

Vademecum della cultura

La nostra cultura di innovazione
e prestazioni elevate

Enphase Energy, Inc.
2022

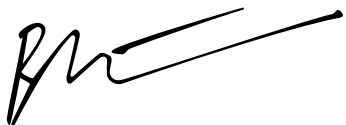


Prefazione

Il presente vademecum della cultura, che trae ispirazione da quanto abbiamo appreso da altri, come Netflix, è stato sviluppato da un team interfunzionale di Enphase. Lo scopo di questo vademecum è quello di fornire ai dipendenti attuali e futuri un documento di facile lettura che indichi il nostro obiettivo, i nostri valori fondamentali, esempi del modo in cui collaboriamo tra di noi e in cui otteniamo risultati in azienda.

Quando abbiamo deciso di scrivere questo vademecum, ci siamo recati in varie sedi chiave di Enphase di tutto il mondo lavorando in collaborazione con piccoli gruppi allo scopo di cogliere il nostro pensiero collettivo. Abbiamo analizzato la nostra cultura aziendale attraverso sondaggi tra gli impiegati per identificare le aree che volevamo perfezionare. Abbiamo anche organizzato e frequentato sessioni chiave di “rigenerazione” della cultura, inizialmente con il nostro staff esecutivo e con la leadership senior e successivamente con tutti i dipendenti in Nord America, India, Nuova Zelanda/Australia e in Europa.

Per creare questo vademecum, abbiamo raccolto quanto appreso e abbiamo lavorato insieme al nostro team dedicato alla trasformazione culturale. Questo è il terzo anno in cui viene utilizzato. Lo valutiamo e lo aggiorniamo annualmente in modo che rifletta nel modo più preciso il percorso che stiamo affrontando insieme, continuando a crescere come azienda. Ci auguriamo che lo troviate utile. I vostri feedback sono, come sempre, preziosi e apprezzati.



Badri Kothandaraman
Presidente e CEO



Il nostro obiettivo

Promuovere un
futuro sostenibile
per tutti

Cos'è la cultura?

La cultura del luogo di lavoro è l'ambiente che si crea per i propri dipendenti. Ha il potere di determinare la loro soddisfazione lavorativa, i loro rapporti e la loro crescita.

È la combinazione della leadership, dei valori, delle tradizioni, delle credenze, delle interazioni, dei comportamenti e degli atteggiamenti dell'azienda che concorrono a creare l'ambiente a livello emotivo e relazionale del luogo di lavoro.

Solitamente, questi fattori costituiscono regole tacite e non scritte che contribuiscono a costruire i legami tra i colleghi.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
2. Prestazioni elevate
3. Reclutamento e trattenimento dei migliori
4. Apertura e trasparenza
5. Responsabilità ed esecuzione
6. Organizzazione dell'apprendimento



I nostri valori fondanti

I nostri valori aziendali si rifletteranno sul modo in cui lavoriamo insieme, sulle nostre prestazioni e sul modo in cui veniamo ricompensati.

I nostri valori fondanti

Da Enphase, promuoviamo e rafforziamo i seguenti valori fondamentali:

Il cliente prima di tutto

Integrità

Innovazione

Lavoro di squadra

Qualità



I nostri valori fondanti

Il cliente prima di tutto

Siamo qui per i nostri clienti.

Ascoltiamo i nostri clienti e misuriamo il nostro successo in base ai loro feedback.

Facciamo di tutto per offrire ai nostri clienti l'esperienza migliore.



Integrità

Diciamo la verità in ogni occasione,
senza addurre scuse.

Facciamo ciò che è meglio per l'azienda.

Ci prendiamo la responsabilità di ciò che
facciamo e delle conseguenze.



I nostri valori fondanti

Innovazione

Diamo valore all'innovazione e siamo consapevoli che è il cardine della nostra esistenza.

Invitiamo a correre dei rischi e sfidare lo status quo per trovare soluzioni.

Promuoviamo fattivamente l'innovazione attraverso la curiosità e l'apprendimento continuo.



I nostri valori fondanti

Lavoro di squadra

Apprezziamo e rispettiamo stili comportamentali e punti di vista differenti.

Collaboriamo a livello internazionale per ottenere insieme più di quanto possiamo ottenere da soli.

Ci impegniamo attivamente per abbattere la mentalità a compartimenti stagni.



I nostri valori fondanti

Qualità

Mettiamo al primo posto la sicurezza e la qualità.

