



soldo

Liberate finance.
Accomplish more.



TRASCRIZIONE DEL PODCAST

Cosa insegnano 25 anni
di leadership nella
gestione finanziaria

Jitesh Sodha, CFO di Spire Healthcare, è a poche settimane dal pensionamento. Ecco cosa ha imparato dopo un quarto di secolo in cui ha ricoperto questo ruolo.

Relatori



David McClelland
Conduttore e
giornalista televisivo



Jitesh Sodha
CFO presso Spire
Healthcare Group PLC

Mancano due settimane alla pensione. In carriera hai guidato offerte pubbliche iniziali, superato crisi economiche e definito strategie finanziarie per consigli di amministrazione di società quotate. Hai lavorato in numerosi settori, dal B2B al B2C, a livello nazionale e internazionale.

Cosa avresti voluto realizzare?

Per Jitesh Sodha, CFO di Spire Healthcare Group PLC e ospite di questa puntata di CFO Playbook, l'obiettivo è sempre stato semplice: lasciare ogni azienda in cui ha lavorato in una condizione migliore di come l'aveva trovata. E, guardando al suo percorso, è esattamente ciò che ha fatto.

Nel corso della sua carriera, Sodha ha collaborato con realtà di primo piano come Dell, T-Mobile, De La Rue e PZ Cussons. Nel suo attuale ruolo presso Spire Healthcare Group PLC – il più grande gruppo ospedaliero privato del Regno Unito – ha contribuito in modo decisivo a rafforzare la stabilità finanziaria e a sostenere la crescita strategica.

Questa solida esperienza di trasformazione e leadership gli è valsa l'inclusione nel CFO 100 di 2025 Hot Topics, un riconoscimento che celebra lo spirito pionieristico e l'acume finanziario dei CFO che stanno ridefinendo il panorama economico globale.

In questa conversazione, il giornalista David McClelland esplora con Sodha le lezioni più significative della sua carriera, l'evoluzione del ruolo del CFO e le prospettive per il futuro, ora che si avvicina il momento di passare il testimone.

**La seguente conversazione è stata modificata per ridurre la lunghezza
e assicurare la chiarezza.**

David McClelland: cosa ti ha tenuto occupato questa settimana?

Jitesh Sodha: queste sono le ultime due settimane della mia carriera dirigenziale come CFO. Mi sto occupando di due cose: il passaggio di consegne (che sta andando molto bene) e le priorità per la mia carriera post-dirigenziale.

David McClelland: mentre ti avvicini alla prossima fase della tua carriera, lontano dalle attività quotidiane di un CFO, forse potremmo parlare del percorso che ti ha portato fin qui. Perché volevi diventare un CFO?

Jitesh Sodha: la risposta semplice è che non volevo. Non volevo assolutamente diventare un CFO. Sono cresciuto in una famiglia indiana in cui dovevi diventare medico, ingegnere o commercialista. Ma sono venuto su negli anni '80 e ricordo di aver visto Sir John Harvey-Jones, presidente di ICI, in TV. E pensai che mi sarebbe piaciuto dirigere un'azienda. È lì che è nato il mio interesse.

David McClelland: c'è stato un momento in cui hai capito che un ruolo di tipo CFO ti avrebbe permesso di perseguire il tuo obiettivo?

Jitesh Sodha: una volta lasciata l'università, ho iniziato a lavorare come consulente. Ho scoperto due cose che non andavano bene per me. Innanzitutto, l'azienda di consulenza in cui sono entrato era molto orientata all'IT. Sebbene me la cavassi piuttosto bene, non era quello che volevo fare. Gestivo un ambiente di sviluppo per 250 sviluppatori su un mainframe IBM in un ruolo consulenziale, ma volevo essere immerso nel cuore operativo di un'azienda.

Avevo due opzioni: conseguire un MBA oppure ottenere l'abilitazione da commercialista. Non potevo permettermi un MBA. Così ho ottenuto l'abilitazione da commercialista e sono entrato nel mondo aziendale. È stato fantastico. Sono entrato e ho potuto iniziare subito a fare le cose concretamente, per portare un cambiamento.

