



The Hague Centre  
for Strategic Studies

# Campagnes tegen hybride dreigingen: een handleiding

Gerben Bakker en Tim Sweijs

Januari 2024



## Campagnes tegen hybride dreigingen: een handleiding

### **Auteurs:**

Gerben Bakker en Tim Sweijts

### **Met dank aan**

Tara de Klerk en Tom Draaijer

Januari 2024

The research for and production of this report has been conducted within the PROGRESS research framework agreement. Responsibility for the contents and for the opinions expressed, rests solely with the authors and does not constitute, nor should be construed as, an endorsement by the Netherlands Ministries of Foreign Affairs and Defense.

© *The Hague* Centre for Strategic Studies. All rights reserved. No part of this report may be reproduced and/or published in any form by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from HCSS. All images are subject to the licenses of their respective owners.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>2.</b>	<b>Achtergrond van de handleiding counter hybride campagne</b>	<b>2</b>
<b>3.</b>	<b>De handleiding</b>	<b>5</b>
3.1.	Preparatie	6
3.2.	Observatie	8
3.3.	Oriëntatie	9
3.4.	Operationalisering	10
3.5.	Respons	11
3.6.	Iteratie	12
<b>4.</b>	<b>Tot slot</b>	<b>13</b>
	<b>Annex. Stappen in een counter hybride campagne</b>	<b>14</b>
	<b>Bibliografie</b>	<b>15</b>



# 1. Inleiding

Deze notitie biedt een handleiding voor het opstellen en uitvoeren van counter hybride campagnes. Europese samenlevingen zijn doelwit van hybride aanvallen van buitenlandse actoren. Deze aanvallen hebben als doel om democratische processen te beïnvloeden en kwetsbaarheden uit te buiten. Als reactie hierop zoeken overheden, waaronder de Nederlandse, naar een proactieve benadering tegen hybride dreigingen om niet langer een figuurlijke schietschijf te zijn voor de acties van autoritaire regimes.

Een proactieve counter hybride respons betekent dat er bij aanvallen niet alleen gereageerd wordt, maar dat men op vijandigheden anticipeert. Men gaat op zoek naar maatregelen die de eigen weerbaarheid versterken en mogelijk ook het vermogen van tegenstanders om deze aanvallen uit te voeren aangrijpt. De inzet van offensieve capaciteiten, mits wenselijk en toelaatbaar binnen de kaders waaraan Nederland zich als liberale democratie conformeert, kan onderdeel uitmaken van een proactieve benadering. Wanneer een dergelijke inspanning operationeel beslag krijgt, spreken we van een 'counter hybride campagne': een doelgericht counter hybride plan waarin strategische, tactische en operationele actoren effectief met elkaar samenwerken, en begrijpen hoe en met welk doel ze dat doen.

Hoewel overheden uiteenlopende strategieën hebben opgesteld, blijft counter hybride samenwerking (met name op het operationele niveau) vaak nog rudimentair en bij gelegenheid georganiseerd. Koudwatervrees speelt een rol waar partijen die elkaar nodig kunnen hebben liever binnen het werkdomein blijven waar zij vertrouwd mee zijn of traditioneel een mandaat voor hebben. In sommige gevallen ontbreken de institutionele of juridisch kaders. In andere gevallen is het politieke draagvlak te dun om een volgende stap te kunnen zetten in een geïntegreerde counter hybride campagne. Het kan tegen deze achtergrond handig zijn om een instrument in handen te hebben dat aanzet tot het structureren van een geïntegreerd optreden. Een instrument dat bovendien aan de hand van verschillende stappen uitnodigt voor het stellen van de juiste kritische vragen bij het opzetten van een samenwerking.

De hier gepresenteerde handleiding beoogt een dergelijk opbouwend stappenplan te bieden voor het optuigen van een proactieve campagne door verschillende partijen binnen een breder counterhybride 'ecosysteem'. De handleiding maakt daarbij onderscheid tussen verschillende standaardfasen en is geïnspireerd op een varia aan inzichten uit bestaande veiligheidsmanagementcycli en operationele campagnestructuren in zowel de civiele als de militaire sector.

