



# Clingendael

Netherlands Institute of International Relations

Visiting address:  
Clingendael 7  
2597 VH The Hague  
Phone: +31 (0)70 - 324 53 84  
P.O. Box 93080  
2509 AB The Hague  
E-mail: [info@clingendael.nl](mailto:info@clingendael.nl)  
Site: [www.clingendael.nl](http://www.clingendael.nl)

Ministerie van Buitenlandse Zaken  
Directie Stabiliteit en Humanitaire Hulp

5.1.2e

Postbus 20061  
2500 EB Den Haag

Date:

Our ref.:

Your ref.:

11-11-2013

Academy/ 87

Geachte

5.1.2e

Op uw verzoek een training te organiseren voor de Syrische oppositie in de week van 25-29 november 2014 a.s., bied ik u met veel genoegen onze offerte aan.

Wij hebben voor deze groep (bestaande uit ongeveer 15 personen) een intensieve 5-daagse training ontwikkeld die vooral ingaat op onderhandelingsvaardigheden en conflictoplossing. Clingendael zal twee onderhandelingstrainers inzetten en ook een aantal interne en externe experts uitnodigen met ervaring in vredesprocessen en/of kennis van de regio. We zorgen er voor dat de training simultaan vertaald wordt.

Naast de inhoud van het programma –dat wij graag in overleg met u nog nader afstemmen, verzorgt Instituut Clingendael de logistiek en organisatie van het programma. Dit omvat het boeken van de tickets, het vervoer naar en in Den Haag, het regelen van een hotel, volledige verzorging (ontbijt, lunch en diner), zaalruimtes en alle andere zaken die hierbij komen kijken. U vindt de begroting bijgevoegd. Alle kosten in de begroting onder punt 4. Tolken en punt 6. Reis- en verblijfkosten voor tickets, vervoer, accommodatie, verzekeringen worden afgerekend op basis van daadwerkelijk gemaakte kosten.

Wij vertrouwen er op u een aantrekkelijk aanbod te hebben gedaan, en hopen spoedig van u te horen of deze training zal doorgaan.

Met vriendelijke groet.

5.1.2e

Bijlage: offerte

# OFFERTE

## **'Training Negotiation Techniques and Conflict Resolution'**

**voor de oppositie van Syrië**

Den Haag, 25-29 november 2014



Instituut Clingendael  
Clingendael Academy  
**Clingendael 7**  
2597 VH 's-Gravenhage  
Telefoon:   
e-mail:

### **Course Aim**

The aim of the course is to enable participants to enhance their negotiation skills and to prepare themselves for high level multi-party peace talks.

### **Learning objectives**

By the end of the course, participants will be able to:

- Explain concepts such as bilateral negotiation, multilateral negotiation, distributive and integrative negotiation;
- Describe the key principles underpinning a successful negotiation;
- Have practiced their skills and competencies in negotiation via simulations and role-plays;
- Have prepared themselves on their own upcoming negotiations;
- Use tips and tricks for negotiation;
- Create strategies for negotiation processes;
- Recognize bargaining tactics and respond to them;
- Understand psychological processes in general and specific individual reactions to negotiation situations.

### **Methodology**

The course will use the following methods:

- Interactive lectures;
- Group assignments and discussions, including reflection in group on lessons learned;
- Multiple bilateral negotiation simulations;
- Minilateral simulation;
- Conflict resolution simulation;
- Individual negotiation profile and self-assessments;
- Interview carousel.

This five-day residential course will use role-plays and simulations to develop the skills, knowledge and competencies of participants with regard to negotiation. Specific attention will be paid to the participants own peace negotiation process through extensive preparation time. The Clingendael method for negotiation training is an unique mix of personal feedback and understanding of the process of negotiations. The method is based on extensive research conducted by the members of the Clingendael *Processes of International Negotiation (PIN)* Programme and further shaped by hundreds of training sessions in more than one hundred countries across the world.