L'obiettivo che mi ha sempre guidato è quello di entrare in un'azienda, migliorarla e lasciarla in una situazione migliore rispetto a quando ho iniziato. Ho avuto il piacere di poterlo fare all'inizio della mia carriera in modo più modesto e successivamente come CFO.

David McClelland: la risoluzione dei problemi è una parte importante di tutto questo, giusto? Intendo essere in grado di identificare un problema, fare un passo indietro e poi prendere la decisione. Ti piace essere uno che risolve i problemi?

Jitesh Sodha: capivo abbastanza rapidamente quale fosse il problema e, spesso, intuivo anche la risposta. Quel che dovevo davvero imparare era: come si fa a realizzarlo? Come lo si implementa? Come lo si fa funzionare? E la risposta è diventata molto più legata alle altre persone: lavorare con loro e creare situazioni vantaggiose per tutti. Penso che questa sia stata probabilmente la lezione più importante. Quindi non si trattava esattamente di individuare la risposta giusta e di implementarla. Si trattava piuttosto di capire attuare il cambiamento in un modo capace di coinvolgere le persone.

David McClelland: i ruoli della gestione finanziaria vanno ben oltre i semplici numeri. Si tratta di identificare le sfide, di prendere una decisione e quindi di agire di conseguenza.

Jitesh Sodha: se si guarda al proprio ruolo di base, si tratta di verità e realtà. Prima di tutto, quindi, devi sapere esattamente cosa succede nella tua azienda. Quindi affrontalo in modo diretto, ma senza lasciarti coinvolgere emotivamente.

Ho lavorato in aziende in cui i dati venivano forniti una volta al mese, alla fine del mese. Ci volevano una o due settimane prima di riceverli. Quando hai apportato le modifiche e ne hai valutato l'impatto, puoi prendere solo cinque o sei decisioni in un anno.

Se i dati si ottengono più frequentemente, ad esempio ogni giorno, è possibile prendere 250 decisioni all'anno, e anche se la metà di queste si rivelano sbagliate, si ottiene comunque un risultato significativo.

L'altra caratteristica del ruolo di CFO è che bisogna essere proattivi. Cosa intendo dire con proattivi? Individuare in anticipo le cose che potrebbero andare storte. Puoi evitare che avvengano o affrontarle quando si verificano.

In qualità di CFO, solo tu e il CEO avete una visione complessiva dell'azienda. Ogni sua componente, il resto è molto più compartmentato. Quindi hai l'opportunità di accedere a dati e informazioni e di fornire il tuo contributo al processo decisionale.

David McClelland: hai già parlato dell'importanza delle relazioni, del processo decisionale e dell'attuazione delle decisioni prese. Ma quali principi hai sviluppato per svolgere bene il tuo lavoro?

Jitesh Sodha: direi che considero cinque aspetti differenti in modo diverso.

Prima di tutto, non è un mezzo lavoro. Gli orari sono lunghi. Se cerchi l'equilibrio tra lavoro e vita privata, è sbilanciato verso il lavoro. Devi essere preparato a questo. Abituati a svegliarti nel cuore della notte per pensare al lavoro e a come gestire cose che non puoi controllare. Il lato positivo è che puoi riuscire a portare a termine le cose. È fantastico quando ci riesci. E, ovviamente, vieni anche pagato bene.

Il secondo aspetto è che sei il custode di verità e realtà. Quindi, affronta le cose in modo diretto senza lasciarti coinvolgere emotivamente. Perché prima riesci a farlo, prima riesci a gestirle.

Il terzo riguarda la frequenza dei dati.

Un altro principio fondamentale, il quarto, riguarda l'essere proattivi, non solo reattivi. Considera cosa potrebbe andare storto, in modo da poterlo affrontare quando avviene.

E, infine, pensa alle persone. Non solo al tuo team, ma all'organizzazione nel suo complesso. Il tuo team, il consiglio di amministrazione, gli azionisti, il CEO, il team dirigenziale. Tutti quanti.

David McClelland: utilizzare i dati disponibili per orientare l'azienda nella giusta direzione: come è cambiato questo aspetto negli ultimi 20 e passa anni?