De handleiding bouwt voort op een meerjarig onderzoeksprogramma waarin HCSS onderzoek doet naar de aard van hybride dreigingen en strategie en beleid voor overheden en samenlevingen om deze dreigingen te adresseren.<sup>1</sup> Eerdere publicaties in dit programma, waaronder *Ten Guidelines for Dealing with Hybrid Threats: A Policy Response Framework* (april 2023) en *Campaigning in the Grey Zone: Towards a Systems Approach to Countering Hybrid Threats* (oktober 2023), bieden nadere context en onderbouwing bij de beknopte handleiding in dit stuk.<sup>2</sup>

1 Voor achtergrond en onderzoekspublicaties, zie <https://hcss.nl/research/hybrid-threats/>.

2 Mattia Bertolini, Raffaele Minicozzi and Tim Sweijts, *Ten Guidelines for Dealing with Hybrid Threats A Policy Response Framework*, HCSS April 2023; Sean Monaghan and Tim McDonald, *Campaigning in the Grey Zone Towards a Systems Approach to Countering Hybrid Threats*, HCSS, October 2023.

Hoewel overheden  
uiteenlopende  
strategieën hebben  
opgesteld, blijft  
counter hybride  
samenwerking  
vaak nog  
rudimentair

## 2. Achtergrond van de handleiding counter hybride campagne

Het ontwikkelen van een counter hybride campagneraamwerk moet rekening houden met de nodige complexiteit. Onderstaande punten zijn richtinggevend geweest voor de ontwikkeling van het raamwerk:

- **Een proactief uitgangspunt.** Hybride dreigingen zijn lang niet altijd direct zichtbaar of te attribueren. Daarom ligt er een nadruk op de ontwikkeling van veerkrachtmaatregelen én van capaciteiten waarmee snel opgetreden kan worden. Dit impliceert dat de noodzakelijke voorwaarden aan de voorkant moeten worden gecreëerd. Men moet nadenken over draagvlak op verschillende politieke niveaus maar ook vooraf de ethische en juridische bewegingsruimte en coalitievormen verkennen. Op die manier staat er een gevalideerde infrastructuur klaar wanneer aanvallen daadwerkelijk aan de orde zijn of toenemen.
- **Gebonden aan democratische normen.** Waar hybride tegenstanders internationale afspraken en wetten negeren, zijn democratische rechtsstaten als de Nederlandse, gebonden aan allerlei restricties en derhalve afhankelijk van ingewikkelde afwegingsprocessen. Een vertraagde reactiesnelheid is daarvan een gevolg. De enige manier om voor deze vertraging te compenseren is om een flexibel en paraat counter hybride ecosysteem te ontwikkelen dat snel valt te mobiliseren dankzij een goede infrastructuur en snelle planingscapaciteit. Een goede preparatie is een middel om toch te komen tot snelle mobilisatie van een complex, vernetwerkt counterhybride 'ecosysteem'.
- **Vanuit de hele samenleving.** Hybride aanvallen vinden niet plaats in een vacuüm maar binnen de volledige context van de samenleving en bovendien in een internationale context bestaande uit tegenstanders en bondgenoten. Daarom is een hybride campagne altijd een multi-domein exercitie en kunnen in principe alle geledingen van de samenleving (*whole-of-society*) en alle lagen van governance (*whole-of-governance*) relevant zijn.
- **Multidisciplinair.** Bij de voorbereiding en uitvoering van een proactieve campagne zijn zeer veel partijen betrokken. Veel tegenmaatregelen bevinden zich buiten het openlijke strijdtooneel, omdat er ook diplomatieke, economische of juridische maatregelen kunnen worden genomen. Daarom dient een counter hybride campagne rekening te houden met verschillende manieren van strategievorming, werkwijzen en coördinatie vormen die passen bij verschillende maatschappelijke sectoren.
- **Cyclisch.** (Counter) hybride conflictvoering heeft een doorlopend karakter van opeenvolgende, vaak geclusterde aanvallen op verschillende maatschappelijke sectoren. Het ontwikkelen van een counter hybride campagne is derhalve nooit voltooid en gaat voortdurend door een proces van re-iteratie. Dit is ook nodig omdat er sprake is van een proces van *trial and error*, waarbij het cyclische model gelegenheid inbouwt om verbeteringen tijdens lopende processen door te voeren ('al doende leert men').

- **Noodzakelijk complex én noodzakelijk doelgericht.** De complexe netwerkstructuur van betrokken domeinen en actoren maken het moeilijk om efficiënt en doelgericht te blijven en met gezamenlijke focus te opereren. Er is sprake van een geschakeerd speelveld waarin allerlei verschillende initiatieven naast elkaar bestaan. Cruciaal voor deconflictie en goede timing van initiatieven is een tactisch-operationele structuur waarin duidelijke doelen en handelingsperspectieven kunnen worden bepaald en een effectieve aansturing mogelijk is. Om te voorkomen dat men blijft steken in ad hoc-coalities is het nuttig om daarom te denken in termen van een *campagne*.
- **Een campagne als flexibele maar sturende structuur.** Campagnetechnieken worden toegepast in allerlei maatschappelijke sectoren en tevens in het militaire domein. Een campagnestructuur stimuleert het opsplitsen van doelen in kleinere, haalbare stappen. Gebeurt dit niet dan verliest de campagne haar meerwaarde en behaalt het in de regel geen resultaat,<sup>3</sup> of het nu gaat om verkiezingen, gezondheidscampagnes of militaire operaties.