Misuriamo tutto ciò che conta e incoraggiamo il miglioramento continuo.

Realizziamo prodotti di massima qualità.



I nostri valori fondanti

I nostri valori aziendali si rifletteranno sul modo in cui lavoriamo insieme, sulle nostre prestazioni e sul modo in cui veniamo ricompensati

Il cliente prima di tutto

Siamo qui per i nostri clienti.

Ascoltiamo i nostri clienti e misuriamo il nostro successo in base ai loro feedback.

Facciamo di tutto per offrire ai nostri clienti l'esperienza migliore.

Lavoro di squadra

Appreziamo e rispettiamo stili comportamentali e punti di vista differenti.

Collaboriamo a livello internazionale per ottenere insieme più di quanto possiamo ottenere da soli.

Ci impegniamo attivamente per abbattere la mentalità a compartimenti stagni.

Integrità

Diciamo la verità in ogni occasione, senza addurre scuse.

Facciamo ciò che è meglio per l'azienda.

Ci prendiamo la responsabilità di ciò che facciamo e delle conseguenze.

Qualità

Mettiamo al primo posto la sicurezza e la qualità.

Misuriamo tutto ciò che conta e incoraggiamo il miglioramento continuo.

Realizziamo prodotti di massima qualità.

Innovazione

Diamo valore all'innovazione e siamo consapevoli che è il cardine della nostra esistenza.

Incoraggiamo a correre dei rischi e sfidare lo status quo per trovare soluzioni.

Promuoviamo fattivamente l'innovazione attraverso la curiosità e l'apprendimento continuo.



I nostri valori fondanti

Ognuno di noi ha la responsabilità di sostenere i nostri valori e agire conformemente a essi.

I valori si rinforzano mettendoli in pratica e attraverso le interazioni quotidiane.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
- 2. Prestazioni elevate**
3. Reclutamento e trattenimento dei migliori
4. Apertura e trasparenza
5. Responsabilità ed esecuzione
6. Organizzazione dell'apprendimento



Prestazioni elevate

“Cominciate col fare ciò che è necessario, poi ciò che è possibile e all’improvviso, vi sorprenderete a fare l’impossibile.”

Attribuito a San Francesco d’Assisi

Prestazioni elevate



Stabiliamo lo standard.



Ci impegniamo a raggiungere risultati eccellenti



Perseguiamo incessantemente l'eccellenza.



Prestazioni elevate

Stabiliamo lo standard.

Per noi l'innovazione è come il software del sistema operativo Ensemble Enphase (enOS): qualcosa in grado di definire la direzione dell'intero settore. Ora la nostra tecnologia è in grado di generare ininterrottamente energia utile dal solare anche quando la rete elettrica non funziona. Enphase ha inventato qualcosa che altri non credevano fosse possibile.



Ci impegniamo a raggiungere risultati eccellenti

Ci impegniamo a fornire risultati ai nostri investitori. All'inizio del 2017, l'azienda versava in difficoltà economiche. Le nostre casse erano quasi vuote e l'incidenza del margine lordo era al di sotto del venti per cento. In quel momento abbiamo adottato il modello operativo del 30-20-10 (il 30% di profitto lordo, il 20% di spese di gestione e il 10% di reddito operativo). Enphase ha raggiunto questo nuovo modello operativo in meno di due anni. Abbiamo presentato il nostro modello finanziario di base del 35-15-20 in occasione della Giornata degli investitori nel 2019 e attualmente operiamo su questi target. Nel 2022, l'azienda ha concretizzato una capitalizzazione di mercato di oltre 40 miliardi di dollari generando contemporaneamente, a livello di S&P 500, i migliori rendimenti rispetto a qualunque altra azienda negli ultimi cinque anni.



Prestazioni elevate

Perseguiamo incessantemente l'eccellenza.