Jitesh Sodha: se c'è qualcosa di cui parliamo da 10-15 anni sono i dati. I Big data. Tanti dati. Dati rapidamente disponibili, immediatamente disponibili. Il concetto che alla fine di ogni mese si ricevono grandi quantità di dati e che occorrono un paio di settimane per elaborarli potrebbe essere stato il metodo di lavoro in un'epoca precedente. Oggi, però, non è più così. I dati attualmente disponibili sono infinitamente di più ed è possibile utilizzarli per prendere decisioni a tutti i livelli dell'azienda.

Ho avuto il piacere di ricoprire ruoli al di fuori della gestione finanziaria, anche in ambito fusioni e acquisizioni, Ufficio Acquisti o supply chain: i dati sono importanti. Pertanto, la capacità di utilizzare tali dati, di analizzarli e di tradurli in decisioni efficaci è una competenza che la comunità finanziaria può mettere a disposizione del resto dell'azienda.

David McClelland: talvolta le decisioni da prendere sono tante e ci sono solo pochi giorni o risorse sufficienti per metterle in pratica. Hai dei principi per poter stabilire le priorità? Come ti accerti di poter mettere in atto le azioni che soddisfano maggiormente le esigenze dell'azienda?

Jitesh Sodha: una frase che uso spesso è: "Fai la cosa giusta". Perché la cosa giusta è sempre la cosa giusta da fare. Bisogna partire con il piede giusto, per fare la cosa giusta. Questo varia in molti modi diversi a seconda delle aziende. Ho lavorato in settori diversi. In ambito clinico, a volte è piuttosto semplice. I pazienti non devono peggiorare. Ma anche in altri settori, si tratta di dare priorità agli obiettivi chiave dell'azienda e dei suoi stakeholder. È qui che entra in gioco la proattività. Come ci si concentra sulle cose importanti che fanno la differenza? Il processo decisionale diventa semplice se si guarda a ciò che raccontano i dati. E prima e più spesso lo si fa, se poi si sbaglia si può cambiare più rapidamente. Quindi è un circolo virtuoso.

David McClelland: hai detto che non esistono le buone notizie o le cattive notizie. O sono puntuali o sono in ritardo. Illustraci meglio questo concetto.

Jitesh Sodha: la difficoltà in un'azienda è che alle persone piace dirti quello che pensano tu voglia sentire. Hanno paura di dirti quello che pensano veramente. Ma quando tutte queste cose sono le più importanti che devi conoscere, ciò che conta è il tempismo. Prima si viene a conoscenza delle notizie, prima si può agire di conseguenza. Quindi, come CFO, devi creare un ambiente in cui le persone non abbiano paura di dire la verità.

David McClelland: hai svolto diversi incarichi nella tua carriera sin dagli inizi. Andersen Consulting, Dell, T-Mobile, De La Rue e quindi Spire Healthcare Group. Cosa hai imparato da queste diverse società? Che ruolo hanno avuto la fortuna e la pianificazione?

Jitesh Sodha: è una questione di fortuna e tempismo. Perché, parliamoci chiaro, quasi sempre si diventa CFO quando c'è qualcosa che non va. Quindi, bisogna pensare al lungo periodo.

Ho visto persone entrare in aziende al momento sbagliato. Forse si trattava di un'azienda in difficoltà e, nonostante abbiano fatto un ottimo lavoro, il tempismo era semplicemente sbagliato.

Ho visto anche il contrario, persone che hanno avuto molta fortuna, che si sono trovate nel posto giusto al momento giusto e che improvvisamente sono riuscite a spiccare il volo e a far decollare l'azienda senza alcuno sforzo.

David McClelland: mi permetto di citare un fatto personale; nel 2022, mentre andavo in bicicletta a Regent's Park, hai avuto un grave incidente che ti ha costretto a un lungo ricovero in ospedale. Fortunatamente, dopo l'incidente, sei riuscito a tornare al lavoro. Ma eccoci qui, a poco più di tre anni di distanza, mentre registriamo questa intervista. Mi sento di chiederti, come stai adesso?

