

---

# Fabrizio Avari

**Luogo e data di nascita:**

**Residenza e Domicilio:**

**Nazionalità e stato civile:**

**e-mail:**

**Telefono:**

---

## Profilo Professionale

**Manager moderno e flessibile, proattivo ed aperto, orientato a ricercare soluzioni innovative** ed all'ottenimento del **consenso** e del **coinvolgimento**. **Determinazione ed energia** si traducono in un forte **orientamento al risultato**. Capacità di **gestione di contesti e matrici organizzative complesse di stampo interculturale**. **Leadership** basata sulle competenze. Focalizzato sugli **obiettivi strategici dell'azienda**, orientato al **miglioramento continuo** e alla massimizzazione dell'**efficienza** (tempi e costi) dell'organizzazione.

Esperienza consolidata nella **gestione delle Risorse Umane a livello globale/regionale** del **Change Management e della Comunicazione Interna** (Talent Acquisition, Organizational Development, Talent Management, Reward, Training & Development, Engagement, Comunicazione Interna, Payroll, Employees Relations, Diversity and Inclusion, HR Information System, Relazioni Industriali, procedure disciplinari e contenzioso, costo del lavoro e budgeting, diritto del lavoro a livello nazionale e internazionale, performance management, salute e sicurezza, change management ed HR e Company Transformation) coordinando i **Business Partner HR** locali per l'implementazione dei processi.

## Principali Specializzazioni:

- **HR / Company Transformation.**
- **Multi-cultural and multi-countries** HR management
- **Processi di People Development, Performance Management e Reward**
- **Start up di funzioni HR regionali e globali**
- **Integrazione e standardizzazione nel costruire una ONE COMPANY**, partendo da diverse realtà culturali ed organizzative
- **Processi di Merge & Acquisition**
- **Fast-paced Companies**
- **Set-up ed implementazione di Talent Academy e processi di Global Recruiting**
- **Job Grading e sistemi di valutazione dei ruoli**
- **HR Information System** (design ed implementazione, 6 roll out gestiti su piattaforme multi paese)
- **Relazioni Industriali e contrattualistica** (sia a livello nazionale che internazionale, compresi rinnovi di piattaforme di II livello)
- **Licenziamenti collettivi / Lay off** (Italia, Irlanda, UK, Cina, Brasile, USA, Romania, Francia)
- **Business e Life Coaching**

## Esperienza lavorativa:

da Marzo 2019 – oggi

### **Director HR and Chief HR Officer**

Custom Group, azienda multinazionale, 1.100 persone (680 direct staff + 420 partners), 205 ml euro di fatturato, sedi produttive in Italia, Romania, Cina, India e Brasile e Sales & Service Offices in Italia, Germania, UK, Spagna, Francia, Svezia, Benelux, Romania, Russia, Cina, UAE, USA; Brasile; HQ Office: Parma

Custom integra competenze, know-how e tecnologia basata su piattaforme hardware e software e servizi pre e post vendita. Hi-Tech - IT Solutions Company, dedicata a mercati verticali e specializzati (Retail e Hospitality, Industria, Trasporti, Lotteria e Scommesse, Aviation).

Responsabilità principali (a diretto riporto del Group CEO):

- supportare il Top Management come **Business Partner** per la gestione della **Governance di Gruppo** e della evoluzione organizzativa;
- **start up, definizione ed implementazione a livello Globale dei processi e procedure HR** in accordo con le Best Practices tipiche di una azienda multinazionale globale e nel rispetto del prassi dei singoli paesi;

**CUSTOM®**

- supportare il percorso di **sviluppo internazionale del Gruppo**;
- spingere e **massimizzare il coinvolgimento ed il contributo di ogni persona del Gruppo** alla performance aziendale, attraverso l'**implementazione di tools e strumenti** atti ad un rapido **riconoscimento del Merito e del Talento**.
- **Integration Manager** nei processi di Merge & Acquisition

da Marzo 2018 – Giugno 2019



#### Director HR and Chief HR Officer

SITI B&T Group, Società multinazionale, quotata alla Borsa Italiana gestita da Borsa Italiana SpA, 800 dipendenti, 200 ml di euro di fatturato, stabilimenti produttivi in Italia e Cina e Service Subsidiaries e Uffici Commerciali in Italia, Cina, Spagna, Brasile, Singapore, Egitto, Indonesia, India, Germania, Turchia, Algeria, Russia, Iran, Taiwan, Thailandia e Vietnam; settore delle macchine; Sede: Modena