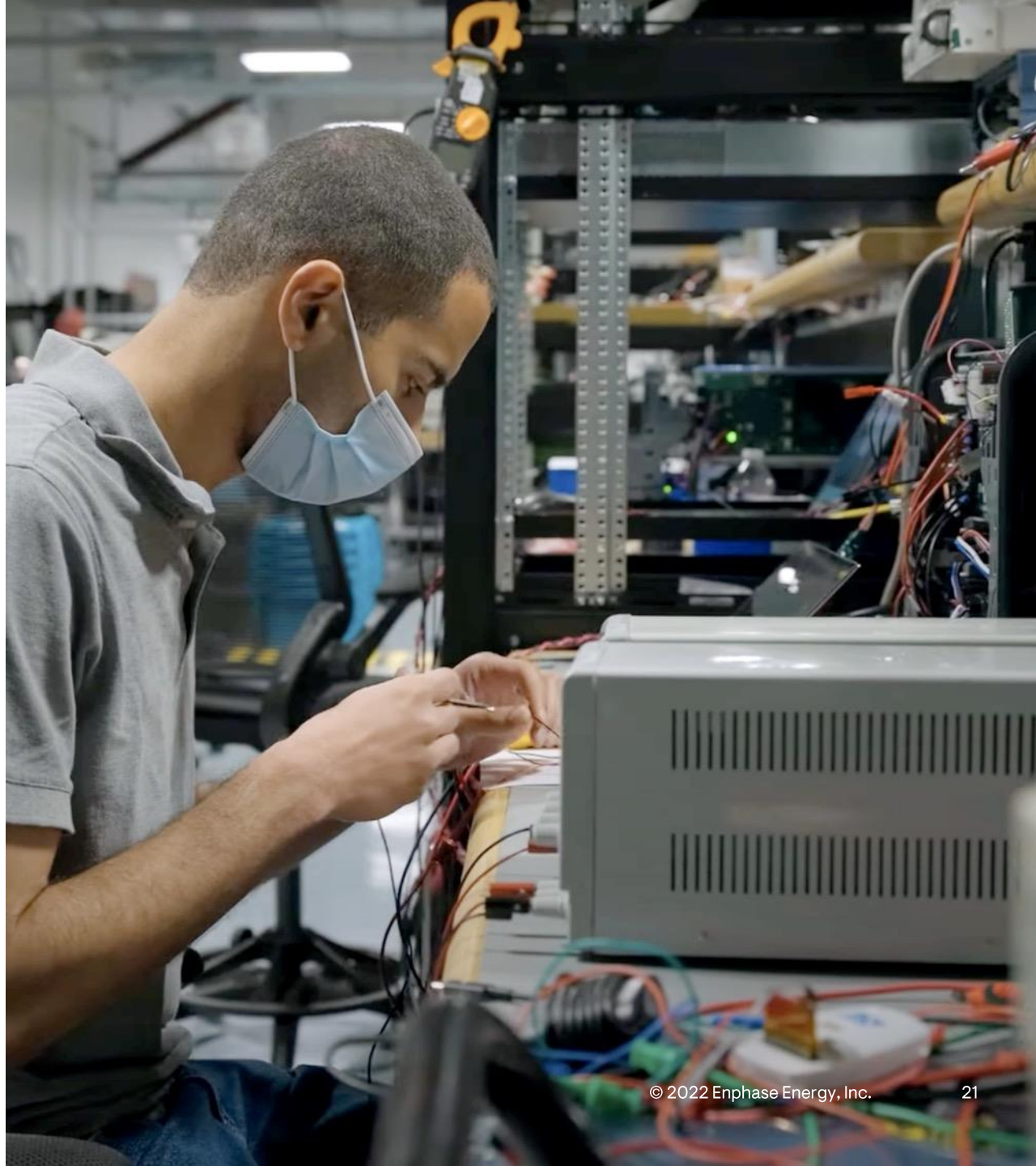
Per Enphase, la qualità e il servizio al cliente sono priorità assolute. Migliaia di installatori vendono e installano i prodotti di Enphase in abitazioni e piccole aziende di tutto il pianeta. Disponiamo di centri assistenza clienti in tutto il mondo che offrono il nostro servizio 24 ore su 24, 7 giorni su 7. Enphase si impegna per tenere i tempi di risposta al di sotto del minuto e, se possibile, garantire la completa assenza di tempi di attesa. Vogliamo semplicemente rispondere al telefono quando squilla. Stiamo creando in tempi brevi un processo di messa in servizio di prima qualità, senza interruzioni. Non ci accontenteremo mai di un risultato modesto.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
2. Prestazioni elevate
- 3. Reclutamento e trattenimento dei migliori**
4. Apertura e trasparenza
5. Responsabilità ed esecuzione
6. Organizzazione dell'apprendimento



Reclutamento e trattenimento dei
migliori

“Forma le persone così bene, al punto
che possano andarsene e trattale così
bene, al punto che non vogliano
farlo.”

Richard Branson | CEO | Virgin Group

Reclutamento e trattenimento dei migliori



Assumiamo solo i migliori.



