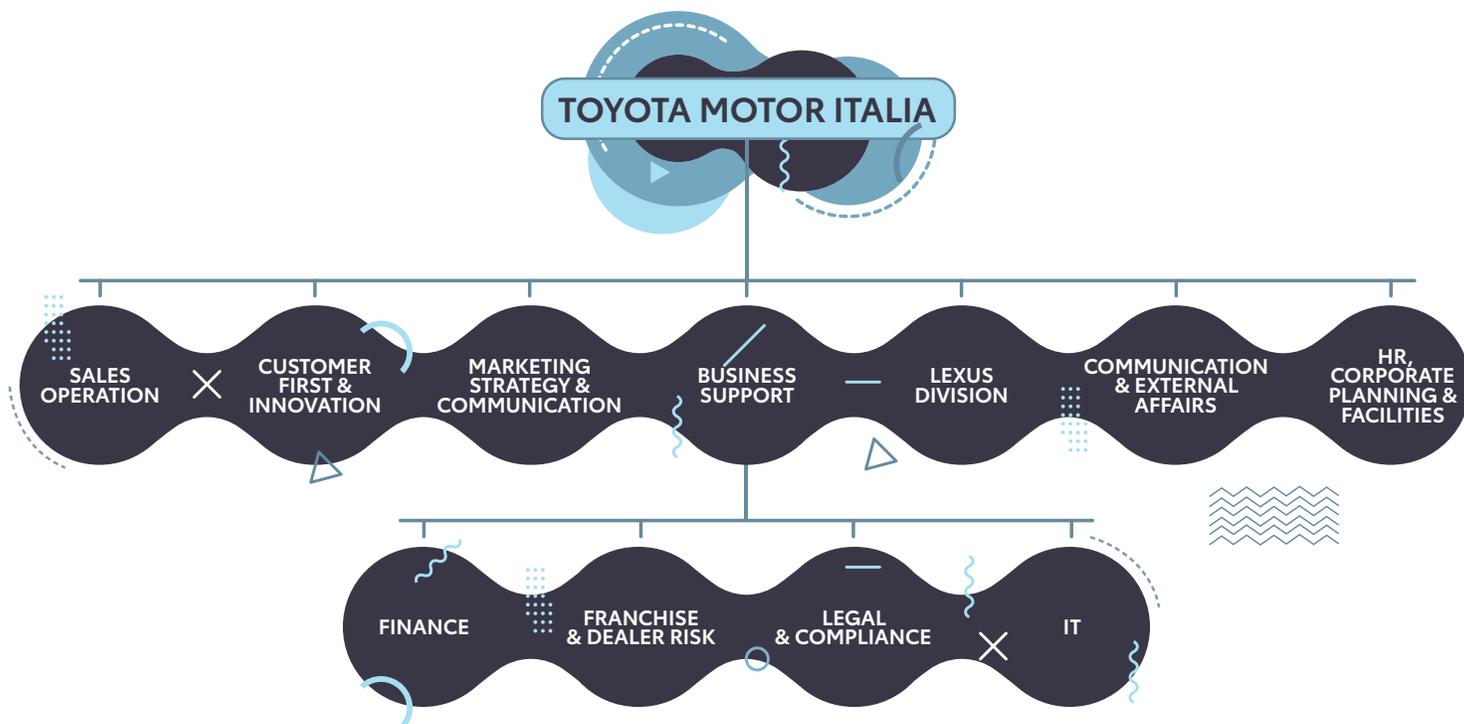
Il Consiglio di Amministrazione si riunisce almeno due volte l'anno – per approvazione della relazione semestrale e del bilancio – in aggiunta a ulteriori necessità e/o richieste.

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

Da un punto di vista organizzativo, TMI è strutturata in direzioni, corrispondenti alle diverse aree funzionali, in cui è suddiviso l'organigramma aziendale, ovvero: Sales Operation, Customer First & Innovation, Marketing Strategy & Communication, Business Support (che include Finance, Franchise & Dealer Risk, Legal & Compliance, IT) e Lexus Division. A queste si aggiungono i gruppi operativi di Communication & External Affairs e HR, Corporate Planning & Facilities che, pur non avendo formale status di direzioni, rispondono direttamente all'Amministratore Delegato.

Da un punto di vista di **governance interna**, TMI – in linea con quella struttura di governance indicata da TME (Toyota Motor Europe) – prevede una struttura di **comitati** deputati all'approvazione e al monitoraggio dei progetti e dell'attività aziendale nei diversi settori rilevanti. Comitato principe è lo **Steering Committee**,

<sup>11</sup> Per quanto riguarda la composizione per genere ed età, a oggi il Consiglio di Amministrazione risulta composto da due uomini, di cui uno appartenente alla categoria tra i 30 e i 50 anni e uno appartenente alla categoria sopra i 50 anni di età.



composto dall'Amministratore Delegato, dai Direttori e dai General Manager dei gruppi operativi HR e Communication & External Affairs. Il comitato è deputato ad approvare tutti i progetti strategici e a monitorare l'andamento generale dell'azienda. Tra gli altri, particolare rilevanza rivestono:

- Il **Network & Risk Committee**, con compiti di valutazione ed approvazione delle operazioni sulla rete distributiva, come la risoluzione del contratto di concessione o la nomina di un nuovo concessionario, e di monitoraggio della situazione finanziaria degli operatori della rete distributiva.
- L'**Internal Control and Risk Management**, con funzioni di monitoraggio dei rischi aziendali, quali *compliance*, *cyber security*, e rischi legali, e di attuazione di azioni di controllo/audit e mitigazione.
- Il **Commercial Committee**, deputato a verificare l'andamento commerciale e le attività di marketing effettuate e pianificate.

Nelle attività di governance aziendale è adottato un sistema che assicura, nei diversi processi aziendali, la segregazione delle funzioni coinvolte. In particolare, il sistema di Separazione dei poteri prevede delle specifiche regole di approvazione interna delle operazioni e dei progetti aziendali, soprattutto per quelli più rilevanti, affinché ogni decisione venga proposta, validata e controllata secondo un sistema di deleghe e procure formalizzato che prevede progressivi livelli autorizzativi (definiti in base alla tipologia e alla rilevanza strategica e/o economica dell'operazione da porre in essere), da funzioni tra loro distinte, prima della autorizzazione finale da parte del Top Management.

**I due principali organismi e strumenti di approvazione sono:**

1. Lo **Steering Committee**, coinvolto nel caso in cui nel processo decisionale prevalga la necessità di ottenere il consenso e l'allineamento di diverse funzioni aziendali.
2. Il **Management Agreement**, una procedura che permette di tracciare il flusso di approvazione utilizzato nel processo decisionale.

## 3.4

# IL SISTEMA DI INTERNAL AUDIT E RISK MANAGEMENT

**T**MI gestisce in maniera integrata i sistemi di *compliance* in base agli standard internazionali di qualità, ambiente e sicurezza sui luoghi di lavoro secondo quanto previsto dai rispettivi standard volontari. A tal proposito, TMI ha ottenuto il rinnovo delle relative certificazioni (ISO:9001 – ISO:14001 ed ISO:45001) dall'ente certificatore TUV.

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

## 3.4.1

### L'Internal Audit

TMI ha definito un sistema di monitoraggio per tenere sotto controllo i principali processi aziendali e il rispetto dei livelli di servizio.

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

- L'applicazione del **Toyota Global Risk Management Standards (TGRS)** di Toyota Motor Europe Group come sistema interno di controllo e governo dei rischi.
- L'**Hoshin Kanri** Aziendale (Company Hoshin) e gli Hoshin Kanri di reparto, documenti formali indicanti la visione e la missione dell'azienda e del reparto, derivanti da quello Europeo.
- Un sistema di **M.B.O. (Management By Objectives)**, ovvero obiettivi di performance che la Direzione Aziendale definisce per ciascuna posizione organizzativa coerentemente con le strategie di sviluppo TME e con le politiche dei sistemi di gestione e al cui raggiungimento è collegata una retribuzione di risultato.

Per quanto concerne il monitoraggio degli obiettivi operativi, i reparti dispongono di cruscotti di indicatori che misurano le performance organizzative ed economico-finanziarie e, quindi, indirettamente anche l'efficienza ed efficacia dei processi sottostanti.

La funzione di **Internal Audit** pianifica ed effettua gli audit interni in linea con le indicazioni di TME, sulla base delle indicazioni ricevute dai direttori, in particolare dal Direttore dell'Area Business Support, e delle evidenze derivanti dai processi in linea con gli obiettivi (con evidenza di anomalie, non conformità ed eccessiva esposizione ai rischi). Il piano degli audit interni, che il management di TMI utilizza per supportare l'efficacia e l'efficienza operativa delle attività di business, ha un orizzonte temporale **quinquennale** e può essere riesaminato sulla base di esigenze richieste dal Top Management o da TME. Sulla base degli esiti delle attività di audit vengono definite e pianificate specifiche azioni correttive.

## 3.4.2 Il Risk Management

Il **sistema di gestione del rischio** è definito secondo le linee guida della controllante TME e prevede, come sopra accennato, un sistema di governance che garantisca il controllo sui processi di escalation interna e sulla rendicontazione periodica alla controllante dei rischi rilevanti per TMI. A tale proposito, il **Comitato Integrato sui sistemi di gestione** è entrato a far parte dell'Internal Control and Risk Management Committee (ICRM), che rappresenta il punto di contatto del sistema dei controlli interni con la Direzione Aziendale, come momento di puntuale e tempestiva informativa sugli aspetti di gestione del rischio e *compliance*. Tale Comitato supporta l'applicazione efficace delle politiche aziendali e di quelle relative a Toyota Motor Europe in tema di valutazione e monitoraggio dei rischi, con l'obiettivo di una maggiore tutela dell'interesse dell'azionista e una più puntuale mappatura dei processi che concorrono al concreto raggiungimento dei risultati prestazionali dell'azienda.

Operativamente la Direzione Aziendale ha, nel corso del 2016, avviato un percorso di allineamento del Modello Organizzativo allo standard globale di Risk Governance proposto da TMC e declinato sulle affiliate nazionali, denominato "**Toyota Global Risk Management Standards**" (TGRS).

Il modello nasce dall'esigenza di TMC di attivare un sistema di gestione del rischio a livello globale dopo gli eventi negativi rispetto alla qualità del prodotto accaduti in Nord America nel 2010.

Nell'ambito del Modello TGRS sono identificati i **risk register** che individuano le parti interessate, le loro aspettative e gli elementi di disturbo che possono comportare rischi in merito al soddisfacimento delle stesse.

TMI applica il TGRS come sistema interno di controllo e governo dei rischi, con cui previene e contrasta le minacce e le vulnerabilità che possono sorgere e compromettere l'erogazione dei propri servizi.

Il sistema TGRS, finalizzato a proteggere il valore aziendale e a perseguire gli obiettivi aziendali, è applicato in modo sistematico, strutturato, tempestivo e documentato, ed è verificato periodicamente per assicurare che il processo nel complesso sia rispondente agli obiettivi aziendali.

Il processo di gestione dei rischi prevede due fasi, una a livello di direzione (TME/TMI) e uno a livello di reparti che integrano i rischi e le opportunità individuati.

Le fasi di attuazione del TGRS sono le seguenti:



Le responsabilità della definizione e attuazione delle misure sono definite sulla base delle priorità e importanza dei rischi presenti nei risk register, e sono pianificate e monitorate nel Corporate Hoshin e negli hoshin kanri di reparto.

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

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

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

Nello specifico:

1. Il **Sistema di Gestione per la Qualità** garantisce in un'ottica di rischio l'efficace monitoraggio dei processi di *governance*, di business e di supporto nell'ottica del miglioramento continuo.

2. Il **Sistema di Gestione Ambientale** è strutturato su due ambiti:

- Il sistema di gestione del sito di TMI che gestisce gli aspetti ambientali significativi della sede, del servizio logistico per la rete dei concessionari e del Fine Vita dei Veicoli (E.L.V – End of Life Vehicles).
- Il sistema di gestione della rete dei concessionari che gestisce gli aspetti ambientali delle attività di vendita e post-vendita sul territorio nazionale.

3. Il **Sistema di Gestione della Sicurezza**, in linea con il D. Lgs. 81/08, garantisce una efficace ed efficiente pianificazione per la sicurezza.

Le certificazioni sono gestite come Sistema di Gestione Integrato nell'ambito del quale si collocano anche le attività di identificazione e controllo della normativa cogente.

Come parte integrante della gestione del rischio aziendale, si innestano le attività di controllo di conformità alle regole Sarbanes Oxley 404 (SOX) che quest'anno per la prima volta sono state svolte da TME con il supporto del reparto Internal Audit di Toyota Motor Italia. Tali controlli sono necessari per garantire qualità e trasparenza del Reporting Finanziario attraverso la prevenzione e la tempestiva identificazione degli errori materiali. Questo costante impegno e continuo allineamento a best practice internazionali ha permesso a TMI di emettere per l'anno fiscale 2019 una **Certificazione di conformità in base agli standard SOX**.

Il reparto di Internal Audit di TMI predispone un piano annuale di audit che viene approvato unitamente al progetto di bilancio nel mese di giugno e su cui riferisce in sede di ICRM. Inoltre, il Team di Internal Audit di TME pianifica e svolge, con cadenza annuale, degli audit di terza parte sui processi ritenuti di importanza strategica.

## ETICA DI BUSINESS, COMPLIANCE E ANTICORRUZIONE

Il Gruppo Toyota reputa la conduzione del business in maniera etica uno dei principi inderogabili della sua strategia fin dalla nascita del marchio. La dimostrazione più evidente e la formalizzazione di tale principio è rappresentata dai Principi Guida di Toyota, che sono stati posti a fondamento del **Codice di Condotta** adottato da TMI, pubblicato sull'intranet aziendale e in estratto sul sito. L'adesione ai principi del Codice di Condotta è richiesta a tutti i soggetti che concludono accordi con TMI mediante l'inclusione di apposita clausola nel testo contrattuale.

TMI ha, inoltre, adottato e successivamente più volte aggiornato un **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 di TMI sulle relative casistiche di illecito.

Il Modello, rivisto da ultimo nel dicembre 2018, ha mappato tutte le **aree potenzialmente a rischio** non solo di corruzione ma in generale di commissione di qualsiasi reato rilevante ai fini del suddetto Decreto, e ha individuato le politiche e le procedure in atto nell'azienda per impedire la commissione di tali reati.

Una procedura di **whistleblowing** e uno **strumento di segnalazione**, di seguito dettagliati, costituiscono parte integrante del modello e strumento attraverso il quale si garantisce la rilevazione di eventuali illeciti. Periodicamente, inoltre, il presidente dell'OdV invia un report sullo stato delle segnalazioni ricevute in ambito whistleblowing.

A oggi **non vi è alcuna segnalazione**.

Con particolare riferimento all'anticorruzione, TMI ha, inoltre, adottato e pubblicato una Politica Anti-Corruzione, richiamata nel Codice di Condotta aziendale, che prevede le norme necessarie ad una corretta prevenzione degli incidenti di corruzione. I principi di tale politica sono applicati anche ai partner commerciali di TMI attraverso appositi riferimenti e garanzie all'interno dei relativi contratti.

In linea con l'attenzione che da sempre TMI riserva al rispetto delle leggi, la Società ha altresì adottato un articolato programma di **compliance** aziendale, sia con riferimento al tema del trattamento dei dati personali sia con riferimento alla tematica della concorrenza leale. Per l'attuazione e il monitoraggio di tali programmi, sono stati costituiti appositi fondi. Inoltre, i rischi privacy e legge sulla concorrenza sono stati inseriti nel risk register della società e monitorati dall'ICRM.

La direzione ha individuato nel reparto Legal il **Compliance Officer Interno** di TMI, assegnandogli il compito di assicurare l'allineamento del business a regolamenti, leggi e norme cogenti, avvalendosi anche dei flussi informativi con l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 e con il responsabile del sistema di gestione aziendale che trasmette gli esiti degli audit interni.

Per rendere effettiva l'attuazione di tali regole, è stata adottata la già citata politica di **whistleblowing** con indirizzo e-mail dedicato e un apposito sistema di segnalazione in grado di garantire la riservatezza delle segnalazioni ove richiesto. Le segnalazioni possono pervenire al "Compliance Officer" Interno (Legal Affairs Manager) oppure al "Compliance Officer" Esterno (Il Presidente dell'Organismo di Vigilanza 231) e possono riguardare tentativi di illecito, anche inconsapevoli, debolezza dei sistemi di controllo interni all'azienda, opportunità di miglioramento per meglio adeguare l'organizzazione aziendale a regolamenti, leggi, normative cogenti. A fronte della segnalazione, il "Compliance Officer" provvede alla registrazione e a un'indagine interna.

## 3.6

# PRIVACY E SICUREZZA DELLE INFORMAZIONI

### 3.6.1

## Il trattamento dei dati

**T**MI pone la *compliance* in materia di protezione dei dati personali tra le priorità del suo business. In tal senso, l'introduzione della normativa europea vigente, il Regolamento Ue 2016/679, noto come **GDPR (General Data Protection Regulation)**, ha richiesto un importante riassetto organizzativo e procedurale, a cui TMI ha risposto con rapidità ed efficacia, adeguando le precedenti misure in materia o adottandone di nuove.

Per una corretta attuazione della normativa, inoltre, TMI ha istituito una struttura di governance interna per la gestione, l'attuazione e il monitoraggio dello stato di *compliance* a tale normativa, altresì inserita nell'Hoshin Kanri<sup>12</sup> tra gli obiettivi aziendali.

Le nuove procedure richieste dalla direttiva hanno portato a un'ampia revisione dei processi esistenti in azienda, rafforzandone gli aspetti considerati più vulnerabili.

Ciò ha portato a una sostanziale modifica di alcuni aspetti del business e reso necessaria un'attività di formazione specifica per i propri dipendenti e per quelli degli operatori della propria rete distributiva e di assistenza. La normativa ha, infatti, investito in larga misura l'attività di **TMI**, la quale **tratta diverse tipologie di dati** per categorie di stakeholder eterogenee, tra cui clienti, dipendenti, fornitori.

Il trattamento dei dati avviene mediante strumenti manuali (raccolta tramite moduli cartacei) e informatici (raccolta e conservazione su una piattaforma gestionale denominata "**Toshiko**" e in un archivio informatico di gestione dei rapporti con la clientela cosiddetto "**Customer Relationship Management**" CRM).

TMI, in qualità di titolare del trattamento, ha adottato il **processo di Policy Privacy by Design e Privacy by Default** che definisce regole, modalità e principi relativi alla Valutazione d'impatto sulla protezione dei dati ("DPIA") e che è indirizzato a tutti i soggetti che, a vario titolo, effettuano operazioni di trattamento delle informazioni, affinché queste avvengano nel rispetto delle prescrizioni della normativa applicabile. Per i clienti, il trattamento viene eseguito dai dipendenti di TMI e dagli operatori della rete ufficiale Toyota e Lexus che sono stati nominati responsabili del trattamento. Per una corretta applicazione di tali regole, l'azienda si assicura, attraverso specifiche clausole contrattuali, che anche i fornitori assolvano gli adempimenti previsti dal "Regolamento" durante il trattamento, l'accesso o l'utilizzo dei dati personali dei dipendenti, dei clienti e dei potenziali clienti di TMI. La gestione dell'intero processo di trattamento dei dati e della loro sicurezza prevede il coinvolgimento di tutte le parti interessate all'interno dell'organizzazione, riguardando in particolare i reparti ICT e Legal & Compliance.

In ottemperanza con la normativa applicabile, l'azienda ha, inoltre, previsto che sia il Responsabile della protezione dei dati o Data Privacy Officer ("DPO"), unitamente al DPO Committee e/o al Legal & Compliance, a vigilare sulla conformità del processo della gestione dei dati personali e a riferirne, insieme ai Responsabili interni per il trattamento designati, agli organi preposti (ICRM, ODV e Collegio Sindacale).

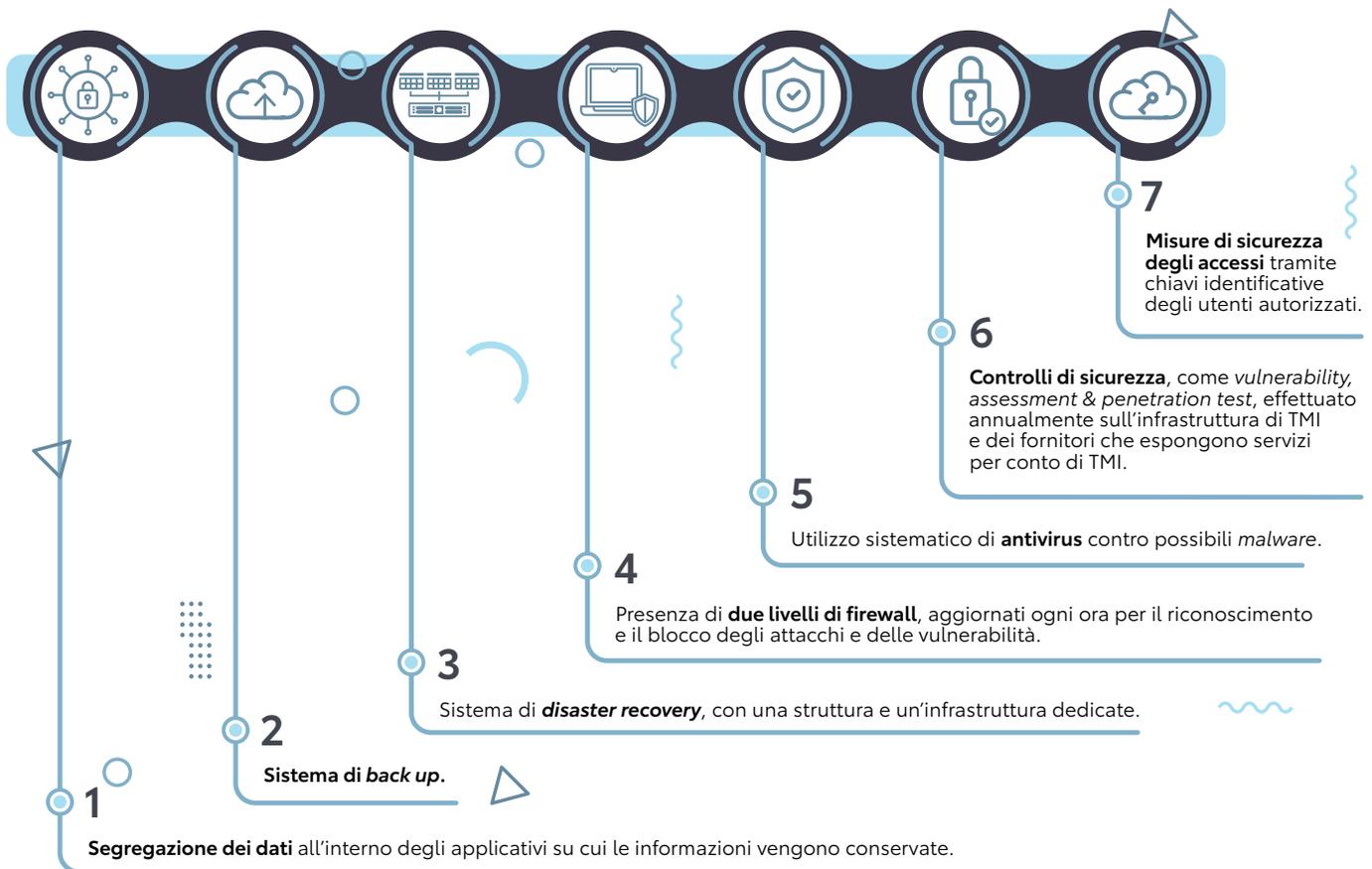
<sup>12</sup> Per la descrizione dello strumento si rimanda al par. 3.4.1 "L'Internal Audit".

## 3.6.2 La sicurezza delle informazioni

Figura 4

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

TMI ha, inoltre, definito e strutturato processi, procedure e controlli per assicurare il livello di continuità richiesto per la **sicurezza delle informazioni**, aspetto altrettanto importante nell'assicurare la corretta gestione e conservazione dei dati.



L'azienda ha adottato un **modello di sicurezza dalla casa madre Toyota Motor Corporation**, basato sui principali punti di modelli di sicurezza quali il National Institute of Standards and Technology (NIST), il Cybersecurity Framework (CSF), l'Information Security Management System (ISMS), e il Cybersecurity Management Guideline per la verifica della gestione dei processi e della sicurezza aziendale, su cui Toyota Motor Europe ha iniziato da luglio 2020 attività di audit.

A seguito dell'adozione del modello di sicurezza di TMC, Toyota Motor Europe ha inoltre fornito nuovi strumenti di sicurezza informatica con il monitoraggio centralizzato sui diversi sistemi quali endpoint, posta elettronica, patching dei server, supporto nell'identificazione degli incidenti di sicurezza, sensibilizzazione sulla sicurezza verso gli utenti.

Tutti i sistemi sono monitorati con un servizio di Security Operations Center (SOC) fornito da Toyota Motor Europe, con la segnalazione in tempo reale delle criticità o degli attacchi rilevati, gestiti internamente con apertura di un apposito ticket.

Tra le misure tecniche adottate da TMI al fine di rendere la gestione di processi e informazioni più sicura, le più rilevanti sono illustrate in Figura 4.





# Mappatura degli stakeholder e analisi di materialità

— CAPITOLO 4.



# 4.1

## MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER

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

Come esplicitato dalla politica di responsabilità sociale di impresa (CSR, Corporate Social Responsibility) di TMC<sup>13</sup>, il dialogo con gli stakeholder rappresenta un valore fondamentale per il business di Toyota e, naturalmente, anche di Toyota Motor Italia. L'identificazione delle categorie di stakeholder e dei relativi canali di dialogo più idonei al loro coinvolgimento costituisce un passaggio importante per comprendere appieno le loro esigenze e aspettative e definire l'approccio migliore per la creazione di valore condiviso.

A febbraio 2020, TMI ha portato a termine la prima **mappatura dei propri stakeholder**, ovvero l'identificazione degli individui o gruppi di individui che possono maggiormente influenzare o essere influenzati dalle attività di TMI. Nell'attuazione di tale processo, le macro-categorie menzionate nella politica CSR globale di TMC, ovvero Clienti, Dipendenti, Business Partner, Azionisti, Comunità locali/ Società globale, hanno costituito un riferimento primario che TMI ha poi adattato al proprio business e al contesto europeo e italiano. A tal fine, è stata effettuata un'analisi di benchmark tra le principali aziende automobilistiche che ha permesso l'individuazione di trend e best practice di settore. Le categorie identificate sono state quindi analizzate e integrate alla luce del contesto in cui opera TMI e delle specifiche caratteristiche del suo modello di business, portando alla definizione di **dodici categorie**, rappresentate in Figura 5.

Nell'ambito di questo suo primo Rapporto di Sostenibilità, TMI ha avviato, inoltre, l'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 Toyota, come descritto nel paragrafo successivo. Questo è da considerarsi solo il primo passo di un percorso che mira a individuare e istituzionalizzare dei canali di dialogo specifici che possano portare l'azienda a coinvolgere sempre di più i suoi stakeholder nella definizione delle proprie attività e della propria strategia di sostenibilità.

<sup>13</sup> Toyota Motor Corporation, *Sustainability Data Book*, p.7.

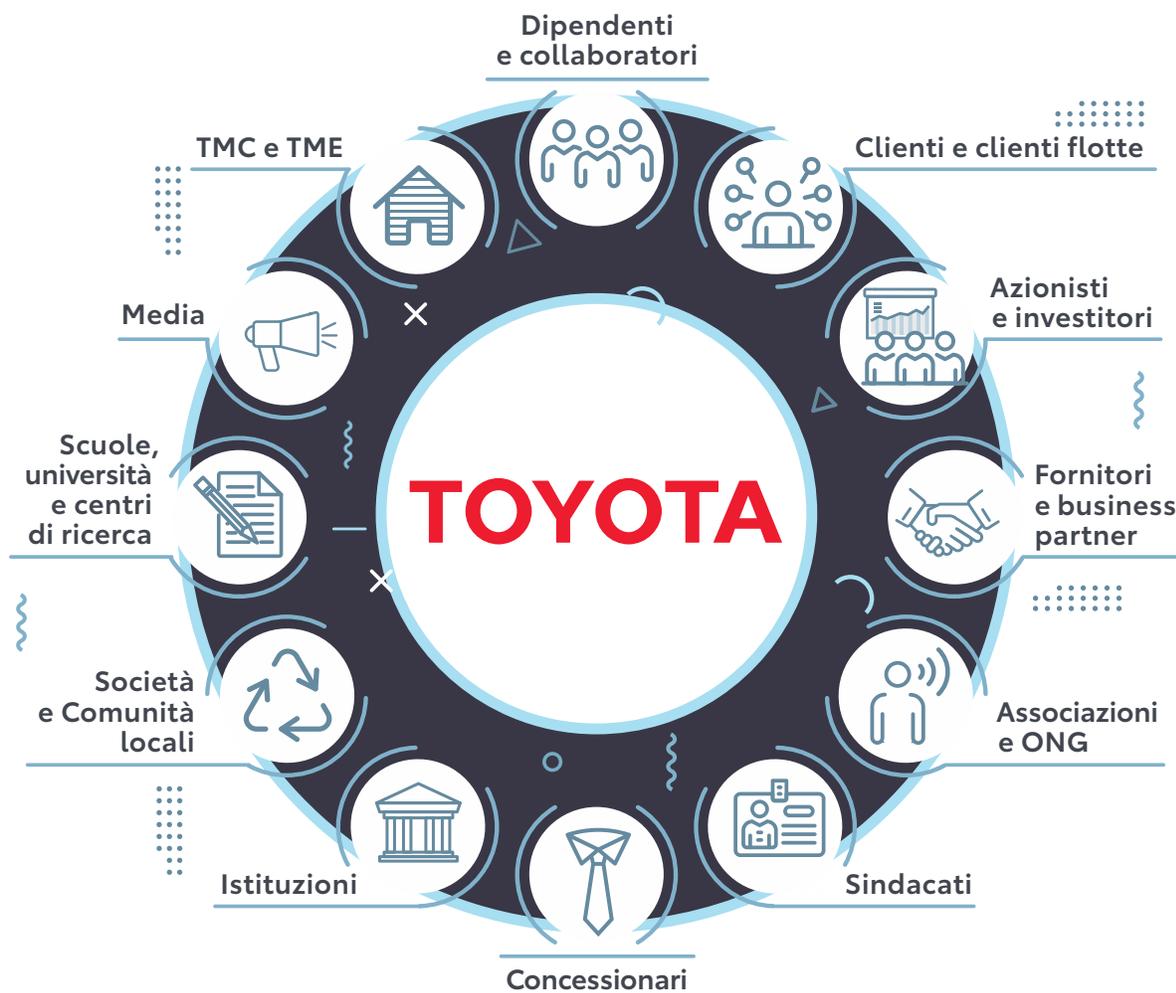


Figura 5

Mappatura degli stakeholder di TMI.