Monday 24 November		
09.00	<b>Arrival of the participants</b> - Coffee / tea	
09.15	<b>Official opening/ opening speech</b>	<i>Representative MFA</i>
09.45	<b>Introduction day 1</b> - Plenary discussion: experience in negotiations - Plenary discussion: what makes a negotiator effective	
10.30	<b>Coffee / tea break</b>	
10.45	<b>Distributive and integrative negotiations – part 1</b> - Bilateral distributive exercise (win/lose) - Debriefing: key concepts of negotiation (BATNA, ZOPA, Anchoring, Entrapment, tough vs soft bargaining) - Bilateral integrative exercise (win/win)	
12.30	<b>Lunch break</b>	
13.30	<b>Distributive and integrative negotiations – part 1</b> - Debriefing integrative exercise - Debriefing: key concepts of negotiation (Shadow of the future, shadow of the past, package-dealing, exploration, trust)	
14.15	<b>Conflict handling modes</b> - Self-assessment - Strategy	
15.00	<b>Coffee / tea break</b>	
15.15	<b>Managing complexity</b> - Exercise: Final status settlement of Kosovo	
16.30	<b>Debriefing</b> - Managing complexity - Package dealing	
17.00	<b>End of day 1</b>	

TUESDAY 26 NOVEMBER		
09.15	<b>Lessons of day 1</b> - Reflection in smaller groups	
10.00	<b>Croq river</b>	
10.45	<b>Coffee / tea break</b>	
11.00	<b>The big canvas</b> - Debriefing of previous exercise - Model of negotiation: the table, actors and their constituency	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emphasising who they represent during the peace talks and how to keep the trust and relation with the constituency (group discussion)</li> <li>- Key questions with negotiations: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Who to negotiate with?</li> <li>• When to negotiate (Ripeness, mutual hurting stalemate)</li> <li>• About what to negotiate</li> <li>• How to negotiate (tactics, strategies)</li> <li>• Where to negotiate</li> </ul> </li> </ul>
12.30	<b>Lunch break</b>
13.30	<b>Bilateral negotiations in teams part 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducing the exercise with video</li> <li>- Reading time</li> <li>- Preparation phase</li> <li>- Managing the delegations</li> </ul>
14.30	<b>Bilateral negotiations in teams part 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actual negotiations</li> <li>- Informal and formal</li> <li>- Reaching a deal</li> </ul>
15.45	<b>Break</b>
16.00	<b>Debriefing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Process</li> <li>- Procedure</li> <li>- Team strategies</li> <li>- Individual behavior</li> <li>- Onion model</li> </ul>
17.00	<b>End of day 2</b>

<b>WEDNESDAY 27 NOVEMBER</b>	
09.30	<b>Lessons learned day 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reflection in smaller groups</li> </ul>
10.00	<b>Preparation tools</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Onion model</li> <li>- Negotiation mapping</li> <li>- Preparation sheet</li> </ul>
10.45	<b>Break</b>
11.00	<b>Negotiation mapping</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Group work with experts present</li> <li>- Actors involved in the negotiations</li> <li>- The role and the intentions of these actors <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regime</li> <li>• Other opposition groups</li> <li>• Russia</li> <li>• US</li> <li>• China</li> </ul> </li> </ul>

5.1.2e  
Staff MFA?  
5.1.2e  
Clingendael staff

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Great Britain</li> <li>• France</li> <li>• International organisations</li> </ul>	
12.30	<b>Lunch</b>	
13.30	<b>Preparation sheets</b> - In smaller groups preparing the real negotiations - Each group has to think for different actors what they want (position and interests) - Experts present	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">5.1.2e</div> <b>Staff MFA?</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">5.1.2e</div> <b>Clingendael staff</b>
15.15	<b>Coffee / tea break</b>	
15.30	<b>Presenting the prepared sheets</b> - Commenting on one another - Comments from experts - Remaining issues/ questions?	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">5.1.2e</div> <b>Staff MFA?</b> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">5.1.2e</div> <b>Clingendael staff</b>
17.00	<b>End of day 3</b>	