Premiamo e tratteniamo solo i migliori.



Promuoviamo coloro che ottengono dei risultati.



Assumiamo solo i migliori

Da Enphase, assumiamo solo i migliori, compresi i neo-laureati che hanno ottenuto i migliori punteggi nelle migliori università del mondo. I nostri neoassunti non solo raggiungono le migliori prestazioni, ma continuano tenacemente ad apprendere, desiderose di acquisire nuove competenze e dare il loro contributo con metodi innovativi per i nostri progetti tecnologici all'avanguardia. Crediamo che i nostri neo-laureati saranno i futuri leader di Enphase e pertanto si richiede un elevato potenziale di crescita. Inoltre, è possibile che il colloquio venga svolto dal CEO.



Premiamo e tratteniamo solo i migliori

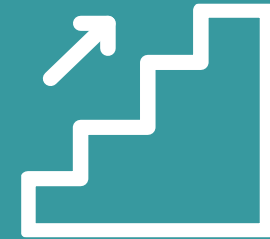
Ai i nostri dipendenti più produttivi offriamo i compensi e i benefit più alti sul mercato. Seguiamo un rigoroso processo incentrato sul merito basato sul feedback dei manager di pari livello. Ogni impiegato viene valutato a livello aziendale secondo il proprio livello di inquadramento.

Inoltre, adottiamo la nuova modalità di lavoro, offrendo agli impiegati qualificati ambienti ibridi e da remoto, prevedendo anche benefit completi per la salute mentale e fisica e fornendo la tecnologia necessaria a un ambiente di lavoro più moderno.



Promuoviamo coloro che ottengono dei risultati.

Adottiamo un processo di promozione che premia chi nel tempo ha dimostrato prestazioni eccezionali e chi ha il potenziale di fare molto di più per la nostra azienda in un ruolo nuovo o più ampio. Supportiamo la crescita professionale dei dipendenti promuovendo percorsi di avanzamento di carriera come i programmi di rotazione delle mansioni e la formazione continua.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
2. Prestazioni elevate
3. Reclutamento e trattenimento dei migliori
- 4. Apertura e trasparenza**
5. Responsabilità ed esecuzione
6. Organizzazione dell'apprendimento



Apertura e trasparenza

“La verità non danneggia
mai una causa giusta.”

Mahatma Gandhi _____

Apertura e trasparenza



Siamo curiosi e incoraggiamo le nuove idee.



Riconosciamo che le persone hanno stili differenti e incoraggiamo la diversità di punti di vista.



Discutiamo le questioni apertamente e vogliamo apprendere rapidamente dai nostri errori.



Apertura e trasparenza

Siamo curiosi e incoraggiamo le nuove idee.

Nel passato, i livelli dirigenziali non hanno ascoltato abbastanza bene i nostri dipendenti. Le nostre sessioni di rigenerazione culturale ci espongono a nuovi concetti come “l’elevatore dell’umore” ed “essere qui ora” che ci consentono di ascoltare attivamente ed essere più ricettivi.



Apertura e trasparenza

Riconosciamo che le persone hanno stili differenti e incoraggiamo la diversità di punti di vista.

Siamo tutti diversi. Alcuni di noi vogliono controllare i dettagli, altri vogliono analizzare i problemi a fondo, altri ancora vogliono far valere la propria visione e altri vogliono aiutare ed essere inclusi. Per ottenere dei risultati occorre un sano mix di stili.

Comprendendo lo stile degli altri, riusciamo a lavorare meglio insieme.



Apertura e trasparenza

Discutiamo le questioni apertamente e vogliamo apprendere rapidamente dai nostri errori.

Il nostro CEO partecipa a periodiche “tavole rotonde degli installatori” per sentire e conoscere l’opinione dei clienti. Orientare il feedback sulle problematiche e sulle preoccupazioni dei clienti aiuta Enphase a identificare le criticità e trovare rapidamente soluzioni.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
2. Prestazioni elevate
3. Reclutamento e trattenimento dei migliori
4. Apertura e trasparenza
- 5. Responsabilità ed esecuzione**
6. Organizzazione dell'apprendimento



Responsabilità ed esecuzione

“La visione senza esecuzione
è un’allucinazione.”

Thomas Edison _____

Responsabilità ed esecuzione



Prendiamo atto della realtà e facciamo quanto necessario senza addurre scuse.



Misuriamo ciò che conta e gestiamo la nostra performance attraverso parametri misurabili.