## 4.2 ANALISI E MATRICE DI MATERIALITÀ

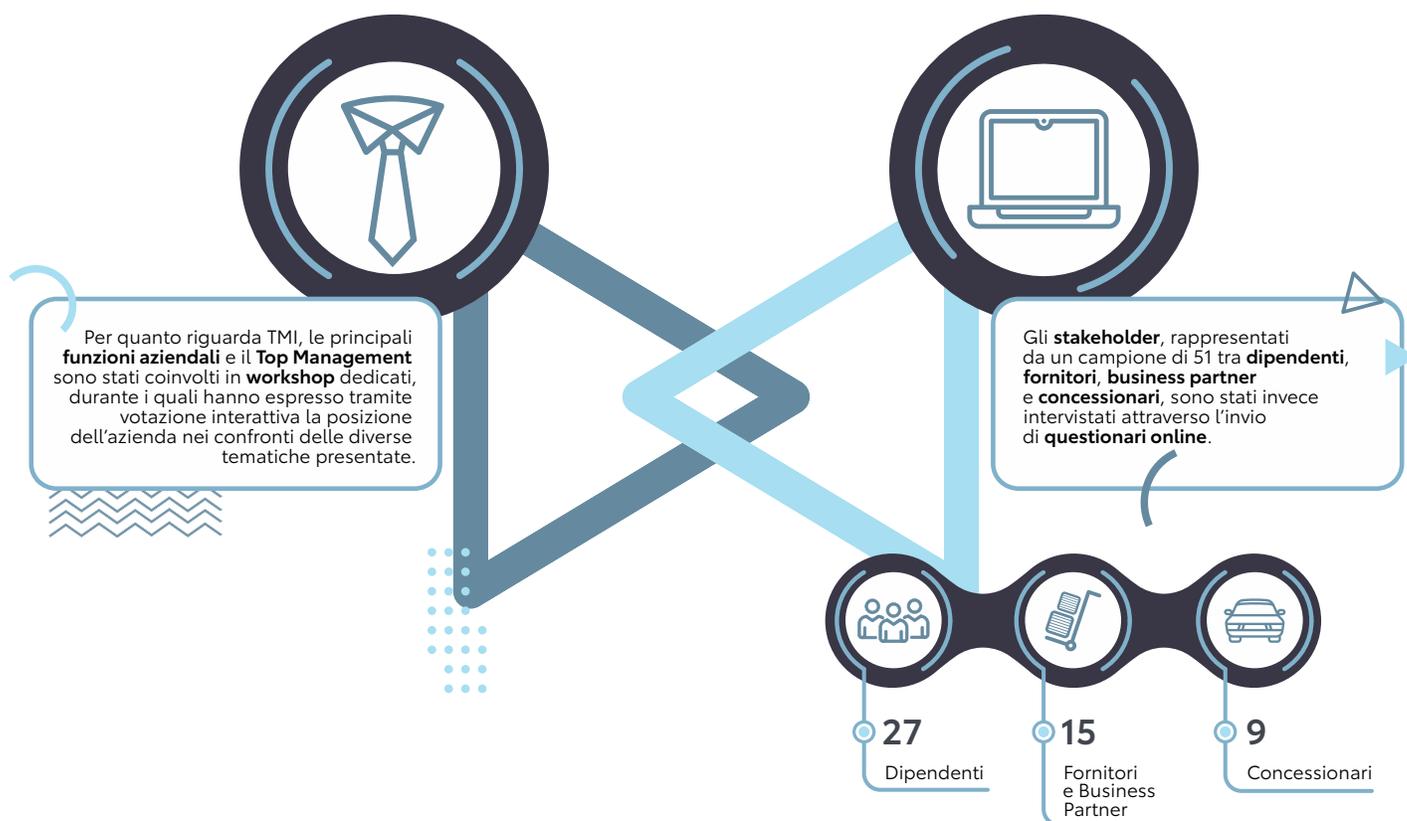
Conformemente ai GRI Standards, gli standard internazionali per la rendicontazione non finanziaria emanati dal Global Reporting Initiative, il Rapporto di Sostenibilità di TMI si propone di approfondire le **tematiche materiali**, ovvero gli aspetti che riflettono gli impatti economici, ambientali e sociali significativi per TMI e che possono influenzare le valutazioni e le decisioni dei suoi stakeholder.

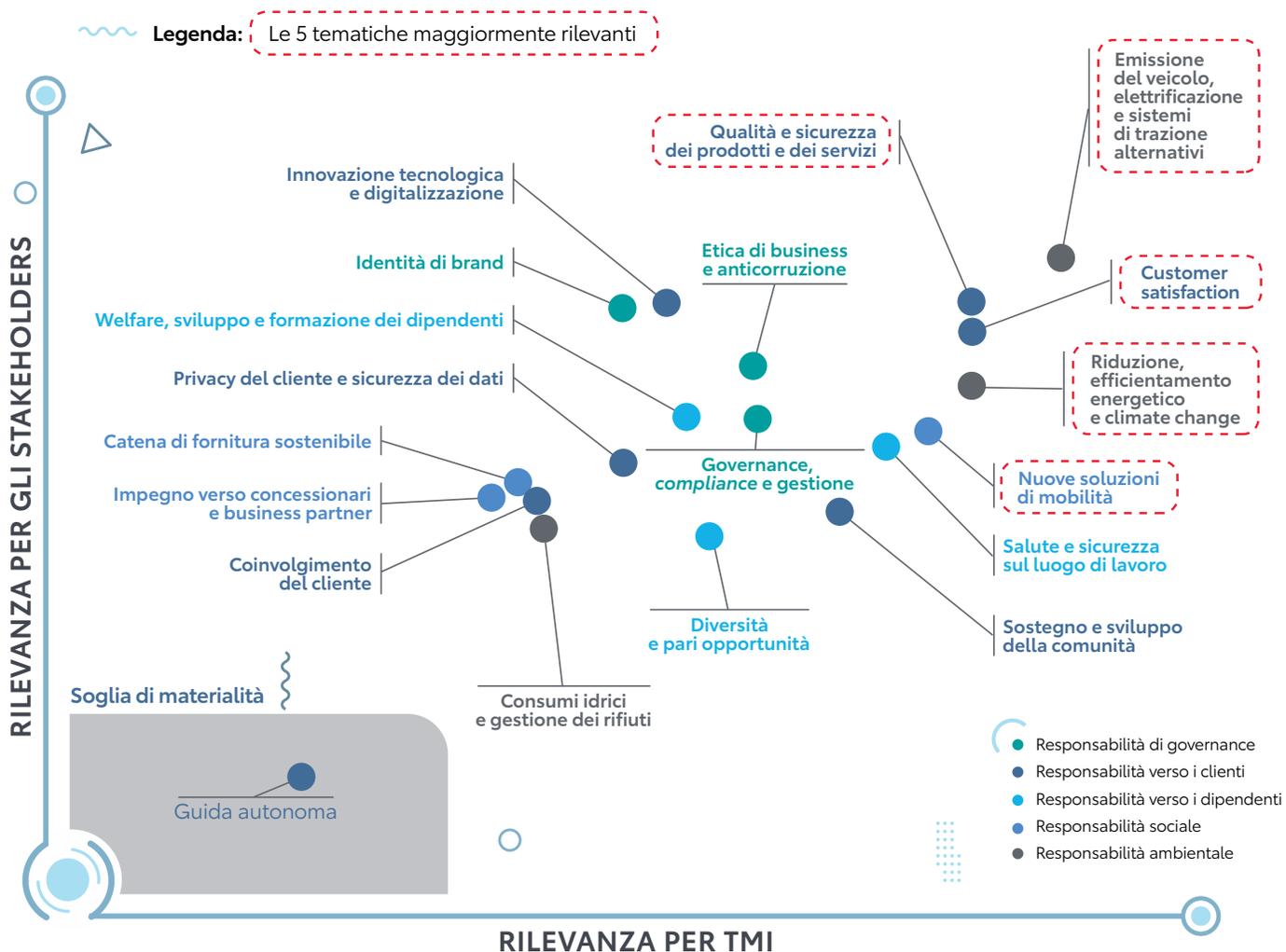
Il processo di individuazione di tali tematiche, definito **analisi di materialità**, si è articolato in 3 fasi:

1. **Identificazione delle tematiche rilevanti:** la ricerca ha individuato i trend e le best practice di settore, prevedendo dapprima l'individuazione delle tematiche maggiormente rilevanti per un campione di 50 aziende appartenenti al settore dei trasporti, e, successivamente, un'ampia analisi di benchmark avente come oggetto esempi virtuosi operanti in diversi settori di business.

Figura 6

Le modalità di valutazione delle tematiche rilevanti da parte di TMI e dei suoi stakeholder.





**2. Valutazione delle tematiche rilevanti per TMI:** le tematiche significative sono state sottoposte alla valutazione dell'azienda attraverso due workshop dedicati nei quali sono stati coinvolti da un lato le linee operative delle diverse funzioni aziendali e dall'altro il Top Management, i quali hanno potuto valutare la rilevanza delle diverse tematiche attraverso una votazione interattiva e la discussione dei relativi risultati (Figura 6).

**3. Valutazione delle tematiche rilevanti per gli stakeholder:** parallelamente, un campione significativo di stakeholder, appartenenti alle categorie dei dipendenti, dei fornitori e business partner e dei concessionari, ha potuto esprimere la propria posizione in merito alla rilevanza dei temi trattati attraverso questionari online, i cui risultati sono stati successivamente raccolti e consolidati in un valore medio (Figura 7).

Figura 7

La matrice di materialità di TMI.

Le votazioni così ottenute hanno consentito l'elaborazione di una matrice, detta **matrice di materialità**, che consente di visualizzare la rilevanza di ciascuna tematica sia per TMI (asse delle ascisse) che per i propri stakeholder (asse delle ordinate). Le valutazioni derivanti dai due processi hanno permesso di individuare **18 tematiche** risultate particolarmente rilevanti per il business di TMI, rappresentate all'interno della matrice di materialità.

La matrice evidenzia un sostanziale allineamento dell'azienda ai principali macro-trend di settore, con riferimento, ad esempio, all'importanza che le **nuove soluzioni di mobilità** assumono per il business di TMI, ma rispecchia anche e soprattutto le caratteristiche distintive dei valori e della strategia Toyota.

Le tematiche valutate come maggiormente rilevanti da stakeholder e azienda rappresentano importanti pilastri del business del marchio: lo sviluppo di **sistemi di trazioni alternativi** e il progresso verso l'elettrificazione, la **qualità** e la **sicurezza** dei veicoli e l'**attenzione al cliente** trovano, infatti, pieno riscontro nelle priorità strategiche e valoriali di Toyota nonché nella storia e nel successo del marchio.

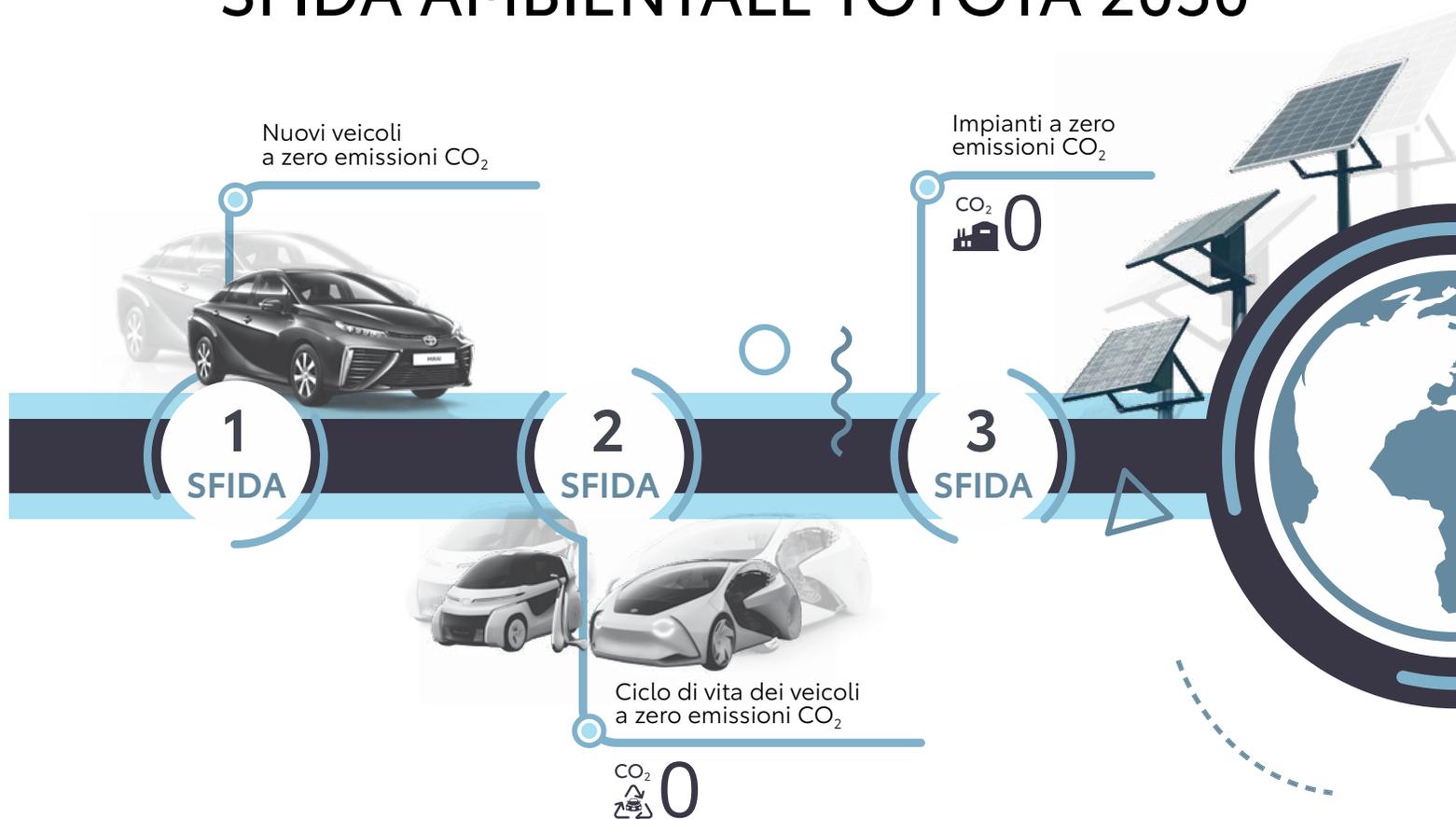
# L'impegno ambientale di Toyota

— CAPITOLO 5.



La tutela dell'ambiente e l'impegno a minimizzare gli impatti delle proprie attività sono per Toyota elementi prioritari, presenti sia nei Principi Guida<sup>14</sup> (Principio 3 "Dedicare il nostro business alla realizzazione di prodotti puliti e sicuri, migliorando ovunque la qualità della vita attraverso le nostre attività") sia tra gli obiettivi di lungo termine del Toyota Global Vision ("Rispettare il pianeta"). Dopo decenni di ricerca e progresso verso tecnologie sempre meno inquinanti, nel 2015 il marchio ha formalizzato, con il **Toyota Environmental Challenge 2050**, la sua strategia ambientale al 2050, articolata in **sei sfide** e finalizzata a ridurre l'impatto ambientale dell'azienda, dalla produzione all'utilizzo del veicolo. Le sfide – raffigurate in Figura 8 – mirano a **minimizzare le emissioni di produzione e veicoli**, sia durante il loro utilizzo che nell'intero ciclo di vita, **minimizzare**

## SFIDA AMBIENTALE TOYOTA 2050



<sup>14</sup> TMC, 75 Years of Toyota, [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding\\_principles.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/guiding_principles.html).

<sup>15</sup> TMC, Sustainability Data Book 2019, p. 51.

e ottimizzare l'**utilizzo di risorse idriche**, incoraggiare l'**economia circolare** e realizzare, infine, una **società** che sia **in armonia con la natura**. Esse contribuiranno concretamente, al tempo stesso, anche al progresso di diversi SDGs. Al fine di verificare l'effettivo avanzamento delle sfide, nel 2018 sono state annunciate le **Milestones 2030**, ovvero obiettivi qualitativi e quantitativi intermedi che monitorano lo stato di avanzamento dei diversi target<sup>15</sup>. TMI ha, inoltre, predisposto un Piano per il miglioramento continuo del proprio impatto ambientale, l'Environmental Leadership Plan, che permette un continuo monitoraggio della propria performance nei diversi aspetti del suo business, dall'incremento delle vendite di veicoli ibridi alla riduzione dei consumi energetici e delle emissioni dei propri edifici.

Figura 8

Le sei sfide del Toyota Environmental Challenge 2050.

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



# 5.1 L'ELETTRIFICAZIONE VERSO LE EMISSIONI ZERO

## 5.1.1 La transizione verso la mobilità sostenibile

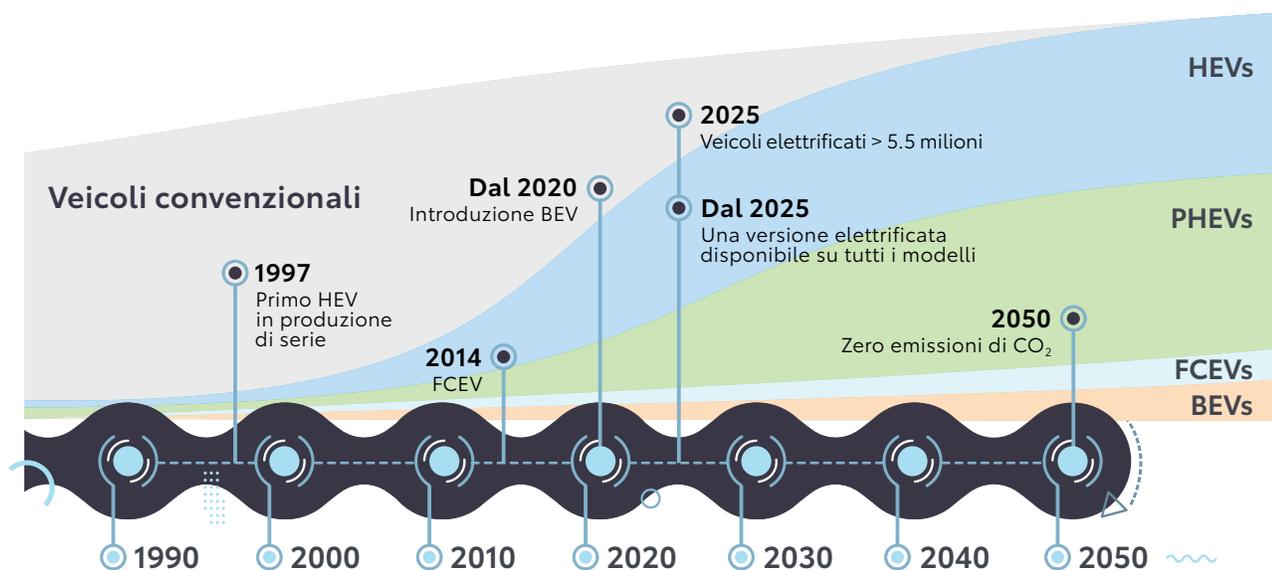
La prima sfida del Toyota Environmental Challenge 2050 si pone come obiettivo la **riduzione delle emissioni medie di CO<sub>2</sub> per veicolo del 90%** rispetto ai livelli del 2010 entro il 2050.

Partendo dall'idea che i veicoli a basso impatto ambientale possono offrire un concreto contributo alla società soltanto se utilizzati da un numero crescente di persone, Toyota punta allo sviluppo di tecnologie che rendano la transizione verso una mobilità più pulita sempre maggiormente accessibile a tutti. Per questo, sono state lanciate diverse iniziative a livello globale finalizzate proprio ad accelerare la diffusione della mobilità elettrificata.

In questo contesto, ad aprile 2019 Toyota ha annunciato la **liberalizzazione** fino al 2030 di **circa 24.000 brevetti** di sua proprietà relativi all'elettrificazione dei veicoli, aiutando governi e costruttori a sviluppare le tecnologie necessarie a ridurre gli effetti del cambiamento climatico<sup>16</sup>.

Figura 9

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



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

Il nuovo piano finalizzato alla **diffusione dei veicoli elettrificati** Toyota ha anticipato di cinque anni i relativi obiettivi in termini di volumi di vendita, prevedendo di raggiungere **5,5 milioni di veicoli elettrificati venduti ogni anno**, target prima previsto per il 2030, già **nel 2025**. Ciò sarà la conseguenza non solo di una nuova consapevolezza da parte dei consumatori ma anche dell'impegno dell'azienda nel rendere ogni modello della propria gamma Toyota e Lexus disponibile esclusivamente o con almeno una variante elettrificata entro lo stesso anno, rispettando al tempo stesso il criterio dell'**accessibilità economica**, con prezzi allineati a quelli delle auto convenzionali<sup>17</sup>.

Dal 1997, anno della commercializzazione su larga scala della sua prima vettura ibrida, la Toyota Prius, Toyota ha venduto oltre **15 milioni** di veicoli ibridi in più di 90 Paesi, offrendo ad oggi una gamma di 44 modelli ibridi.

**In Italia circa 300.000 persone** hanno scelto un veicolo ibrido Toyota, che, con una quota del 52%<sup>18</sup> mantiene una salda leadership nel segmento dell'elettrificazione<sup>19</sup>, che sta vivendo una forte crescita nel mercato italiano, rappresentando il 6,6% delle vendite totali di auto passeggeri nel 2019 (+ 1,8 punti percentuali rispetto al 2018)<sup>20</sup>.

Questi risultati confermano il contributo concreto che Toyota sta offrendo alla diffusione delle tecnologie a ridotto impatto ambientale, non solo a livello globale ma anche specificamente in Italia. Con oltre il 70% delle vendite rappresentato da veicoli ibridi – percentuale in continua crescita – e 12 modelli nella gamma hybrid, TMI conferma, infatti, la volontà e l'attitudine del marchio a guidare la transizione verso la mobilità del futuro sulla base di una strategia chiara e definita.

In quest'ottica, infatti, la visione che Toyota ha sviluppato a livello globale relativamente alla transizione verso una mobilità a zero emissioni attribuisce un ruolo chiave alla tecnologia ibrida termico-elettrica che, oltre a garantire un incremento dell'efficienza energetica senza modificare in maniera sostanziale le abitudini di guida di un veicolo convenzionale, si fonda su un'architettura di base dalla quale possono derivare tutte le soluzioni elettrificate.

*Toyota punta  
allo sviluppo  
di tecnologie che  
rendano la transizione  
verso una mobilità  
più pulita sempre  
maggiormente  
accessibile a tutti.*

<sup>17</sup> Mauro Caruccio, *Il Gruppo Toyota dice grazie ai 15 milioni di clienti nel mondo, e ai 300.000 in Italia, che hanno scelto la tecnologia elettrificata di Toyota e Lexus*, Newsroom toyota.it, <https://newsroom.toyota.it/il-gruppo-toyota-dice-grazie-ai-15-milioni-di-clienti-nel-mondo-e-ai-300000-in-italia-che-hanno-scelto-la-tecnologia-elettrificata-di-toyota-e-lexus/>

<sup>18</sup> Dati riferiti alle vendite dei marchi Toyota e Lexus nel mercato elettrificato nel 2019.

Fonte: <https://newsroom.toyota.it/il-gruppo-toyota-in-italia-annuncia-i-risultati-del-2019/>

<sup>19</sup> Composto da: Electric (BEV), Hybrid Electric (HEV), Plug-in Hybrid Electric (PHEV). Fonte dati: Dataforce.

<sup>20</sup> TMI, *Il Gruppo Toyota in Italia annuncia i risultati del 2019*, <https://newsroom.toyota.it/il-gruppo-toyota-in-italia-annuncia-i-risultati-del-2019/>

# COMPONENTI COMUNI A TUTTE LE TECNOLOGIE

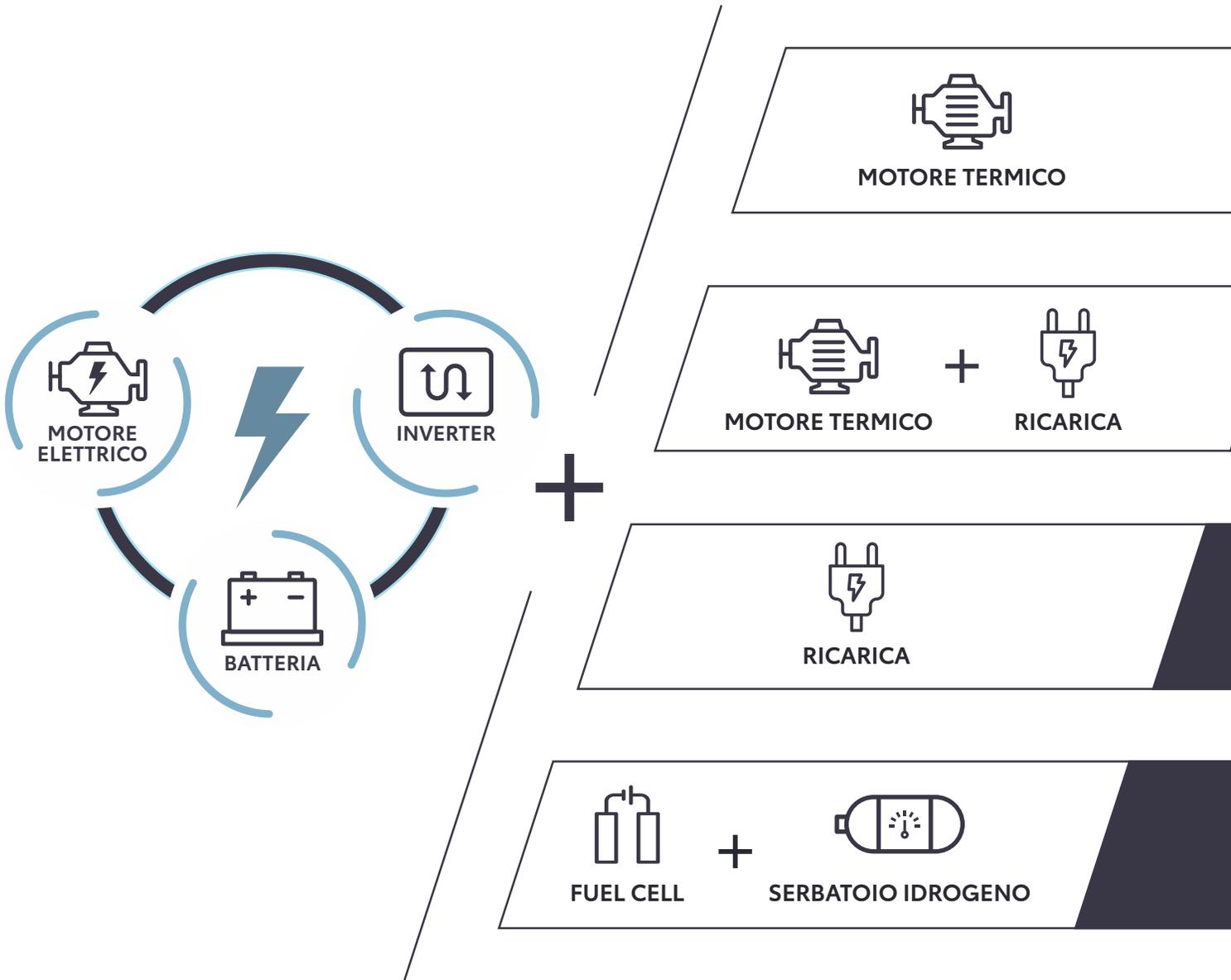


Figura 10

Le soluzioni elettrificate di Toyota.