Om een begrip te krijgen van de meest effectieve methoden in zowel civiele als militaire campagnes, hebben we de verschillende campagnetypen in verschillende sectoren vergeleken (zie Tabel 1). Hoewel campagnes in verschillende domeinen wezenlijk van elkaar verschillen wat betreft doelstellingen en werkwijzen, zijn er ook belangrijke overeenkomsten. In campagnes draait het om het bereiken van concrete doelen. Bovendien kennen ze een stapsgewijze aanpak en wordt voortgang gemonitord aan de hand van indicatoren. Het concept van een campagne is dus toepasbaar voor doeleinden in zeer verschillende sectoren, omdat het een structuur biedt voor het stroomlijnen van actie door middel van preparatie en organisatie, observatie en oriëntatie, operationalisering & respons, en vervolgens iteratie. Deze inzichten hebben wij vervolgens gebruikt voor de opzet van een proactieve campagne gericht op hybride dreigingen.

Hoewel campagnes in verschillende domeinen wezenlijk van elkaar verschillen wat betreft doelstellingen en werkwijzen, zijn er ook belangrijke overeenkomsten.

---

<sup>3</sup> Larry Bossidy en Ram Charan, *Execution: The Discipline of Getting Things Done* (Random House Business Books, 2002).

Tabel 1: Verschillende type campagnes en hun voornaamste kenmerken



Campagnetype	Politiek	Bedrijf	Publiek	Militair	Crisismanagement
<b>Voorbeeld</b>	Regeringsverkiezingen	Marketing	Voorlichting	Gebiedsverovering	Rampenbestrijding
<b>Type doelen</b>	Gericht op beïnvloeding en het winnen van support. <sup>4</sup>	Gericht op marktaandeel en concurrentiekracht. <sup>5</sup>	Gericht op gedragsverandering en bewustwording. <sup>6</sup>	Gericht op territoriale verovering en verdediging. <sup>7</sup>	Gericht op normalisering en herstel
<b>Stakeholder-typen</b>	Kiezers, politieke partijen, kandidaten, media.	Klanten, aandeelhouders, directie, concurrenten.	Belangenorganisaties, activisten, opinieleiders, beleidsmakers, media.	Krijgsmacht, overheidsfunctionarissen, burgerbevolking.	Slachtoffers, hulpverleners, brede publiek
<b>Elementen van strategische werkwijze</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerp strategisch narratief</li> <li>• Doelgroepanalyse en microtargeting</li> <li>• Retorische en psychologische technieken</li> <li>• Strategische coalitievorming</li> <li>• Impactmonitoring<sup>8</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propositiebepaling</li> <li>• Prestatie-indicatoren</li> <li>• Organisatorische afstemming</li> <li>• Strategisch marktonderzoek en doelgroepsegmentatie</li> <li>• Procesmanagement</li> <li>• Return on investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probleemverkenning</li> <li>• Doelgroepanalyse</li> <li>• Wetenschappelijke fundering</li> <li>• Relevante belanghebbenden</li> <li>• Toekomstperspectief van de strategie</li> <li>• Tussentijdse monitoring<sup>9</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vijandanalyse</li> <li>• Missie-opbouw op basis van situationeel begrip, doelbepaling en inventarisatie van de juiste capaciteiten (OODA)</li> <li>• Top-down command &amp; controlstructuur<sup>10</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebaseerd op de veiligheidsketen</li> <li>• Situationeel begrip<sup>11</sup></li> <li>• Overleg- en rapportagestructuur (PBOB)</li> <li>• Verticale en horizontale coördinatie</li> <li>• Duiding en verantwoording</li> </ul>
<b>Essentiële prestatie-indicatoren</b>	Kiezersopkomst, opiniepeilingen, fondsenwerving, media-aandacht, analyse van publieke perceptie.	Inkomsten productverkoop, marktaandeel, klanttevredenheid, merkbekendheid.	Beleids- en institutionele hervormingen, maatschappelijk draagvlak, fondsenwerving.	Operationele doelstellingen d.w.z. gewonnen gebied, vernietiging vijandelijke capaciteiten.	Crisispreventie, publieke perceptie en vertrouwen.