Principali responsabilità (a diretto riporto del Group CEO):

- **Progettare e implementare la Corporate Governance a livello globale**, sia per la funzione HR che per le altre funzioni aziendali (Operations, Sales, Marketing, Supply Chain, Finance, IT, Purchasing, Legal, Business Development, Service After Sales, Product Marketing, R&D, Technical Office )
- **Standardizzazione dei processi HR tra tutte le aziende** facenti parte del Gruppo a valle dei processi di fusione e acquisizione
- Progettare e implementare la **HR Transformation** e un nuovo HR Journey coerente con l'evoluzione dell'azienda

Gennaio 2018 – Marzo 2018



#### Head of HR Toyota Material Handling Manufacturing Italy, LTE, SIMAI

Toyota Material Handling Europe è una multinazionale parte del Gruppo Toyota, quotata in Borsa, 10.000 dipendenti, 2,5 miliardi di euro di fatturato; sede centrale in Svezia, settore automotive, 3 paesi manifatturieri in Italia, Francia e Svezia e 56 uffici vendita in Europa, core business nella fornitura di carrelli elevatori, attrezzature, soluzioni e servizi per la supply chain

Principali responsabilità (a diretto riporto del Senior Vice President & CEO delle European Supply Chain Companies e funzionalmente riportando al European Senior Vice President and Chief Human Resources Officer)

assicurare, la **definizione, l'attuazione e la standardizzazione delle politiche, dei processi e delle procedure delle risorse umane** all'interno delle **Manufacturing in Italia** (tre entità, 1.000 dipendenti), gestendo l'intero ambito della funzione delle risorse umane, nel quadro delle linee guida definite dalle funzioni HR Europea e Globale

**NOTA:** dopo 3 mesi in azienda si è convenuto che le condizioni che erano presupposto del processo di assunzione in termini di ruolo ed opportunità professionale non erano in realtà presenti. Non si necessitava di una figura di HR Director di Country, ma di un HR di singolo Plant. Abbiamo concordato con l'azienda la risoluzione reciproca del rapporto di lavoro perché, a valle di approfondita analisi organizzativa, il ruolo da ricoprire era molto limitato rispetto alle ipotesi del processo di assunzione ed alle aspirazioni professionali personali. Tracking documentale disponibile relativo agli eventi accaduti.

Settembre 2014 – Gennaio 2018



#### EMEA HR Director and Head of Global Compensation, Benefits and Group Policy

Datalogic S.p.A. è una Società Multinazionale quotata al Segmento STAR di Borsa Italiana gestito da Borsa Italiana S.p.A., 2.700 dipendenti nel mondo, 650 mln di euro di fatturato; sede della sede: Bologna; settore: high tech/automazione industriale nei mercati Retail, Trasporti e Logistica, Automation e Healthcare

Principali responsabilità:

In qualità di **EMEA HR Director**, riportando direttamente al Senior Vice President & Chief Human Resources Officer (americano e con sede negli Stati Uniti), responsabile di garantire la **definizione e l'attuazione delle politiche, dei processi e delle procedure delle**

---

**Risorse Umane all'interno della regione EMEA** (1.700 dipendenti, stabilimenti di produzione in Italia, Slovacchia e Ungheria, uffici commerciali in Italia, Germania, Francia, Regno Unito, Spagna, Portogallo, Sud Africa, Turchia, Emirati Arabi Uniti, Russia, Svezia, Irlanda, Polonia, Romania) gestendo l'intero ambito della funzione HR nella Regione di competenza e **coordinando gli HR Business Partner** per l'implementazione locale dei processi.