## HYBRID ELECTRIC VEHICLE

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

HEV

## PLUG-IN HYBRID ELECTRIC VEHICLE

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

PHEV

## BATTERY ELECTRIC VEHICLE

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

BEV

## FUEL CELL ELECTRIC VEHICLE

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

FCEV

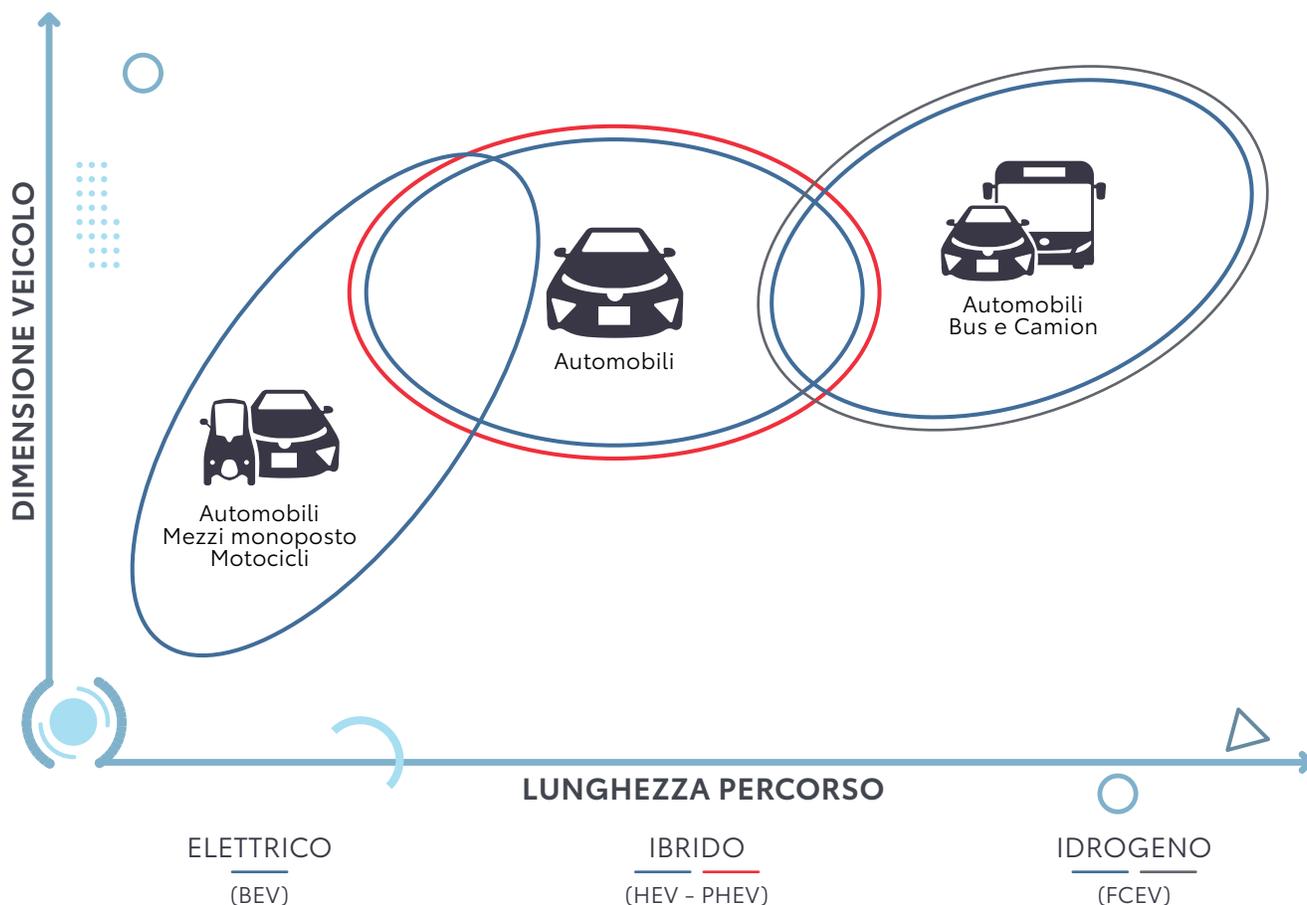
Tutti i sistemi di propulsione elettrificati oggi disponibili hanno, infatti, tre elementi fondamentali in comune:

- **Uno o più motori elettrici** di dimensioni e potenza variabili e che contribuiscono parzialmente o interamente alla trazione.
- **Una batteria** che accumula energia per l'alimentazione dei motori elettrici.
- **Un inverter** che converte la corrente erogata della batteria da continua in alternata per alimentare il motore elettrico e compie il processo inverso in fase di decelerazione per recuperare energia.

Aggiungendo altre componenti a questi elementi si possono ottenere le quattro soluzioni tecnologiche elettrificate attualmente disponibili, come descritto in Figura 10. Sebbene tra queste soltanto i BEV (Battery Electric Vehicle) e i FCEV (Fuel Cell Electric Vehicle) siano veicoli a zero emissioni, diversi fattori renderanno la diffusione di queste due soluzioni più o meno rapida nei diversi Paesi: la situazione economica, la disponibilità di infrastrutture idonee, la

Figura 11

La mappa della mobilità elettrificata secondo Toyota.



politica energetica, la presenza di incentivi più o meno significativi, il reddito pro capite e diverse altre variabili. Per questo motivo, quello dei veicoli HEV (Hybrid Electric Vehicle) e PHEV (Plug-in Hybrid Electric Vehicle), molto più vicini a quelli convenzionali in termini di abitudini di guida e di requisiti per il rifornimento, sarà un ruolo di cruciale importanza per i prossimi anni.

Secondo Toyota, infatti, ognuna delle tecnologie elettrificate attualmente disponibili sul mercato darà il suo contributo alla transizione verso un futuro più sostenibile, rispondendo alle diverse esigenze di mobilità in funzione delle proprie caratteristiche (Figura 11).

## Il Green Deal Europeo

A dicembre 2019, la Commissione Europea ha presentato il cosiddetto **Green Deal Europeo**, una tabella di marcia volta a rendere l'economia UE sostenibile attraverso l'uso efficiente delle risorse, l'economia circolare, la tutela della biodiversità e la riduzione dell'inquinamento. Tra i settori interessati dal piano, la **mobilità sostenibile** ricopre un ruolo importante e pone grande attenzione al tema delle soluzioni di **Mobility as a Service**, fondamentali per ridurre congestione e inquinamento soprattutto nelle aree urbane, dello **sviluppo di combustibili alternativi sostenibili**, supportato dal potenziamento di una rete di ricarica e rifornimento per la crescente popolazione di veicoli a basse o zero emissioni, e di **norme tecniche più rigorose per le emissioni** di inquinanti **dei veicoli** a combustione interna.

**Toyota**, grazie alla sua lunga esperienza nel campo dell'elettrificazione e la sua attitudine ad anticipare i trend della mobilità del futuro, si trova oggi in una **posizione di vantaggio** su tutti i fronti interessati dal Green Deal Europeo. La leadership nel segmento delle motorizzazioni ibride, il ruolo di pioniere della tecnologia a idrogeno, una gamma in grado di assicurare emissioni ben al di sotto dei limiti di legge e una solida strategia per rispondere alle nuove sfide della mobilità attraverso il marchio KINTO rendono le priorità di Toyota perfettamente in linea con gli obiettivi del piano europeo, che costituisce, così, una grande opportunità per accelerare la **realizzazione della sua vision: una mobilità del futuro a zero emissioni**.

Per esempio, i BEV, che nel breve-medio termine continueranno a essere condizionati da diversi fattori, come l'autonomia e la facilità e rapidità della ricarica, oltre che di accessibilità economica, avranno realisticamente maggiore diffusione in ambiente urbano, su veicoli di dimensioni ridotte e destinati prevalentemente a percorrenze brevi. Al contrario, i FCEV, caratterizzati da elevata autonomia – più di 500 km con un pieno – e tempi di ricarica paragonabili a quelli di un veicolo convenzionale, si presteranno, nei Paesi con un'adeguata infrastruttura di ricarica, all'utilizzo per veicoli di grandi dimensioni destinati a percorrenze lunghe, oppure per veicoli commerciali, industriali e per il trasporto pubblico.

Un passo fondamentale della strategia di diffusione di tecnologie a basso impatto ambientale è rappresentato dalla comunicazione dei suoi benefici alle Istituzioni, favorendo l'adozione di misure che ne incentivino l'utilizzo. Anche grazie all'impegno di TMI, in Italia il 75% delle Regioni e quasi il 50% dei Capoluoghi di Provincia hanno introdotto incentivi per veicoli a basso impatto ambientale, con particolare attenzione ai veicoli ibridi.

## 5.1.2

### Il ruolo del Full Hybrid

La **tecnologia Full Hybrid** ricopre un ruolo chiave nella transizione energetica in quanto capace di assicurare bassi impatti ambientali senza modificare in modo sostanziale le abitudini di guida degli utenti rispetto ai veicoli convenzionali. Infatti, nonostante una percentuale rilevante della trazione sia effettuata da componenti elettriche, il rifornimento avviene con le stesse modalità dei veicoli a combustione interna.

L'efficienza energetica dei veicoli Full Hybrid Toyota è stata oggetto di due studi scientifici condotti rispettivamente nel 2016 e nel 2017. Gli studi, effettuati nel 2016 in collaborazione con il **Centro CARE** (Center for Automotive Research and Evolution) dell'Università Guglielmo Marconi di Roma, a cui si è affiancato, nel 2017, l'**ENEA** (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile), hanno monitorato il comportamento energetico di due veicoli Toyota, rispettivamente la Toyota Prius IV e la Toyota Yaris, al fine di stabilire la percentuale di percorrenza della vettura a zero emissioni in diverse tipologie di percorsi (urbano, autostradale e misto).



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

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

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

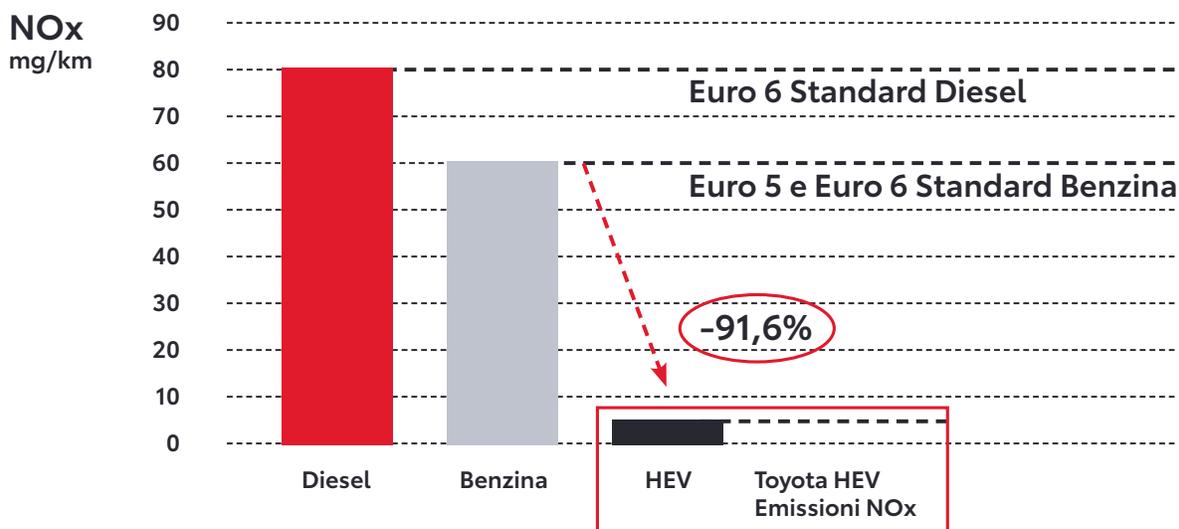


La **Toyota Yaris**, invece, su un totale di 42 test drive effettuati da 14 autisti diversi, ha funzionato per il **67,6% in modalità ZEV**, valore che sale al **75,4% nel tratto urbano**. In particolare, la vettura è stata in grado di operare in **modalità EV (Electric Vehicle)** – ovvero di assicurare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

Studi analoghi sono stati inoltre condotti a **Parigi** (Francia) e **Darmstadt** (Germania) in collaborazione con prestigiosi istituti accademici, portando a risultati molto simili.

Figura 12

Le emissioni di NOx del Full Hybrid Toyota paragonate ai limiti di legge UE.



Dal punto di vista delle emissioni, come mostrato in Figura 12 e 13, il Full Hybrid Toyota riesce a garantire livelli notevolmente inferiori rispetto alle motorizzazioni convenzionali e ben al di sotto dei limiti imposti dalla normativa UE, ovvero 95 g/km per quanto riguarda le **emissioni medie di CO<sub>2</sub>** dell'intera gamma di veicoli prodotti da ciascuna casa automobilistica, e di 80 mg/km per le auto diesel e 60 mg/km per quelle benzina per quanto riguarda le **emissioni medie di NOx**, fattori nocivi per la salute dell'uomo. Per questi ultimi, le emissioni del Full Hybrid Toyota sono fino al **96,5% inferiori** rispetto ai limiti di legge.

	Emissioni CO <sub>2</sub> g/km	CONSUMI		
		Urbano l/100km	Extra urbano l/100km	Combinato l/100km
YARIS HYBRID	84	3,5	3,6	3,7
YARIS 1.0	104	5,3	4,1	4,6
YARIS 1.5	102	5,2	4,1	4,5
C-HR HYBRID	86	3,4	4,0	3,8
C-HR 1.2	135	6,9	5,3	5,9

Le emissioni di CO<sub>2</sub> del Full Hybrid Toyota paragonato alle motorizzazioni convenzionali.  
Fonte: Dati rilevati in sede di Omologazione Europea (valori NEDC correlati)

## Le diverse tipologie di ibrido nel settore automotive

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

La prima classificazione distingue tra:

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

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



### MICRO HYBRID

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



### MILD HYBRID

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



### FULL HYBRID ELECTRIC TOYOTA

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



### HYBRID PLUG-IN TOYOTA

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

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

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

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

## 5.1.3

### Il ruolo dell'idrogeno

Da oltre vent'anni la ricerca di Toyota si è progressivamente focalizzata sul perfezionamento di una tecnologia elettrificata dal grande potenziale per quanto riguarda la mobilità sostenibile così come immaginata dal marchio: i **veicoli FCEV**, ovvero **alimentati da celle a combustibile a idrogeno**.

L'utilizzo dell'idrogeno come vettore energetico non è un'invenzione recente, ma la sua applicazione al settore automobilistico costituisce e costituirà sempre di più una prospettiva interessante sotto diversi punti di vista.

L'idrogeno è una **risorsa illimitata** presente in forma inesauribile in natura: può essere ricavato dall'acqua attraverso elettrolisi utilizzando energia elettrica prodotta da fonti rinnovabili, e può essere ottenuto da una vasta gamma di sostanze come petrolio, gas, biocarburanti e tanti altri.

Inoltre, l'idrogeno permette lo **stoccaggio**, in forma gassosa, liquida o solida, di energia prodotta da fonti rinnovabili in maniera sicura e per lungo tempo, permettendone un agevole trasporto.



La sua **elevata densità energetica** sia in peso (circa 2,9 volte superiore alla benzina e 160 volte superiore alle batterie a ioni di litio) sia per unità di volume (se compresso a 700 bar, 3,7 volte superiore alla benzina e 3,5 volte superiore alle batterie a ioni di litio), rende l'idrogeno comparabile ai combustibili tradizionali sia per ingombro che per velocità di rifornimento.

La **Toyota Mirai**, prima auto a idrogeno prodotta in serie al mondo e commercializzata dal 2014, oggi alla seconda generazione, rappresenta il simbolo della strategia di Toyota volta a diffondere questo sistema come la soluzione più promettente in termini di emissioni – i FCEV sono veicoli a zero emissioni – e abitudini di guida, se si guarda all'elevata autonomia e ai ridotti tempi di rifornimento.

Tuttavia, una variabile nella diffusione di tali veicoli è rappresentata dal **grado di sviluppo dell'infrastruttura** necessaria, ovvero di stazioni di rifornimento di idrogeno, e dal sostegno che le Istituzioni riusciranno a garantire a questa tecnologia.

Il **Giappone**, anche grazie al forte sostegno del Governo, è tra i Paesi più all'avanguardia in tal senso, con 91 stazioni attive. Toyota, in joint venture con Nissan, Honda e la società francese Air Liquide, ha formato il consorzio "**Japan H2 Mobility**" per lo sviluppo ulteriore della rete, prevedendo 80 nuove stazioni in 4 anni. Inoltre, per le Olimpiadi di Tokyo, posticipate all'estate 2021 in seguito all'emergenza Covid-19 e di cui Toyota sarà partner ufficiale e fornitore dei servizi di mobilità, saranno previsti soltanto veicoli a idrogeno, incluso l'autobus a idrogeno SORA (acronimo di Sky, Ocean, River and Air), di cui il marchio ha annunciato la produzione in serie proprio in occasione dei Giochi.

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. A tal fine, una rete di almeno 25 stazioni sarà necessaria per permettere una prima diffusione dei veicoli FCEV in Italia.

Al momento, l'unica stazione attiva si trova a **Bolzano** e rappresenta una tappa importante lungo il corridoio verde tra Germania e Italia progettato in seno al progetto Hyfive 2 e che dovrebbe collegare Monaco a Modena.

Tuttavia, grazie alla **collaborazione tra Toyota ed ENI** per l'accelerazione dello sviluppo di un'infrastruttura adeguata per l'idrogeno, nuove stazioni sorgeranno a **San Donato Milanese (MI)** e nell'**area metropolitana di Venezia**, dove Toyota ha messo a disposizione le proprie conoscenze tecnologiche in materia e una flotta di Mirai.

*La Toyota Mirai rappresenta il simbolo della strategia Toyota per la diffusione di questo sistema come il più promettente in termini di emissioni – gli FCEV sono veicoli a zero emissioni – e di abitudini di guida.*

## 5.2

# RIDUZIONE DELLE EMISSIONI E GESTIONE DEGLI IMPIANTI

*La sfida numero 2 lanciata da Toyota mira proprio ad azzerare le emissioni di CO<sub>2</sub> lungo tutto il ciclo di vita del prodotto: non solo sviluppare tecnologie pulite, ma anche abbattere gli impatti dei processi.*

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. Le sfide numero 2 e 3 del Toyota Environmental Challenge 2050<sup>21</sup> costituiscono, insieme all'impegno per il continuo sviluppo di sistemi di trazione elettrificati, la risposta di Toyota in quest'ambito. La riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub> è un elemento fondamentale per contenere l'incremento della temperatura media, come sancito dall'Accordo di Parigi nel 2015; tuttavia, limitare le emissioni dei veicoli in fase di utilizzo attraverso tecnologie a basso impatto ambientale costituisce soltanto uno degli strumenti necessari a ridurre l'impatto delle attività produttive dell'azienda. A tal proposito, la sfida numero 2 lanciata da Toyota mira proprio ad azzerare le emissioni di CO<sub>2</sub> lungo tutto il ciclo di vita del prodotto. Ciò significa non solo sviluppare tecnologie pulite, ma anche abbattere gli impatti a livello di processi necessari alla realizzazione di tali tecnologie, inclusa la produzione e l'assemblaggio di materiali e componenti, e allo smaltimento dei prodotti. Per raggiungere questi obiettivi, Toyota ha ripensato l'intero processo produttivo partendo dalla scelta di 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<sup>22</sup> dall'altissima prestazione in qualità e sicurezza.

Con la sfida numero 3, invece, il marchio si impegna ad abbattere le emissioni di CO<sub>2</sub> degli impianti produttivi, impegno che passa per l'innovazione tecnologica, l'efficientamento dei processi e il crescente utilizzo di energie rinnovabili.<sup>23</sup>

In Italia, nonostante l'assenza di impianti produttivi, TMI è da sempre impegnata 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 grazie al lavoro di un team di risorse interne appartenente alle aree a maggior impatto ambientale e al supporto di consulenti esterni esperti nel settore. La certificazione, che inizialmente riguardava soltanto il Centro Direzionale, è stata successivamente estesa a tutta la rete dei concessionari presenti sul territorio nazionale.

<sup>21</sup> Per la descrizione del Toyota Environmental Challenge 2050 e delle sue sfide si rimanda al paragrafo 5. "L'impegno ambientale di Toyota".

<sup>22</sup> TMC, Sustainability Data Book 2019, p. 64.

<sup>23</sup> TMC, Sustainability Data Book 2019, p. 68.

La sede principale di TMI si trova a Roma e si compone di 4 edifici principali che sono l'Office (che ospita prevalentemente uffici direzionali), il Multipurpose (spazio multifunzionale al cui interno si trova, oltre al ristorante aziendale e la palestra, un'area conferenze polifunzionale con annesso un Auditorium da 300 posti e un bar), il Training Center (con aule teoriche e officine pratiche per la formazione del personale della rete Toyota) ed infine il Warehouse (ossia il magazzino ricambi che, su base giornaliera, effettua spedizioni all'intera rete nazionale dei concessionari). Complessivamente le superfici coperte si estendono per circa 18.000 mq, rendendo l'efficienza energetica un elemento imprescindibile della strategia ambientale di TMI. 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 dal Facility Management che, su base periodica predispose dei rapporti elaborando un'analisi dei trend dei consumi ed evidenziando gli scostamenti più rilevanti rispetto ai dati storici, alla stagionalità e agli obiettivi definiti dall'azienda. Tali rapporti costituiscono, altresì, importanti evidenze per le attività di Audit nell'ambito del Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001.

Scopo principale dell'attività di monitoraggio è il **miglioramento continuo delle prestazioni energetiche** dell'azienda, che TMI persegue da diversi anni attraverso una serie di attività indirizzate a migliorare la sostenibilità della propria sede. Il Sistema di Gestione Ambientale, nonché l'Hoshin Kanri, sia a livello corporate che di singola area aziendale, fissano su base annuale dei target in termini di contenimento dei consumi energetici.

Tali obiettivi tengono in considerazione gli investimenti fissati dall'azienda per l'aggiornamento degli impianti a maggior impatto sui consumi e della realizzazione di nuovi **interventi di efficientamento energetico**, ma, al tempo stesso, anche la continua evoluzione nella gestione degli spazi della sede. A partire dal 2014 è stata, infatti, registrata una progressiva e significativa crescita sia del numero di utenti che quotidianamente operano nella sede sia del numero di ospiti che transitano periodicamente nel sito per eventi o sessioni di formazione, con un impatto importante sui consumi energetici e idrici.

Tabella 1

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

Tipologia di consumi energetici (GJ)	Consumi energetici per tipologia <sup>24</sup> (Gigajoule)	
	2019	2020
Gas naturale	1.070	991
Energia elettrica	8.079	8.318
Benzina da autotrazione	5.231	6.619
<b>Totale</b>	<b>15.010</b>	<b>15.927</b>

Tuttavia, gli interventi di efficientamento energetico effettuati da TMI hanno mitigato l'incremento dei consumi, che si sono concentrati soprattutto sul consumo di carburante per la flotta aziendale, anche a seguito di un ampliamento del personale viaggiante e della flotta stessa. A partire dal 2017, Toyota ha, infatti, stanziato un budget rilevante per **investimenti finalizzati all'update tecnologico ed impiantistico della sede**, con lo scopo non solo di aggiornare ma anche di efficientare gli impianti del sito, compiendo un primo passo verso un building che mira, in prospettiva, all'**autosostentamento energetico**.

<sup>24</sup> La fonte utilizzata per i fattori di conversione in GJ è la "Tabella parametri standard nazionali 2019 - Ministero dell'Ambiente". In particolare:  
 - gas naturale = 0,035303 GJ/smc      - energia elettrica = 0,0036 GJ/kWh      - benzina da autotrazione = 0,042817 GJ/kg

<sup>25</sup> Le variazioni sono calcolate rispetto all'anno solare precedente all'installazione degli impianti.

<sup>26</sup> Emissioni azzerate secondo il metodo di calcolo "Market-based", che basa i fattori di emissione sull'effettiva modalità di generazione dell'energia certificata dagli strumenti contrattuali esistenti tra l'organizzazione e il fornitore di energia.

Il primo intervento di efficientamento è stato il **relamping LED** dell'intera sede, che ha comportato la sostituzione di quasi 2.700 corpi illuminanti e che è tuttora in corso per quanto riguarda l'illuminazione esterna. Tale intervento ha permesso un risparmio annuo del 49% sui consumi specifici dell'illuminazione e di circa il 15% sul totale dei consumi elettrici della sede. Nel secondo semestre del fiscal year 2019 è stato, invece, finalizzato il **revamping dell'impianto di climatizzazione** degli edifici Office-Multipurpose, con l'installazione di due gruppi polivalenti a pompa di calore ad alta efficienza, che hanno prodotto benefici in termini di ottimizzazione dei consumi di gas, ridotti di oltre il 50% rispetto al 2018, ed energia elettrica, con un risparmio di circa 40 MWh all'anno dovuto alla maggiore efficienza delle macchine<sup>25</sup>.

Nel fiscal year 2020 è stata completata l'attività di **rinnovamento dell'impermeabilizzazione** del magazzino ricambi, attraverso la posa di una membrana sintetica in poliolefine e l'inserimento di un pannello coibente in EPS che ha garantito un efficientamento energetico dell'edificio. A tale attività si è successivamente aggiunta la realizzazione di un **impianto fotovoltaico** da circa 450 kW di picco che, con un **risparmio stimato di circa 254 tonnellate di CO<sub>2</sub> all'anno**, rappresenta un ulteriore tassello nel progetto di Energy Self Reliant Building che Toyota Italia ha deciso di perseguire nell'ottica di ridurre l'impatto ambientale del sito in termini di emissioni di gas a effetto serra. Infine, a partire dal gennaio 2019, il nuovo contratto di approvvigionamento di energia elettrica sottoscritto da TMI prevede che il fornitore certifichi, **per la totalità delle forniture, la provenienza da fonte rinnovabile**. Questo intervento ha permesso di azzerare le emissioni indirette di CO<sub>2</sub> dell'azienda<sup>26</sup>, contribuendo ad abbattere le emissioni totali di oltre il 50% rispetto al fiscal year 2019.

Tabella 2

GRI 305-1. Totale emissioni dirette e indirette di GHG in kg di TMI dal 1° aprile al 31 marzo.

Footprint di CO <sub>2</sub>	Emissioni di CO <sub>2</sub> <sup>27</sup> (Chilogrammi)	
	2019	2020
Scope 1 <sup>28</sup>	443.477	540.795
Scope 2 <sup>29</sup>	868.513	829.514
Totale footprint di CO <sub>2</sub>	1.311.990	1.370.309

<sup>27</sup> Emissioni di CO<sub>2</sub> calcolate con il "Location-based method". Tuttavia, per il calcolo delle emissioni di CO<sub>2</sub> dello Scope 2 sono state utilizzate entrambe le metodologie previste dai GRI Sustainability Reporting Standards. Con riferimento al "Market-based method", le emissioni totali di Scope 2 ammontano a 1.178.177 kg per il 2019 e 0 kg per il 2020.

La fonte utilizzata per i fattori di emissione utilizzati per il calcolo delle emissioni di scope 2 Location-based è "Terna (2017) - Tabella dei confronti internazionali", mentre per il Market-based "AIB\_Residual Mix 2018 v.1.2".

<sup>28</sup> Lo scope 1 include le emissioni relative al consumo di gas naturale e di benzina per autotrazione, come riportato in Tabella 2.

<sup>29</sup> Lo scope 2 include le emissioni relative al consumo di energia elettrica, come riportato in Tabella 2.

## 5.3

# MINIMIZZAZIONE E OTTIMIZZAZIONE DELL'ACQUA

L'incremento demografico e la crescente pressione sulle fonti di acqua dolce porteranno a una progressiva riduzione delle risorse idriche a livello globale, oltre che al deterioramento della loro qualità. È per questo motivo che la strategia ambientale di Toyota considera l'ottimizzazione dell'utilizzo dell'acqua un elemento chiave per la tutela dell'ambiente e del territorio. L'impegno in tale ambito si concretizza nella duplice azione di ridurre la quantità di acqua impiegata nei processi produttivi e di purificare quella reimpressa nelle falde.

Non essendo utilizzata in attività produttive, in TMI l'acqua è prelevata e impiegata principalmente a uso idrico-sanitario, antincendio e per le attività di irrigazione e autolavaggio.

Nel fiscal year 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. Questa operazione, prevedendo un monitoraggio più puntuale dei consumi della sede, permette di individuare potenziali deterioramenti della tubazione ed eventuali perdite. La definizione di una baseline dettagliata dei consumi è stata così il primo passo di un percorso di analisi che ha condotto allo studio per la posa di una nuova tubazione. Il nuovo impianto presenterà un maggior numero di intercettazioni che renderanno più agevole l'ispezione in caso di guasto garantendo una riduzione dei consumi del sito. Al contempo, un monitoraggio più attendibile permetterà di definire un target di performance legato alla popolazione aziendale più preciso e di individuare in maniera più efficace le aree di miglioramento.

Tabella 3

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

Fonte del prelievo	Prelievo idrico per fonte del prelievo <sup>30</sup> (Megalitri)			
	2019		2020	
	Tutte le aree	Aree a stress idrico <sup>31</sup>	Tutte le aree	Aree a stress idrico
Acque di superficie	1,38	1,38	1,55	1,55
Acque sotterranee	0,02	0,02	0,02	0,02
<b>Totale</b>	<b>1,40</b>	<b>1,40</b>	<b>1,57</b>	<b>1,57</b>

<sup>30</sup> Tutti i prelievi idrici si riferiscono ad acqua dolce (1.000 mg/l di solidi disciolti totali).

<sup>31</sup> Le aree a stress idrico sono le aree in cui il rapporto tra il prelievo idrico annuo totale e la fornitura di acqua rinnovabile annua disponibile totale (stress idrico di base) è elevato (40-80%) o estremamente elevato (>80%) secondo i dati riportati dall'Aqueduct Water Risk Atlas del World Resources Institute.

## GESTIONE DEI RIFIUTI ED ECONOMIA CIRCOLARE

Il crescente consumo di risorse dovuto anche all'incremento demografico a livello globale, rende sempre più necessario prevenire la formazione dei rifiuti e favorire il riciclo e recupero dei materiali. Per limitare il più grande impatto del proprio business in questo ambito, ovvero quello legato al fine vita dei veicoli, Toyota ha lanciato la sfida numero 5<sup>32</sup>, ovvero la realizzazione di sistemi e società fondati sul riciclo. Uno dei progetti chiave promossi dall'azienda è il Toyota Global 100 Dismantlers Project che stabilisce il corretto trattamento dei prodotti nella fase finale del ciclo di vita. Le aree interessate dal progetto riguardano l'utilizzo di materiali a basso impatto ambientale, l'estensione della vita utile delle componenti, lo sviluppo di tecnologie di riciclo, e il riutilizzo di veicoli o parte di veicoli nella produzione di nuove vetture.