4 Brian J. O'Day, 'Political Campaign Planning Manual: A Step by Step Guide to Wining Elections' (National Democratic Institute for International Affairs, 2003), [https://www.ndi.org/sites/default/files/1541\\_ru\\_election\\_5.pdf](https://www.ndi.org/sites/default/files/1541_ru_election_5.pdf).

5 J.T. Bricker, 'Customer Marketing Framework: A Blueprint for Success', Shift Paradigm, 20 maart 2023, <https://www.shiftparadigm.com/insights/customer-marketing-framework-a-blueprint-for-success-2/>.

6 Everett M. Rogers en J. Douglas Storey, 'Communication campaigns', in Handbook of communication science (Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1987), 817–46.

7 'Campaigning', FMFM 1-1 (Washington: U.S. Marine Corps, 25 januari 1990), <https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/usmc/fmfm/1-1/fmfm1-1.pdf>.

8 Iskander De Bruycker en Aaron McLoughlin, 'The Public Affairs Plan: Seven Steps to Success Rooted in Science and Practice', Journal of Public Affairs 21, nr. 3 (2021): e2567, <https://doi.org/10.1002/pa.2567>.

9 Julia Coffman en Tanya Beer, 'The Advocacy Strategy Framework', Center for Evaluation Innovation (blog), geraadpleegd 9 januari 2024, <https://www.evaluationinnovation.org/publication/the-advocacy-strategy-framework-3/>.

10 'APJ-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations'.

11 Arjen Boin, Sanneke Kuipers, en Werner Overdijk, 'Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment', International Review of Public Administration 18, nr. 1 (1 april 2013): 79–91, <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>.

# 3. De handleiding

Een counter hybride campagne, voortbouwend op de voorgaande overwegingen, bestaat uit de volgende fasen:

**Preparatie:** in deze fase wordt het politieke en diplomatieke draagvlak gecreëerd, en worden structurele en organisatorische voorbereidingen getroffen die voorwaardelijk zijn voor een effectieve uitvoering van een counter hybride campagne.

**Observatie:** in deze fase vindt de situationele beeldvorming plaats die noodzakelijk is voor het afstemmen en ontwikkelen van de counter hybride campagne.

**Oriëntatie:** in deze fase wordt de counter hybride campagne gericht door vaststelling van de doelen en het inventariseren van de geschikte trajecten, instrumenten en actoren voor het behalen van de doelen.

**Operationalisering:** in deze fase wordt het uitvoeringsontwerp van de counter hybride campagne ontwikkeld en vastbesloten tot uitvoering van de counter hybride campagne.

**Respons:** in deze fase worden de daadwerkelijke acties in samenhang met elkaar ontplooid.

**Iteratie:** in deze fase wordt de operationele inzet gecontinueerd, gemonitord en bijgestuurd om de effectiviteit van de campagne te kunnen waarborgen en waar mogelijk te verbeteren door de geleerde lessen aan te vatten voor aanscherping van andere fasen in de cyclus (zie Figuur 1).

**Figuur 1: Fasen binnen een counter hybride campagne**







## 3.1. Preparatie

### 1. Bepaal de binnenlandse politieke ambitie en stel de ruimte vast voor proactieve maatregelen

Het is cruciaal om de binnenlandse politieke ambitie voor een campagne tegen hybride dreigingen duidelijk te definiëren, aangezien dit de koers voor verdere stappen bepaalt. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om de mate van maatschappelijke steun en de bereidheid van relevante stakeholders binnen de campagne te beoordelen. Sommige voorgestelde maatregelen kunnen namelijk als disproportioneel worden beschouwd, zelfs als het uiteindelijke doel breed wordt gedragen. In dergelijke gevallen kan het gebrek aan consensus niet alleen de effectiviteit van de campagne ondermijnen, maar ook een potentiële kwetsbaarheid creëren die vijandige partijen kunnen benutten.

### 2. Analyseer de juridische en ethische bewegingsruimte

Het respecteren van nationale en internationale rechten en normen fungeert als het ideologische fundament en de legitimiteit van liberale democratieën. Daarom dient een counter hybride campagne zorgvuldig binnen de juridische en ethische kaders te opereren. Geïmplementeerde counter hybride maatregelen die daarbuiten treden kunnen de rechtsstaat ondermijnen en publieke weerstand in zowel binnen- als buitenland oproepen. Bovendien zou dit de campagne kwetsbaarder maken doordat vijandige partijen kunnen profiteren van het feit dat liberale democratieën zich niet houden aan de door hen gepropageerde internationale rechtsprincipes en democratische waarden.

