

Interview Jaap Bosman

'Als er gedoe is bij een advocatenkantoor, gaat het eigenlijk altijd om beloning'

Tekst Edwin van der Schoot Fotografie Cees Elzenga

Consultant Jaap Bosman schreef een boek over de verdeling van de winst onder partners in de advocatuur. Het beloningsmodel is vaak een bron van conflict, en volgens de auteur zal AI de druk op het model alleen nog maar vergroten.

Hij jij gezien wat Kirkland & Ellis doet? Jaap Bosman schiet uit de startblokken. Hoewel hij eigenlijk vooral komt praten over zijn nieuwste boek, kijkt hij de FD-verslaggever vorschend aan en popelt hij om uit te leggen waarom het 'briljant' is 'wat het succesvolste advocatenkantoor ter wereld' doet.

Het Amerikaanse Kirkland & Ellis, het grootste advocatenkantoor ter wereld qua omzet (\$10,6 mrd in 2025, behaald met 5700 werknemers), is actief in een extreem lucratieve niche: fondsenwerving door private equity. Het sloot recent een deal met Palantir, dat software maakt voor surveillance en defensiedoelinden.

Wat vindt Bosman daar zo briljant aan? 'Een taalmodel voorspelt wat het volgende logische woord is, maar heeft moeite met ongestructureerde data, zoals beeldmateriaal. Daarom houdt het eindresultaat een foutmarge van zeg 1% à 2%, een kans op hallucinaties. In contracten voor private-equityfirma's die over miljarden dollars gaan, is dat geen optie. Om dat probleem op te lossen voegen ze nu exclusief voor hen geproduceerde software van Palantir toe. Kirkland heeft daarmee een enorm voordeel op de concurrentie, want Palantir is gespecialiseerd in de analyse van ongestructureerde data waardoor ze die contracten wel honderd procent betrouwbaar kunnen maken.'

Goeroe

Dit soort ontwikkelingen opmerken en analyseren is Bosmans dagelijks werk. Bij het grote publiek is hij onbekend, maar onder een deel van de Zuidas-advocaten is hij een soort celebrity of goeroe. Inmiddels is hij in de 60. Hij gaat steeds vaker gekleed in een zwarte hoodie en vertoont zich

nog maar zelden strak in pak. Doorgaans is hij te vinden in Zweden, maar hij vliegt ook de wereld over om internationale advocatenkantoren te adviseren over hun strategie en komt nog regelmatig in Nederland. Soms voor een seminar of lezing, nu om – met de Saab – duizend exemplaren van zijn nieuwste boek *Law firm partner compensation* op te halen bij een drukkerij. 'Om uit te delen aan relaties.'

De consultant werkte in de reclame en daarna een tijdje bij advocatenkantoren Houthoff en Nauta Dutilh, maar besloot dat er meer muziek zat in een carrière als organisatieadviseur. Dat bleek een juiste taxatie: sinds zijn eerste boek, *Death of a law firm* (2016), over hoe ook gerenommeerde kantoren failliet kunnen gaan door strategische blunders of weglappende topadvocaten, hangen de bestuurders van advocatenkantoren van Mexico tot Londen aan zijn lippen. Andersom maakt het dat hij alles op de voet volgt wat er in de wereld van Big Law gebeurt.

Samen met zijn Argentijnse coauteur Jaime Fernandez Madero werkte Bosman tweeënhalve jaar aan een studie naar beloningssystemen bij advocatenkantoren. 'Omdat daar behoefte aan is. En omdat er wel heel veel tijd aan compensatie wordt besteed. Dat is tijd die niet wordt besteed aan cliënten, strategie of groei van het kantoor', legt hij uit. *A can of worms*, noemt hij de verdeling van de winst onder partners van advocatenkantoren, een bron van onrust en conflict.

'Tijd die wordt besteed aan beloning, wordt niet besteed aan cliënten, strategie of groei van het kantoor'

'Kijk maar naar jullie eigen berichtgeving (hij verwijst naar FD-artikelen over een exodus aan partners bij advocatenkantoor Simmons & Simmons op de Zuidas, red.). Als er gedoe is, gaat het eigenlijk altijd over de beloning.'

De beloning van anderen

Om de forse aandacht voor beloningen en hun frequente rol als bron van conflict te duiden grijpt Bosman onder meer terug op een bekend experiment met kapucijnaapjes uit 2012 van de beroemde Nederlandse bioloog Frans de Waal, voor de liefhebber terug te vinden op YouTube. De aapjes kregen de opdracht een steentje aan een onderzoeker te geven in ruil voor een plakje komkommer. Maar zodra één aap ineens een druif krijgt, wordt de andere – die nog steeds komkommer krijgt – woedend, weigert verdere deelname aan het experiment en gooit uiteindelijk zelfs met stenen.

De parallel met de advocatuur noemt hij evident: partners kijken niet alleen naar hun eigen beloning, maar vooral naar die van anderen. Vaak geldt daarbij dat het gaat schuren als de één vindt dat hij of zij meer en beter werk doet dan de ander, en dat de ander dus onevenredig profiteert. De perceptie van een oneerlijke verdeling van de beloning is een sluipmoordenaar voor het functioneren van een kantoor, betoogt hij in zijn boek.

Bosman houdt de advocatuur in zijn werk een weinig flatteuze spiegel voor. 'Als jonge mensen kiezen voor de advocatuur, maken ze de keus welke specialisatie ze willen doen op basis van interesses en perspectieven op de arbeidsmarkt. Niet om zoveel mogelijk te verdienen. Maar tegen de tijd dat ze partner zijn, worden ze meer en meer geobsedeerd door wat ze verdienen en wat anderen verdienen.'