### La gestione del ciclo di vita dei modelli Full Hybrid Toyota

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

In Italia, questo impegno si traduce in un'accorta gestione dei rifiuti, con l'obiettivo di ridurre quelli maggiormente controllabili da TMI. Le tipologie di rifiuti prodotti presso la sede aziendale si suddividono, infatti, in 3 tipologie:

- **Rifiuti speciali assimilabili agli urbani (RSU – Rifiuti Solidi Urbani).**
- **Rifiuti speciali non pericolosi.**
- **Rifiuti speciali pericolosi.**

La prima tipologia deriva dalle attività di ufficio e ristorazione. Tali rifiuti vengono conferiti all'AMA, azienda municipalizzata di Roma per i servizi ambientali, che ne gestisce lo smaltimento. Per questa tipologia di rifiuti, TMI ha finalizzato delle **iniziative mirate** principalmente alla **riduzione della produzione di plastica e carta**.

<sup>32</sup> Per la descrizione del Toyota Environmental Challenge 2050 e delle sue sfide si rimanda al paragrafo 5. "L'impegno ambientale di Toyota".

In particolare, il PET<sup>33</sup> presente in azienda è stato sensibilmente ridotto grazie all'introduzione, nel 2019, di erogatori di acqua collegati alla rete idrica che hanno consentito di abbattere il consumo di bottiglie di acqua di oltre il 50%. Per quanto riguarda la carta, oltre all'utilizzo, portato avanti da oltre 10 anni, di sola carta riciclata o proveniente da foreste certificate, a partire dal secondo semestre del fiscal year 2019 e per tutto il fiscal year 2020 è stato finalizzato un processo di digitalizzazione dell'azienda che, grazie ai nuovi strumenti informatici e alla presenza di apparati audio e video di ultimissima generazione in tutte le sale meeting, **ha ridotto l'utilizzo di carta stampata di oltre il 20% rispetto al fiscal year 2019**. Inoltre TMI, con il supporto del partner Sodexo, ha avviato a giugno 2020 il progetto che le consentirà di potersi considerare "**Plastic Free**", eliminando, di fatto, la poca plastica ancora presente in azienda. Sono, infine, in corso le fasi preliminari di uno studio, effettuato in collaborazione con Sodexo, per l'introduzione di un impianto di compostaggio che, oltre ad azzerare i volumi di rifiuti umidi provenienti dalla mensa e oggi conferiti all'AMA, potrebbe essere utilizzato per la produzione di gas da biomasse.

Tabella 4

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

Metodo di recupero o smaltimento	Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento (Tonnellate)					
	2018			2019		
	Pericolosi	Non pericolosi	Totale	Pericolosi	Non pericolosi	Totale
Recupero, incluso il recupero di energia	2,7	152,7	155,4	0,5	90,8	91,3
Discarica	0,1	4,2	4,3	0,1	3,9	4,0
<b>Totale</b>	<b>2,8</b>	<b>156,9</b>	<b>159,7</b>	<b>0,6</b>	<b>94,7</b>	<b>95,3</b>

TMI ha, invece, provveduto alla categorizzazione con relativi codici CER delle altre due categorie di rifiuti, anche grazie al lavoro del team del Sistema di Gestione Ambientale ISO 14001. I rifiuti conferiti dai vari utenti nei depositi temporanei presenti in vari punti dell'azienda e vengono gestiti da un partner dell'azienda che provvede al loro ritiro presso la sede e al successivo conferimento presso i centri di recupero e smaltimento. Tali rifiuti sono oggetto di un **monitoraggio dettagliato**, con un focus sui rifiuti pericolosi quali, per esempio, le **batterie** dei veicoli ibridi che, in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, vengono gestite in sicurezza dal consorzio COBAT.

<sup>33</sup> Materia sintetica appartenente alla famiglia dei poliesteri realizzato con petrolio, gas naturale o materie prime vegetali.

In generale, la maggior parte dei rifiuti speciali gestiti dall'azienda proviene dal magazzino ricambi ed è proporzionale ai volumi di ricambi gestiti. Tuttavia, come evidente dai dati riportati in tabella 4, la percentuale di rifiuti speciali pericolosi si attesta su valori molto bassi mentre la quasi totalità (oltre il 96%) dei rifiuti speciali, pericolosi e non, viene destinato al recupero in centri di raccolta autorizzati.

## 5.4.1

### La logistica ricambi di TMI: una *best practice* europea

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

Negli ultimi anni il reparto Logistica di TMI ha avviato un progetto di riduzione degli acquisti di materiale da imballaggio. Tra le iniziative studiate e realizzate a tal proposito, il riutilizzo di cartone da imballaggio occupa una posizione di rilievo. Le confezioni riutilizzabili vengono infatti depositate in un'area dedicata del magazzino, dove, anche grazie all'impiego di un'apposita macchina, vengono riadattate per spedizioni successive. Inoltre, ove il volume dei prodotti spediti lo consenta, TMI prevede l'uso di contenitori a rendere, impiegabili per molteplici operazioni. Al tempo stesso, risulta decisiva la collaborazione di TMI con il proprio fornitore logistico, **Susa**, con il quale sono costantemente allo studio soluzioni per **ottimizzare le spedizioni** e l'utilizzo di materiale. Per questo, sono state progettate gabbie in metallo che hanno permesso di massimizzare i carichi di spedizione, permettendo così una riduzione delle spedizioni e delle conseguenti emissioni di CO<sub>2</sub>, nonché il massimo riempimento di ogni contenitore. Sul versante della riduzione, la Logistica ricambi di TMI costituisce un caso di applicazione esemplare dei principi caratteristici di Toyota, ovvero il Toyota Production System e il Just-in-Time. Si tratta di un modello di produzione (e, in questo caso, distribuzione) di tipo pull, trainato cioè dalla domanda dell'utente finale. Dopo aver stimato i volumi di prodotto necessari per il business, infatti, il sistema procede ad

acquistare quotidianamente soltanto le quantità vendute. Tale modello permette così di ridurre notevolmente le giacenze di magazzino, limitandosi ad assicurarsi la disponibilità dei prodotti effettivamente richiesti e di una piccola scorta di sicurezza. In questo modo si rende possibile una grande riduzione dei costi di gestione, del rischio di incidenti e di obsolescenza dei prodotti, impedendo che questi si trasformino in rifiuti. Ad oggi TMI riesce a gestire la distribuzione di ricambi all'intera Rete di concessionari con delle giacenze di magazzino di poco superiori alle due settimane, un risultato notevole considerata la media del settore e la capillarità della Rete.

Al fine di rendere più efficiente l'intera catena di distribuzione, TMI ha intrapreso il progetto DPOK (Dealer Parts Operations Kaizen), già attuato su 9 concessionarie considerate particolarmente critiche e che sta proseguendo con il resto della Rete, alla quale il DPOK intende trasmettere i principi e i processi Toyota nella gestione del magazzino e degli acquisti. Il progetto si articola in tre aree<sup>34</sup>:

- **Gestione fisica del magazzino** secondo i principi Toyota e basato su ordine, pulizia e standardizzazione. Delle concessionarie campionate, tra le quali alcune partivano a febbraio 2020 da un livello di applicazione di tali principi molto basso (fino al 16% dello standard fissato da Toyota), al momento si riscontra un'applicazione media dell'87%.
- **Gestione delle operazioni** con il sistema di radiofrequenza, che, attraverso l'impiego di palmari, favorisce la riduzione di documenti cartacei. Tale sistema risulta ora correttamente utilizzato dal 78% del campione, rispetto all'11% di febbraio 2020.
- **Gestione delle giacenze** di magazzino secondo il metodo del TPS e del Just-in-Time. Il progetto ha il principale obiettivo di ridurre progressivamente le giacenze riducendo così costi e rischi del magazzino. Anche in questo caso i risultati sono stati incoraggianti, portando nella maggioranza dei casi a una riduzione delle giacenze. L'indicatore di riferimento, che rappresenta il valore delle giacenze medie in rapporto al volume delle vendite mensili, dimostra che il 67% dei concessionari campionati presenta un valore inferiore a 0,62 (poco più di due settimane), con eccellenze fino allo 0,38, ovvero giacenze per circa 11 giorni di attività, sintomo di grande agilità e capacità organizzativa.

<sup>34</sup> Dati aggiornati a ottobre 2020.

## REALIZZARE UNA SOCIETÀ IN ARMONIA CON LA NATURA

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

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

Tra le diverse iniziative del fiscal year 2020, la sensibilizzazione di dipendenti, concessionari e fornitori dell'azienda ha costituito il punto di partenza del progetto, soprattutto attraverso il **Sustainable Mobility Workshop**, formazione relativa alle innovative soluzioni elettrificate Toyota, strumento chiave per la realizzazione di una società sostenibile fondata su una mobilità rispettosa del pianeta. Tuttavia, l'impegno di TMI è andato oltre. Con l'iniziativa **Green Kids**, l'azienda ha voluto, infatti, coinvolgere i figli dei propri dipendenti, ovvero le nuove generazioni, attraverso un'intera giornata dedicata all'ambiente e alla diffusione dei valori Toyota in tema di mobilità sostenibile e rispetto della natura.

Al fianco delle attività di sensibilizzazione, l'azienda ha anche promosso progetti di tutela ambientale e del territorio. La più importante iniziativa del fiscal year 2020 è stata rappresentata dalla **riqualificazione del Parco Villa Gregoriana di Tivoli**, promossa nell'ambito della partnership avviata nello stesso anno con il FAI (Fondo Ambiente Italiano), impegnato dal 1975 nella protezione e valorizzazione del patrimonio storico, artistico e naturalistico nazionale. L'attività ha coinvolto un gruppo di dipendenti dell'azienda, i quali hanno affiancato la fondazione nella manutenzione e pulizia di alcune aree del parco. Al di là del Green Month, invece, TMI ha istituito o potenziato diverse collaborazioni con partner d'eccellenza come **Treedom**: dal 2018 l'azienda ha regalato un albero a ogni dipendente in occasione del suo compleanno, sostenendo la piantumazione in totale di 906 alberi nella "Foresta Toyota" in Kenya, contribuendo all'assorbimento di circa 280.000 kg di CO<sub>2</sub>.



*Avviato progetto  
"Plastic Free" e ridotto  
del 20% l'utilizzo  
della carta rispetto  
l'anno precedente.*



Relativamente alla mobilità sostenibile, oltre alla già citata collaborazione con ENI per lo sviluppo della rete infrastrutturale di rifornimento per i veicoli a idrogeno<sup>35</sup>, TMI ha firmato a gennaio 2020 un accordo con **Edison** per l'installazione di oltre **300 infrastrutture di ricarica elettrica**, alimentata da fonti rinnovabili, presso tutti i punti vendita e assistenza della rete Toyota e Lexus in Italia.

L'iniziativa, che sarà accompagnata anche dalla disponibilità di un servizio di installazione di *wallbox* domestiche ai clienti Toyota e Lexus, costituisce un passaggio fondamentale nella strategia di Toyota e, a livello nazionale, di TMI per la diffusione della mobilità sostenibile, contribuendo concretamente a costruire la società del futuro: una società in grado di garantire libertà di movimento e tutela del pianeta.

<sup>35</sup> Per approfondimenti si rimanda al paragrafo 5.1.3 "Il ruolo dell'idrogeno" del presente documento.

## L'IMPEGNO AMBIENTALE DEI CONCESSIONARI

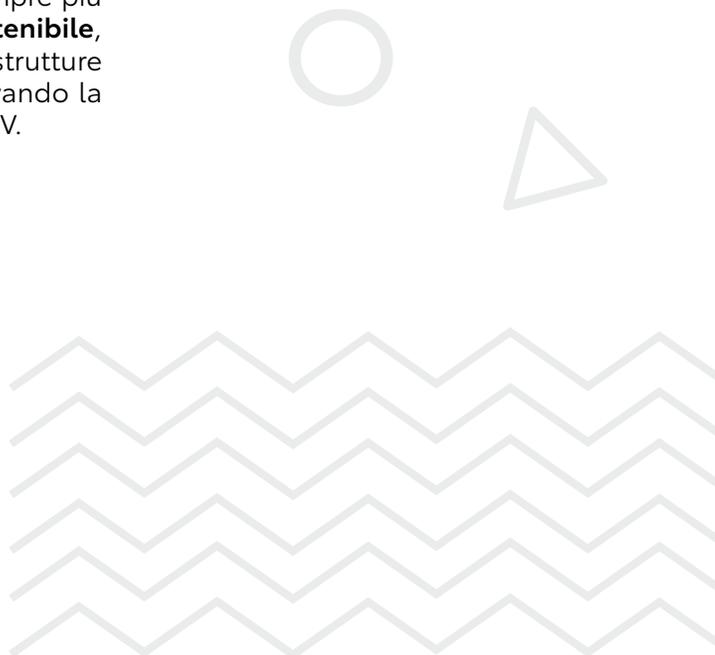
L'impegno di TMI viene affiancato e amplificato dalla grande sinergia con i concessionari della rete Toyota e Lexus, tramite progetti e iniziative svolte ogni anno in ambito ambientale.

Tale impegno è testimoniato in primo luogo dalla qualità dei sistemi di gestione ambientale, **certificati ISO 14001:2015 per il 96% delle concessionarie Toyota e Lexus.**

Ma il contributo della rete si estende anche alla partecipazione attiva alla tutela del territorio attraverso la promozione di iniziative e progetti dedicati, riguardanti l'utilizzo di energie rinnovabili, progetti di compensazione degli impatti ambientali e sostegno a eventi locali a tutela dell'ambiente, come mostrato, attraverso alcuni esempi, in Figura 13. Le iniziative della rete di concessionarie Toyota e Lexus a tutela dell'ambiente.

L'efficientamento energetico degli impianti, soprattutto attraverso **l'installazione di sistemi di autoproduzione dell'energia da fonti rinnovabili**, come nel caso degli impianti fotovoltaici, ha interessato diverse concessionarie, portando a una notevole riduzione dei consumi. In alcuni casi, la riduzione è stata accompagnata da **progetti di compensazione delle proprie emissioni** o di quelle dei veicoli venduti, attraverso il finanziamento di iniziative a tutela dell'ambiente o la diretta piantumazione di piante e alberi.

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, incentivando la diffusione di vetture a basso impatto come i PHEV e BEV.



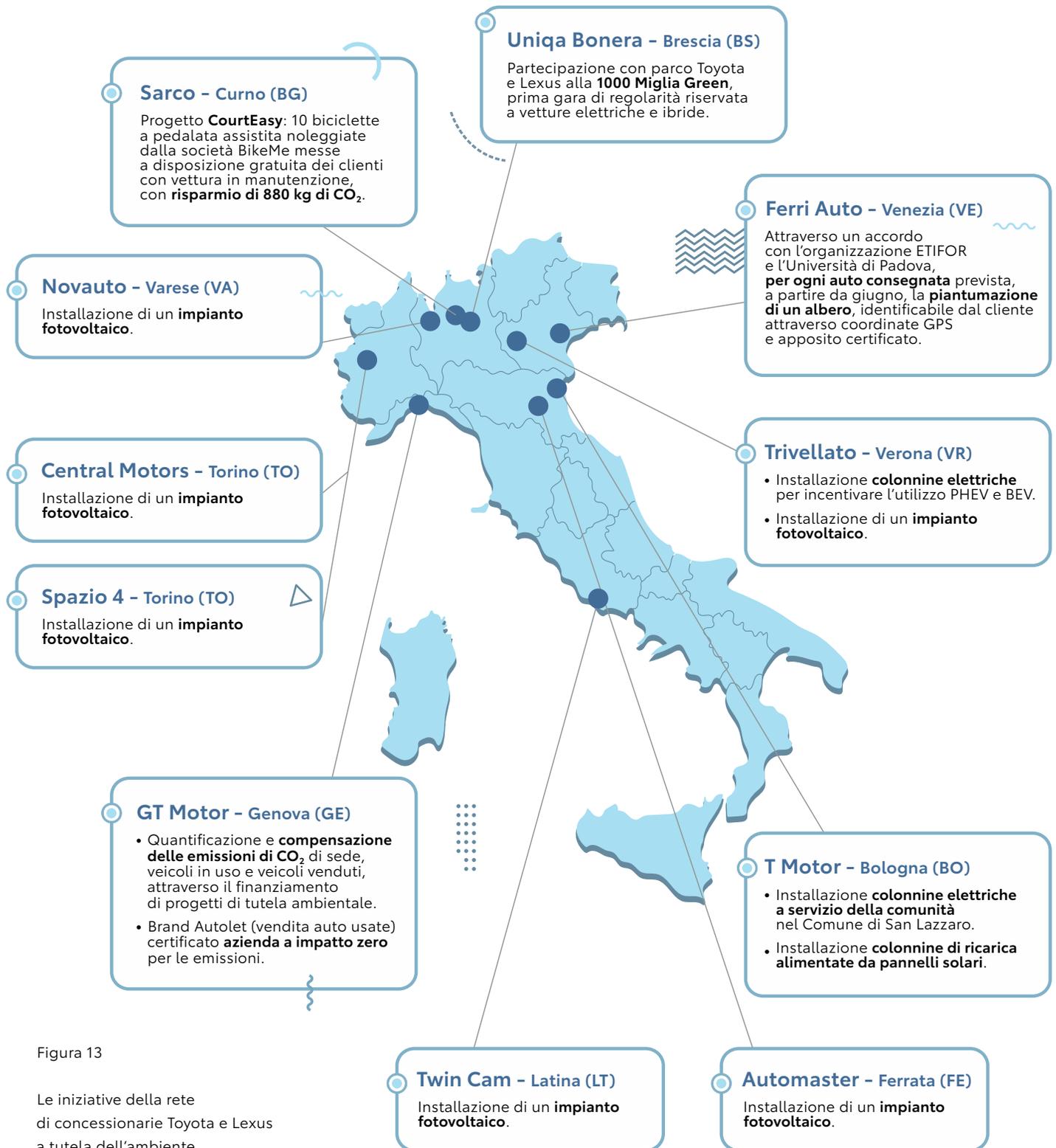


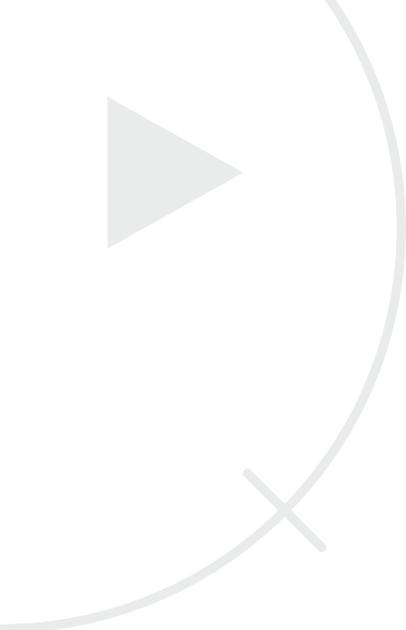
Figura 13

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

# Una mobilità al servizio della comunità

— CAPITOLO 6.





Il settore automobilistico e, più in generale, della mobilità, sta affrontando una vera e propria rivoluzione guidata da diversi macro-trend come la digitalizzazione, l'automazione, l'elettrificazione e le nuove esigenze dei consumatori, sempre più orientati a un servizio su richiesta e personalizzato che sta gradualmente focalizzando l'attenzione di tutti gli operatori del trasporto sui *servizi* piuttosto che sui *veicoli* della mobilità.

Toyota ha iniziato a ripensare il proprio concetto di mobilità, cercando di individuare la migliore offerta possibile sulla base delle esigenze dei consumatori. Ponendo sempre al centro le persone, la filosofia alla base della rivoluzione della mobilità Toyota è identificabile nel concetto di "**Mobility for All**": una mobilità che sia davvero al servizio di tutti, che assecondi la rapida trasformazione della domanda, e faccia leva sull'evoluzione tecnologica per soddisfare al meglio le esigenze di mobilità delle persone con disabilità o a mobilità ridotta. In quest'ottica va interpretato l'impegno di Toyota a livello globale nei confronti della disabilità, impegno associato al concetto di sfida e superamento dei propri limiti, valore fondante della cultura del marchio.

La campagna di comunicazione "**Start Your Impossible**" è un esempio tangibile di tale impegno. Grazie alle "storie impossibili" di alcuni atleti olimpici e paralimpici che hanno avuto la forza di ripartire dopo un episodio avverso, e di molte persone con limitazioni di mobilità e che raccontano il loro quotidiano superamento dei limiti, Toyota vuole trasmettere un messaggio di incoraggiamento per non arrendersi di fronte agli ostacoli ma, al contrario, impegnarsi per oltrepassarli anche se possono sembrare insormontabili.

TMI negli ultimi anni ha declinato concretamente a livello nazionale l'impegno del marchio verso una società inclusiva attraverso numerosi progetti, articolabili in due direttrici principali.

La **promozione di discipline sportive per atleti con disabilità** è uno dei pilastri di tale impegno. Oltre alla creazione del Toyota Team Italia che riunisce campioni di diverse discipline paralimpiche e non, come Bebe Vio, Ivan Zaytsev, Arianna Fontana, Andrea Pusateri, Gabriele Detti, Ilaria Naef, Ivan Federico, Vanessa Ferrari e Simona Quadarella, l'azienda ha sponsorizzato, grazie alla collaborazione con il Comitato Paralimpico Italiano, diverse manifestazioni dedicate a discipline sportive inclusive.

## L'impegno della rete di concessionari per una società inclusiva

**Lucar TM:** sponsorizzazione della ONLUS "Lucca Senza Barriere", impegnata nell'applicazione della normativa vigente in materia di accessibilità degli esercizi e strutture pubbliche a persone con disabilità.

**F.lli Andreazzoli:** fornitura di attrezzature e prodotti modulari, come piattaforme elevatrici e scalinate, per garantire piena accessibilità a persone a mobilità ridotta.

**SefCar:** sponsorizzazione dell'evento "Gita Fuori Porta – Don Gnocchi" che ha permesso ai disabili dell'istituto Don Gnocchi di vivere una giornata in gita presso il Parco Faunistico Le Cornelle.

**Rivauto:** sostegno all'associazione "Amici di Cernobbio" per l'acquisto di una giostra per disabili per il parco giochi inclusivo Besana di Cernobbio.

**Uniqa Bonera:** partner della 7ª edizione del Torneo Internazionale Camozzi Open per il tennis in carrozzina; collaborazione con l'associazione Non Solo Sport per l'organizzazione del Memorial Camillo Bussolati per la valorizzazione di persone con disabilità intellettiva impegnate nello sport.

**R. Motors:** sostegno, in collaborazione con TMI e Lega Navale Italiana, al primo campionato italiano di vela per ragazzi disabili su imbarcazioni appositamente progettate.

Il secondo pilastro è costituito invece dal supporto a progetti od organizzazioni impegnate a vario titolo nell'inclusione sociale delle persone con disabilità. Un esempio in tal senso è offerto dalla sponsorizzazione del progetto Hackability4Mobility, maratona di progettazione in cui

persone con disabilità hanno collaborato con designer, produttori e artigiani nella ricerca di nuove o migliorate soluzioni per la loro mobilità. Parallelamente, l'azienda ha fortemente voluto l'inserimento nella flotta del suo servizio di **car sharing** a Venezia di un veicolo, il Proace Verso, con allestimento speciale idoneo a trasportare un passeggero su sedia a rotelle e la sua famiglia.

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

## 6.1 LE NUOVE SOLUZIONI DI MOBILITÀ

L'evoluzione del concetto di casa automobilistica da produttore di automobili a fornitore di servizi di mobilità è un percorso che Toyota ha deciso di formalizzare attraverso un nuovo marchio: a gennaio 2020 Toyota Motor Europe ha annunciato, infatti, il lancio continentale del nuovo marchio **KINTO**, dedicato all'offerta di servizi di mobilità. Tale iniziativa costituisce un passaggio fondamentale nella trasformazione di Toyota in **mobility company**, con l'obiettivo di offrire, accanto alla tradizionale fornitura di veicoli e servizi a privati e flotte, tutte le tipologie di servizi relativi al trasporto delle persone. La strategia dell'azienda si fonda su **quattro pilastri**:

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

Per far fronte alle nuove e sempre più specifiche esigenze dei consumatori e progettare in maniera efficace la propria risposta, Toyota ha istituito due nuove compagini: **Toyota Fleet Mobility** (TFM), focalizzata sui servizi di noleggio a lungo termine, e **Toyota Connected Europe**, dedita allo sviluppo dei sistemi di connettività e alla gestione digitale dei dati di Toyota.

KINTO prevede **sei soluzioni di mobilità** finalizzate a coprire tutte le esigenze dell'utente, dal possesso prolungato all'utilizzo temporaneo dei veicoli.



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

## KINTO Flex e KINTO Ride

KINTO Flex e KINTO Ride sono i due servizi non ancora introdotti sul mercato italiano e che coprono aspetti relativi rispettivamente al possesso e all'utilizzo dei veicoli KINTO.

Il prodotto **Flex**, in fase di prova, si propone di offrire, infatti, un servizio di noleggio in abbonamento in cui il cliente può usufruire di diversi modelli della gamma cambiando periodicamente vettura.

Come nel caso di KINTO One, la tariffa mensile è inclusiva di manutenzione ordinaria e straordinaria, assicurazione, assistenza stradale, cambio pneumatici e altri servizi di mobilità.

Con **KINTO Ride** Toyota offre, invece, un servizio di auto con conducente. Il progetto è ad oggi attivo a Parigi, realizzato in collaborazione con Hype e Air Liquide, e conta su una **flotta al 100% a idrogeno** composta da 38 Mirai, che verrà ampliata a 500 vetture nel 2021 con l'introduzione della seconda generazione della berlina FCEV di Toyota.



### 6.1.1 KINTO One: il noleggio a lungo termine di Toyota

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

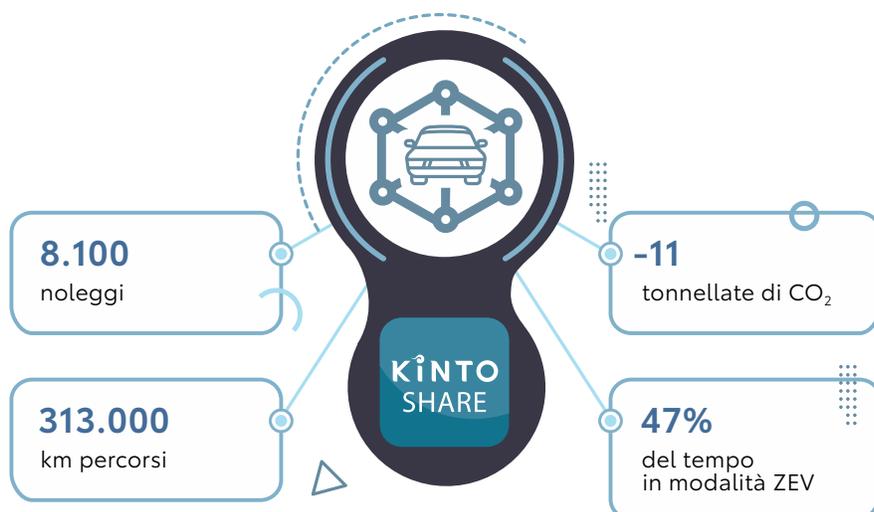
Il servizio si rivolge ai clienti business come aziende, piccole e medie imprese e professionisti. Infatti, a fronte del pagamento di una quota mensile definita, il cliente ha accesso a una formula 'all-inclusive'. Il processo viene inoltre gestito interamente attraverso la rete dei concessionari Toyota e Lexus, con personale dedicato e accuratamente formato, con una ventennale esperienza nella distribuzione di veicoli elettrificati.

## 6.1.2

### KINTO Share: il car sharing di Toyota

L'esperienza di Toyota nell'ambito dei servizi di sharing in Italia nasce a dicembre 2016 con la sperimentazione del progetto a Forlì. Un grande passo in avanti è stato invece compiuto a giugno 2018, quando viene affidata in esclusiva a TMI, sotto il marchio **YUKŌ with Toyota**, la gestione del car sharing di Venezia e Mestre, importante sfida nell'ambito di un sistema di trasporto complesso e diversificato.

YUKŌ ha rappresentato il primo servizio nel settore ad offrire una **flotta interamente Full Hybrid Electric**, costituita ad oggi da 40 vetture *station-based*<sup>36</sup>, tra cui una vettura Proace Verso con allestimento specifico per garantirne l'utilizzo anche alle persone con mobilità ridotta, e 5 *free floating*<sup>37</sup>.



In due anni di attività ha contribuito notevolmente a ridurre gli impatti sulla qualità dell'aria rispetto a un equivalente servizio con veicoli convenzionali: grazie all'efficienza energetica della flotta Toyota è stata evitata l'emissione di 11 tonnellate di CO<sub>2</sub>.

<sup>36</sup> Modalità che consente di iniziare e terminare il noleggio in parcheggi predefiniti.

<sup>37</sup> Modalità che consente di iniziare e terminare il noleggio in qualsiasi punto delle aree in cui è attivo il servizio di car sharing.

Ciò è stato possibile grazie alla capacità del Full Hybrid Toyota di assicurare una **percorrenza media in modalità ZEV<sup>38</sup> del 47%**, dato monitorabile al termine di ogni noleggio dagli stessi utenti, contribuendo alla sensibilizzazione degli stessi sul tema delle emissioni.

I risultati positivi di YUKŌ a Venezia costituiscono un importante punto di partenza per la nuova strategia di Toyota relativa ai servizi di condivisione.

L'obiettivo ultimo del marchio è, infatti, offrire un servizio di mobilità complementare e flessibile che possa soddisfare le mutevoli esigenze quotidiane dei consumatori non ancora pronti a impegnarsi nel lungo termine.