<b>THURSDAY 28 NOVEMBER</b>		
09.30	<b>Lessons learned day 3</b> - Reflection in smaller groups	
10.00	<b>Interview Carrousel</b> - Preparation of interviews with experienced negotiators - Smaller groups, total of four experts to be interviewed - Experts have ideally experience and knowledge of other conflict and peace negotiations, for example: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iraq</li> <li>• Kosovo</li> <li>• Bosnia</li> <li>• Lebanon</li> </ul> - Very experienced international negotiators might also be an option or a combination of experience in one of the conflicts above and experienced international negotiators, for example: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;">5.1.2e</div></li> <li>•</li> </ul>	
10.30	<b>Break</b>	
10.45	<b>Interview carrousel</b> - Four rounds of 25 minutes each	
12.30	<b>Lunch</b>	
13.30	<b>Afternoon at the Dutch MFA</b>	
17.00	<b>End of day 4</b>	

<b>FRIDAY 29 NOVEMBER</b>		
---------------------------	--	--

09.30	<b>Lessons learned day 4</b> - Reflection in smaller groups	
10.00	<b>Conflict resolution simulation</b> - Reading time and preparation - Using preparation tools of day 3 - In delegations	
10.45	<b>Coffee / tea break</b>	
11.00	<b>Conflict resolution simulation</b> - Preparation in delegations - Formal session	
12.30	<b>Lunch</b> - Including informal consultations	
13.30	<b>Conflict resolution simulation</b> - Meeting between the delegations - Formal and informal - Dealmaking	
15.15	<b>Coffee / tea break</b>	
15.30	<b>Debriefing</b> - Process - Procedure - Tools - Individual behaviour	
16.30	<b>Wrap-up and evaluation round</b>	
16.45	<b>Official closing ceremony</b>	<i>Representative MFA</i>
17.00	<b>Drinks</b>	

**Begroting training Syrië 25-29 november 2013**

10 DLN						
1	Coördinatie, voorbereiding, ontwikkeling oefeningen, opvang/vertrek Schiphol, begeleiding		dagen	tarief	€	6.400,00
			10	€ 640	€	6.400,00
2	Trainers/docenten				€	10.000,00
3	Lesmateriaal, E-docs, usb sticks		10	€ 50	€	500,00
4	<b>Tolken</b>	aantal	dagen	tarief	€	11.400,00
a	Inhuur simultaan vertaal apparatuur				€	200,00
b	Inhuur tolken	2	4	€ 1.400	€	11.200,00
	(permanent 2 tolken; voor 4 dagn.; per halve dag 700 euro)					
5	<b>Vertaalkosten (door BZ)</b>					pm
6	<b>Reis- en verblijfkosten</b>				€	31.950,00
a	Hotel (4 sterren) incl diner	15	7	€ 180	€	18.900,00
b	Tickets (Istanbul)	15		€ 750	€	11.250,00
c	Transfer Schiphol	2		€ 400	€	800,00
d	Taxi vervoer Den Haag				€	800,00
e	Verzekeringen				€	200,00
7	<b>Sociaal Programma en Catering</b>				€	2.750,00
a	Diner, tour Den Haag, opening en sluiting				€	1.250,00
b	Catering	15	5	€ 20	€	1.500,00
	Koffie/thee	15	5	€ 3	€	225,00
8	<b>Zaalhuur</b>				€	3.900,00
a	Clingendael		2	€ 450	€	900,00
b	Reservering indien uitgeweken moet worden naar een hotel (zaal en d		3	€ 1.000	€	3.000,00
	<b>Subtotaal</b>				€	<b>66.900,00</b>



5.1.2e

---

**From:** 5.1.2e  
**Sent:** dinsdag 12 november 2013 15:27  
**To:** 5.1.2e  
**Cc:** 5.1.2e; 5.1.2e; 5.1.2e; 5.1.2e  
5.1.2e; 5.1.2e  
**Subject:** 2 december Clingendael training

Beste 5.1.2e en anderen,

Ontving zojuist telefonische bevestiging van 5.1.2e namens 5.1.2e de week van 2 december kan de negotiations training plaatsvinden. Yes!  
Informatie over reisroutes deelnemers volgt later.

Groet 5.1.2e

5.1.2e

**From:** 5.1.2e  
**Sent:** maandag 11 november 2013 17:26  
**To:** 5.1.2e  
**Cc:** 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e  
5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e  
**Subject:** RE: Deelnemers en datum Clingendael training

Allen,

Dank voor alle input en inzet. M is (volgens FOXY) akkoord met het memo "beleidsopties Syrië" en daarmee met het aanbieden van onderhandelingstraining aan de oppositie.