Jitesh Sodha: be', prima di tutto, sono la persona più fortunata del mondo. Avevo l'8% di possibilità di farcela. Sono felice di essere tornato al lavoro. È stato davvero importante per la mia guarigione. Le persone intorno a me sono state fantastiche. Per la mia guarigione, è stato fantastico tornare al lavoro, poter riprendere la mia vita di prima, fare il mio lavoro, ottenere ottimi risultati alla Spire e occuparmi di alcune fusioni e acquisizioni. Sono anche rientrato nel mio mondo del ciclismo. Sono risalito in sella. L'anno scorso, la mia corsa più lunga è stata di 170 km.

David McClelland: sono cambiati la tua prospettiva sulle cose e forse anche il tuo approccio al lavoro?

Jitesh Sodha: sì, sono cambiati completamente. Mi fa pensare alla gerarchia dei bisogni di Maslow. Si parte dai bisogni primari. Cibo, acqua, sicurezza, protezione. Poi vengono i bisogni psicologici. Le persone, la famiglia, gli amici. Quindi, la fase delle aspirazioni. Il tipo di casa o lo stile di vita che desideri. Ma penso di essere nella fase finale, quella della realizzazione personale. Attualmente sono nella posizione in cui posso fare ciò che voglio anziché ciò che devo. E penso che sia una condizione fantastica.

David McClelland: allora, cosa ti riserva il futuro?

Jitesh Sodha: il mio piano è quello di "diventare plurale", intraprendere una carriera non dirigenziale e aiutare gli altri. Come amministratore non dirigente, questo è davvero il tuo obiettivo: aiutare gli altri a realizzare i cambiamenti che favoriscono il successo dell'azienda. Spero che la mia esperienza mi permetta di farlo con molte altre persone. Si tratta di creare quelle situazioni vantaggiose per tutti di cui parlavo prima.

David McClelland: quali sono le tendenze di mercato e tecnologiche che potrebbero influenzare la leadership finanziaria almeno nel prossimo futuro, per quanto si possa prevedere al momento?

Jitesh Sodha: penso che dovremo tutti essere molto agili nell'affrontare la volatilità e nel gestire il cambiamento in modo rapido e veloce. L'altro settore che non si può ignorare è l'AI. L'intelligenza artificiale è già presente, in una certa misura. Trasformerà il mondo. Può essere una risorsa straordinaria, ma può anche avere conseguenze disastrose.

Quindi, come farla funzionare a proprio vantaggio? Noi di Spire Healthcare abbiamo studiato dei metodi di utilizzo per riuscire a stabilire le priorità. L'AI è in grado di esaminare centinaia di immagini in pochi secondi e di aiutare i consulenti a dare priorità a quelle che richiedono maggiore attenzione. In tal modo, è possibile aiutare chi ha bisogno di cure ad accedervi più rapidamente.

David McClelland: Jitesh, è stato un piacere chiacchierare con te oggi. Ti auguro ogni successo per questa nuova entusiasmante fase della tua carriera. In questa stagione, chiediamo ai nostri ospiti di condividere le loro riflessioni sulla frase "Finanza Progressiva". Cosa vuol dire per te Finanza Progressiva?

Jitesh Sodha: vedo la Finanza Progressiva per la finanza un po' come vedo l'economia della ciambella per l'economia: non si tratta solo di mettere insieme dei numeri. È qualcosa di più ampio. Il ruolo del team che lavora nella gestione finanziaria è quello di contribuire a orientare il processo decisionale in modo agile. Dando ai membri del team la possibilità di prendere decisioni migliori, questi possono andare fieri dell'azienda in cui lavorano e del contributo che danno.

Jitesh Sodha è il CFO di Spire Healthcare Group Plc. David McClelland è un giornalista tecnologico e conduttore di podcast. I commenti e le opinioni espressi dagli intervistati sono personali e non rappresentano né riflettono le opinioni, le politiche o le posizioni di Soldo, né hanno ricevuto la sua approvazione.

[Visualizza la libreria
dei podcast](#)



Iscriviti per ricevere gli aggiornamenti
sulle ultime tendenze tecnologiche,
finanziarie e commerciali condivise
dai più importanti CFO internazionali.