Tuttavia, un impatto significativo del progetto sarà possibile solo grazie alla sua diffusione sul territorio nazionale, per la quale sarà fondamentale il supporto della capillare rete di concessionarie Toyota e Lexus. Entro la fine del 2020 il servizio di car *sharing* a Venezia YUKŌ with Toyota cambierà nome e diventerà **KINTO Share**. Inoltre, il servizio KINTO Share sarà attivo anche nelle città di Milano, Bologna e Cesena con una formula *station-based*: le vetture saranno prenotabili attraverso l'App dedicata e disponibili presso le concessionarie Toyota e Lexus.

L'emergenza sanitaria causata dal Covid-19 ha reso necessari interventi per il rilancio del servizio attraverso innovazione e sicurezza: a esempio è infatti prevista la **tempestiva sanificazione dei veicoli** dopo ogni noleggio.

<sup>38</sup> Tempo nel quale il veicolo è stato in funzione ma con motore a combustione interna spento.

## 6.1.3

### KINTO Join: il car pooling aziendale di Toyota

Tra i servizi di mobilità eco-sostenibile promossi da Toyota, il **car pooling aziendale** lanciato dall'azienda a dicembre 2019, denominato **KINTO Join**, è diventata una delle risorse principali del nuovo marchio mobilità KINTO.

La prima fase del progetto ha previsto un pilotaggio interno con cui TMI ha sperimentato il servizio nella sua sede di Roma, attraverso l'utilizzo di un'applicazione creata da Faxe Ltd, startup inglese acquisita in precedenza dalle società del Gruppo Toyota a testimonianza dell'attenzione verso soluzioni innovative di mobilità sostenibile.

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



Tra le funzionalità dell'app figura anche la visualizzazione e promozione dei mezzi di trasporto più sostenibili per il tragitto richiesto, come la bicicletta o lo spostamento a piedi. La sensibilizzazione dei dipendenti all'utilizzo del car-pooling è stata supportata sia da una campagna di comunicazione interna dedicata sia da un piano di incentivi che ha permesso ai car-pooler di usufruire di gadget KINTO, parcheggi riservati adiacenti all'entrata dell'azienda e una colazione gratuita per ogni viaggio condiviso effettuato. Dopo appena 5 mesi di sperimentazione, la community Toyota, con 294 registrati e 94 car-pooler attivi, non solo ha contribuito attivamente a testare il nuovo servizio di mobilità KINTO, ma ha anche generato positivi impatti ambientali con **4.992 kg di CO<sub>2</sub> risparmiati e 19.501 km percorsi in meno grazie a 463 viaggi condivisi**<sup>39</sup>.



## 6.1.4 KINTO Go: l'app multimodale

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

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

L'app, sviluppata in Italia, è stata rilasciata sugli store il 31 marzo 2020 offrendo servizi in più di **5.000 città** e coprendo il **70% del territorio nazionale**.

<sup>39</sup> Dati aggiornati al 12 giugno 2020.



## 6.2 INNOVAZIONE E TECNOLOGIA

Il marchio Toyota è stato da sempre caratterizzato da uno spirito innovativo che lo ha portato a rivoluzionare non solo il settore automobilistico attraverso le sue tecnologie all'avanguardia, ma l'intero mondo aziendale grazie a nuovi modelli culturali e organizzativi. L'innovazione assume, infatti, diversi significati per Toyota: l'evoluzione dei propri veicoli, il miglioramento dei propri processi, la coltivazione di una nuova idea pronta ad aprire nuove strade sono tutti aspetti di una stessa attitudine – perseguire il kaizen e anticipare il futuro. In questo senso, sono tanti i campi in cui il marchio si è proposto come avanguardia nella transizione verso nuovi modelli, a partire dai sistemi di trazione alternativi fino ad arrivare allo sviluppo dei veicoli a guida autonoma e della robotica come strumenti per una società più inclusiva.

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

## 6.2.1 Connettività

Sin dall'introduzione nel 2018 dei primi modelli equipaggiati di fabbrica con modulo **DCM (Data Communication Module)**, ovvero tecnicamente predisposti per lo scambio dei dati – auto connessa – Toyota Motor Italia ha creduto fortemente nella potenzialità di questa soluzione per l'ottimizzazione e la personalizzazione dell'esperienza di guida. A tale scopo ha, infatti, 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. Questi ultimi arricchiscono da un lato l'esperienza di possesso della vettura da parte del cliente, per esempio attraverso il completo controllo delle informazioni fornite dal veicolo con le specifiche app MyT per Toyota e LexusLink per Lexus, e dall'altro rappresentano un nuovo elemento di fidelizzazione nel post-vendita, favorendo pertanto anche il rapporto del cliente con la rete di concessionari.

I campi di utilizzo dei dati sono molteplici e in continuo sviluppo. Ad esempio, i dati di guida in modalità EV<sup>40</sup> sono utili per valorizzare le performance del prodotto, e per premiare i comportamenti di guida virtuosi (come nel caso della Full Hybrid Insurance), od offrire interessanti spunti per la regolamentazione dei flussi di mobilità. Le opportunità offerte da un numero crescente di vetture connesse hanno spinto l'azienda a porsi obiettivi ambiziosi ma sfidanti, che permettano il perfezionamento dei servizi esistenti e lo sviluppo di nuovi strumenti per il costante miglioramento dell'esperienza di guida. Grazie all'impegno dell'azienda e della sua rete di concessionarie, **TMI ha connesso più della metà delle sue vetture**, raggiungendo il 55,3% a giugno 2020.

<sup>40</sup> Tempo nel quale la trazione del veicolo è stata assicurata esclusivamente dal motore elettrico, senza quindi considerare i momenti in cui non c'è stata trazione da nessuno dei due motori.

## 6.2.2 Digitalizzazione dei processi

In risposta alla rapida evoluzione delle caratteristiche della domanda e delle correlate esigenze professionali, nel 2019 TMI ha avviato un processo di digitalizzazione articolato in due macro-aree: la digitalizzazione dei processi interni all'azienda, sviluppata attraverso il progetto "Digital Workplace", e delle relazioni commerciali con la rete dei concessionari.

Il "**Digital Workplace**" rappresenta l'attuazione di un progetto lanciato a livello continentale da TME e basato sulla semplificazione dei processi lavorativi attraverso l'adozione della Suite O365 di Microsoft.

Oltre al grande investimento tecnologico, il progetto si è caratterizzato per una forte componente di **Change Management**, volta a modificare alcuni comportamenti e sostituire l'utilizzo ormai consolidato di alcuni strumenti obsoleti e inadeguati, con software e processi del tutto nuovi per la maggioranza dei dipendenti, incentrati su Microsoft Teams come spazio di lavoro collaborativo virtuale, con la conseguente riduzione di e-mail e meeting dal vivo.

Per questo, la governance e l'attuazione del progetto è stata affidata ad un gruppo di lavoro trasversale, composto dal reparto IT, dalle Risorse Umane e dalla Toyota Academy, che ha accompagnato il personale durante le diverse fasi del progetto con diversi corsi di formazione dedicati.

La componente tecnologica ha naturalmente fornito l'infrastruttura e gli strumenti necessari al corretto funzionamento della nuova organizzazione. In particolare, a tutti i dipendenti è stato assegnato un PC portatile, mentre il telefono fisso, prima presente per ogni postazione, è stato sostituito dall'introduzione di sistemi di fonia VOIP. L'archivio digitale condiviso è stato gradualmente dismesso a favore di SharePoint. Il crescente utilizzo di tali strumenti ha permesso all'azienda di essere pronta quando, a causa dell'emergenza sanitaria, è stata obbligata a mettere in pratica massivamente i nuovi processi lavorativi, rendendo possibile il **lavoro da remoto del 100% dei dipendenti** fin dal

*Lavoro da remoto  
per il 100%  
dei dipendenti  
sin dal primo giorno  
di lockdown.*

primo giorno di *lockdown*, senza blocchi operativi e con la piena soddisfazione di tutto il personale. Tuttavia, in ottica di *kaizen*, TMI ha risposto alle richieste di maggior supporto operativo all'utilizzo degli strumenti del proprio personale attraverso la creazione di un appuntamento settimanale online tra tecnici e dipendenti dedicato alla risoluzione delle problematiche riscontrate e di un gruppo di lavoro ad hoc su Teams per un sostegno costante ai lavoratori in difficoltà.

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

Le nuove condizioni lavorative imposte dall'emergenza da Covid-19 hanno accelerato anche la trasformazione, già avviata nei mesi precedenti, delle **comunicazioni e la collaborazione tra l'azienda e i concessionari e tra questi e i clienti**. In questo caso, gli strumenti della suite Microsoft O365 già in possesso della rete sono stati utilizzati a fondo, declinandoli in base alle necessità del lockdown e portando ad una forte accelerazione nella digitalizzazione dei processi.

In particolare, l'istituzione di Teams con i diversi concessionari ha favorito un'agevole comunicazione virtuale con l'azienda e la condivisione immediata di un archivio di documenti, procedure, video e altri materiali utili che hanno drasticamente ridotto la necessità di incontri de visu, con rilevanti impatti sul numero di viaggi del personale TMI, sulle relative emissioni di inquinanti e sull'efficienza organizzativa. La maggiore confidenza con tali strumenti ha reso, inoltre, possibile un nuovo processo di vendita e assistenza, che ora spesso trova nella videochiamata una modalità molto richiesta dai clienti e più flessibile, supportata da materiali digitali condivisibili durante la videochiamata.

## 6.2.3 Open innovation

La necessità di incoraggiare l'innovazione in tutte le sue forme è alla base del progetto di Toyota di realizzare un Toyota Innovation Hub in grado di stimolare l'innovazione attraverso il coinvolgimento di risorse interne ed esterne all'azienda. L'Open Innovation in Toyota si fonda sullo sviluppo di un network di relazioni con università, comunità di studenti, centri di ricerca, partner tecnologici, e startup, ma anche sull'alimentazione di un ecosistema fertile

alla collaborazione e allo sviluppo di idee attraverso workshop, contest ed eventi che favoriscano la trasmissione di competenze e lo scambio di conoscenze. In linea con l'Environmental Challenge 2050, si è avviato un continuo dialogo attraverso cui Toyota ha intercettato innovazioni tecnologiche di prodotto o processo a supporto della sostenibilità.

## Il progetto WiseAir

Il prodotto che ha portato Toyota a scegliere WiseAir come una delle tre finaliste è stato **Arianna**, un vaso *IoT* progettato per ospitare un sensore della qualità dell'aria in grado di rilevare PM2,5 e PM10 (i due inquinanti più dannosi per la salute), un pannello fotovoltaico che rende il vaso completamente autonomo e la capacità di inviare i dati raccolti alla rete wireless domestica. Il team di WiseAir definisce il progetto come "**il primo vaso che unisce i cittadini nella lotta all'inquinamento**". L'idea nasce, infatti, dallo scarso numero di stazioni di rilevamento che, attualmente, non permette una dettagliata e costante mappatura delle concentrazioni di particolato atmosferico. L'obiettivo del team è stato, quindi, quello di permettere a tutti di avere la propria centralina di monitoraggio. Le informazioni raccolte vanno a creare mappe dettagliate e in tempo reale della qualità dell'aria grazie alla fitta rete di sensori distribuita nel tessuto urbano e i dati sono consultabili in ogni momento attraverso la specifica app sviluppata dal team.

Attraverso i social e un'attiva comunità di Pionieri (i primi che hanno sostenuto il progetto) e Ambassador (coloro che intendono acquistare le Arianna per posizionarle sui propri balconi), è già in corso la fase di condivisione e diffusione del progetto, determinante per incrementarne l'efficacia, al quale si è affiancata un'operazione di crowdfunding che permetterà l'ulteriore sviluppo del prodotto.

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

A dicembre 2019, ciascuna delle tre aziende partner ha selezionato una startup sostenendola nello sviluppo di un *Proof of Concept* e permettendole di testare il prodotto sul mercato nei successivi 4 mesi. Toyota ha scelto di supportare un progetto denominato **WiseAir**, in cui ha riconosciuto le finalità "*green*" e lo spirito innovativo caratteristici del marchio.

## 6.3

# SOSTEGNO ALLA COMUNITÀ

Il rapporto con il territorio e con le comunità locali ricopre un ruolo centrale nella cultura e nella strategia di Toyota. Come formalizzato nei Principi Guida del marchio, Toyota **“contribuisce, attraverso le sue attività, allo sviluppo economico e sociale delle comunità in cui opera”**. Attraverso la ‘Community’ dei propri Concessionari, che – come ‘Best Retailer in Town’ (BRIT) – possono fare la differenza nelle singole comunità locali e amplificare la visione e i valori del marchio, l’azienda intende supportare le comunità locali attraverso uno scambio continuo e come parte di un percorso di ‘coltivazione’ di valori comuni e di cittadinanza attiva.

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



In particolare, la **collaborazione con le Istituzioni locali e nazionali** costituisce una strada fondamentale per rafforzare la consapevolezza dei vantaggi della tecnologia ibrida del Gruppo Toyota e diffondere il messaggio di una mobilità sostenibile ed inclusiva. Con questo obiettivo ad aprile 2019 Toyota Motor Italia insieme a Leaseplan Italia ha consegnato all’**Arma dei**

**Carabinieri** una flotta di **250 Yaris Full Hybrid Electric**, nella livrea ufficiale. Inoltre, per dare completo supporto all'Arma, a partire da novembre 2018 e fino a gennaio 2019 Toyota ha organizzato dieci sessioni formative nei Comandi di 10 città, inclusa Roma, in cui ha trattato i temi di prodotto, tecnologia Full Hybrid Electric di Toyota e suoi benefici, toccando anche la strategia dell'azienda e gli sviluppi futuri dell'elettrificazione.

Al termine di questo percorso formativo 250 Carabinieri dei Comandi di Legione interessati sono stati nominati 'Hybrid Ambassador', un segno di riconoscimento della loro preparazione e della capacità di comunicare i vantaggi della tecnologia ibrida a tutti i colleghi di reparto.

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

Parallelamente, l'azienda ha contribuito a fronteggiare l'emergenza anche con diverse altre iniziative: una donazione economica alla stessa CRI per supportare la risposta all'emergenza sanitaria, grazie anche al contributo di tutti i clienti del Gruppo che si affidano alla Rete autorizzata per l'attività di igienizzazione dei propri veicoli; la fornitura di mascherine alla protezione civile, donate dalla Toyota Motor Corporation; una donazione all'Istituto Spallanzani di Roma - impegnato nel trattamento e nella ricerca contro il Coronavirus – anche grazie al contributo di tutti i dipendenti del Gruppo, che hanno donato l'equivalente economico di alcune ore di lavoro.



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

## L'impegno della rete per lo sport

**Oliviero:** sponsor di diverse competizioni podistiche e ciclistiche tra cui la corsa su terreno **Ultrabericus**, la **#piufortidelvento Toyota Oliviero Running & Bike Park** Piana di Marcesina organizzata a seguito della tempesta Vaia che ha colpito le regioni del nord-est, la **Sandrigo Bike** e la **GS Veloce Bassano**. Il concessionario è inoltre sponsor della squadra del **GSA Gruppo Sportivo Alpini** di Vicenza insieme alla neo-costituita Oliviero Bike.

**Zerocento:** sponsor e fornitore di 10 veicoli ibridi alla società **Virtus Roma Basket**.

**Vadalà:** main sponsor dell'“**Evento Coppa Prima Vela Campionato Italiano Giovanile singolo**”, organizzato dalla Federazione Italiana Vela.

**TD Car:** main sponsor della società di pallacanestro **Virtus Eirene Ragusa**, cui è stato fornito anche un Proace Verso per le trasferte regionali.

L'impegno di TMI nei confronti delle comunità locali non si ferma alla fornitura di veicoli e al mondo istituzionale. Lo sport ha, infatti, sempre ricoperto un ruolo rilevante nella cultura del marchio. In linea con l'iniziativa globale lanciata nel 2017 **'Start Your Impossible'**, **Toyota abbraccia e sostiene i valori dello sport**, che trovano nell'affrontare nuove sfide e nel superamento dei propri limiti la loro ragione d'essere.

Nel corso del 2019, che sarebbe dovuto essere l'anno di avvicinamento ai Giochi Olimpici di Tokyo<sup>41</sup> di cui il marchio sarà partner ufficiale per i servizi di mobilità, l'azienda ha voluto rafforzare il suo coinvolgimento in competizioni ed eventi agonistici particolarmente rappresentativi del valore della sfida e del superamento degli ostacoli. Oltre alla pluriennale partnership con il Comitato Olimpico Nazionale Italiano (CONI) e il Comitato Italiano Paralimpico (CIP), le vetture Toyota equipaggiate con tecnologia Full Hybrid Electric di ultima generazione sono state per il 2019 e per il 2020 le **vetture ufficiali del Giro d'Italia**. Per la 102esima edizione, la flotta di RAV4 Hybrid e Corolla Touring Sports Hybrid utilizzata nelle varie tappe e la

<sup>41</sup> A causa del Covid-19 i Giochi Olimpici di Tokyo sono stati posticipati al 2021. Tuttavia rimane in essere la partnership con Toyota.

presenza della Mirai alla tappa conclusiva hanno così contribuito ad abbattere le emissioni di sostanze inquinanti durante la corsa, **viaggiando in modalità ZEV<sup>42</sup> per oltre il 50% del tempo.**

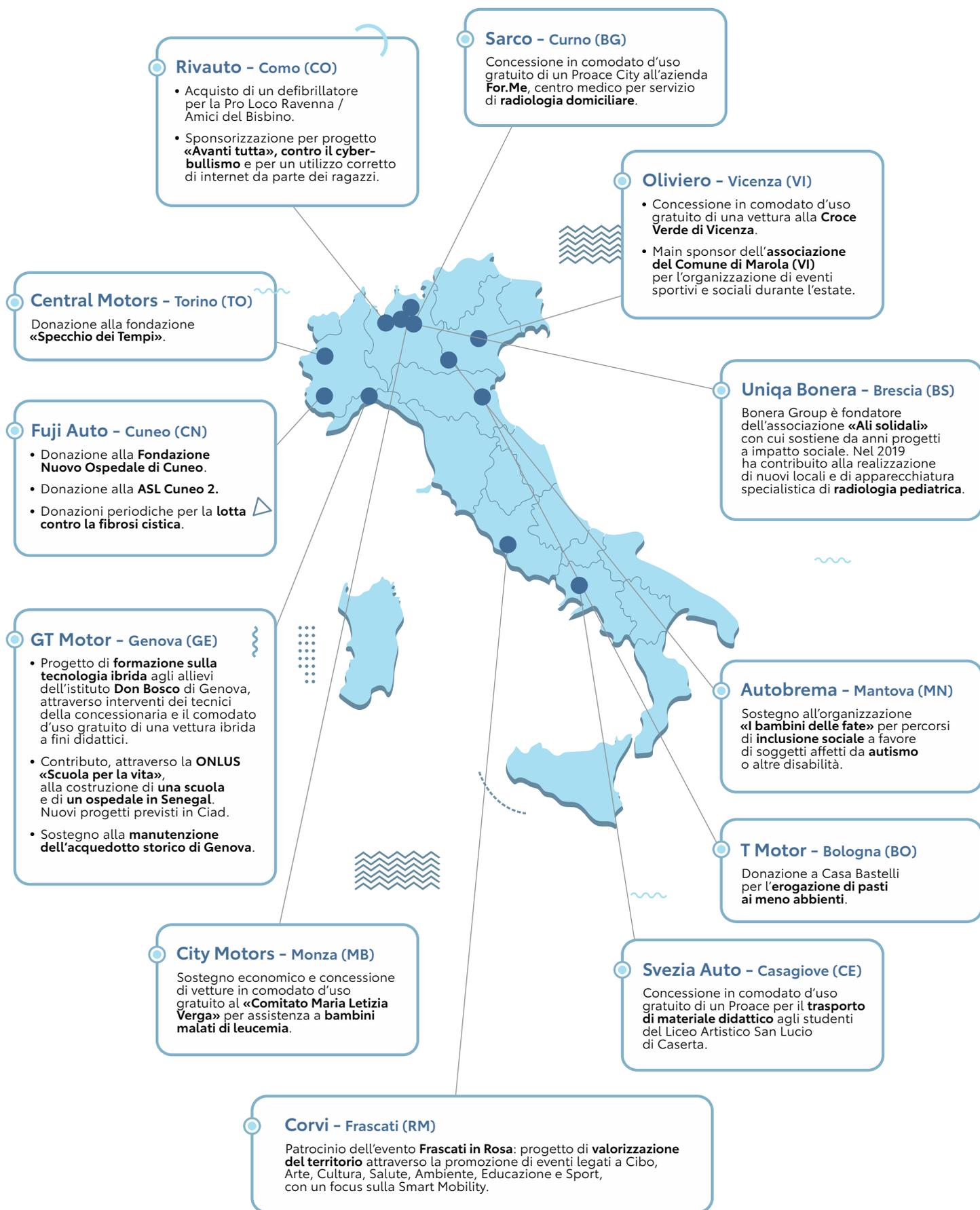
Tra le altre manifestazioni sportive sponsorizzate da TMI, il **Giro E**, corsa non competitiva caratterizzata dall'uso di e-bike, e le **Deejay Ten**, corse non competitive organizzate da radio Deejay che da anni riuniscono corridori di tutte le categorie e di diverse città italiane, hanno costituito ulteriori dimostrazioni dell'impegno Toyota in quest'ambito.

## 6.4 L'IMPEGNO SOCIALE DEI CONCESSIONARI

L' **im**patto del marchio Toyota sul territorio e la società non si ferma alle iniziative promosse dall'azienda, ma viene alimentato dal costante impegno che i concessionari della rete Toyota e Lexus approfondono a livello locale, in collaborazione con TMI o in maniera indipendente, come mostrato dagli esempi riportati nella figura a pagina seguente.

Oltre alle numerose iniziative a tutela dell'ambiente, a sostegno delle persone con disabilità e in ambito sportivo, illustrate nei paragrafi precedenti il rapporto tra concessionari e comunità locali si articola in una serie di progetti che spaziano dal **supporto a reparti ospedalieri** per il rinnovo di locali o la fornitura di apparecchiature mediche, a **donazioni ad associazioni e organizzazioni senza scopo di lucro** per il supporto dei meno abbienti o di altre categorie svantaggiate, passando per il **sostegno all'educazione**, a livello locale e internazionale. Il **legame con il territorio** è un elemento fondamentale per il successo del marchio ed è un concetto pienamente assimilato e messo in pratica dai concessionari, spesso protagonisti, attraverso sponsorizzazioni e collaborazioni, di grandi manifestazioni ed eventi locali. È attraverso queste iniziative che la rete Toyota e Lexus condivide con la società il valore che essa stessa contribuisce a generare, rafforzando il senso di comunità di cui il marchio e la sua rete sono parte integrante.

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



# Una mobilità che pone al centro le persone

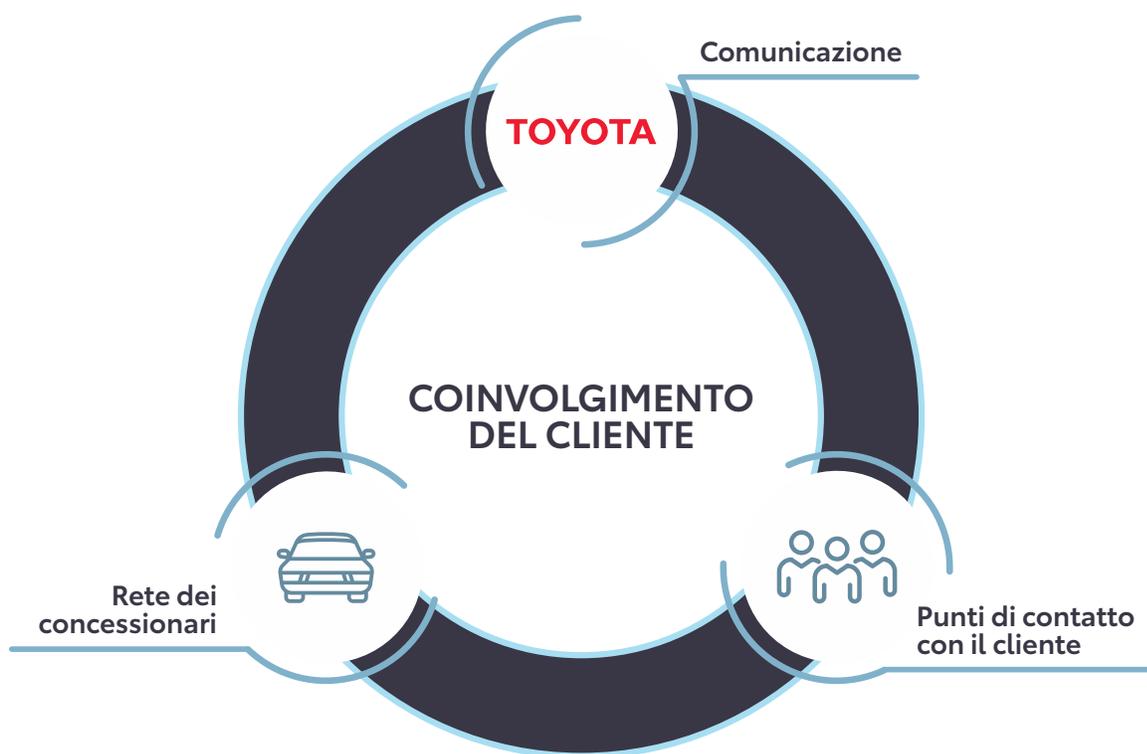
— CAPITOLO 7.



La centralità delle persone per Toyota è espressa attraverso due concetti fondamentali: il **Customer First** e il **Quality First**. Entrambi trovano riscontro nei Cinque Principi Fondamentali di Sakichi Toyoda e nella filosofia di costante controllo e miglioramento dei processi produttivi promossa da suo figlio Kiichiro, fondatore di TMC. Essi sono infatti due aspetti di uno stesso elemento: la **realizzazione di prodotti di eccellenza** in termini di sicurezza, qualità e performance ambientale che riescano a “guadagnarsi il sorriso del cliente” e degli utilizzatori dei servizi del marchio più in generale, uno dei dodici obiettivi del Toyota Global Vision.

Pertanto, la strategia di sviluppo del Business del marchio e delle sue affiliate è orientata alla piena soddisfazione delle persone che scelgono Toyota per le loro soluzioni di mobilità. In tal senso, il rapporto con i clienti, nelle diverse accezioni di comunicazione e coinvolgimento, soddisfazione ed esperienza, risulta fondamentale per TMI 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 nostri servizi.

L'attenzione che TMI riserva ai propri clienti è frutto di un'azione olistica di coinvolgimento che si fonda su tre principali pilastri: un'attenzione estrema per i processi che governano i **punti di contatto con i clienti**, una consolidata **strategia di comunicazione** del prodotto basata su qualità, affidabilità e rispetto per l'ambiente, e un **forte coinvolgimento della rete di Concessionarie e punti Assistenza** che si sintetizza nel concetto di Best Retailer in Town (BRiT), cioè diventare la miglior Concessionaria nella Comunità Locale.



# 7.1

## LO SVILUPPO DEI PUNTI DI CONTATTO

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

Particolare attenzione oggi viene posta al miglioramento continuo della capacità della rete di offrire un servizio di elevato livello qualitativo, tramite l'attuazione rigorosa ma adattata alle realtà locali dei processi standard Toyota. Per favorire questo approccio, TMI ha deciso di mettere in discussione il modello organizzativo della Concessionaria, tramite lo sviluppo ed il rilascio in rete del **progetto TOM, Target Organization Model**, tramite cui l'azienda supporta le Concessionarie nella revisione della propria organizzazione al fine di renderla maggiormente dinamica e in grado di rispondere ad un mercato in evoluzione, caratterizzato da esigenze in rapido cambiamento orientate verso nuovi servizi di mobilità e canali di interazione sempre più digitali. Nell'ambito di tale progetto, sono stati migliorati inoltre il coordinamento e l'integrazione tra i vari reparti per incrementare l'efficienza della Concessionaria.

Ogni ruolo in concessionaria è stato rivisto per favorire una corretta gestione del cliente e una ottimizzata distribuzione delle attività, prevedendo per ognuno di essi una puntuale *job description* e un piano di formazione dedicato con relativa certificazione delle competenze, strutturato ed erogato dalla Toyota Academy. Nel fiscal year 2020 sono stati coinvolti altri 16 concessionari, superando così il 50% della rete interessata dal progetto TOM, la cui fase di avviamento è previsto si concluda entro il 2021.

Nello stesso fiscal year è stato portato avanti un piano di **modernizzazione dei processi e degli strumenti a supporto delle Concessionarie**. A dicembre è stato rilasciato il modulo post-vendita della piattaforma Toshiko, il quale ha previsto la revisione dei processi per la gestione dei ricambi, gli appuntamenti in officina, l'accettazione, la riparazione e riconsegna della vettura, in ogni punto assistenza. Sono stati erogati corsi di formazione per tutte le risorse coinvolte e tre giorni di tutoraggio presso ogni punto assistenza, seguiti da giornate di follow-up a supporto delle sedi più critiche. Questo ha consentito di ottenere per l'80% della rete la 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 per TMI.

Un altro aspetto importante, collegato al rilascio della piattaforma Toshiko, è la **centralizzazione dei dati clienti**. Questo consente a TMI di poter avere a disposizione, in tempo reale, tutte le informazioni su clienti e su eventi che coinvolgono le nostre vetture, utili per migliorare la *customer experience* con una comunicazione individuale sempre più personalizzata. Questo elemento risulta di cruciale importanza e pienamente coerente con l'impegno dell'azienda di assecondare le esigenze dei propri clienti e modellare su di esse la propria offerta di mobilità.