I nostri parametri misurabili hanno target chiari che non cambiano arbitrariamente e ogni trimestre pubblichiamo i progressi rispetto a questi valori.

La scala della responsabilità



Prendiamo atto della realtà e facciamo quanto necessario senza addurre scuse.

I tempi di messa in servizio dei nostri prodotti a batteria non soddisfacevano le aspettative dei clienti. Erano difficili da rendere operative e le batterie non funzionavano come previsto. Non ci siamo nascosti dietro a scuse e abbiamo subito preso provvedimenti per risolvere i problemi, tra cui il discostarsi dalla sfortunata scelta di interfacce di comunicazione wireless. Abbiamo istituito centri di assistenza telefonica dedicati alle batterie attivi 24 ore al giorno e 7 giorni su 7 e abbiamo ampliato i nostri team di assistenza clienti per ridurre i tempi di attesa e migliorare l'esperienza dei clienti.



Misuriamo ciò che conta e gestiamo la nostra performance attraverso parametri misurabili.

Da Enphase, utilizziamo pannelli di controllo per ogni cosa. Per esempio, il pannello di controllo Ease of Doing Business misura i tempi di attesa, il volume delle chiamate, Net Promoter Score (NPS), ecc. L'ufficio Risorse umane ha un pannello di controllo che misura gli ambiti di controllo, i livelli gerarchici, il turnover, ecc.



I nostri parametri misurabili hanno target chiari che non cambiano arbitrariamente e ogni trimestre pubblichiamo i progressi rispetto a questi valori.

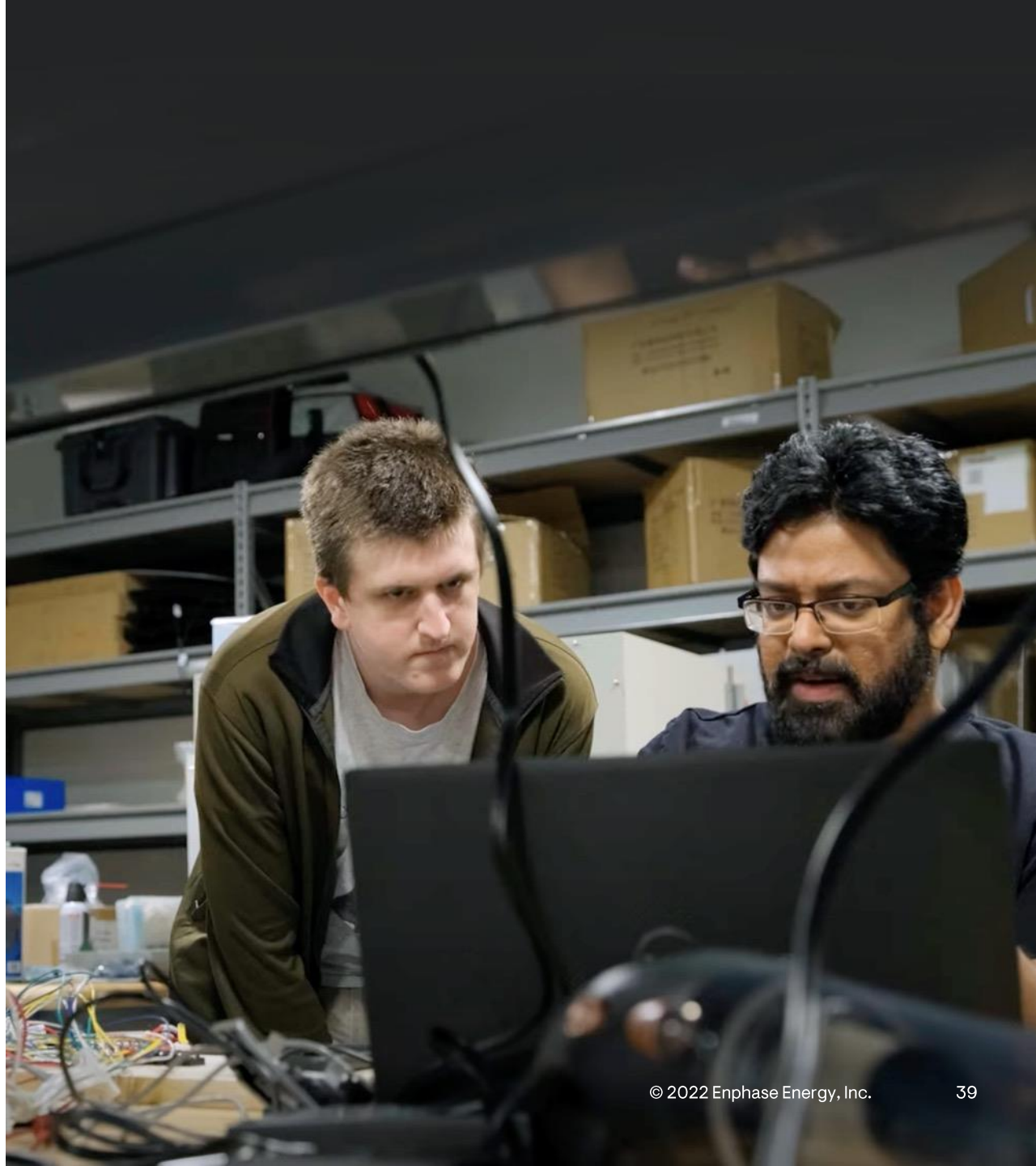
All'inizio dell'anno, redigiamo un piano operativo annuale (POA) con obiettivi trimestrali che rendiamo noti a tutta l'azienda. Ci impegniamo rigorosamente a non cambiare questi obiettivi POA nel corso dell'anno. Ciò impone di essere diligenti e pianificare sempre in anticipo, costringendoci a dire quello che faremo e a fare ciò che abbiamo detto.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
2. Prestazioni elevate
3. Reclutamento e trattenimento dei migliori
4. Apertura e trasparenza
5. Responsabilità ed esecuzione
6. **Organizzazione dell'apprendimento**



