

Kdo na naše místo, kdo zdvihne náš štít?



Josef Severa

Vystudoval VŠE v Praze. Prvním zaměstnáním byl interní auditor ve společnosti EuroTel Praha, kde nakonec zůstal sedm let a vybudoval tým 11 auditorů. Poté odešel na 20 let do Ernst&Young, kde se vypracoval na pozici Partner poradenských služeb. V této roli působil sedm let. Během působení v EY zrealizoval stovky zakázek v oblasti interního auditu. V nejsilnějších letech měl tým až 40 lidí zaměřujících se na služby interního auditu – cosourcing, hodnocení kvality, školení atd. Interní audit realizovali dlouhodobě pro řadu mezinárodních i českých společností. V EY zastával i řídicí a metodickou roli v rámci globálního týmu interního auditu. Vedle interního auditu rozvinul byznys i v oblastech energetiky, SMART cities, inovační agendy. Mimo interní audit má také velmi rád oblast rozvoje lidí. Je kouč a mentor a nyní se věnuje hlavně této činnosti. Působí jako samostatný poradce, je vlastníkem společnosti Plain Management, nebo jako saucáš společnosti MC Triton.

Interní audit, naše zem i nebe, náš oheň i voda, naše zázemí, naše dobrodružství, naše láska. Všichni jako jeden. Rozechvělost objevování. Radost a touha dokázat to. Pády, boje, potyčky. My jsme udělali interní audit a interní audit udělal nás.

Příliš silná slova? Nehodí se k něčemu takovému, jako je práce? Povolání? Možná, ale bylo to tak. Pocházím z generace „tvůrců“, srdcařů. Když jsem začínal, interní audit byla úplně nová profese. Byla to specifická doba, tehdy se toho „nového“ dělo opravdu hodně. Mobily byly pouze k telefonování a vážily 20 kg, běžně krachovaly banky, politici měli hodnotový systém, za který relativně slušně bojovali – alespoň větší část. Byla to doba ideálů, svobody, nových začátků. Bylo to takové opravdové. Neříkám to nostalgicky. No, možná jen trochu. Říkám to proto, že odcházíme. Srdcaři. Vypadáme sice stále stejně, v restauraci ještě něco vypijeme, na konferenci ještě potancujeme, ale odcházíme. A když se v těch prostředích, kde se vyskytuje interní audit, rozhlížím, vidím tam většinou stejné tváře. Nevnímám generaci mladých dravců, kteří útočí na naše místa. Nevidím hloučky zanícených auditorů posmívajících se, když na pódiu zpívá Karel Gott song Lady Carneval. Kde jsou? Kde je nová generace budoucích Středů a Podušků? Kdo povede profesi na nejvyšší profesní žebříčky v nejbližších 30 letech?

Tento článek je taková krátká úvaha, jak to tenkrát před 30 lety vypadalo a co z toho se dá použít dnes. Kde a v čem je potenciál změny.

„Pocházím z generace „tvůrců“, srdcařů.“

Jaké to tedy bylo?

Za prvé, za nás to bylo prostě **jednodušší**. Je snazší se nadchnout, vyniknout, když je vše nové, a vlastně se nedá nic zkazit. Není konkurence, jen spolupráce. Úspěch mobilní telekomunikace v České republice byl tak progresivní, že ve všech parametrech přeskočil rozvinuté státy. Jak to? No, protože se nemusela odepisovat stará aktiva. Nemuselo nové nahrazovat staré, ještě dobré, funkční. Třeba pagery. Vše se stavělo nové, to nejmodernější. Jako zaměstnanci EuroTelu jsme měli lepší vybavení než zaměstnanci Bell Atlanticu. Závíděli nám. A ještě o to více, když viděli, že náš interní audit je na pořadu jednání představenstva. Že se nebojíme dělat změnové

projekty. Že nám nevádí pomáhat managementu tvořit pravidla a principy řízení. Oni nemohli, báli se, my neměli čeho. Neměli jsme proti čemu se bránit. Dělalí jsme to, co fungovalo a přinášelo to výsledky. Regulace nesvazovala ani naše ruce, ani naše hlavy. Free drive.

„Kde je nová generace budoucích Středů a Podušků? Kdo povede profesi na nejvyšší profesní žebříčky v nejbližších 30 letech?“

Zároveň měl interní audit jako profese velké štěstí, ale vlastně trochu smůlu, že se **profese ujmulý opravdové osobnosti**, které do toho šly naprosto plně a na nejvyšší možné stupně. Založení institutu, první konference, rozvoj členské základny, vzdělávání, kulaté stoly, zasedání rady a odborná úroveň – to byl fenomén. O interním auditu se psalo, diskutovalo a audit si svoje místo, svoji objektivitu a nezávislost ve firemním prostředí vytvářel ne psaním, ale žitím. Vše se tvořilo skrze zkušenost. Řada příběhů z této doby se stala legendami, které, ačkoliv jsem je slyšel stokrát, si stále rád vyslechnu znova. Jsou totiž silné a jedinečné. Jako řecké báje. Na druhou stranu ta jedinečnost a unikátnost, a míra „expertství“ a úspěchu nastavila velmi vysokou laťku, kterou se pak už jen těžko dařilo překračovat. Žádný růst v mezích mírného pokroku. Rovnou z nuly na sto. Před příběhy Bohouše a Ivoše vypadají naše zážitky z auditů jako banální všední trampoty. Trochu trapně.

