

Baasbovenbaas Amsterdamse topondernemers aan het woord

‘Ik wil meer zijn dan alleen een Zuidas-advocaat’

Ondernemers zijn optimisten, zegt advocaat Marry de Gaay Fortman. ‘Het zijn mensen die ergens in geloven. En als het lukt worden ze er heel rijk mee. Nou en?’

tekst Marcel Wiegman, foto Linda Stulic
AMSTERDAM

Waarom herken je een advocaat? Aan dikke tassen, zegt Marry de Gaay Fortman (50), partner bij Houthoff Buruma, lachend. Sinds ze weer in de stad woont gaat ze op de fiets naar het werk. Pendlers tussen de Keizersgracht en de prestigieuze Ho-toren op de Zuidas. Fietsas vol met stukken aan de ene kant, fietsas vol met stukken aan de andere kant. Jaspanden wapperend in de wind.

“Heerlijk.” Maar toch niet helemaal het beeld dat aansluit bij een advocaat die al jaren achtereen figureert in de Volkskrant Top 200 van invloedrijkste Nederlanders.

Even blijft het stil. Die lijst. Tja, die lijst. “Het doet me niet zoveel. Ik zeg altijd: dat is iets waaruit je op een gegeven moment weer verdwijnt. Maar als dat gebeurt ben ik wel iemand die dan een dag denkt: ‘Nou ja, zeg!’ Waarom die wel en ik niet meer? Gek hè? Vind ik wel fascinerend.”

Lijstjes komen en lijstjes gaan. “Je kunt er toch geen invloed op uitoefenen. Ik stel mij dus nu al mentaal in op de dag dat ik er niet meer in sta, terwijl ik voor mezelf net zo relevant ben als daarvoor. In alle oprechtheid: ik vind het leuker als iemand naar me toe komt om te vertellen dat ik hem zo fijn heb geholpen. Voor mij is de interactie met mensen altijd belangrijker dan vermelding op een lijstje.”

Patriciërsgezicht

De Gaay Fortman werkt al sinds 1988 bij Houthoff Buruma. Ze is gespecialiseerd in governance en publiek-private zaken, daar waar bedrijfsleven en overheid elkaar, soms nogal hardhandig, tegenkomen. Waar belangen botsen en partijen niet altijd even goed elkaars taal verstaan.

“Mijn taak? Zorgen dat een project van de grond komt. Conflicten oplossen en iets realiseren waar weerstand is.”

Niemand wil een McDrive in zijn achtertuin, zegt ze. Voor zo’n bedrijf treedt zij dan op. Maar ook voor de Lager des Heils, wat middeleeuwen oud woonwijk een sociaal pensioen wil beginnen. Voor de Jaarbeurs in Utrecht, die een megabioscoop wil; voor woningcorporatie Vestia, die verzeild is geraakt in een derivatenschaandaal, of voor staalbedrijf Tata, dat een milieuvergunning nodig heeft.

De Gaay Fortman: “De overheid pikt vaak signalen uit de samenleving op en zegt dan tegen een bedrijf: kom jij je maar eens verantwoorden.

Bedrijven zeggen: ik ben helemaal geen publieke onderneming, laat me met rust. Ik ben goed in het vertalen van elkaars belangen. Als je de drempel wegneemt bij een bedrijf om bij een bestuurder aan tafel te gaan zitten en gewoon een keer zijn verhaal te doen, ben je al een heel eind.”

Ooit wilde ze politieagent worden. “Ik heb een dominant karakter,” zegt ze, voor wie daar nog aan mocht twifelen. “Ik zou het heel leuk vinden om tegen iemand te kunnen zeggen dat zijn auto verkeerd geparkeerd staat, terwijl ik er absoluut niet tegen kan als een ander het tegen mij zegt.”

Maar toch: “In het milieu waar ik uit kom wordt bijna genetisch doorgegeven dat je de autoriteiten respecteert.”

Ze is de dochter van Bas de Gaay Fortman, in de jaren zeventig voorman van de linkse splinter Politieke Partij Radicalen (PPR), een afsplitsing van de destijds machtige Anti-Revolutionaire Partij (ARP), waarvoor zijn vader minister was. Een idealist die zijn kinderen meenam naar Zambia om er ontwikkelings economie te worden. De patriarch van een officieel patriërsgezicht.

Het Blauwe Boekje. “Het is,” zegt De Gaay Fortman, “een familie met een rol in de Nederlandse geschiedenis. Dat vind ik wel mooi. Als je ouder wordt, ga je daar het belang van inzien. Noblesse oblige. Maar verder gaat het niet, omdat ik zie dat er zoveel mensen zijn die betekenis geven aan de samenleving – en ook al generaties lang. Ik word er ook nooit op aangesproken.”

Wat is gebleven: betrokkenheid.

‘In het milieu waar ik uit kom wordt bijna genetisch doorgegeven dat je de autoriteiten respecteert’

“Mijn diepere drijfveer? Als je bedrijven kunt helpen, kun je ook de maatschappij helpen. Dat is mijn persoonlijke opvatting, die ik niet aan de partners opleg. Ik vind het voor mezelf heel belangrijk om niet alleen Zuidasadvocaat te zijn, maar ook een goede levensvervulling te hebben.”

Een rijker leven.