Per supportare questo processo di personalizzazione della comunicazione, nel fiscal year 2020 è proseguito lo sviluppo di un sistema di comunicazione omni-canale, con l'utilizzo di una piattaforma di *marketing automation*. Tutti i clienti TMI ricevono comunicazioni inerenti nuovi prodotti, servizi e accessori coerentemente con l'anzianità e la storia del loro veicolo e con i loro comportamenti sui canali di contatto con l'azienda, sia digitali che presso le concessionarie. Per migliorare questa funzione, nel fiscal year 2021 è prevista la migrazione a un ecosistema europeo, con un atteso incremento delle potenzialità delle piattaforme Toshiko e *Marketing Automation*.

## 7.1.1

### Il sorriso dei nostri clienti come ricompensa

L'importanza della centralità del cliente rende la misurazione della sua soddisfazione un elemento essenziale per il business di TMI. Dal 2014 è stato introdotto il **Net Promoter System** in sostituzione dell'indice di Customer Satisfaction per misurare la percezione del cliente in relazione all'esperienza vissuta con il marchio. L'NPS o Net Promoter Score misura la qualità percepita dal cliente quando interagisce con le concessionarie nei due momenti chiave: **consegna della vettura nuova (NPS Vendita) e riparazione/manutenzione della vettura (NPS Assistenza)**.

Subito dopo l'evento ogni cliente riceve una e-mail o, in alternativa, una telefonata finalizzata a raccogliere il suo riscontro, focalizzato sulla disponibilità a raccomandare la concessionaria ad amici e conoscenti su una scala da 1 a 10. Le valutazioni da 1 a 6 sono considerate negative (Detractor), 7 e 8 neutre, 9 e 10 positive (Promoter). L'indice NPS è pari alla percentuale dei



Promoter meno la percentuale dei Detractor. Il risultato di questa indagine, sia a livello di valutazione complessiva che a livello di singolo feedback del cliente, compresi i dati del rispondente, la modalità di interazione (e-mail/telefono) e il dettaglio di ogni singola valutazione con relativo commento del cliente, viene condiviso quotidianamente con la rete tramite un sito web disponibile sul DES, principale piattaforma di comunicazione con i concessionari. In questo modo, i concessionari hanno la possibilità di tenere sotto controllo il valore NPS totale, quello per singola sede e per singolo operatore ed eventualmente di recuperare la relazione con i clienti più insoddisfatti (*Detractor*), valutando altresì l'attuazione di azioni di miglioramento per evitare il ripetersi di esperienze negative.

La prestazione di ogni singolo concessionario viene monitorata centralmente dal reparto Business Processes Development sia a livello di valutazione complessiva che di ricontatto dei *Detractor* entro 24 ore. In caso di concessionari particolarmente critici, viene coinvolto il Field del Network Operations per valutare dei piani di intervento. Inoltre questi vengono assegnati a un Tutor (General Manager, Senior Manager, Manager dell'area Sales Operations e Business Processes oltre che il Field Operations e Processi) che si assume la responsabilità di coordinare il piano di miglioramento.

Nel 2019, grazie al costante impegno e attenzione di TMI e della sua rete, **tutti gli indici NPS Vendita e Assistenza**, sia per Toyota che per Lexus, **hanno raggiunto i target prefissati**, facendo registrare nella maggioranza dei casi un miglioramento rispetto all'anno precedente: gli NPS Assistenza sono saliti di 3 pp per Lexus (81,2 nel fiscal year 2020 contro il 78,2 nel fiscal year 2019) e di 1,1 pp per Toyota (da 78,4 del fiscal year 2019 a 79,5 del fiscal year 2020), mentre per la vendita, l'NPS di Toyota è cresciuto addirittura di 6,7 pp (da 70,9 del fiscal year 2019 a 77,6 del fiscal year 2020), mentre Lexus ha fatto registrare una leggera flessione da 81,1 del fiscal year 2019 all'80,6 del fiscal year 2020.

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

# I CANALI DI COMUNICAZIONE DI TMI

Oltre alla qualità dei propri prodotti e servizi e all'attenzione riservata all'esperienza del cliente nelle varie fasi di interazione con il marchio, TMI reputa la comunicazione un elemento imprescindibile del processo di coinvolgimento e fidelizzazione del cliente. Diversi aspetti vengono tenuti in considerazione nella strutturazione di una comunicazione efficace che riesca a trasmettere non solo le caratteristiche dell'offerta di mobilità del marchio ma anche i suoi valori.

Tra questi, tre costituiscono le principali leve della strategia comunicativa di TMI: la **desiderabilità** del brand, la sua **ambizione** e la sua **passione** (Figura 15).



1. La **desiderabilità** prevede due principali aree di intervento:

- Comunicazione del **Toyota Hybrid** come esperienza a 360°, presentando i principali servizi legati alla gamma Hybrid e, soprattutto, valorizzando la credibilità, affidabilità ed esperienza del marchio Toyota per quanto riguarda l'elettrificazione e i conseguenti benefici in termini di prestazioni e tecnologia dei veicoli. Al tempo stesso, TMI cerca di **diffondere concretamente la conoscenza della tecnologia ibrida** attraverso una presenza diretta sul territorio anche a livello locale. Tale modalità di interazione permette al marchio di trasmettere in maniera più chiara i valori che ne orientano la strategia: il continuo miglioramento, l'innovazione, l'ambizione a un futuro sostenibile e a impatto zero. In quest'ottica vanno interpretate le numerose iniziative sportive o di riqualificazione urbana sostenute dall'azienda.

Figura 15

I principali valori comunicati da TMI.

- La **tecnologia a idrogeno** e la **Mirai** rappresentano il secondo pilastro dell'impegno di Toyota a favorire la percezione del marchio come innovativo e orientato ad accelerare la transizione tecnologica generando benefici reali per le persone e per l'ambiente.

## Il coinvolgimento dei clienti flotte

Le aziende e le organizzazioni che scelgono per le loro flotte veicoli Toyota o Lexus costituiscono una categoria di cliente per molti aspetti diversa dall'acquirente individuale e per il cui coinvolgimento TMI prevede per questo un approccio differente. La **trasmissione dei propri valori e della propria vision** resta un elemento chiave per Toyota, necessario a rendere il cliente pienamente consapevole e partecipe della strategia di lungo termine dell'azienda e del contributo concreto apportato dalla diffusione dei suoi veicoli.

Non essendo basata sull'esperienza presso i concessionari e gli altri punti di contatto pensati per il cliente individuale, la relazione tra TMI e i clienti aziendali fa leva su un coinvolgimento diretto di tali stakeholder in eventi di prodotto o corporate allo scopo di dare dimostrazione diretta dello spirito e della cultura Toyota. Attraverso la partecipazione dei clienti a **eventi come il Giro d'Italia**, di cui TMI è stato main sponsor nel 2019, o gli eventi promossi dai partner CONI e CIP – Comitato Italiano Paralimpico – l'azienda riesce così a trasmettere i valori fondanti della sua cultura, come l'impegno al miglioramento continuo e l'importanza della sfida, non legando il marchio ad aspetti esclusivamente di prodotto. Anche nell'ambito di eventi dedicati al prodotto, tuttavia, ancor prima di approfondire il tema commerciale, TMI riserva uno spazio all'**illustrazione della strategia corporate** del marchio, con particolare attenzione all'**Environmental Challenge 2050** e sua visione di **mobilità sostenibile**, ripercorrendo le principali tappe della sua storia di innovazione, dalla prima Prius alla quarta generazione di ibrido, per arrivare all'idrogeno e alle prospettive sulla mobilità del futuro. **Appuntamenti dedicati** alla sensibilizzazione dei principali partner di Toyota su valori e vision del marchio vengono organizzati due volte l'anno. Essi si focalizzano sui vantaggi delle soluzioni elettrificate di Toyota, illustrando le **10 Verità dell'ibrido** e la strategia di lungo termine del marchio dapprima in aula e successivamente con test drive finalizzati a mostrare direttamente le prestazioni ambientali e tecniche dei prodotti Toyota a partner e potenziali partner TMI.

2. Il valore dell'**ambizione** si sviluppa lungo due direttrici:

- Il tema della **sfida**, del **superamento dei limiti** e la visione di una mobilità evoluta e accessibile per tutti, con il superamento di ogni barriera, che trova piena rappresentazione nella partnership con i Comitati Olimpico e Paralimpico e le manifestazioni da questi promosse.
- Le **nuove forme di mobilità** e l'evoluzione di TMI verso nuove soluzioni quali lo *sharing* e il *pooling*, raccontando la nuova strategia Toyota e la realtà di KINTO, sotto l'ombrello di un'offerta completa e integrata con la rete delle concessionarie.



3. La **passione** è la terza leva comunicativa e si fonda su un principale pilastro:

- La piattaforma del **Gazoo Racing** viene utilizzata per comunicare eventi di livello mondiale (Rally d'Italia) e locale (GT Cup, JCM) e dimostrare la credibilità di Toyota nel combinare innovazione tecnologica e affidabilità con aspetti più passionali tipici del mondo sportivo. Seguendo lo spirito dell'impegno Toyota negli sport motoristici, il concetto su cui si fonda la comunicazione in questo ambito è il "**Push limits for better**", ovvero il prezioso ruolo delle competizioni agonistiche come banco di prova della tecnologia, dell'affidabilità, del miglioramento continuo.

## Toyota Gazoo Racing

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

## 7.3

## IL RUOLO DEI CONCESSIONARI

In questo contesto, la rete dei Concessionari svolge un ruolo di primaria importanza poiché rappresenta la declinazione a livello locale delle strategie commerciali e della visione di TMI. 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 nel progetto **BRiT (Best Retailer in Town)**. Il Best Retailer in Town è il concessionario che incarna al meglio i principi e i valori Toyota diffondendoli e trasmettendoli a livello locale.

### I Comitati BRiT

I **Comitati BRiT** sono Comitati Strategici organizzati con cadenza semestrale con un gruppo ristretto di Concessionari rappresentativi dell'intera rete. Durante tali incontri, nei quali si aprono tavoli di discussione e confronto su visione, strategie, politiche commerciali e azioni di mercato del marchio, i concessionari partecipano proattivamente, esprimendo il loro punto di vista e suggerendo all'azienda eventuali azioni da intraprendere sulla base delle esperienze locali.

La realizzazione di progetti specifici, spesso frutto di tale confronto e che in molti casi nascono proprio dalla richiesta dei concessionari, si concretizza con dei gruppi di lavoro nei quali, oltre ai reparti di TMI interessati, partecipa attivamente anche un gruppo di Concessionari apportando best practice locali.

È per questo che TMI ritiene fondamentale l'efficace coinvolgimento della Rete nella cultura e nella strategia del Gruppo. Durante l'anno, oltre alle riunioni nazionali dei concessionari, in cui vengono presentate le strategie di Toyota e Lexus, TMI prevede diversi momenti di coinvolgimento e confronto con la rete, come ad esempio i **Comitati BRiT**, che aiutano l'azienda a trasmettere i propri valori e i propri obiettivi ai concessionari e a conoscere prospettive ed esigenze di questi ultimi.

L'attuale rete dei Concessionari, che opera in virtù del rinnovo del Contratto di Franchise avvenuto nel 2018 e con scadenza nel 2023, è composta da **68 partner** per quanto riguarda **Toyota**, e **27** per quanto riguarda **Lexus**, per un totale di **167 sedi** di Concessionarie **Toyota** e **34 Lexus** attive su tutto il territorio nazionale.

In quanto nevralgico punto di contatto con il cliente per il marchio Toyota, il rapporto di Franchise prevede per i Concessionari degli **standard** in termini **strutturali** (estetica delle sedi in linea con la Corporate TMI), **espositivi** (allestimento di mobilio e dotazione tecnologica dei saloni e delle officine secondo gli standard di *Retail Concept* fissati dall'azienda), **di processi di vendita e post vendita**, ma anche di **immagine** in senso più ampio (ad esempio, seguendo le linee guida di TMI in termini di comunicazione).

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

Dalla combinazione di questi indicatori viene definito un **BRiT Readiness index**. Al termine del programma, che ha durata annuale, i 12 concessionari con il BRiT index più alto vengono premiati attraverso la partecipazione ad un viaggio con il Top Management Toyota e Lexus.

Naturalmente, anche la rete dei concessionari ha la possibilità di valutare il proprio rapporto con TMI, offrendo preziosi feedback e spunti di miglioramento all'azienda. Per il monitoraggio della soddisfazione della rete nei confronti di TMI viene storicamente fatto riferimento all'indagine Dealer Stat effettuata dalla società Quintegia, che ogni anno esegue un'indagine indipendente sul grado di soddisfazione delle reti dei concessionari di tutte le case automobilistiche, pubblicando annualmente i relativi risultati. A giugno 2020, **Toyota si è aggiudicata il primo posto nella classifica complessiva di soddisfazione dei concessionari italiani**, guadagnando ben tre posizioni rispetto al 2019.

*A giugno 2020, Toyota si è aggiudicata il primo posto nella classifica complessiva di soddisfazione dei concessionari italiani.*

Per le votazioni di quest'anno, inoltre, ai concessionari è stato richiesto di valutare anche le misure di sostegno alla rete che le case hanno previsto durante l'**emergenza Covid-19**, tematica per cui **i marchi Toyota e Lexus si sono posizionati rispettivamente primo e secondo per tempestività ed efficacia.**

A integrazione di tale canale, a partire da gennaio 2019, TMI ha rilasciato un'applicazione alla propria rete Toyota e Lexus denominata **Retailer Communication Channel**, ovvero un'App per smartphone che misura costantemente il livello di soddisfazione della rete e apre un canale di comunicazione diretto e veloce tra casa madre e rete dei concessionari.

## 7.4

# QUALITÀ E SICUREZZA DEI PRODOTTI E DEI SERVIZI

**N**onostante la qualità sia un concetto trasversale a tutto il business Toyota, dalla produzione, ai processi aziendali, fino alla fase di vendita e assistenza post-vendita al cliente, lo spirito della verifica costante e del miglioramento continuo assume rilevanza particolare per quanto riguarda i prodotti del marchio. La cura del dettaglio e la ricerca della perfezione nei veicoli Toyota è un aspetto fondamentale 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, massimo riconoscimento nell'ambito della sicurezza nel settore automobilistico, costituiscono solo uno degli aspetti che concorrono a garantire effettivamente qualità e sicurezza. Le affiliate locali, e TMI tra loro, svolgono infatti nella fase di vita intermedia del prodotto, un ruolo decisivo in tal senso.

## I test Euro NCAP

La valutazione della sicurezza creata da Euro NCAP passa attraverso una serie di **test che rappresentano scenari di collisioni** che potrebbero causare il ferimento o anche la morte degli occupanti del veicolo o di altri utenti della strada.

Il numero di stelle riflette le prestazioni del veicolo nei test Euro NCAP, ma è influenzata anche dall'equipaggiamento di sicurezza che il costruttore offre su ciascun mercato. Quindi, un numero elevato di stelle dimostra non solo un buon risultato nei test, ma anche che i dispositivi di sicurezza sul modello testato sono disponibili per tutti i consumatori in Europa. 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/>).

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, che affonda le sue radici nella cultura del controllo e del miglioramento del fondatore Kiichiro Toyoda, non termina necessariamente con una campagna di richiamo. Tuttavia, i continui *feedback* forniti dalle affiliate permettono a TMC di includere nelle successive produzioni e progettazioni interventi di miglioramento volti ad incrementare progressivamente la qualità e la sicurezza dei propri prodotti, in piena ottica Kaizen. Ed è anche grazie alla capillarità di tali analisi che per il fiscal year 2020 TMI ha confermato l'**assenza di casi di non conformità** alla normativa vigente in materia di sicurezza dei veicoli.

## 7.5

## I NOSTRI BUSINESS PARTNER

L'impegno di Toyota e in particolare di TMI nel garantire la sostenibilità del proprio business non si limita alle sole attività svolte direttamente dall'azienda ma tiene necessariamente in considerazione la sua intera catena del valore. A testimonianza di ciò, i business partner figurano tra gli stakeholder primari individuati dalla politica CSR di TMC e richiamati all'interno del Codice di Condotta di TMI.

L'approvvigionamento risulta essere, infatti, un aspetto importante del business di TMI, in quanto altamente impattante sulla sostenibilità economica dell'organizzazione e della sua catena del valore. A tal fine, l'azienda ha previsto un insieme di principi e strumenti di controllo che permettono, attraverso il monitoraggio di certificazioni in ambito ambientale, sociale e di sicurezza sul lavoro e la formale condivisione di principi di integrità, 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.

Principio fondante delle collaborazioni commerciali, sancito dal Codice di Condotta di TMI basato a sua volta sui Principi Guida di Toyota, è il valore del **rispetto per le persone** da parte dei partner commerciali e l'instaurazione di **relazioni di lungo termine** finalizzate al raggiungimento di una crescita reciproca. Criterio di selezione fondamentale è la competitività complessiva, determinata da capacità tecnologica, prezzi, affidabilità della consegna, qualità, stabilità economica e finanziaria. Inoltre, non è ammessa alcuna forma di discriminazione.

Aspetto particolarmente rilevante nella fase di selezione e di conduzione del rapporto con i fornitori riguarda **conflitti di interessi e corruzione**. Come ribadito dal Codice di Condotta, TMI si impegna ad estendere il suo impegno contro la corruzione attiva e passiva anche ai suoi partner commerciali attraverso un duplice sforzo, come descritto di seguito.

Le norme previste dalla politica vengono sottoposte ai partner attraverso appropriati **riferimenti contrattuali**, con l'accettazione dei quali, gli stessi garantiscono il rispetto delle linee guida anticorruzione fornite da TMI o di ogni altra linea guida che si riferisce ad apposite leggi o norme in materia.

Nell'ottica di promuovere l'adozione di pratiche di gestione corrette e in linea con i propri valori e principi, TMI richiede altresì che i fornitori confermino, in sede di sottoscrizione contrattuale, di operare in conformità alla legge e alla normativa ambientale, operando con onestà, evitando conflitti di interesse, conformandosi al Codice per la protezione dei dati personali (D. Lgs. n. 196/2003) e assicurando l'integrità del personale e un ambiente di lavoro salubre. Inoltre, TMI si impegna a promuovere attivamente l'approvvigionamento e la produzione locale, al fine di contribuire allo sviluppo economico del Paese e della comunità in cui opera.



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" ossia di quei partner che per valore economico delle forniture o per tipologia di beni/servizi erogati, sono ricompresi

in tale categoria. Il monitoraggio di tali fornitori si sostanzia nell'individuazione del livello di **rischio** – in ambito sicurezza e in prospettiva strategica per il business TMI – dell'**affidabilità**, dell'impatto sulla **continuità operativa** ed eventuali **certificazioni** in ambito qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro. Per quanto riguarda il rischio, esso si riferisce sia a quelli relativi alla sicurezza, valutati in base al tipo di attività svolta dal fornitore – se svolta presso o al di fuori della sede di TMI e relativo grado di pericolosità – sia al rischio derivante dal peso strategico che il fornitore in questione riveste per l'azienda, dipendente dal fatturato annuo nei confronti di TMI e dalla tipologia di servizio o bene fornito. L'affidabilità economico-finanziaria è misurata tramite la consultazione delle banche dati messe a disposizione da Cerved Group che valuta tra gli altri, la solvibilità delle imprese e il loro merito creditizio.

## Costruire insieme una catena di fornitura sostenibile: la collaborazione tra TMI e Susa

La collaborazione tra TMI e il suo partner logistico Susa rappresenta un esempio di cooperazione per lo sviluppo di soluzioni sostenibili. Le due aziende stanno infatti lavorando insieme per favorire il recupero di diversi materiali da imballaggio. Ad esempio, il cartone delle forniture di TME, così come buste o altri imballaggi non danneggiati, vengono raccolti in apposite aree del magazzino TMI, recuperati e riutilizzati dal trasportatore.

Sulla base degli elementi descritti, TMI valuta quindi l'impatto che il singolo fornitore potrebbe avere sulla continuità del business TMI, elemento fondamentale per monitorare la sostenibilità economica della catena di fornitura. Per quanto riguarda gli aspetti socio-ambientali, l'azienda tramite la consultazione delle banche dati Accredia mappa i propri partner commerciali in base al loro impegno e alla loro *compliance* per qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro, verificando la presenza delle relative **certificazioni ISO 9001** (Qualità), **ISO 14001** (Ambiente) e **OHSAS 18001** (Salute e sicurezza sul lavoro).

La catena di fornitura di TMI si suddivide in due grandi categorie merceologiche:

- La fornitura di veicoli e componenti di ricambio/accessori, che copre circa il 90% degli acquisti di beni e che vede in TME il partner principale in quanto unico fornitore di veicoli, ricambi ed accessori cosiddetti *Genuine*.

- La fornitura di servizi di supporto al business, tra cui le due principali voci di spesa sono riferite a:
  - **Media/pubblicità** che assume un peso particolare in quanto importante strumento a supporto del business di TMI, orientato alla vendita di prodotti e servizi e, nello spirito Toyota, alla comunicazione dei valori e della cultura che caratterizzano il marchio.
  - **Campagne di richiamo veicoli** (che rappresentano il 10% circa del totale dei costi per servizi) che rappresentano l'impegno costante di Toyota nel garantire ai propri clienti i più alti standard di sicurezza e qualità sui veicoli immessi in consumo.

Tabella 5

GRI 204-1 Percentuale del budget di approvvigionamento spesa da TMI per i fornitori locali dal 1 Aprile al 31 Marzo, per categoria merceologica.

Categoria di prodotto o servizio	Proporzione di spesa verso i fornitori, per categoria di prodotto o servizio e area geografica <sup>42</sup>					
	2019					
	Italia		Estero (Unione Europea)		Totale	
	Spesa (€)	Percentuale su spesa totale	Spesa (€)	Percentuale su spesa totale	Spesa (€)	Percentuale su spesa totale
Acquisto veicoli nuovi, accessori e ricambi genuine	0	-	1.487.353.294	80,9%	1.487.353.294	80,9%
Media e pubblicità	38.364.631	2,1%	0	-	38.364.631	2,1%
Campagne di richiamo veicoli	29.219.963	1,6%	0	-	29.219.963	1,6%
<b>Totale</b>	<b>67.584.594,00</b>	<b>3,7%</b>	<b>1.487.353.294</b>	<b>80,9%</b>	<b>1.554.937.888</b>	<b>84,6%</b>

Categoria di prodotto o servizio	Proporzione di spesa verso i fornitori, per categoria di prodotto o servizio e area geografica					
	2020					
	Italia		Estero (Unione Europea)		Totale	
	Spesa (€)	Percentuale su spesa totale	Spesa (€)	Percentuale su spesa totale	Spesa (€)	Percentuale su spesa totale
Acquisto veicoli nuovi, accessori e ricambi genuine	0	-	1.545.692.745	82,4%	1.545.692.745	82,4%
Media e pubblicità	37.323.711	2,0%	0	-	37.323.711	2,0%
Campagne di richiamo veicoli	14.950.965	0,8%	0	-	14.950.965	0,8%
<b>Totale</b>	<b>52.274.676,00</b>	<b>2,8%</b>	<b>1.545.692.745</b>	<b>82,4%</b>	<b>1.597.967.421</b>	<b>85,2%</b>

<sup>42</sup> I dati sugli acquisti comprendono le tre categorie di spesa più rilevanti che, nel complesso, coprono l'84,6% del totale acquisti nel 2019 e l'85,1% nel 2020.



# Le persone di TMI: il motore del futuro

— CAPITOLO 8.



*Toyota ha ottenuto  
per il quinto anno  
consecutivo  
la certificazione  
Top Employer.*

**L**e persone rappresentano per Toyota uno dei pilastri fondamentali del successo aziendale. I valori del **Teamwork** e del **Rispetto** tra colleghi figurano sia tra i Principi Guida<sup>43</sup> che nel Toyota Way e costituiscono aspetti importanti del più ampio concetto di **Rispetto per le Persone**, che trova la sua realizzazione nel creare le migliori condizioni possibili a far esprimere il potenziale di ciascun collaboratore e allo stesso tempo identifica lo sviluppo delle proprie persone come fondamento essenziale alla crescita e prosperità dell'azienda.

Tale principio costituisce non solo la base valoriale della cultura Toyota, ma è anche uno degli obiettivi fissati dalla Toyota Global Vision: coinvolgere e **stimolare il talento e la passione** dei propri dipendenti è un'ambizione necessaria per migliorare la qualità stessa del prodotto finale. Come riconosciuto dalla politica di CSR globale, i dipendenti sono uno stakeholder fondamentale per il successo di Toyota e alla base della stessa soddisfazione finale del cliente, logica esemplificata dallo statement "**Employee first for Customer First**".

Condividendo pienamente l'approccio culturale globale del marchio, TMI considera le proprie persone una risorsa di cruciale importanza.

Per questo motivo ha elaborato una **Employee Experience** che permette di favorire lo sviluppo dei dipendenti in termini di competenze ed incrementare anche la motivazione tramite un coinvolgimento attivo. Sono stati così individuati diversi punti di contatto su ognuno dei quali TMI sta effettuando azioni mirate per una completa valorizzazione dell'Employee Experience, focalizzandosi in particolare sui seguenti **3 principali pilastri dell'Employee Journey**:

<sup>43</sup> Principio Guida 5 "Incoraggiare una cultura aziendale che favorisca la creatività individuale e il valore del teamwork, osservando al tempo stesso i valori della fiducia e del rispetto tra lavoratori e dirigenza". TMC, *Principi Guida di Toyota*, <https://global.toyota/en/company/vision-and-philosophy/guiding-principles/>.



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

L'obiettivo è quello di riformare l'organizzazione tradizionale per affrontare al meglio le sfide rappresentate dai nuovi fabbisogni dei clienti e dal business della nuova mobilità. In particolare, il cambiamento organizzativo in fase di definizione ha l'obiettivo di massimizzare le sinergie e l'integrazione dell'intero gruppo di aziende che operano per Toyota in Italia (Toyota Motor Italia, Toyota Financial Services, Toyota Fleet Mobility, Toyota Insurance Management-Andie). Questo cambiamento permetterà alle persone di avere maggiori opportunità in termini di **esperienze trasversali** con le altre aziende del gruppo Toyota in Italia, così

come opportunità di consolidamento di esperienze e competenze in scambi internazionali con Toyota Motor Europe oppure altre affiliate Sales & Marketing in Europa. Il nuovo assetto organizzativo permetterà altresì ai dipendenti dell'azienda di acquisire competenze e mentalità completamente nuovi ricoprendo ruoli nell'area della **New Mobility**, che Toyota ha deciso di gestire con il marchio KINTO, in modo tale da rispondere al meglio alle specifiche del futuro modello di business.

A testimonianza del suo costante impegno a migliorare la gestione delle proprie risorse umane, a febbraio 2020 **l'azienda ha ottenuto per il quinto anno consecutivo la certificazione Top Employer**, che certifica le migliori organizzazioni nel processo di gestione e sviluppo delle persone e dell'ambiente di lavoro.

## 8.1

# LE CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO DI TMI

L'attuale **modello organizzativo** di TMI è un modello **Customer Centric** con sei principali gruppi organizzativi – Sales Operations, Customer First & Innovation, Marketing Strategy & Communication, Business Support, Communication & External Affairs, HR-Corporate Planning & Facilities – legati da una relazione di collaborazione trasversale orientata al raggiungimento dei comuni obiettivi aziendali. Il modello presenta una **Lean Organization** con un massimo di quattro livelli all'interno dell'organizzazione. La distribuzione dell'organico tra Management e personale Staff in termini di unità è del 25%-75%, valore che sale a 20%-80% comparando il personale addetto alle funzioni specifiche del business aziendale e a quelle di supporto al business, che testimonia la scelta organizzativa di **focalizzarsi sul Core Business**.

Tipologia contrattuale	Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 marzo 2019			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
A tempo indeterminato	140	49	189	144	55	199
A tempo determinato	8	7	15	6	2	8
Apprendistato	0	0	0	0	0	0
<b>Totale</b>	<b>148</b>	<b>56</b>	<b>204</b>	<b>150</b>	<b>57</b>	<b>207</b>

Tipologia di impiego	Numero totale di dipendenti suddivisi per tipologia contrattuale e genere					
	Al 31 marzo 2019			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Full-time	148	44	192	150	43	193
Part-time	0	12	12	0	14	14
<b>Totale</b>	<b>148</b>	<b>56</b>	<b>204</b>	<b>150</b>	<b>57</b>	<b>207</b>

TMI conta una popolazione aziendale pari a 207 dipendenti al 31 Marzo 2020, di cui circa il 95% a tempo indeterminato, dato invariato rispetto all'anno precedente. Usufruisce dell'impiego part-time il 6,8% dei dipendenti, esclusivamente donne.

Al tempo stesso, sono aumentate le opportunità di esperienze internazionali e di condivisione delle conoscenze: nello stesso intervallo di tempo, infatti, TMI ha gestito **8 incarichi internazionali**, **4 assegnazioni locali** e **33 job rotation** all'interno dell'organizzazione.

Nonostante il personale somministrato e gli stagisti coprano una percentuale poco significativa delle attività aziendali (circa il 2,8% della forza lavoro totale), attraverso questi inserimenti TMI si pone l'obiettivo, oltre che di favorire la contaminazione e il rinnovamento della mentalità collettiva, di offrire opportunità di formazione e sviluppo della persona e di individuare potenziali nuove risorse che soddisfino i valori, le competenze e le esperienze richieste dall'organizzazione.

Al 31 marzo 2020, il 100% del personale dipendente risulta coperto da contrattazione collettiva.

Tabella 6

GRI 102-8 a. Numero totale di dipendenti TMI per tipologia contrattuale al 31 marzo e GRI 102-8 c. Numero totale di dipendenti TMI per tipologia di impiego al 31 marzo.

## 8.2

# ATTRAZIONE E SELEZIONE DEI TALENTI

Nonostante una riduzione del numero di assunzioni rispetto all'anno precedente, da aprile 2019 a marzo 2020, TMI ha assunto 8 nuovi dipendenti e ha garantito formazione a 8 nuove risorse in stage con un'età media pari a 28 anni, facendo registrare ancora una volta i tassi di assunzione più elevati proprio nella fascia degli under 30. Questo ha permesso una contaminazione dell'organizzazione con i cosiddetti Millennials, elemento che ha contribuito a rinnovare competenze e mentalità dell'organico e a prepararsi così ad affrontare le sfide organizzative del nuovo modello di business.