Úspěch vždy přináší uspokojení, a tady vzniklo možná až příliš veliké. Spokojenost zabíjí dravost, touhu růstu. Místo rozvoje se začne obhajovat, bránit to staré, dobré.

Zažil jsem to několikrát v životě a v různých profesích. V poslední době nejsilněji ve vrcholovém sportu, který přichází také o talenty, o novou generaci. Je to vlastně dobrá paralela. Jednou z příčin je, že trenéři jsou z té generace, kdy se sportovci pro výsledek obětovali. Kdy, když se nemohlo, tak se přidalo. Kdy nebyl prostor pro slabost. Vojenský drill, tlak, přežije ten nejsilnější. Ale dnes to přestává fungovat. Je to příliš náročné v době, která nabízí úplně nové vzorce vnitřní motivace, kdy naše principy, že si šťastný život musíme „zasloužit“, a tedy nikdy nemáme hotovo, což nás nutí do neustálého zlepšování, tlaku a výkonu, prostě nefungují. Jedna z pravd, které jsem si uvědomil, je, že pro mladý talent je snad to nejhorší, když se stane juniorským mistrem světa. Málokterý pak najde dost sil dalších deset let tvrdě, každodenně trénovat, aby se stal stejným vítězem v dospělé kategorii. Úspěch uspokojuje, a tím dává, ale bere zároveň.

Dalším klíčovým *proč* je, že tím, že to bylo nové a že jsme si to vybudovali sami, jsme k profesi získali úplně

jiný vztah, než když tam tento **rodičovský kontext** chybí. Nám to prostě nebylo jedno. Audit byl naše dítě. Byly to doby, kdy se auditoři z konkurenčních firem potkávali společně a diskutovali, jak nejlépe dělat interní audit. Sdíleli jsme si vzájemně analýzy, postupy, zprávy, prezentace, společně jsme hledali a tvořili tu nejlepší praxi. Pro dobro interního auditu. Pro vyšší cíle.

„Jedinečnost a unikátnost, a míra expertství a úspěchu nastavila velmi vysokou laťku.“

Takže jak s tím hnout? Kde je potenciál růstu?

Prestíž interního auditu. Předně interní audit není bůhvíjaká profese, která by lákala budoucí lídry. Není sexy. Není to obvyklé místo, kde se začíná. Taková je alespoň percepce veřejnosti. Ve skutečnosti je to právě

naopak. Interní audit je super místo, kde se můžete naučit velmi mnoho o firmě, o řízení, o procesech, o řádu a neřádu. A také o sobě. Můžete se vytrénovat ve vedení, prosazování, rozvíjení. Naslouchat, vybírat, prosazovat. Je to tak, jenom se to ve veřejném prostoru neví. Budování veřejného povědomí mimo komunitu interního auditu je jednou z klíčových možností růstu a návratu interního auditu do top profesí. Možná je čas na resuscitaci vztahu k HR ředitelům ve velkých firmách. V aktivním promotion profese. V mnohem vyšším sdílení úspěchů růstu interního auditu ve veřejném prostoru. Mluvit o odvaze, přínosu, překročení běžných hranic. Výzva pro současné šéfy a úkol pro ČIIA? Možná společný úkol pro Big 4?



Mít hrdiny. Snadno se to řekne, ale jak být unikátní a úspěšný jako šéf auditu dnes? Je to mnohem těžší. Veřejný prostor je zaplaven tisíci příběhy velmi úspěšných lidí. Za mě platilo rčení, že když auditor vstoupí do nějakého prostoru, už prohrává 2:0. Prostě proto, že je auditor. Možná je to tím, že jako auditori máme nižší **sebevědomí**. Zase se vrátím ke sportu. Některé naše veslařky jsou na stejné úrovni jako Švýcarky. Přesto vyhrávají Švýcarky. Proč? Mají úplně jiné sebevědomí. „Ona, když už jde s tou lodí na závody, jak se tváří, jak se chová, tak to já vím, že je silnější, lepší. Mají přeci lepší zázemí, lodě atd.“ Ale je to skutečně pravda? No, to není ta správná otázka. Pravda je otázkou interpretace. Tou užitečnou otázkou je – proč se podceňuji jenom proto, že jsem z Čech? Profesi by moc pomohlo, kdyby se rozšířil okruh zajímavých, talentovaných, mladých lidí, kteří se nebudou bát jít do vytváření nové definice, nové přidáné hodnoty, nového místa pro interní audit. Chtělo by to nové legendy. Vyzývám tímto nové Prométhee, aby se nebáli a obsadili Olymp.