5.1.2i. Volgens recent statement van de SOC zullen ze deelnemen aan Geneve II (onder de bekende voorwaarden).

Wat betreft de data volgen we graag de inschatting van 5.1.2e waarmee weken van 18 en 25 november afvallen. 5.1.2e overlegt met Clingendael of zij mogelijkheid zien om trainingen deels in het weekend te doen. Dan komen we ergens tussen 28 nov en 6 dec uit. Volgens onze laatste info is Geneve II mogelijk 7/12, dan kunnen ze het geleerde direct in de praktijk brengen!

Input op het programma voor de training kunnen we in een later stadium geven.

Als team IST nog antwoord kan geven op de vraag aangaande de vertrekpunten van alle deelnemers, dan kunnen we het kostenplaatje compleet maken en e.e.a. in beweging zetten.

5.1.2a

Fijne avond! Groet, 5.1.2e

**From:** 5.1.2e  
**Sent:** maandag 11 november 2013 14:04  
**To:** 5.1.2e  
**Cc:** 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e, 5.1.2e  
5.1.2e  
**Subject:** RE: Deelnemers en datum Clingendael training

Beste 5.1.2e

Dank voor deze update. Als organiserende partij bij DSH zou ik graag op een paar punten willen reageren.

Over de datum: 18 november is inderdaad niet haalbaar (zowel inhoudelijke voorbereiding training als m.h.o.o. visumverstrekking, boeken tickets enz). Training laten starten op donderdag 28 november en onderbreken door weekend lijkt me minder wenselijk vanwege extra kosten (logies- en verblijfkosten en alternatief weekendprogramma). Doorgaan in het weekend zal ook moeilijk worden i.v.m. beschikbaarheid externe experts Clingendael. Al met al zie ik 2-7 december dan als eerstvolgende cursusdata waarmee we kunnen werken.

Over de deelnemers: Op basis van eerdere indicaties zijn we in contacten met Clingendael uitgegaan van een groep van 5.1.2e personen. Als de groep groter wordt dan 5.1.2e personen, dan zal Clingendael extra trainers moeten gaan inzetten om de sessies voldoende interactief te houden, hetgeen bijkomende kosten (trainers + tolken) met zich mee brengt. Ook qua vervoer en logistiek levert een grotere groep extra uitdagingen op. Vraaggestuurdheid is

natuurlijk erg belangrijk, maar ik zou er voor willen pleiten om deelname te beperken tot 5.1.2i deelnemers. 5.1.2i

5.1.2i

Hebben jullie ook een overzicht van waar de deelnemers moeten invliegen? Ik zie nu slechts bij enkele deelnemers de huidige verblijfplaats staan. Nu is rekening gehouden met 5.1.2i tickets Istanbul – Schiphol v.v., kan me voorstellen dat kosten flink oplopen als veel deelnemers uit de Golf of elders ingevlogen moeten worden.

Wat vanuit mijn perspectief belangrijk is, is snel duidelijkheid te krijgen over bovengenoemde punten. De opdracht aan Clingendael verlenen zonder dat we zekerheid hebben over data, deelnemerslijst en definitieve doorgang van de training, is geen optie omdat we daarmee het risico lopen een hoop kosten te maken die we niet kunnen verantwoorden als de training uiteindelijk niet door zou gaan. Ik hoop dat we snel spijkers met koppen kunnen slaan. Ik zal Clingendael in ieder geval informeren dat 25-29 november het niet gaat worden, dat geeft ons enkele dagen respijt (nog steeds geldt: hoe eerder wij de knoop kunnen doorhakken, des te hoger de kwaliteit kan zijn van wat Clingendael kan aanbieden).

Groeten,

5.1.2e

5.1.2e

5.1.2e

---

**From:** 5.1.2e

**Sent:** maandag 11 november 2013 12:43

**To:** 5.1.2e

**Cc:** 5.1.2e

5.1.2e

**Subject:** Deelnemers en datum Clingendael training

Beste 5.1.2e

Over de Clingendael training kan ik je het volgende berichten.