Numero di assunzioni	Assunzioni							
	Al 31 marzo 2019				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Uomini	9	5	2	16	3	3	0	6
Donne	5	4	0	9	0	2	0	2
<b>Totale</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>25</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>8</b>

	Tasso di assunzione							
	Al 31 marzo 2019				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Uomini	69%	5%	6%	11%	21%	3%	-	4%
Donne	83%	10%	-	16%	-	5%	-	4%
<b>Totale</b>	<b>74%</b>	<b>6%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>	<b>16%</b>	<b>3%</b>	<b>-</b>	<b>4%</b>

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.

Tale processo è strutturato secondo i seguenti passaggi:

### 1. Analisi dell'esigenza

- Richiesta del reparto interessato.
- Analisi della richiesta.
- Inizio del processo di selezione.



## 2. Processo di selezione

- Attivazione dell'Employer Branding.
- Screening CV.
- Intervista telefonica.
- Assessment online.
- Analisi dell'assessment.
- Intervista con l'HR.
- Intervista con la linea manageriale.

Il monitoraggio della qualità del processo di selezione e della performance della risorsa inserita viene formalizzato attraverso la valutazione della performance della linea manageriale prima della fine del periodo di prova del neo-assunto.

Già dal 2019 TMI ha prestato attenzione a supportare, anche in fase di selezione, la strategia sulla **Diversity**, per garantire l'ingresso in azienda di un numero maggiore di donne, con l'obiettivo di garantire un riequilibrio nel numero della popolazione femminile e supportare così la crescita aziendale e una mentalità più innovativa. Per quanto riguarda il turnover in uscita, anche per il fiscal year 2020 TMI ha confermato valori molto bassi – attestandosi allo 0% per le risorse più giovani – a testimonianza di un'ottima capacità da parte dell'azienda di trattenere i propri talenti, elemento che attenua la necessità di introdurre in azienda nuove risorse.

Tabella 7

GRI 401-1 b. Numero totale e tasso di cessazione al 31 marzo.

Numero di cessazioni	Cessazioni							
	Al 31 marzo 2019				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Uomini	0	3	1	4	0	3	1	4
Donne	1	3	0	4	0	2	0	2
Totale	1	6	1	8	0	5	1	6

	Turnover in uscita							
	Al 31 marzo 2019				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Uomini	-	3%	3%	3%	-	3%	3%	3%
Donne	17%	8%	-	7%	-	5%	-	4%
Totale	5%	4%	2%	4%	-3%	2%	3%	-

Nonostante ciò, TMI ha attuato negli ultimi anni diverse azioni finalizzate a migliorare il processo di ricerca e attrazione di talenti nella propria organizzazione. Tra le diverse iniziative, l'azienda ha rafforzato i propri rapporti con le Università, attraverso diversi canali:

- Partecipazione a **Career Day**, in occasione dei quali ha potuto presentare la propria organizzazione e intervistare contestualmente potenziali candidati, come nel caso della collaborazione con la LUISS Guido Carli di Roma.
- Interventi a **Master**, come nel caso del Master promosso dal CONI, tramite i quali introdurre l'azienda e descriverne mission e principali attività, anche grazie alla partecipazione dei reparti tecnici interessati.
- **Open day** presso la sede aziendale, in cui TMI ha potuto mostrare a gruppi di studenti universitari, come avvenuto per gli studenti della Facoltà di Ingegneria di Roma Tre, la propria realtà, il proprio prodotto e l'organizzazione in generale.

## L'impatto sociale del progetto T-TEP

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

In aggiunta, TMI ha provveduto anche all'attivazione di ricerche su **LinkedIn**, relative prevalentemente a opportunità di stage. Un ulteriore canale di dialogo con il mondo dell'istruzione, che costituisce una peculiarità di Toyota, è il Toyota Technical Education Program, programma che prevede una



collaborazione tra il marchio e diversi istituti scolastici, principalmente professionali e tecnici industriali, orientata a fornire competenze tecniche e sulla gestione della customer experience agli studenti, fornendo un continuo aggiornamento degli insegnanti e delle attrezzature didattiche dell'istituto. Attraverso tale iniziativa Toyota ambisce a dare il suo concreto contributo al sistema di educazione pubblico di ogni Paese in cui opera, offrendo al contempo alla rete dei concessionari un bacino di talenti formati cui attingere per le esigenze professionali della rete. In Italia il T-TEP è stato lanciato con un protocollo di intesa tra TMI e il Ministero dell'Istruzione nel 1995, e da allora ha coinvolto 20 scuole partner e migliaia di studenti, offrendo loro spesso anche l'opportunità di maturare esperienza nel mondo Toyota. Il nuovo corso dell'iniziativa, denominato T-TEP 2.0, costituisce l'evoluzione di tale progetto, ed è basato sulla definizione di un nuovo percorso formativo per gli studenti, sull'aggiornamento delle competenze dei docenti

Figura 16

Le attività del piano di Employer Branding di TMI.

da parte di Toyota Academy, oltre che sull'adeguamento delle attrezzature didattiche, sempre al passo con le più recenti evoluzioni tecnologiche: le scuole T-TEP dispongono, infatti, di moderne strumentazioni diagnostiche, laboratori dotati di simulatori e vetture equipaggiate con sistemi a trazione ibrida fornite da Toyota a fini formativi. Inoltre, la formazione include ora anche il potenziamento di competenze di gestione della relazione con il cliente e dei processi di vendita e la collaborazione è stata estesa all'istituto di formazione superiore ELIS. Caratteristica cruciale del nuovo approccio del T-TEP è, tuttavia, il suo ruolo come canale di attrazione di giovani talenti, risorsa importante per una crescita qualitativa della rete di assistenza a vendita Toyota, in linea con le esigenze di un settore in rapida trasformazione. Proprio per questo motivo, a luglio 2020, TMI ha lanciato una nuova piattaforma digitale di ricerca e selezione dei talenti per la Rete dei Concessionari Toyota e Lexus denominata "Your Future".

Il canale mira a supportare il processo di selezione delle concessionarie, facilitando la ricerca e l'inserimento di giovani qualificati all'interno della propria rete, attingendo al bacino di candidature privilegiato del T-TEP e di ELIS. Tra i punti di forza del programma, infatti, figura proprio la solida preparazione ricevuta dagli studenti partecipanti, che Toyota certifica ai diplomati al termine del percorso formativo, sia per profili tradizionali come il tecnico di officina che per ruoli innovativi come quello di addetto alla gestione dei punti di contatto con i clienti. Al termine della selezione, inoltre, la Toyota Academy affianca le nuove risorse con un programma formativo che ne accelera l'inserimento professionale. L'importanza che Toyota ripone nel programma per la crescita della propria rete è testimoniata dall'inserimento di indicatori sull'utilizzo della piattaforma all'interno dei KPI monitorati per il BRiT, a conferma del fatto che la relazione tra concessionario e territorio non può prescindere da un'interazione costruttiva con i giovani e da una crescita qualitativa del proprio organico.

Inoltre, anche in relazione a quanto emerso dall'analisi di Brand Reputation che TMI sta effettuando, nel corso del fiscal year 2020 si è resa necessaria la strutturazione delle attività di Employer Branding in un piano strategico che è in fase di approvazione con successiva immediata attuazione, in accordo con i reparti di Corporate Communication e Marketing. Il piano prevedrà 4 principali attività, come illustrato in Figura 16.

## 8.3

LO SVILUPPO  
DEI DIPENDENTI

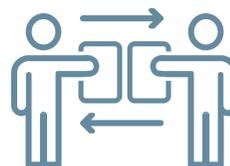
## 8.3.1

## Le modalità di sviluppo

In quanto vera risorsa strategica dell'azienda, TMI ripone grande attenzione allo sviluppo delle proprie persone, favorito attraverso diverse iniziative che stimolino un ampliamento delle competenze e una maggiore conoscenza delle attività di Toyota.

Tra le diverse modalità di sviluppo previste da TMI, le seguenti costituiscono gli strumenti più efficaci e utilizzati dall'azienda:

1. **Job Rotation:** TMI promuove una periodica rotazione del personale tra diversi reparti dell'azienda, in modo tale da consentire una crescita orizzontale o verticale delle risorse attraverso l'ampliamento delle loro conoscenze e lo sviluppo delle loro competenze. Nel fiscal year 2019, TMI ha gestito 78 job rotation, corrispondenti a circa il 38% dell'organico, valore che si è attestato a 33 (16% dell'organico) nel corso del fiscal year 2020.
2. **International Assignment:** tale soluzione prevede la possibilità di svolgere un'esperienza professionale presso Toyota Motor Europe, il Quartier Generale europeo con sede a Bruxelles, della durata variabile da 1 a 5 anni. Nel 2020, sono stati 8 gli international assignment, in continuità con i 9 del 2019, che hanno permesso ai dipendenti di TMI di comprendere al meglio le direttrici strategiche del marchio in Europa, sviluppando al contempo le competenze attitudinali favorite da un ambiente di lavoro internazionale.
3. **Assignment cross-company:** le assegnazioni temporanee presso le altre società del gruppo in Italia, come Toyota Financial Services (TFSI), Toyota Insurance Management (TIM) e Toyota Fleet Mobility (TFM), hanno, analogamente alle job rotation, l'obiettivo di rendere trasversale la conoscenza del mondo Toyota da parte dei dipendenti, favorendo l'acquisizione di nuove competenze tecniche. Sono state gestite 4 assegnazioni inter-aziendali nel 2020 (3 nel 2019).
4. **Formazione:** TMI ha investito nella formazione dei propri dipendenti fra il 2019 ed il 2020 circa € 500.000 puntando sia alla formazione di competenze trasversali (soft skills) che alla formazione professionalizzante del ruolo, con circa l'80% della popolazione aziendale che ha partecipato a interventi formativi.



**TOYOTA**



Lo sviluppo di questa area è orientato a una formazione sempre più *blended*, che integri cioè alla formazione tradizionale *de visu* l'utilizzo di piattaforme digitali che consentano una maggiore fruibilità dei contenuti formativi da parte dell'utente in qualsiasi momento. L'azienda, grazie alla Toyota Academy, sta, inoltre, lavorando a diversi aspetti per adattare la propria offerta formativa al nuovo business model e alla progressiva digitalizzazione dei contenuti.

## 8.3.2 Il sistema di valutazione delle performance

Elemento fondamentale dello sviluppo e della crescita dei dipendenti è la ricezione di un feedback e dei relativi spunti di miglioramento in relazione alla propria performance. TMI è dotata di un sistema di valutazione, descritto in Figura 17, che coinvolge tutti i dipendenti (Tabella 8), fondato su due pilastri, il **Competency** e il **Performance Appraisal**. Il primo ha la finalità di valutare se i comportamenti attuati in un periodo definito sono in linea con le aspettative del ruolo e dall'organizzazione ed ha un focus sullo sviluppo di medio-lungo periodo. Il secondo ha lo scopo di valutare i risultati ottenuti in un tempo determinato ed è focalizzato sul breve periodo.

Tabella 8

GRI 404-3. Percentuale totale di dipendenti che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale, per genere e categoria professionale al 31 marzo.

%	Percentuale di dipendenti che hanno ricevuto una valutazione periodica delle performance e dello sviluppo professionale, per genere e categoria professionale					
	Al 31 marzo 2019			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	100%	-	100%	100%	-	100%
Quadri	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Impiegati	97,30%	100%	98,16%	97,30%	100%	98,15%
Totale	98,01%	100%	98,55%	98,04%	100%	98,56%

Entrambi sono momenti di valutazione fondamentali per lo sviluppo di carriera dei dipendenti di Toyota Motor Italia. I sistemi di valutazione sono in linea con quelli di Toyota in Europa per processo, timing e sistema di gestione.

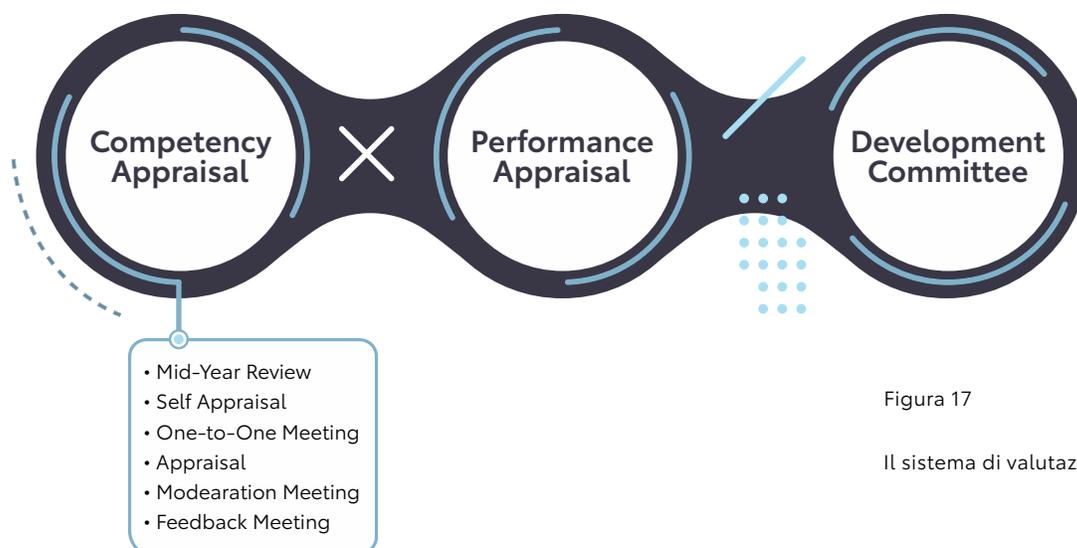


Figura 17

Il sistema di valutazione di TMI.

## 8.4 DIVERSITÀ E PARI OPPORTUNITÀ

La valorizzazione delle diversità individuali è uno dei valori fondanti per l'azienda, alla base di uno dei pilastri dei Valori Toyota, il **Respect**, la cui applicazione reale viene monitorata tramite **sezione dedicata** all'interno dell'indagine di clima europea con cadenza biennale (Employee Motivation Survey – EMS).

TMI reputa la Diversità un elemento necessario alla realizzazione di una mentalità innovativa ed aperta per tutta l'azienda. Proprio per questo motivo, obiettivi e azioni legati alla diversità sono inseriti nell'Hoshin Kanri<sup>44</sup> del reparto Risorse Umane.

Ad oggi, la percentuale di donne sul totale dei dipendenti si attesta al **26%**. TMI ritiene di particolare importanza continuare a lavorare per cercare di aumentare la presenza femminile all'interno del proprio organico, come approfondito di seguito. In relazione

<sup>44</sup> L'Hoshin Kanri è il documento formale indicante la visione e la missione del reparto. Deriva da quello aziendale che, a sua volta, si basa su quello Europeo.

Numero di dipendenti	Numero di dipendenti per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2019				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	0	6	7	13	0	7	7	14
<i>Uomini</i>	0	6	7	13	0	7	7	14
<i>Donne</i>	0	0	0	0	0	0	0	0
Quadri	0	25	6	31	0	25	6	31
<i>Uomini</i>	0	22	5	27	0	23	5	28
<i>Donne</i>	0	3	1	4	0	2	1	3
Impiegati	19	114	27	160	22	111	29	162
<i>Uomini</i>	13	78	17	108	17	75	19	111
<i>Donne</i>	6	36	10	52	5	36	10	51
Totale	19	145	40	204	22	143	42	207
<i>Uomini</i>	13	106	29	148	17	105	31	153
<i>Donne</i>	6	39	11	56	5	38	11	54

ai giovani, risulta in aumento di 2 punti percentuali il numero di dipendenti al di sotto dei 30 anni di età, un elemento che l'azienda ambisce ad incrementare nei prossimi anni anche grazie alla rinnovata strategia di Employer Branding e ai nuovi canali di attrazione dei talenti descritti al paragrafo 8.2 "Attrazione e selezione dei talenti".

Nello sviluppo di una **cultura Diversity & Inclusion**, TMI si è focalizzata dapprima sulla **crescita della diversità di genere**, intraprendendo nel fiscal year 2019 un percorso di miglioramento al fianco di un partner di eccellenza, **Valore D**, la prima associazione di imprese che promuove l'equilibrio di genere e una cultura inclusiva nelle organizzazioni e nel Paese più in generale. A tal riguardo, a marzo 2019 TMI ha firmato il **Manifesto per l'occupazione femminile**, assumendo pubblicamente e formalmente il suo impegno per lo sviluppo di una cultura D&I. Il piano strategico strutturato è finalizzato ad aumentare la presenza femminile in azienda, la sua valorizzazione e la sua presenza anche in funzioni manageriali.

Inoltre, per ampliare il campo di azione della Diversità anche a quella **culturale**, è stato previsto il lancio di un progetto di stage per l'immigrazione, con il fine di facilitare l'inserimento nella società per ragazzi immigrati.

Infine, altro aspetto rilevante per TMI non solo a livello di diversità del proprio organico ma per la stessa mission aziendale è l'inclusione delle persone con disabilità, che, insieme alle altre **categorie protette**, costituiscono il 6,3% del personale.

Tabella 9

GRI 405-1 b. Numero di dipendenti appartenenti alle categorie protette, per genere e fascia di età al 31 marzo.

## TMI per le donne

Nel corso del fiscal year 2020 sono già state realizzate diverse azioni della strategia. Ad esempio, è stata completata la revisione del processo di selezione per incrementare il numero di ingressi di donne nell'organizzazione, sempre privilegiando la qualità della risorsa. È stato inoltre erogato il corso di formazione Unconscious Bias al Top Management e introdotto il Master online **MAAM (Maternity as a Master)** per la valorizzazione delle competenze soft che si acquisiscono tramite la genitorialità. Al tempo stesso sono state portate a termine diverse azioni volte al miglioramento del *work-life balance* ed è stato, infine, strutturato un processo di **Maternity Come Back** per agevolare il rientro in sede delle mamme a seguito di un lungo periodo di assenza, in una fase delicata della vita. Nel fiscal year 2021 sono già pianificate ulteriori azioni, ovvero l'erogazione della formazione sull'**Unconscious Bias** per tutto il Management e il programma di **Mentorship** per le donne.

Età dei dipendenti	Numero totale di dipendenti appartenenti alle categorie protette, per genere e fascia di età					
	Al 31 marzo 2019			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
< 30	0	0	0	0	0	0
30-50	1	0	1	1	0	1
> 50	9	3	12	9	3	12
<b>Totale</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>13</b>

## 8.5 IL WELFARE

Le **attività di welfare** offerte da TMI sono sviluppate con la finalità di supportare il dipendente attraverso benefit utilizzabili a 360°. Il welfare sta assumendo un ruolo sempre più importante nelle politiche HR dell'azienda tanto da essere oggetto del progetto di **Total Reward Statement**, un progetto finalizzato alla quantificazione del pacchetto remunerativo che comprende, appunto, anche i benefit erogati.

Questi ultimi sono rappresentati da un'ampia gamma di servizi e agevolazioni che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti direttamente in sede o tramite convenzioni con terze parti. Tra i servizi messi a disposizione presso la sede figurano una mensa gratuita per il personale TMI, una palestra in cui è possibile avvalersi del consulto di un istruttore, attività sportive seguite da coach professionisti, una navetta aziendale con collegamenti alle stazioni di treno e metropolitana più vicine, la possibilità di incontrare un nutrizionista e un medico in sede ed eventualmente effettuare il vaccino antinfluenzale, un supporto per smettere di fumare, disponibilità giornaliera di frutta fresca nelle aree break di tutti i piani, un servizio lavanderia, un bar-ristoro, un servizio massaggi, un bancomat e un servizio di consegna di farmaci in azienda.

Inoltre, l'azienda prevede un programma modulare di auto aziendali in base al livello contrattuale del dipendente, oltre a un'assicurazione sanitaria e dei Christmas Gifts, costituiti attualmente da buoni Amazon del valore di 300€ per ogni dipendente. Tra le altre agevolazioni, l'azienda mette a disposizione per i propri dipendenti sconti su prodotti e servizi aziendali, un corso di inglese online, la possibilità di usufruire di auto aziendali in occasione di matrimoni o di veicoli commerciali all'occorrenza, la disponibilità di auto aziendale sostitutiva in caso di guasto della propria vettura privata.

Lo *smart working*, infine, come descritto nel paragrafo 6.2.2 "Digitalizzazione", sta acquistando una rilevanza sempre maggiore come strumento per un migliore *work-life balance* e benessere dei dipendenti, ad esclusione dei magazzinieri e operatori di officina per i quali la presenza fisica è fondamentale al fine dello svolgimento dell'attività lavorativa. Anche grazie alle iniziative appena descritte, TMI ha confermato nel 2019 ottimi risultati in termini di soddisfazione dei dipendenti.

La **soddisfazione dei dipendenti** viene monitorata in un duplice modo: attraverso un'indagine europea biennale, denominata Employee Motivation Survey, e quotidianamente attraverso la **App Beaconforce**, dedicata al monitoraggio costante della motivazione e dell'engagement di tutti i membri del team Toyota.

L'introduzione di Beaconforce, avvenuta nel 2019 coerentemente con il percorso aziendale di digitalizzazione dei processi HR, è stata fortemente voluta da TMI nell'ottica di misurare la soddisfazione dei dipendenti con uno strumento di monitoraggio continuo. Ad ottobre 2020, gli **utenti registrati sull'app sono il 91% dei dipendenti** (+9 punti percentuali rispetto al periodo di lancio), con l'81% di questi che la utilizzano abitualmente. Le interazioni mensili sono in continua crescita (63.000 a ottobre 2020) e mostrano un elevato grado di soddisfazione del personale, espresso attraverso il "**mood**" o stato d'animo del dipendente, che **per l'82% degli utenti in TMI è positivo**.

I risultati dell'ultima indagine pan-europea di clima, effettuata nel 2018<sup>45</sup>, hanno evidenziato un alto livello di Engagement, pari al 90%. Tuttavia, la filosofia aziendale del Kaizen, il miglioramento continuo, ha portato comunque all'individuazione di 3 aree di potenziale miglioramento: **formazione**, con particolare riguardo a *job rotation* e passaggi di consegne, **strumenti informatici per la gestione delle risorse umane e work-life balance**, sulle quali TMI ha agito con piano di azione dedicato. Costruito attraverso il coinvolgimento dei dipendenti in **focus group dedicati** al quale ha fatto seguito l'adozione di soluzioni in tutte e tre le aree.

<sup>45</sup> La ripetizione dell'indagine e lo sviluppo di un nuovo piano di azione, previsti per settembre 2020, sono stati posticipati all'estate del 2021 a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19.

## 8.6 SALUTE E SICUREZZA

### 8.6.1 Il sistema di gestione integrato

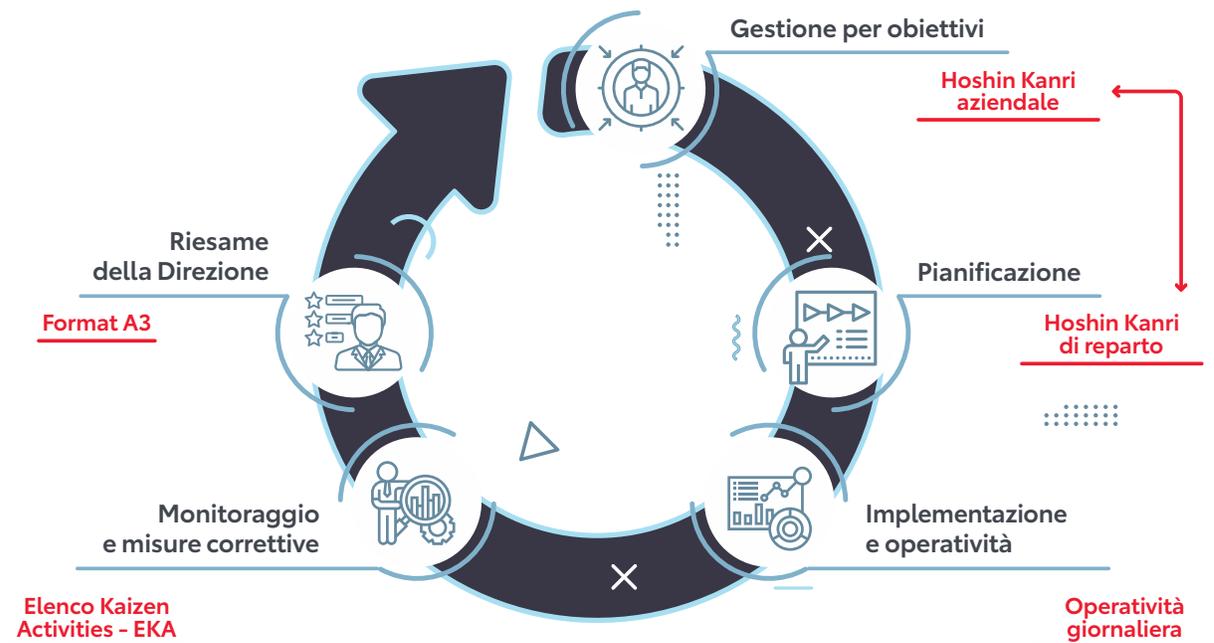
Declinazione fondamentale del pilastro valoriale del Respect for People è l'attenzione che l'azienda pone sui temi della salute e sicurezza delle proprie persone e di tutti i suoi stakeholder. In tal senso oltre al rispetto della normativa (D. Lgs. 81/08), la sicurezza sul lavoro rappresenta uno degli assi del **sistema di gestione integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza**, certificato in base agli standard internazionali **ISO 45001:2018, ISO 14001:2015, ISO 9001:2018**.

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.

La logica sottostante che accomuna il Sistema di Gestione Integrato consiste nella condivisione di strumenti e prassi operative comuni. Queste evitano lo scollamento tra le pratiche che caratterizzano i singoli sistemi di gestione e garantiscono la massima efficienza organizzativa. Di seguito (**Figura 18**) è rappresentata la logica e le modalità operative che accomuna i singoli sistemi di gestione e ne garantisce l'integrazione.

Figura 18

Logica di integrazione del sistema di gestione integrato.



I **rischi** in materia sicurezza identificati dal **Toyota Global Risk Management Standards** (TGRS)<sup>46</sup> e le relative misure di riduzione sono misurati, analizzati e definiti per mansione nel Documento di Valutazione dei Rischi in ottemperanza del D. Lgs. 81/08.

TMI tuttavia, non si limita a valutare e mappare soltanto i rischi riguardanti i propri dipendenti, ma riserva grande attenzione anche ai lavoratori della rete di vendita e assistenza Toyota e Lexus.

A tale riguardo, definisce, pianifica e mette in atto azioni che possano aiutare le concessionarie a migliorare la propria gestione degli aspetti di salute e sicurezza del proprio personale. È stata di recente predisposta, ad esempio, una *checklist* di autovalutazione su importanti aspetti di salute e sicurezza, a cui TMI ha affiancato un servizio di valutazione diretta su un campione di concessionarie.

Con riferimento alla recente **emergenza COVID-19** e a una sua corretta gestione sono state invece redatte e distribuite delle Linee Guida per le Concessionarie e i Centri Assistenza delle reti Toyota e Lexus.

*La creazione di una cultura della sicurezza non si limita solo alla formazione: Toyota favorisce la diffusione dei valori di prevenzione e protezione attraverso attività di continua promozione.*

## 8.6.2 La cultura della sicurezza

Per una corretta applicazione di elevati standard di sicurezza, TMI ritiene la **formazione** del personale su questa materia di primaria importanza, riguardando a diversi aspetti, che non si limitano a quelli previsti dalla legge. In aggiunta alla formazione obbligatoria, TMI prevede infatti una formazione aggiuntiva focalizzata su diversi temi, come nel caso del corso sulla guida sicura erogato al personale viaggiante.

Inoltre, nell'ambito dei Sistemi di Gestione, vengono periodicamente svolte iniziative finalizzate a diffondere la consapevolezza riguardo a tematiche relative alla gestione dei rischi e delle opportunità, inclusi quelli relativi alla sicurezza in azienda.

La creazione di una cultura della sicurezza non si limita però alle attività di formazione. L'azienda favorisce infatti la diffusione dei

<sup>46</sup> Come descritto al paragrafo 3.4.2 "Il Risk Management".

valori di prevenzione e protezione attraverso attività di continua promozione tra cui:

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

Inoltre, all'interno del documento Hoshin Kanri aziendale (Company Hoshin) vengono inseriti degli obiettivi di miglioramento della salute e sicurezza che devono essere poi identificati in azioni concrete all'interno degli Hoshin Kanri di ogni singolo reparto, in un'ottica di continuo miglioramento - Kaizen.

### 8.6.3

## Il monitoraggio della sicurezza

TMI conduce ad intervalli pianificati **audit interni** per determinare se il Sistema di Gestione integrato Qualità, Ambiente e Sicurezza sia conforme a quanto pianificato. Per la componente salute e sicurezza del sistema di gestione, gli audit prevedono di valutare gli aspetti maggiormente significativi e riguardanti:

- Lo stato di aggiornamento del Documento di Valutazione dei Rischi (DVR) e del Piano per le Emergenze.
- La completezza dei rischi individuati e l'adeguatezza delle misure per la loro riduzione.
- La corretta attuazione delle misure per la salute e la sicurezza definite nel DVR e nella documentazione a questo associata.
- Il programma e l'attuazione delle prove per l'emergenza con il relativo follow-up.
- La programmazione e la formazione specifica obbligatoria e lo stato della sorveglianza sanitaria.
- Il rapporto con i fornitori in riferimento alla sicurezza con enfasi sui rischi legati alle possibili interferenze (Documento di Valutazione dei Rischi da Interferenza).
- Le registrazioni di infortuni e di "near miss" e del relativo follow-up.
- Lo stato degli indicatori (indice di frequenza e indice di gravità), in conformità a quanto richiesto dall'INAIL.