### 3. Verzeker nationaal, Europees en internationaal draagvlak

Om effectieve maatregelen te kunnen nemen is politieke en diplomatieke steun van essentieel belang. Allereerst moet steun op nationaal niveau verkregen worden, omdat eenheid en consensus binnen de eigen samenleving de effectiviteit van de campagne kunnen vergroten. Binnenlandse beleidsmakers en relevante actoren moeten hierom de proactieve counter hybride maatregelen begrijpen en erkennen. Daarnaast is het noodzakelijk om steun op Europees niveau te verkrijgen, aangezien veel hybride dreigingen de nationale grenzen overschrijden. Een gecoördineerde aanpak binnen de Europese Unie kan resulteren in een sterker en samenhangender antwoord op hybride dreigingen. Tenslotte kan het opbouwen van steun en partnerschappen in internationale organisaties bijdragen aan de internationale solidariteit en de druk op statelijke actoren die zich bezighouden met ontwrichtende activiteiten vergroten.

### 4. Zorg voor doorzettingsmacht op basis van een effectieve besluitvormingsstructuur, met escalatieniveaus en/of flitsprocedures

Doorzettingsmacht houdt in dat er effectieve besluitvormingsmechanismen moeten zijn om de flexibiliteit en reactiesnelheid van de counter hybride campagne te waarborgen. Dit vereist een beleids- en besluitvormingsstructuur die is ontworpen om beslissingen op verschillende niveaus te nemen, afhankelijk van de aard en ernst van de dreiging. Deze generieke structuur moet opgetuigd zijn voordat er tegen specifieke dreigingen opgetreden kan worden. Daarnaast moet er de mogelijkheid tot escalatie zijn voor situaties met verergerende dreigingen, zodat maatregelen snel en adequaat kunnen worden opgeschaald. Het gebruik van flitsprocedures, waarmee de overgang van detectie naar besluitvorming wordt versneld, is hierbij essentieel. Dit kan bijvoorbeeld de inzet van gespecialiseerde eenheden zoals cyber response teams omvatten, die direct en doelgericht kunnen reageren op geïdentificeerde dreigingen.

### **5. Ontwikkel en onderhoud een effectieve multi-domein (vroeg-)signaleringsstructuur**

Deze structuur moet in staat zijn om snel informatie te verzamelen en integreren uit diverse bronnen en domeinen, waaronder traditionele inlichtingendiensten, cyberinformatie, openbare bronnen en sociale media. Moderne technologieën zoals data-analyse en kunstmatige intelligentie spelen een cruciale rol bij het identificeren van patronen en trends in de gegevens. Daarnaast is nauwe samenwerking en informatie-uitwisseling tussen instanties op nationaal en internationaal niveau essentieel; gezamenlijke informatiecentra kunnen dit faciliteren. Het monitoren van dreigingen in real-time en het waarborgen van de betrouwbaarheid van informatie vormen kritische elementen binnen deze structuur. Het opzetten en onderhouden van waarschuwingssystemen en geautomatiseerde rapportageprocessen vereist investeringen in technologie, training en samenwerking om vroegtijdige waarschuwingen mogelijk te maken en een proactieve respons op hybride dreigingen te vergemakkelijken.

### **6. Richt een counter hybride sturingsplatform in dat responsmaatregelen kan coördineren**

Dit platform dient als centraal coördinatiecentrum waarin diverse overheidsinstanties, zoals defensie, inlichtingendiensten en politie, samenwerken om gezamenlijke operaties te plannen en uit te voeren. Het sturingsplatform maakt gebruik van real-time informatie en gegevens van de multi-domein signaleringsstructuur om besluitvorming te ondersteunen en conflicten tussen maatregelen te voorkomen. De capaciteit om responsmaatregelen te coördineren en synchroniseren is van vitaal belang voor een effectieve counter hybride campagne en vereist heldere beleidsrichtlijnen en geïntegreerde operationele processen. Het sturingsplatform fungeert daarmee als een operationeel commandocentrum dat reageert op hybride dreigingen en een gecoördineerde en samenhangende counter hybride campagne kan opzetten.

### **7. Formeer een kernteam externe communicatie**

Dit team heeft tot taak om consistente en effectieve communicatie met het publiek en andere belanghebbenden tot stand te brengen. Het ontwikkelt mediastrategieën om bewustzijn te creëren over lopende maatregelen en de redenen daarachter, wat steun genereert en desinformatie tegengaat. Het beheert informatie, coördineert persberichten en publiceert verklaringen. Een doeltreffende communicatiestrategie is essentieel voor het behoud van steun en begrip voor dreigingen en veiligheidsmaatregelen, en draagt bij aan de geloofwaardigheid van de campagne en nationale veiligheid.