„Interní audit je super místo, kde se můžete naučit velmi mnoho o firmě, o řízení, o procesech, o řádu a neřádu.“

Interní audit se musí prolnout s manažerskou praxí. Když jsme začínali, bylo ve Standardech uvedeno, že interní audit se může vykonávat pouze po dobu sedmi let, pak se auditor musí vrátit do byznysu. Za nějakou dobu pak opět může být auditorem. Všichni ředitelé EuroTelu byli Američané a všichni začínali nebo měli praxi v interním auditu. Všichni si to chválili. Nejsou dva světy – svět auditu a svět managementu. Je jen jeden svět – a tím je firma a její posun dále k úspěchu. Vytváření hranic je většinou o strachu.

O nutnosti se vymezit. Ochránit si něco svého. Často se pak auditori schovávají za frázi, že nemůžou, ale pravdou je, že nechtějí. Rotujte, přivádějte do auditu zkušené manažery, stačí jen na čas, odcházejte z auditu do manažerské profese. Budujte si zajímavou a pestrou kariéru. Buďte úspěšní jako vrcholoví manažeři. Ale nezapomeňte na interní audit. Je to místo, kam se vždycky můžete vrátit.

Leadership v přidáné hodnotě. Přidaná hodnota interního auditu je alfa omega všech předchozích bodů. Na vytvořené hodnotě je postaveno sebevědomí, ze sebevědomí vychází prestiž a lidři. Asi je čas už se nedívat do minulosti, ale zaměřit se opravdu poctivě na budoucnost. Ta je zcela jistě o umělé inteligenci a jejím, zatím nejasném vlivu na lidstvo. Než se nějaké krizové scénáře zhmotní, je čas využít potenciálu, který AI dnes nabízí. Potřebujeme změny úhlů pohledu. Vyjít z komfortní zóny. Být inovativní. Interní audit je přeci o objevování. Ano, sice jsme stále ve stejné firmě, se stejnými lidmi a procesy, a rutina všedního dne nás ukolébává, ale nepodléhejme tomuto triku konformity. Představte si, že každý auditor udělá alespoň jednou v roce parádní audit. Svůj majstrštyk. Práci, na kterou bude myslet, bude se kvůli ní budit, prostě parádní audit. Něco, na co bude pořádně hrdý. Firemní prostor určitě takové možnosti nabízí. Je nutné je hledat, vidět a bojovat za ně. A teď si představte, že všechny tyto majstrštyky budou zveřejněny. Tolik nápadů, tolik inspirace, tolik přidáné hodnoty. Půjde o stovky silných příběhů. Kde si je můžeme přečíst?

Vnitřní motivace. Vráťm se zpátky na začátek. K srdci. K touze. K výjimečnosti. Interní audit není vrcholový sport, nenabízí atmosféru mistrovství světa nebo olympijského závodu. Nedostanete medaile, často vám ani nepoděkují. Ale pocit, že děláte každý audit tak poctivě a s nadšením, jako by se o to hrálo, nabízí podobný vnitřní revanš. Sebezpoznání, seberealizaci, seberozvoj. Medaile v interním auditu si dáváme

většinou sami sobě, za to, že přistupujeme ke každému auditu jako k možnosti vytvořit užitečnou práci, přinést něco hodnotného, nového, něco, co ti, již jsou v daném procesu každý den, prostě přinést nemohou. Odpovědnost má ten, kdo má možnost. Využijme ji. Olympijského vítěze od průměrného sportovce poznáte poměrně rychle. Olympionik má velmi silnou vnitřní motivaci, která je z něj „cítit“.

Takže, jak jste na tom vy? Hoříte pro interní audit? Žijete naplno, nebo spíše přežíváte? Co jste se naučili za poslední rok? Jste šťastnější, spokojenější? A vaše okolí? Co vás vlastně vede k naplnění vašeho života? Kde je vaše laťka? Nejsme vrcholoví sportovci, ale interní auditori. To neznamená, že naše odpovědnost vůči nám samotným a našemu životu je menší.

„Nejsou dva světy – svět auditu a svět managementu. Je jen jeden svět – a tím je firma a její posun dále k úspěchu.“

Včera, dnes a zítra. Téma i výroční konference ČIIA. Hodně se ve společnosti i profesí změnilo. Něco ale zůstává. Interní audit děláme my a on dělá nás. Mějme ho rádi, stejně jako sebe sama. Nespokojíme se s konformitou běžného dne, objevujeme krásy a možnosti přinášení hodnoty ostatním. Budme si této hodnoty vědomi, sdílejme ji, a budujme tím prestiž interního auditu. Přinese nám to radost z práce a ze života. Prostě láska.

Příliš silná slova? Nehodí se k něčemu takovému, jako je práce? Povolání? Možná, ale je to tak. ■