In qualità di **Head of Global Compensation Benefits e Group Policy**, responsabile a livello globale di:

- assicurare la **definizione delle linee guida e monitoraggio dell'attuazione della Reward strategy** (retribuzione fissa, sistemi di incentivazione, benefit e policy di gruppo) e delle **politiche incentivanti** (di breve e lungo termine);
- assicurare la **definizione e l'implementazione delle politiche di Benefit** di Gruppo;
- definire e gestire il Sistema di **Job Grading** aziendale;
- disegnare ed implementare il Sistema di **Performance Management** di Gruppo;
- definire e implementare le guidelines per la gestione degli **Espatriati**;
- assicurare la standardizzazione degli **hand-books** e delle pratiche di normativa del lavoro a livello globale;
- gestire il percorso di **HR Transformation Journey** e l'implementazione del sistema di **HR IS** (due roll out, Success Factor ed una soluzione customizzata);
- assicurare la definizione dei **KPI** di funzione e le attività di reporting ad essi connesse;

Luglio 2011 – Agosto 2014

#### **Group HR and Organization Director**



WAMGROUP SpA è una azienda multinazionale, 2.500 dipendenti nel mondo, 350 mln di euro di fatturato, oltre 70 filiali tra produzione e sales office (le principali: Manufacturing in Italia, Cina, India, Romania, Stati Uniti, Croazia, Brasile, Turchia; sedi Sales in Italia, Germania, Turchia, Francia, Brasile, Thailandia, Giappone, Vietnam, Regno Unito, Spagna). Località sede: Cavezzo (MO); Settore: produttore meccanico

Responsabilità principali (a diretto riporto del Group General Manager):

assicurare e gestire a **livello globale**, lo **start up**, lo **sviluppo e l'attuazione delle politiche e dei sistemi delle Risorse Umane** (performance management, reward, valutazione dei ruoli, politiche globali delle risorse umane (come auto, viaggi, espatriati, telefonia mobile), definizione dei percorsi di formazione e sviluppo per le persone chiave e delle famiglie professionali chiave per l'organizzazione, politiche di recruiting globali, definizione del codice etico, standardizzazione degli Hand-books, rinnovo dell'accordo sindacale di II livello in Italia, licenziamenti ed efficientamenti a livello nazionale ed internazionale).

Gennaio 2008 – Giugno 2011

#### **HR Manager Central and Southern Italy**



Gruppo Postel (settore IT/servizi, 1.400 dipendenti in Italia, Francia e Brasile, 350 mln di euro di fatturato, Società del Gruppo Poste Italiane) – sede: Roma

Responsabilità principali (a diretto riporto del Group HR Director):

su un totale di 1.100 dipendenti (tra cui il Top Management, 150 quadri e 750 tra impiegati e operai, più 200 dipendenti gestiti tramite contratti di esternalizzazione e collaborazione tra i siti produttivi di Pomezia e Palermo e la sede di Roma), **gestire tutte i Processi HR per l'area assegnata**.

Luglio 2007 – Dicembre 2007

#### **HR Manager**



PosteMobile (settore TLC, 70 dipendenti, Società del Gruppo Poste Italiane)- sede Roma

Principali responsabilità (a diretto riporto del CEO):

---

## Start-up della Società, con responsabilità di gestione e sviluppo dei processi della funzione Risorse Umane.

Gennaio 2002 – Giugno 2007

### People Development and Reward Manager/Specialist

Poste Italiane (Servizi finanziari/logistici, 160.000 dipendenti, 11 miliardi di ricavi)



#### Principali Responsabilità

**Start Up, sviluppo, consolidamento e informatizzazione dei processi gestiti: piani e politiche retributive** del Gruppo Poste Italiane, sistemi incentivanti, benefit, politica meritocratica, policies di auto aziendale, telefoni cellulari, benefici non monetari, carte di credito aziendali, prestiti, ADSL, laptop, assicurazioni, ecc.; **Job Evaluation** (metodi HAY e Watson Wyatt) e **benchmarking dei livelli salariali di mercato; implementazione HR IS – SAP per modulo Compensation**, progettazione di sistemi di **valutazione delle prestazioni e politiche di sviluppo** (es. job rotation, crescita professionale, neolaureati, ecc.).