### **8. Inventariseer parate counter hybride capaciteiten in het ecosysteem**

Deze inventarisatie heeft tot doel vast te stellen welke bronnen en middelen direct beschikbaar zijn om te worden ingezet bij de uitvoering van counter hybride maatregelen. Het kan gaan om bestaande specialistische teams, technologische infrastructuur, analytische capaciteiten en partnerschappen met relevante organisaties. Het doel is om een gedetailleerd overzicht te verkrijgen van de middelen die onmiddellijk kunnen worden ingezet bij het detecteren, analyseren en aanpakken van hybride dreigingen. Deze inventarisatie biedt waardevolle inzichten in de reeds aanwezige capaciteiten en vormt de basis voor de verdere planning en inzet van maatregelen tijdens de campagne.

### **9. Stel drempelwaardes vast voor reacties op vijandelijke activiteiten**

Deze drempelwaarden fungeren als richtlijnen en bieden een gestructureerd kader voor besluitvorming, waarbij criteria en indicatoren worden gebruikt om de ernst en impact van deze activiteiten te beoordelen. Ze voorkomen overhaaste of verlate reacties en vereisen grondige overwegingen en analyses om te bepalen wanneer proactieve maatregelen noodzakelijk zijn. Het is tevens van belang om deze drempelwaarden regelmatig te evalueren en aan te passen aan veranderende omstandigheden en dreigingen. Het hanteren van enige ambiguïteit in deze drempelwaarden naar buiten toe is raadzaam om te voorkomen dat vijandelijke entiteiten salamitactiek kunnen toepassen net onder de geformuleerde drempelwaarden zonder tegenmaatregelen.



## 3.2. Observatie

### 10. Analyseer het counter hybride ecosysteem

Om ervoor te zorgen dat bij een hybride aanval tijdig een respons opgetuigd kan worden, is het van belang om van tevoren het vriendschappelijke counter hybride ecosysteem in kaart te brengen. Dit systeem bestaat uit verschillende operationele lagen waarin counter hybride capaciteiten respectievelijk in kaart kunnen worden gebracht. Als leidraad kan het CORE-raamwerk (*Comprehensive Resilience Ecosystem*) worden gebruikt om het landschap in te tekenen. Dit dwingt tot het zorgvuldig scannen van domeingebieden en bestuurlijke lagen. De kern wordt gevormd door de Rijksoverheid. Hieromheen liggen capaciteiten die benut kunnen worden in de brede samenleving. En daaromheen liggen weer capaciteiten die (uitsluitend) aangesproken kunnen worden in bilaterale of multilaterale samenwerkingsverbanden. Scenario's kunnen helpen om aan de hand van specifieke dreigingstypen te komen tot verschillende systeemformaties.

### 11. Detecteer hybride aanvallen op het ecosysteem

Het detecteren van een hybride aanval is ingewikkelder dan van een conventionele aanval vanwege de pluriforme tactieken en mogelijke heimelijkheid van de vijandelijke operaties. Meer dan vijandgerichte intelligence vereist counter hybride detectie een sterk ontwikkeld signaleringsapparaat.<sup>12</sup> 'Eyes and ears' zijn nodig binnen meerdere blootgestelde sectoren. Het is van belang om informatiestromen goed te laten convergeren en te analyseren tot een coherent hybride dreigingsbeeld. Waarnemers en analisten dienen ontvankelijk te zijn voor *unknowns* omdat hybride conflictvoering gericht is op onconventionele tactieken en timing. Informatiedeling tussen bondgenoten is cruciaal omdat hybride conflictvoering zich niet houdt aan landsgrenzen.<sup>13</sup>

### 12. Attribueer aanvallen en bepaal de bronoorzaak, de samenhangende structuur tussen aanvallen en de mogelijke doelen van de vijand

Attributie heeft tot doel om een vijand op voldoende grond te identificeren en zo de respons te richten. Daarnaast verschaft publieke attributie politieke en juridische reactieruimte om counter hybride maatregelen te ondernemen. Voorwaarde is dat de aanvallen overtuigend kunnen worden toegeschreven. Vanwege het clandestiene en heimelijke karakter van vijandige hybride operaties kan dat een uitdaging zijn. Een hybride tegenstander handhaaft liefst een positie van *plausible deniability*. De noodzaak van een goed signaleringssysteem is daarom ook noodzakelijk voor bewijsvergarig.