Organizzazione dell'apprendimento

“Il più grande vantaggio competitivo di un'organizzazione è la sua capacità di imparare e di tradurre rapidamente in azioni ciò che ha appreso.”

Jack Welch

Organizzazione dell'apprendimento



Incoraggiamo l'innovazione.



Facciamo crescere i dipendenti attraverso il coaching e i feedback bidirezionali.



Apprendiamo dai nostri errori ricorrendo a un approccio di problem-solving noto come 8-D.



Documentiamo e condividiamo liberamente le conoscenze.



Incoraggiamo l'innovazione.

Ogni settimana il nostro Chief Technology Officer organizza una riunione collaborativa con i principali leader funzionali dell'azienda per esaminare e discutere i progetti di innovazione. Sono questi i progetti che permetteranno alla nostra azienda di crescere rispetto alla concorrenza, di raggiungere una qualità eccellente e offrire ai nostri clienti un'esperienza di prim'ordine nel settore.



Facciamo crescere i dipendenti attraverso il coaching e i feedback bidirezionali.

Regola fondamentale del management è che per guidare e far crescere gli altri è necessario comunicare frequentemente e in modo aperto. Il CEO di Enphase incoraggia i dipendenti e i manager a tenere costantemente incontri individuali. Queste conversazioni possono diventare ottime occasioni per dialogare apertamente su argomenti strategici come lo sviluppo della carriera e la soddisfazione lavorativa.



Apprendiamo dai nostri errori ricorrendo a un approccio di problem-solving noto come 8-D.

Per poter essere un fornitore di altissima qualità, dobbiamo avere una mentalità zero-defect. Si inizia analizzando sistematicamente ogni errore, scavando fino a comprenderne la causa principale. Una volta individuata l'origine, la soluzione diventa palese. Questo approccio è importante per la qualità dei prodotti e per tutte le altre aree funzionali dell'azienda!

8-D

Documentiamo e condividiamo liberamente le conoscenze.

Abbiamo molti sistemi interni per accrescere la nostra base di conoscenze in azienda, tra cui Memo System, Goals System, Document Management System, Information Repository, Ticket System e altri ancora. Questi sistemi preservano la conoscenza istituzionale. Quando vogliamo sperimentare nuove idee, possiamo fare leva su queste conoscenze per l'innovazione futura.



Le sei colonne portanti della nostra cultura

Le sei colonne portanti in linea con il nostro obiettivo e con i nostri valori.

1. I nostri valori fondanti
2. Prestazioni elevate
3. Reclutamento e trattenimento dei migliori
4. Apertura e trasparenza
5. Responsabilità ed esecuzione
6. Organizzazione dell'apprendimento



La nostra cultura è in perenne divenire.
Ogni anno ci sforziamo di affinare
ulteriormente la nostra cultura man
mano che scopriamo cose nuove.