Le risultanze degli audit sono analizzate dal responsabile del sistema di gestione aziendale unitamente ai responsabili di volta in volta coinvolti e direttamente interessati al fine di definire, pianificare e attuare adeguate azioni correttive e di miglioramento, delle quali valutare successivamente l'efficacia, intesa come capacità di aver rimosso le cause prevalenti che possono determinare future carenze.

Su aspetti specifici relativi alla salute e sicurezza, la prova periodica della sicurezza permette di testare l'efficacia della procedura delle emergenze e di mettere in piedi delle azioni di promozione della prevenzione e protezione, nonché azioni di miglioramento con l'obiettivo di ridurre il rischio di incorrere in incidenti.

A tal proposito, nel **Parts Logistics Warehouse** della nostra infrastruttura vengono documentate, attraverso una **reportistica** e **checklist** standard a livello europeo analisi a seguito sia di incidenti accaduti sia in caso di mancati incidenti. Questa pratica di analisi e condivisione viene definita all'interno del gruppo dei Parts Logistics Warehouse Europei con l'obiettivo di condividere idee e soluzioni per evitare in qualsiasi sito in Europa delle ulteriori situazioni di rischio.

## Il Safety Patrol

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

Da quest'anno, con lo stesso principio di analisi e condivisione, il nostro personale di Magazzino si è posto come obiettivo quello di condividere con la rete dei concessionari Toyota e Lexus *best practice* sulla salute e sicurezza nella gestione dei loro magazzini. Con riferimento alle procedure di segnalazione di rischi e pericoli da parte dei lavoratori, un canale efficace e strutturato è rappresentato, invece, dalla procedura dei **Near Miss**, descritta nel box seguente.

## La procedura di Near Miss

La direzione di Toyota, sempre attenta alla salute e alla sicurezza dei propri dipendenti e di tutte le persone che a qualunque titolo sono coinvolte nei processi "core business" o di supporto allo stesso, ha messo a punto un sistema di segnalazione dei "near miss", cioè di quegli **eventi di mancato infortunio** o mancato incidente per i quali non è richiesto alcun obbligo di registrazione e di segnalazione; si tratta di eventi che causano lievi infortuni che non determinano assenza dal lavoro o di incidenti che avrebbero potuto causare, ma che non hanno causato, infortuni. 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 e una forma di apprendimento con sforzi irrisori. A fronte delle considerazioni che precedono, in azienda qualunque situazione di "near miss" deve essere segnalata. Tutto il personale è responsabile di inoltrare le segnalazioni di "near miss" tramite strumenti messi a disposizione dai servizi informatici da utilizzare dalla propria postazione di lavoro o dal proprio cellulare. La segnalazione deve riportare data, ora e luogo dell'evento ed evento, con eventuali indicazioni utili per la successiva analisi e l'individuazione delle cause.

Per la segnalazione tramite cellulare, il personale dispone di una App e di QR code esposti in modo diffuso nei luoghi di lavoro. In caso di segnalazione, chi intende segnalare si reca in vicinanza di un QR code, lo scansiona per aprire una e-mail che viene 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" e con ciò a ridurre i rischi futuri per la salute e la sicurezza dei lavoratori. Le segnalazioni alimentano un database che periodicamente viene riesaminato per intercettare eventuali ricorrenze e prendere eventuali provvedimenti con l'adozione delle opportune misure di contenimento. Nonostante solidi meccanismi di tutela dei lavoratori che segnalano tali eventi, l'azienda prevede anche la possibilità di effettuare la segnalazione in anonimato.



In caso di incidenti sul lavoro, TMI ha la possibilità di indagare attraverso gli strumenti offerti dal Modello di Organizzazione Gestione e Controllo ex D. Lgs 231/2001, come descritto nel paragrafo 3.5 "Etica di business, *compliance* e anticorruzione" e le attività di controllo svolte periodicamente dall'Organismo di Vigilanza.

Numero di infortuni	Infortuni sul lavoro <sup>47</sup>	
	Dal 1 aprile 2018 al 31 marzo 2019	Dal 1 aprile 2019 al 31 marzo 2020
Numero di decessi a seguito di infortuni sul lavoro	0	0
Numero di infortuni sul lavoro con gravi conseguenze (ad esclusione dei decessi)	0	0
Numero di infortuni sul lavoro registrabili	5	0

L'adeguatezza del sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro di TMI e dei relativi meccanismi di prevenzione e segnalazione è testimoniato dagli eccellenti risultati in termini di numero di infortuni registrati nell'anno. Nel fiscal year 2020, infatti, l'azienda è riuscita a migliorare il già notevole risultato dell'anno precedente, portando a **zero gli incidenti sul lavoro** sia per i dipendenti che per i lavoratori esterni.

	Tipologie di infortunio	
	Dal 1 aprile 2018 al 31 marzo 2019	Dal 1 aprile 2019 al 31 marzo 2020
Frattura ossa	2	0
Trauma del rachide cervicale	2	0
Lesione da colpo	1	0

Ad evidenza della diffusione di una solida cultura della sicurezza e dell'attuazione efficace del suo sistema di gestione, si segnalano inoltre i costanti esiti positivi delle prove di emergenza effettuate a cadenza regolare. Tuttavia, la cultura del Kaizen impone un continuo sforzo verso il miglioramento dei processi che, anche nell'ambito della salute e sicurezza, si serve degli strumenti aziendali di monitoraggio e valutazione per intervenire con azioni correttive e di miglioramento su specifici aspetti della gestione.

Tabella 10

GRI 403-9 a. Numero e tasso di infortuni sul lavoro dei dipendenti, suddivisi per gravità e tipologia dal 1 aprile al 31 marzo.

Numero di infortuni	Tassi di infortuni sul lavoro <sup>48</sup>	
	Dal 1 aprile 2018 al 31 marzo 2019	Dal 1 aprile 2019 al 31 marzo 2020
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	12,9	-

<sup>47</sup> I dati relativi agli infortuni fanno riferimento esclusivamente agli infortuni registrati sul luogo di lavoro, ad esclusione quindi degli infortuni in itinere.

<sup>48</sup> I tassi di infortunio sono calcolati moltiplicando il rapporto tra numero di infortuni e ore lavorate per 1.000.000.

## 8.7 FORMAZIONE

La formazione rappresenta per Toyota uno strumento decisivo per uno sviluppo organico e sostenibile del suo business. Stimolare e alimentare il talento delle proprie persone, sviluppandone competenze tecniche e attitudinali, è uno dei pilastri valoriali della cultura del marchio e un passaggio importante per assicurare alti standard qualitativi.

È per questo che TMI ha istituito nel 2018 una struttura dedicata esclusivamente alla progettazione e implementazione della strategia formativa dell'azienda: la **Toyota Academy**. L'Academy è responsabile non solo della formazione dei dipendenti, ma anche di quella del canale di distribuzione e degli stakeholder esterni.

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, diventando sempre più *smart*. In particolare, l'attività di formazione si sta orientando sempre maggiormente verso **soluzioni blended**, ovvero che prevedono una combinazione di corsi *de visu* e da remoto, anche nella prospettiva di sostenere una ripresa agevole delle attività commerciali dei partner dopo l'emergenza sanitaria da Covid-19.

La nuova offerta formativa si focalizza sullo sviluppo delle nuove competenze attese sia all'interno delle organizzazioni dei partner commerciali, soprattutto della rete delle concessionarie, sia nelle società del Gruppo Toyota, con particolare attenzione alle innovazioni apportate dal progetto della Digital Company, che porterà a una forte digitalizzazione dei processi aziendali.

Tabella 11

GRI 404-1 Ore medie di formazione pro-capite erogate ai dipendenti dal 1 aprile al 31 marzo, per categoria professionale.

Ore di formazione	Ore medie di formazione per dipendente, per categoria professionale					
	2019			2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti e Quadri	39,0	38,8	39,0	28,7	28,7	28,7
Impiegati	29,1	55,8	37,8	23,6	23,6	23,6
Totale	32,1	54,6	38,1	25,2	24,0	24,9

La transizione della strategia formativa ha determinato, nel fiscal year 2020, una riduzione delle ore di formazione erogate ai dipendenti che tuttavia, confermano un'attenzione prioritaria allo sviluppo delle competenze manageriali per una gestione ottimale ed efficiente del business e del team Toyota. La necessità di un continuo miglioramento delle competenze non si arresta però all'organizzazione. Una parte importante dell'**attività di formazione** strutturata e offerta dall'Academy riguarda proprio i **partner commerciali**, i quali possono accedere alla Formazione Finanziata attraverso l'iscrizione al fondo interprofessionale **Fon.Ter** presso il quale la Toyota Academy accredita il proprio Catalogo Formativo. L'adesione al fondo permette di ottenere un rimborso pari al 70% dei costi di partecipazione alla formazione sostenuti. Nel fiscal year 2020, **l'offerta formativa verso i concessionari è aumentata del 12%** rispetto al 2019, soprattutto a seguito di un forte incremento della formazione destinata alle figure dei **Sales, Customer e Contact Advisor** nel campo della vendita di modelli nuovi e usati e del canale delle flotte (da circa 9.000 ore nel 2019 a oltre 25.000 nel 2020). Riuscire a trasmettere l'attenzione che il marchio ripone nella qualità dei propri servizi e prodotti agli attori che interagiscono direttamente con il cliente è infatti uno degli elementi chiave del successo della *customer experience* Toyota e della fidelizzazione della propria clientela. Per assicurare un costante allineamento delle attività dell'Academy

Tabella 12

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

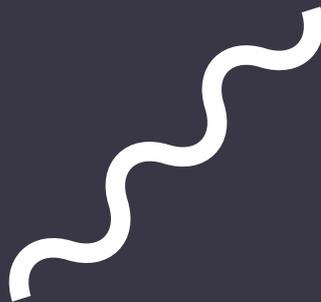
Ore di formazione	Ore di formazione erogate al personale della rete delle concessionarie Toyota e Lexus, per tipologia di formazione	
	2019	2020
Formazione Vendita Nuovo/Usato/Flotte (Sales Advisor; Customer Advisor; Contact Advisor)	9.120	25.696
Formazione Nuovi Modelli (Sales Advisor; Customer Advisor; Workshop Master Technician)	26.352	11.424
Formazione Post Vendita (Technical; Parts & Service; Others)	16.096	21.760
Formazione Managerial (First Line Management Program; Customer Development Manager; Environmental Manager)	2.096	1.264
<b>Totale</b>	<b>53.664</b>	<b>60.144</b>

alle aspettative dei partecipanti e agli standard qualitativi che la stessa strategia formativa mira a raggiungere, l'organizzazione si serve di due principali indicatori di monitoraggio: l'**indice di gradimento dei partecipanti alle attività formative (NPS)** e il **delta di apprendimento**, calcolato attraverso appositi test sottoposti a chi prende parte alla formazione, all'ingresso e all'uscita dei rispettivi corsi.



# Allegati

— CAPITOLO 9.



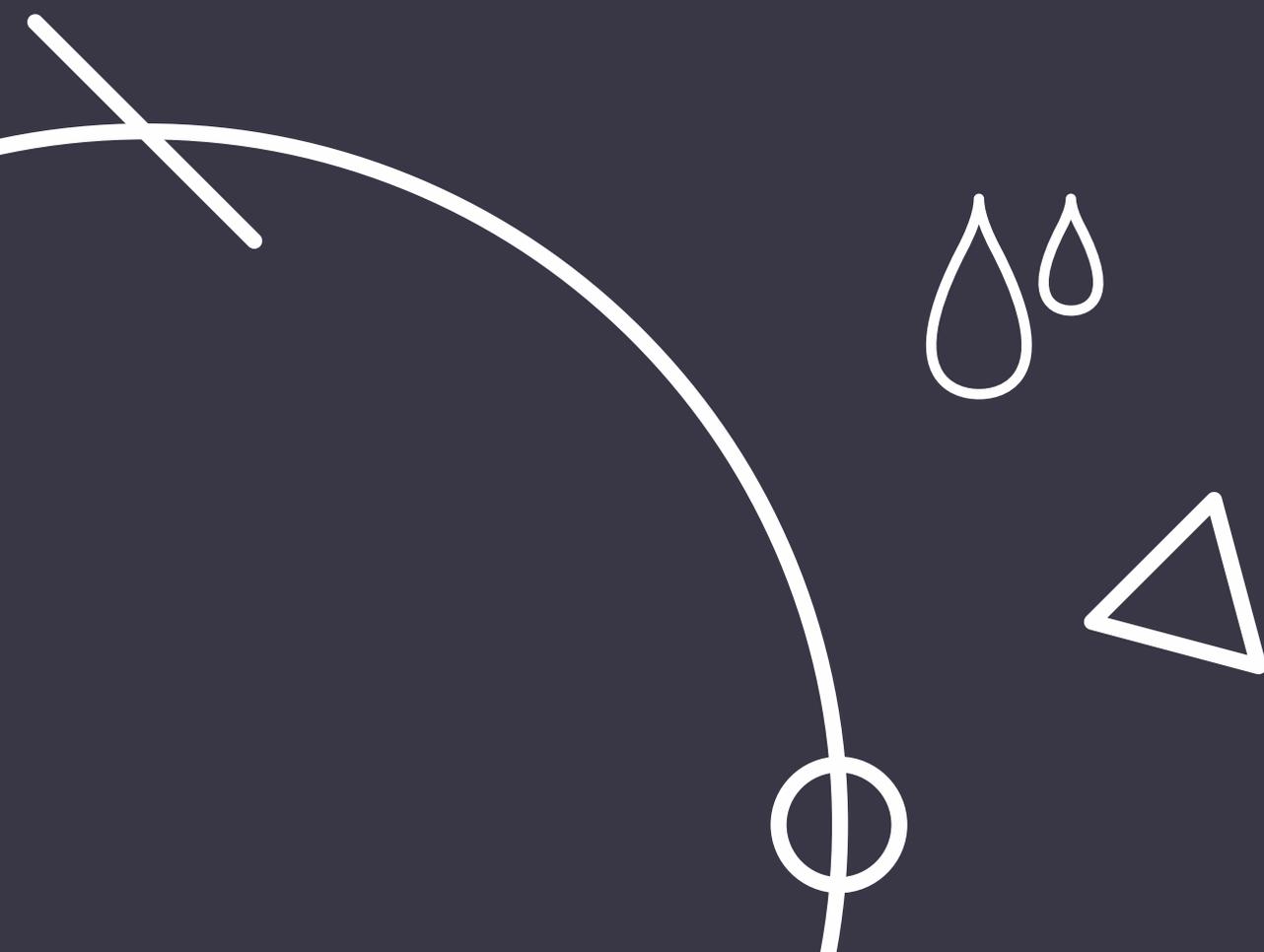
GRI 102-8 Informazioni sui dipendenti e altri lavoratori						
Tipologia di impiego	Numero totale di lavoratori esterni suddivisi per tipologia di impiego e genere					
	Al 31 marzo 2019			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Stage	5	0	5	4	2	6
<b>Totale</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>6</b>

GRI 405-1 Diversità e pari opportunità								
Numero di dipendenti	Numero di dipendenti per categoria professionale, genere e fascia di età							
	Al 31 marzo 2019				Al 31 marzo 2020			
	< 30	30-50	> 50	Totale	< 30	30-50	> 50	Totale
Dirigenti	-	3%	3%	6%	-	3%	3%	7%
<i>Uomini</i>	-	3%	3%	6%	-	3%	3%	7%
<i>Donne</i>	-	-	-	-	-	-	-	-
Quadri	-	12%	3%	15%	-	12%	3%	15%
<i>Uomini</i>	-	11%	2%	13%	-	11%	2%	13%
<i>Donne</i>	-	1%	-	2%	-	1%	-	2%
Impiegati	6%	55%	14%	79%	11%	53%	14%	78%
<i>Uomini</i>	3%	38%	10%	54%	8%	36%	9%	53%
<i>Donne</i>	-	17%	5%	25%	2%	17%	5%	25%
<b>Totale</b>	<b>9%</b>	<b>70%</b>	<b>21%</b>	<b>100%</b>	<b>11%</b>	<b>69%</b>	<b>20%</b>	<b>100%</b>
<i>Uomini</i>	6%	51%	15%	73%	8%	50%	15%	74%
<i>Donne</i>	3%	19%	5%	27%	3%	18%	5%	26%

GRI 405-1 Diversità e pari opportunità						
Numero di dipendenti	Numero totale di dipendenti appartenenti alle categorie protette, per genere e categoria professionale					
	Al 31 marzo 2019			Al 31 marzo 2020		
	Uomini	Donne	Totale	Uomini	Donne	Totale
Dirigenti	-	-	-	-	-	-
Quadri	4%	-	3%	-	-	3%
Impiegati	8%	6%	7%	6%	6%	7%
<b>Totale</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>12%</b>

# Tabella di raccordo materialità - GRI

— CAPITOLO 10.



		PERIMETRO	
Tematiche materiali	GRI Standard	Dove avviene l'impatto	Coinvolgimento di TMI
Emissioni del veicolo, elettrificazione e sistemi di trazione alternativi	N/A	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi	Salute e sicurezza dei clienti (GRI 416)	Toyota Motor Italia e rete dei concessionari	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Customer satisfaction	N/A	Toyota Motor Italia e rete dei concessionari	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Riduzione, efficientamento energetico e climate change	Energia (GRI 302); Emissioni (GRI 305)	Toyota Motor Italia e fornitori di energia elettrica	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Nuove soluzioni di mobilità	N/A	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Salute e sicurezza sul luogo di lavoro	Salute e sicurezza sul lavoro (GRI 403)	Dipendenti e collaboratori di Toyota Motor Italia	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Etica di business e anticorruzione	Anticorruzione (GRI 205); Comportamenti anti competitivi (GRI 206)	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Governance, compliance e gestione dei rischi	Compliance ambientale (GRI 307); Salute e sicurezza dei clienti (GRI 416); Compliance socioeconomica (GRI 419); Diversità e pari opportunità (GRI 405)	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Sostegno e sviluppo della comunità	N/A	Toyota Motor Italia e comunità locali	Causato da TMI
Welfare, sviluppo e formazione dei dipendenti	Occupazione (GRI 401); Formazione e istruzione (GRI 404)	Dipendenti e collaboratori Toyota Motor Italia	Causato da TMI

		PERIMETRO	
Tematiche materiali	GRI Standard	Dove avviene l'impatto	Coinvolgimento di TMI
Diversità e pari opportunità	Diversità e pari opportunità (GRI 405); Non discriminazione (GRI 406)	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Privacy del cliente e sicurezza dei dati	Privacy dei clienti (GRI 418)	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Coinvolgimento del cliente	N/A	Toyota Motor Italia e rete dei concessionari	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Catena di fornitura sostenibile	Pratiche di approvvigionamento (GRI 204)	Toyota Motor Italia e fornitori	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business
Consumi idrici e gestione dei rifiuti	Acqua e scarichi idrici (GRI 303); Scarichi idrici e rifiuti (GRI 306)	Toyota Motor Italia	Causato da TMI
Impegno verso concessionari e business partner	N/A	Toyota Motor Italia e rete dei concessionari	Causato da TMI e direttamente connesso attraverso una relazione di business



# Tabella degli indicatori GRI

— CAPITOLO 11.



GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>GRI 102 - Informativa generale (2016)</b>			
<b>Profilo dell'organizzazione</b>			
102-1	Nome dell'organizzazione	12	
102-2	Attività, marchi, prodotti e servizi	54-65; 82-89; 106	
102-3	Luogo della sede principale	13	
102-4	Luogo delle attività	55	
102-5	Proprietà e forma giuridica	12; 32	
102-6	Mercati serviti	55	
102-7	Dimensione dell'organizzazione	108; 121	
102-8	Informazioni sui dipendenti e gli altri lavoratori	120-121; 144	
102-9	Catena di fornitura	112-115	
102-10	Modifiche significative all'organizzazione e alla sua catena di fornitura	13	
102-11	Principio di precauzione	12-13	
102-12	Iniziative esterne	Si rimanda al sito istituzionale di Toyota Motor Italia <a href="http://www.toyota.it">www.toyota.it</a> e alla sua newsroom <a href="http://newsroom.toyota.it">newsroom.toyota.it</a>	
102-13	Adesione ad associazioni	Si rimanda al sito istituzionale di Toyota Motor Italia <a href="http://www.toyota.it">www.toyota.it</a> e alla sua newsroom <a href="http://newsroom.toyota.it">newsroom.toyota.it</a>	
<b>Strategia</b>			
102-14	Dichiarazione di un alto dirigente	6-9	
<b>Etica e integrità</b>			
102-16	Valori, principi, standard e norme di comportamento	24-29; 39-40	
<b>Governance</b>			
102-18	Struttura della Governance	32-34	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>Coinvolgimento degli stakeholder</b>			
102-40	Elenco dei gruppi di Stakeholder	46-47	
102-41	Accordi di contrattazione collettiva	121	
102-42	Individuazione e selezione degli Stakeholder	46-47	
102-43	Modalità di coinvolgimento degli Stakeholder	48-49	
102-44	Temi e criticità chiave sollevati	48-50	
<b>Pratiche di rendicontazione</b>			
102-45	Soggetti inclusi nel bilancio consolidato	13	
102-46	Definizione del contenuto del report e perimetri dei temi	48-50; 146-147	
102-47	Elenco dei temi materiali	49-50; 146-147	
102-48	Revisione delle informazioni	Il presente documento costituisce il primo Rapporto di Sostenibilità di TMI	
102-49	Modifiche nella rendicontazione	Nessuna modifica nella rendicontazione in quanto è il primo Rapporto di Sostenibilità di TMI	
102-50	Periodo di rendicontazione	12	
102-51	Data del report più recente	Il presente documento costituisce il primo Rapporto di Sostenibilità di TMI	
102-52	Periodicità della rendicontazione	12	
102-53	Contatti per richiedere informazioni riguardanti il report	13	
102-54	Dichiarazione sulla rendicontazione in conformità ai GRI Standard	12	
102-55	Indice dei contenuti GRI	150-159	
<b>TOPIC-SPECIFIC STANDARDS</b>			
<b>GRI 200 – ECONOMIC SERIES (2016)</b>			

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>Topic: Pratiche di approvvigionamento</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	112-115	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	115	
<b>GRI 204: Pratiche di approvvigionamento (2016)</b>			
204-1	Proporzione di spesa verso fornitori locali	115	
<b>Topic: Anticorruzione</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	39-40	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	39; 152	
<b>GRI 205: Anticorruzione (2016)</b>			
205-3	Episodi di corruzione accertati e azioni intraprese	Nel corso del fiscal year 2020 non sono stati registrati casi di corruzione accertati	
<b>Topic: Comportamenti anti competitivi</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	39-40	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	39; 152	
<b>GRI 206: Comportamenti anti competitivi (2016)</b>			
206-1	Azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	Nel corso del fiscal year 2020 non si sono registrate azioni legali per comportamento anticoncorrenziale, antitrust e pratiche monopolistiche	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>300 – ENVIRONMENTAL SERIES (2016)</b>			
<b>Topic: Energia</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	52-69	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	68-69	
<b>GRI 302: Energia (2016)</b>			
302-1	Energia consumata all'interno dell'organizzazione	68	
<b>Topic: Acqua</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	52-53; 70	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	70	
<b>GRI 303: Acqua (2018)</b>			
303-3	Prelievo idrico	70	
<b>Topic: Emissioni</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	52-69	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	68-69	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>GRI 305: Emissioni (2016)</b>			
305-1	Emissioni dirette di GHG (Scope 1)	69	
305-2	Emissioni indirette di GHG da consumi energetici (Scope 2)	69	
<b>Topic: Scarichi e rifiuti</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	52-53; 71-74	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	72-74	
<b>GRI 306: Scarichi e rifiuti (2016)</b>			
306-2	Rifiuti per tipologia e metodo di smaltimento	72-73	
<b>Topic: Compliance ambientale</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	39-40; 66-68	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	154	
<b>GRI 307: Compliance ambientale (2016)</b>			
307-1	Non conformità con leggi e normative in materia ambientale	Nel fiscal year 2020 non sono state registrate multe o sanzioni non monetarie per il mancato rispetto di leggi e regolamenti in materia ambientale	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>400 – SOCIAL SERIES (2016)</b>			
<b>Topic: Occupazione</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	118-126; 132-133	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	120-126; 132-133	
<b>GRI 401: Occupazione (2016)</b>			
402-1	Nuove assunzioni e turnover	122-123	
402-2	Benefit ai dipendenti	132-133	
<b>Topic: Salute e sicurezza sul lavoro</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	118-119; 134-139	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	139	
<b>GRI 403: Salute e sicurezza sul lavoro (2018)</b>			
403-1	Sistema di gestione della salute e sicurezza sul lavoro	134-135	
403-2	Identificazione dei pericoli, valutazione dei rischi e indagini sugli incidenti	134-138	
403-3	Servizi di medicina del lavoro	132; 135-136	
403-4	Partecipazione e consultazione dei lavoratori e comunicazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro	134-138	
403-5	Formazione dei lavoratori in materia di salute e sicurezza sul lavoro	135-136	
403-6	Promozione della salute dei lavoratori	132; 135-136	
403-7	Prevenzione e mitigazione degli impatti in materia di salute e sicurezza sul lavoro all'interno delle relazioni commerciali	134-138	
403-9	Infortuni sul lavoro	139	

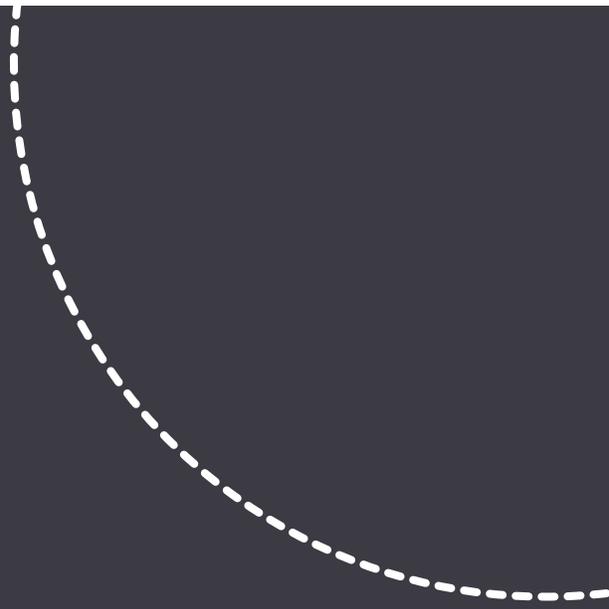
GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>Topic: Formazione</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	118-119; 127-129; 140-141	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	128; 140-141	
<b>GRI 404: Formazione (2016)</b>			
404-1	Ore medie di formazione annua per dipendente	140-141	
404-3	Percentuale di dipendenti che ricevono regolari valutazioni delle performance e di sviluppo di carriera	128	
<b>Topic: Diversità e pari opportunità</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	118-119; 129-131	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	32; 130-131; 144	
<b>GRI 405: Diversità e pari opportunità (2016)</b>			
405-1	Diversità negli organi di governo e tra i dipendenti	32; 130-131; 144	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>Topic: Non discriminazione</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	118-119; 129-131	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	129-131; 157	
<b>GRI 406: Non discriminazione (2016)</b>			
406-1	Episodi di discriminazione e misure correttive adottate	Nel corso del fiscal year 2020 non si sono registrati episodi di discriminazione	
<b>Topic: Privacy dei consumatori</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	40-43	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	157	
<b>Topic: Salute e sicurezza dei clienti</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	110-111	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	110-111; 157	
<b>GRI 416: Salute e sicurezza dei clienti (2016)</b>			
416-1	Categorie di prodotto/servizio significative per cui vengono valutati gli impatti sulla salute e sicurezza dei clienti	Per il 100% dei prodotti e dei servizi significativi vengono valutati gli impatti sulla salute e sicurezza dei clienti	
416-2	Episodi di non conformità riguardanti impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	Nel corso del fiscal year 2020 non si sono registrati casi di non conformità in materia di impatti sulla salute e sulla sicurezza di prodotti e servizi	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>Topic: Compliance socioeconomica</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione (2016)</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	39-40	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	158	
<b>GRI 419: Compliance socioeconomica (2016)</b>			
419-1	Non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica	Nel corso del fiscal year 2020 non si sono registrati casi di non conformità con leggi e normative in materia sociale ed economica.	
<b>Topic: Emissioni del veicolo, elettrificazione e sistemi di trazione alternativi</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	52-65	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	52-65	
<b>Topic: Qualità e sicurezza dei prodotti e dei servizi</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	110-111	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	110-111; 157	
<b>Topic: Customer satisfaction</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	100-104	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	103-104	

GRI Standard	Informativa	Numero di pagina/note	Omissione
<b>Topic: Nuove soluzioni di mobilità</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	80-89	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	80-89	
<b>Topic: Sostegno e sviluppo della comunità</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	94-98	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	94-98	
<b>Topic: Innovazione tecnologica e digitalizzazione</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	89-93	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	89-93	
<b>Topic: Coinvolgimento del cliente</b>			
<b>GRI-103: Modalità di gestione</b>			
103-1	Spiegazione del tema materiale e del relativo perimetro	48-50; 146-147	
103-2	La modalità di gestione e le sue componenti	105-110	
103-3	Valutazione delle modalità di gestione	105-110	





*"NOI CREDIAMO CHE  
LA COSA PIÙ IMPORTANTE  
CHE POSSIAMO FARE  
COME AZIENDA  
NON CONSISTA SOLO  
NEL MIGLIORARE  
LE NOSTRE VETTURE,  
MA NELL'IMPEGNARCI  
A MIGLIORARE LA VITA  
DEI NOSTRI CLIENTI,  
OGNI GIORNO  
IN OGNI MODO."*

**AKIO TOYODA**