



tekst **Mathijs Rottaveel**  
foto's **Rik Brauns**



**Zelf ziet**  
Hertogba zich als een soort biechtvader: 'Ik probeer zwarte schapen terug te brengen naar de kudde. Ik verwacht van een cliënt die de boel heeft opgelicht dat hij schone schip maakt.' Waar uw advocaat u al niet bij kan helpen, Van Kwade zaken, p.76

## Undercover

In Charge legt de pijnpunten van falende managers bloot.

'Ik was op bezoek bij een opdrachtgever en de directeur werd zo enthousiast dat hij mij per se een rondleiding door zijn bedrijf wilde geven. Ik geloof dat we een uur hebben rondgedoeld omdat we de weg kwijt waren. Het aanwezige personeel hebben we sowieso niet gezien. Dat kon hij niet vinden.'

Peter Milovic verbaast zich keer op keer weer over de onkunde van de Nederlandse bedrijfsbestuurders. 'Ze luisteren niet, weten hun personeel niet te motiveren en schuiven moeilijke beslissingen het liefst zo ver mogelijk voor zich uit,' zegt hij. Niet dat Milovic er echt mee zit. Zolang managers dezelfde fouten blijven maken, komen bedrijven in de problemen en zijn rigoureuze reorganisaties onvermijdelijk. Dan komt zijn bedrijf In Charge in beeld, dat herstructureringen uitvoert bij bedrijven en bedrijfsdivisies.

Als In Charge binnenkomt, moeten personeel en bestuurders vresen voor hun positie. 'Wij worden veelal benaderd door aandeelhouders of bedrijfsbestuurders,' zegt Milovic. 'Zij zien dat er iets mis is in hun bedrijf en wie ervoor verantwoordelijk is. Wij starten dan met een interim-klus op desbetreffende afdeling en letten daarbij goed op de leidinggevende. Overigens zonder dat die dat weet. We praten met zijn ondergeschikten en komen er zo al snel achter waar de pijn zit. Daar confronteren we zo'n manager mee en die komt dan meestal wel in beweging.'

Milovic zegt het leuk te vinden om boodschapper van slecht nieuws te zijn. Deze, wat sadomasochistische, eigenschap ontdekte hij zo'n zeven jaar geleden. Hij was toen als directeur voor ABN Amro puinruimer bij een

deelneming van Newconomy, de geldverslindende internetwesteringsmaatschappij van Maurice de Hond. ABN Amro had er miljoenen euro's in gestoken en probeerde daarvan nog iets terug te vinden. 'Het was daar één grote modderpoel,' zegt Milovic. 'Het kantoor was schitterend: drie aan elkaar geragen grachtenpanden met gouden vloeren en roodfluwelen gordijnen. Gelukkig heb ik daarna nooit meer zo'n overdadige kantoorinrichting gezien. We hebben het aantal personeelsleden teruggebracht van 140 naar twintig. De rest was er uiteindelijk redelijk van overtuigd dat vertrikken de beste oplossing was.'

In 1999 begon Milovic voor zichzelf. Inmiddels zijn er bij zijn bedrijf zo'n vierhonderd interim-managers aangesloten, van wie er gemiddeld vijftig tegelijkertijd bij verschillende organisaties aan het werk zijn. Bij zo'n zestig tot zeventig procent van de opdrachten vervullen de managers van In Charge een geheime dubbelrol. 'De aandeelhouders van nu zijn mondiger dan enkele jaren geleden,' zegt Milovic. Bovendien zijn veel bedrijven nog niet hersteld van de recessie van de afgelopen jaren. Ze hebben alleen maar gekeken hoe ze geld moesten besparen en gaan zich nu pas de vragen stellen: 'Wie zit er eigenlijk aan het roer?' en 'Waarom heeft die niet eerder ingegrepen?'

In Charge heeft bijna bij elke opdracht te maken met legerstrubbelende directieuren. De problemen worden ontkend en de deuren van de directie ruimte gaan hermetisch op slot. Milovic: 'Als wij een probleem bij ze aandragen, is de eerste reactie altijd: "Dat valt wel

mee." Als ze dat zeggen, gaan we er juist op door. Ze moeten eraan wennen dat ze niet met smoesjes weggelopen. Gedurende onze opdracht brengen we steeds meer pijnpunten in kaart. De deur van de bestuurskamer gaat op een gegeven moment altijd wel op een kier. Dan is de belangrijkste stap gezet. Als we eenmaal in gesprek zijn, erkennen de meeste managers met problemen dat ze op een ander plek beter tot hun recht komen.'



**Peter Milovic**  
leeftijd 43 / rijdt BMW X5 / komt van ABN Amro / is oprichter en directeur van In Charge / verdubbelt ieder jaar zijn omzet / wil hierna bestuurder zijn van een beursgenoteerde onderneming