#### Formazione:

- Professional **Life e Business Coach** (Associazione Coaching Italia) – 2022
- **HR Director Job / Competences Certification (European Qualifications Framework** e UNI/PdR:2016 practice (2018)
- **Moduli A e B4 per Health, Safety and Environment** – 2010
- **Master in Human Resource Management** (Novembre 2002 – Giugno 2003)
- **Laurea in Economia Aziendale** (2001) alla III Università di Roma, **Voto: 110 e Lode**  
Titolo della tesi: I Sistemi di Valutazione delle Risorse Umane (posizione, Prestazione, Potenziale) trend e recenti sviluppi, tesi sperimentale sviluppata durante un anno di collaborazione con **HayGroup** e che ha previsto gli approfondimenti sul campo con aziende quali ETI (Ente Tabacchi Italiani), Mercedes Italia, ENI, Tim, Peroni, Unilever
- Diploma scientifico (1996)

#### Lingue

**Inglese** scritto e parlato utilizzato quotidianamente (livello Fluente)

#### Competenze IT:

Conoscenza avanzata di **SAP HR, HR IS SYSTEM (Success Factor, Cezanne)** e SW di **valutazione dei ruoli**; pacchetto Office, Concur (Travel Management), INAZ (Payroll), Zucchetti (Payroll), ADP/Celargo (Payroll)

---

Ai sensi della Legge ART.13 GDPR 679/2016 autorizzo espressamente il trattamento dei miei dati personali per finalità di selezione e comunicazione e dichiaro di essere informato dei miei diritti.

Fabrizio Avari

---

## **SINTESI PRINCIPALI PROGETTI GESTITI**

- **Start Up di funzioni HR Regionali e Globali in contesti multinazionali con casa madre italiana e grandi aziende**
- **Change Management, HR e Company Transformation:** creazione dei processi di corporate governance, modifica del modello organizzativo (da funzionale a Business Unit, da Divisionale a funzionale ed Industries), sviluppo della managerialità, gestione delle transizioni culturali
- **Start up ed implementazione del modello di HR Business Partnership** a supporto della evoluzione culturale ed organizzativa
- **Integration Manager** delle aziende acquisite dalle capo gruppo nei processi di M&A e **creazione della Common Company Culture e della ONE COMPANY** sia tra le diverse aziende che tra le organizzazioni regionali Americas, EMEA, APAC
- Design della **struttura organizzativa a supporto dei percorsi evolutivi delle aziende:** disegno delle funzioni Corporate, standardizzazione dell'organizzazione delle Filiali Produttive e Commerciali; esperienze in 40 paesi di cui le principali in Italia, Cina, USA, Romania, Croazia, Brasile, India, Francia, Germania, Turchia, Far East, Slovacchia, Ungheria
- Start up ed implementazione del **processo di budget** del costo del personale, dei **KPI** di funzione con definizione dei piani di riallineamento
- Start up, standardizzazione ed implementazione dei processi di **Talent Acquisition** internazionale ed **Employer Branding**
- Start up e revisioni del sistema di **performance management** di Gruppo ed implementazione sulle filiali italiane ed estere
- Start up ed implementazione dei sistemi di **reward** di Gruppo (salary review, Incentivazione di breve e lungo periodo per la forza vendita ed il management, politiche di benefit, welfare aziendale) ed implementazione sulle sedi italiane ed estere
- Start up ed implementazione del sistema di **job grading/job evaluation** di Gruppo
- Definizione ed implementazione delle **policies globali** di gestione delle Risorse Umane di Gruppo (Non-Competition Agreement, Non-Disclosure Agreement, Global Company Car, Global Travel Policy, Gift & Hospitality, Promotions, Job Titles, Referral Program, Global Mobility, Social Media Policy)
- Start up ed implementazione della **Talent Academy** internazionale per lo sviluppo delle professionalità chiave, soprattutto in area R&D e Sales
- **Business Coach e percorsi di executive e team coaching per lo sviluppo della managerialità e delle competenze di leadership**
- **Analisi di clima e start up ed implementazione dei processi di comunicazione interna**
- Design ed implementazione dell'**HR Information System** – moduli Employee Data, Performance Management, E-recruitment, HC reporting, E-Compensation, Talent Management sia con soluzioni customizzate che con tools leader di mercato come **SAP Success Factor e Cezanne**
- Definizione degli **accordi sindacali** di II Livello e revisione del premio di risultato con valorizzazione delle politiche di **welfare e well being**
- **Efficientamento della struttura organizzativa** e riduzione del personale in Italia, UK, Irlanda, Germania, Romania, Brasile, USA Cina, India
- Standardizzazione ed **armonizzazione dei regolamenti aziendali** e della **contrattualistica del lavoro** nelle regioni Americas, EMEA; APAC