### 13. Analyseer de vijand (ook (in-)directe bondgenoten, proxies; doelen; capaciteiten)

Een effectieve counter hybride strategie vergt ideologische, politieke en militaire kennis van de tegenstander. Wie is de tegenstander precies? (niet alle hybride tegenstanders vallen samen met een statelijke actor). Welke proxies en bondgenoten heeft de tegenstander? Waardoor wordt de tegenstander gemotiveerd en wat wil de tegenstander (intern) bereiken? Wanneer de motivatie en de doelen van de tegenstander in beeld zijn, dient het vijandige hybride ecosysteem in kaart gebracht te worden op basis van detectie en intelligence.

<sup>12</sup> 'MCDC Countering Hybrid Warfare Project: Countering Hybrid Warfare' (MCDC, Maart 2019), 25, [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c8141e2e5274a2a51ac0b34/concepts\\_mcdc\\_countering\\_hybrid\\_warfare.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c8141e2e5274a2a51ac0b34/concepts_mcdc_countering_hybrid_warfare.pdf).

<sup>13</sup> Erica D. Borghard en Shawn W. Lonergan, 'Cyber Operations as Imperfect Tools of Escalation', *Strategic Studies Quarterly* 13, nr. 3 (2019): 122–45.

#### 14. Monitor doorlopend het hybride dreigingsbeeld (inclusief 2e en 3e orde effecten)

Hybride aanvallen zijn pluriform en vinden plaats over een verspreid en ongelijkmatig tijdscontinuüm. Het hybride dreigingsbeeld moet daarom voortdurend worden bijgesteld. In hybride oorlogsvoering hebben aanvallen vaak tweede of derde-orde effecten die bijvoorbeeld raken aan de sociale stabiliteit. Wees daarom niet alleen opmerkzaam op de direct zichtbare directe gevolgen, maar analyseer ook het complexere beeld van dieper voerende maatschappelijke en politieke implicaties. Denk aan de gezondheid van de democratische rechtsorde of het voorkomen van verzwakte allianties.



### 3.3. Oriëntatie

#### 15. Bepaal de gewenste future state(s)

De oriëntatiefase begint met het vaststellen van de gewenste uitgangssituatie en de eindstaat die de campagne beoogd te bereiken. Alle maatregelen en activiteiten binnen een campagne zijn erop gericht om deze eindstaat te realiseren. Daarmee is er een hoger niveau doel gesteld aan de hand waarvan een gerichtere strategie geformuleerd kan worden. Tevens dient het als ijkpunt om periodiek te evalueren of de campagne de beoogde uitgangssituatie dichterbij brengt en daarmee succes heeft.

#### 16. Bepaal de doelstellingen en subdoelstellingen om de gewenste eindsituatie(s) te bereiken

Aan de hand van een gewenste uitgangssituatie kunnen nadere doelstellingen worden geformuleerd. Grotere strategische einddoelen kunnen worden opgesplitst in subdoelstellingen die bijvoorbeeld per sector kunnen verschillen en over de tijd opgebouwd kunnen worden. Vervolgens kan er een prioritering worden aangebracht in de te bereiken (sub-)doelstellingen om zo een actieplan met maatregelen te kunnen ontwikkelen.

#### 17. Inventariseer de geschikte (multi-domein) counter hybride instrumenten en actoren in het ecosysteem

Daartoe is het essentieel om een overzicht te hebben van de actoren in het counter hybride ecosysteem en een inzicht in de instrumenten die zij kunnen inzetten. Bij de inventarisatie kunnen taxonomieën als DIMEFIL (diplomatiek, informatie, militair, economisch, financieel, inlichtingen en legaal) nuttig zijn. Zeker voor kleine en middelgrote mogendheden is het essentieel om van een *'whole-of-government'* naar een *'whole-of-society'* te gaan;<sup>14</sup> en internationaal naar een *'whole-of-allies'* benadering.<sup>15</sup>

#### 18. Identificeer geschikte interventietrajecten (*lines of effort*) voor het realiseren van de doelstellingen

Aan de hand van de doelstellingen, actoren en capaciteiten kunnen geschikte interventietrajecten worden geïdentificeerd. Bij counterhybride beleid gaat het daarbij om *'lines of effort'* in plaats van geografisch en fysiek georiënteerde *'lines of operations'*.<sup>16</sup> Een *line of effort* kan bijvoorbeeld politiek, veiligheid, economisch en diplomatiek zijn.

14 'Veiligheidsstrategie voor het Koninkrijk der Nederlanden' (Rijksoverheid, 3 april 2023), 23, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/04/03/veiligheidsstrategie-voor-het-koninkrijk-der-nederlanden>.