### 1. Deelnemers

Bijgaand in een Word document de lijst van deelnemers die door de oppositie is aangereikt. Onder NOOT staat steeds een toevoeging van onze zijde, mede op basis van informatie van 5.1.2e In vetgedrukt de personen die een visum nodig hebben. Op de website van de oppositie (etilaf.org) staan meer gegevens van een aantal deelnemers. Wifi redelijk down vandaag hier, dus ik kon ze niet allemaal nalopen. Als dat wel de bedoeling is, let me know.

Voorts in een bijlage een aantal scans van paspoorten (5.1.2e scans, terwijl 5.1.2e personen een visum behoeven).

Aan jullie de volgende vragen:

- Heb je nog meer scans nodig c.q. gegevens voor de visum-verzoekers? Zo ja laat het me weten dan kan ik dit navragen
- Zodra Clingendael deze mensen formeel uitnodigt voor de training, kan het visumproces gaan lopen. Wil jij bij DCM een aanbeveling/verzoek doen om voor al deze mensen een visumafgifte te autoriseren? Er zit daar een medewerkster die zich met dergelijke zaken bezighouden. Dit voorkomt dat we lange procedures moeten volgen.



Instituut Clingendael

T.a.v. 5.1.2e

Postbus 93080  
2509 AB Den Haag

5.1.2e

Directie Stabiliteit en  
Humanitaire Hulp (DSH)  
Afdeling Humanitaire Hulp en  
Wederopbouw

Postbus 20061  
2500 EB Den Haag  
Nederland  
www.minbuza.nl

**Contactpersoon**  
5.1.2e

T 07 5.1.2e

5.1.2i@minbuza.nl

Datum 28 november 2013  
Betreft Training Negotiation Techniques and Conflict Resolution;  
act.nr. 25375, contractnr. 5.1.2i

**Onze referentie**  
DSH/HO-1119/13

**Bijlage**  
ARVODI

Geachte 5.1.2e

Met verwijzing naar uw brief Academy/87 dd. 11 november 2013 verleen ik Instituut Clingendael hierbij de opdracht tot het organiseren en uitvoeren van bovengenoemde training ter voorbereiding op vredesonderhandelingen met het Syrische regime en betrokken internationale actoren.

De training zal plaatsvinden in de week van 2 tot 7 december 2013.

De opdracht zal worden uitgevoerd conform het bij bovengenoemde brief gevoegde programmavoorstel, waarin ook de doelstellingen van de training zijn beschreven.

Het programma en de bijbehorende begroting zijn integraal onderdeel van deze opdracht.

Op deze opdracht zijn voorts de Algemene Rijksvoorwaarden voor het verstrekken van opdrachten tot het verrichten van diensten (ARVODI 2011) van toepassing (bijgevoegd).

Zoals besproken, is het maximaal aantal deelnemers aan de training vastgesteld op 5.1.2i personen (in plaats van 5.1.2e).

Op basis van de per brief dd. 11 november jl. ontvangen kostenbegroting, en rekening houdend met bovengenoemde toename van het aantal deelnemers, is de totale vergoeding voor de opdracht vooralsnog vastgesteld op € 87.859,47.

De vergoeding zal in twee termijnen worden overgemaakt.

Een eerste betaling van € 50.000,- zal zo spoedig mogelijk plaatsvinden.

Het resterend bedrag zal worden overgemaakt na ontvangst en goedkeuring van de einddeklaratie op basis van daadwerkelijk gemaakte kosten.

Tevens zie ik graag uiterlijk 31 december 2013 een eindverslag tegemoet waarin opgenomen een korte deelnemersevaluatie van de training.



Indien u zich met het vorenstaande kunt verenigen verzoek ik bijgaande kopie van deze brief medeondertekend te retourneren t.a.v. de afdeling DSH/CU, waarna het eerste termijnbedrag van € 50.000,- op rekeningnr. 5.1.1c t.n.v. Instituut Clingendael zal worden overgemaakt.

Directie Stabiliteit en  
Humanitaire Hulp (DSH)

Afdeling Humanitaire Hulp en  
Wederopbouw

**Datum**  
28 november 2013

**Onze referentie**  
DSH/HO-1119/13

de Minister voor  
namens deze, 5.1.2e Ontwikkelingssamenwerking

5.1.2e 5.1.2e

Instituut Clingendael:

Voor Akkoord:

5.1.2e

Datum:

02-12-2013