“Ik ben nu voorzitter van Toneelgroep Amsterdam. Weet je wat ze me teruggeven? Een spiegel. Ga maar kijken naar *Kings of War* van Ivo van Hove. Daar komt de hele maatschappij langs. Crisis, leiderschap. Het relateert, het geeft me de reflectie die ik nodig heb.”

Apenrots

Ze is vooral realist, zegt ze. “Een idealist denkt: ik begin gewoon ergens, maakt niet uit waar. Al is het een druppel op de gloeiende plaat, het interesseert hem helemaal niets. Wat dat betreft ben ik de afgezwakte versie van mijn vader.”

Maar wat blijft ervan over als je resideert op honderd meter hoogte, te midden van de machtigste bedrijven van Nederland?

Met lichte stemverheffing: “Ik spreek weleens een leider van een multinational. Ik vraag ze weleens waarom ze zo weinig zichtbaar zijn. Wat blijkt? Zo iemand wil maatschappelijk best wat doen, maar niemand die het gelooft, want het past niet in het beeld. Ze denken: het heeft toch geen zin.”

Het vraagt moed, zegt De Gaay Fortman. “Maar ze werken er wel degelijk aan. De Rabobank Amsterdam steunt bijvoorbeeld kinderen uit achterstandswijken. Waarom zouden we dat niet omarmen? We doen de leiders van onze bedrijven tekort door ze zo kritisch te volgen op dat punt.”

Modern leiderschap, vindt ze, is blijven zoeken naar verbinding. Inspelen op veranderende maatschappelijke omstandigheden. Tegenpraak organiseren en verantwoording afleggen.

“Vrouwen zijn al eeuwen aan het verbinden,” zegt ze. “Mannen kunnen zeggen: ‘bwaah, dit gaan we doen en dat gaan we doen.’ Zo en niet anders. Als vrouwen boven op de apenrots gaan zitten, wordt dat niet geaccepteerd. Ik wil niet zeggen dat we gevangenzitten in de verbinding, maar het is wel de effectiefste manier om ons staande te houden.”

Haar stelling: vrouwen verbinden, mannen willen bonden. “Als je dat begrijpt, begrijp je heel veel. Mannen willen een zekere mate van voorspelbaarheid in de groep. Het is heel goed en verfrissend als vrouwen zich onafhankelijk gedragen, maar je verloochent jezelf niet meteen

als je ook een beetje leert *bonden*. Soms moet je in staat zijn jezelf weg te cijferen.”

Ondernemerschap is optimisme, zegt ze. “Het zijn mensen die ergens in geloven. En als het lukt worden ze er heel rijk mee. Nou en?”

Prettige directheid

Binnenkort neemt ze afscheid als voorzitter van werkgeversorganisatie VNO-NCW in Amsterdam. “Er is natuurlijk een spanning tussen de mensen die wonen in de stad en mensen die er werken. Waar geef je voorrang aan? Bestelauto’s wel het centrum in, bestelauto’s niet het centrum in? Er valt altijd wel iets te klagen, daar zijn Amsterdammers befaamd om. Maar ik denk dat we ze wel wat mogen vragen. Geen offers, maar het besef dat Amsterdam niet alleen een vakantiestad is.”

De laatste jaren heeft ze de stad zien verande-

ren: meer vrijheid voor bedrijven, minder betutteling van overheidswege. “Hoe ging dat? Bestuurders zeiden: goed idee, dat gaan we uitvoeren. Oude politiek: wij bepalen wat goed is voor u. In Rotterdam zijn ze al veel langer gewend om randvoorwaarden te scheppen en de bedrijven verder hun gang te laten gaan.”

De stad, zegt ze, heeft eigenlijk alles in zich voor het internationale bedrijfsleven: ze is compact, goed bereikbaar met een grote luchthaven in de buurt, een knooppunt van digitale voorzieningen. En er zijn uitstekende culturele voorzieningen. “Een stad waarin je gelukkig kunt zijn.”

En ja, Nederland heeft een fijn belastingklimaat.

Maar ach. “Laten we wel wezen: wij teren nog steeds vooral op onze goede naam als tolerante stad. Een vrije handelsgeest en open mentali-

teit. Dat zit in het dna. Maar we moeten alert zijn, zorgen dat het ook veilig blijft aan de randen van de stad. Zorgen dat nieuwkomers kennisnemen van onze normen en waarden. Stabieleit in de stad is van groot belang.”

Nooit is ze opgehouden om zich Amsterdammer te voelen, zegt ze beslist. “Ook niet toen ik op de Veluwe woonde. Het is de mentaliteit, de prettige directheid. Amsterdammers houden niet van hiërarchie en kapsones. Dat maakt Amsterdam een heel leefbare stad.”

En wat ook is meegevallen, nu ze weer terug is: “In Amsterdam doen mensen ook gewoon de deur achter zich dicht als ze thuis komen. Dat is prettig als je zoals ik hecht aan rust en privacy.”

Dit is de vijfde aflevering van een serie over de top van het Amsterdamse bedrijfsleven. Volgende week: Harry van Dorenmalen, directeur IBM Nederland.



Marry de Gaay Fortman

Geboorn 22 september 1968 te Amsterdam
Studio rechtsgeleerdheid aan de VU
Werk sinds 1988 bij Houthoff Buruma, vanaf 1997 als partner en tussen 2001 en 2007 als managing partner

De Gaay Fortman is getrouwd, heeft drie dochters en een zoon en woont in Amsterdam