15 'Defensienota 2022: Sterker Nederland, Veiliger Europa' (Ministerie van Defensie, juni 2022), [https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2022/06/01/defensienota-2022/Defensienota\\_2022.pdf](https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2022/06/01/defensienota-2022/Defensienota_2022.pdf).

16 Daniel H. Edwan, 'A Symbolic Interpretation of the Lines of Effort through the Theory of Strategic Ambiguity' (Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, 2009), <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA512387.pdf>.

### 19. Bepaal de gewenste reikwijdte en impact van de interventies, tweede en derde orde effecten, en bedenk exit-strategieën

De gewenste reikwijdte en impact van interventies vraagt een algemene risicobeoordeling, waarin het escalatierisico, de afhankelijkheden van maatregelen onderling en de tweede- en derde-orde effecten van elke tegenmaatregel wordt beoordeeld. Daarbij gaat het om de vraag of de beoogde interventie proportioneel is in verhouding tot de hybride dreiging, of het de interventie bijdraagt aan het te bereiken doel, of er negatieve tweede en derde orde effecten zijn en of er een exit-strategie is om de interventie te beëindigen.



## 3.4. Operationalisering

### 20. Bepaal per maatregel wie wat uitvoert met welke middelen aan de hand van een operationeel plan, gebruikmakend van succescriteria

Een operationeel plan geeft richting aan de uiteenlopende actoren en instrumenten binnen het counter hybride ecosysteem. Zo'n plan wordt geformuleerd binnen bestaande institutionele kaders en bredere strategische cultuur. Per instrument wordt bekeken welke actor het best is gepositioneerd om de maatregel uit te voeren, waarbij er voldoende ruimte moet bestaan voor flexibiliteit, discretie en improvisatie met oog op onverwachte hybride dreigingen van dynamische tegenstanders.<sup>17</sup> Binnen multilaterale verbanden kunnen beperkte bevoegdheden een beperkende factor zijn bij de uitvoering,<sup>18</sup> waar het operationeel plan rekening mee moet houden.

### 21. Creëer 'counter hybride cellen', i.e. tijdelijke, wendbare coalities geselecteerd op basis van synergievoordelen, toegerust op het behalen van (sub)-doelen

Stel counter hybride cellen samen bestaande uit tijdelijke wendbare coalities van actoren om de subdoelen te behalen. Zo'n cel kan fungeren als een operationeel knooppunt, waarbij verschillende departementen, internationale partners en private actoren gezamenlijk opereren. De samenstelling van een gelegenheidscoalitie zal verschillen van domein tot domein. Informatie-uitwisseling en taken allocatie zijn hierbij essentieel,<sup>19</sup> waarbij een gedeelde terminologie een randvoorwaarde voor succes is.

### 22. Synthetiseer de counter hybride maatregelen tot een coherent maatregelenpakket

Een coherent maatregelenpakket vereist inzicht in de cumulatieve impact van de verschillende counter hybride maatregelen.<sup>20</sup> Een synchronisatiematrix is een bruikbaar instrument voor beleidsmakers om op gestructureerde wijze de operationele planning van de verschillende maatregelen te kunnen volgen en coördineren. Een synchronisatiematrix bevat meerdere elementen: het doelwit; de belangen en kwetsbaarheden van de opponent; de doelstellingen; de maatregelen; en de verdeling van verantwoordelijkheden. Zo'n matrix kan toegepast worden op nationaal en op internationaal niveau binnen een bilaterale of multilaterale context.

17 Mattia Bertolini, Raffaele Minicozzi, en Tim Sweijs, 'Ten Guidelines for Dealing with Hybrid Threats: A Policy Response Framework' (Den Haag: HCSS, april 2023), <https://hcss.nl/wp-content/uploads/2023/04/Guidelines-for-the-Deterrence-of-Hybrid-Threats-HCSS-2023.pdf>.

18 Kenneth Lasoen, 'Realising the EU Hybrid Toolbox: opportunities and pitfalls' (Clingendael, december 2022), 12, [https://www.clingendael.org/sites/default/files/2022-12/Policy\\_brief\\_EU\\_Hybrid\\_Toolbox.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2022-12/Policy_brief_EU_Hybrid_Toolbox.pdf).

19 'Deterring Hybrid Threats: A Playbook for Practitioners' (Helsinki: Hybrid CoE, maart 2020), 50.

20 'Deterring Hybrid Threats: A Playbook for Practitioners', 44.



### 23. Beoordeel per interventie wat het beste aansturingsmodel is

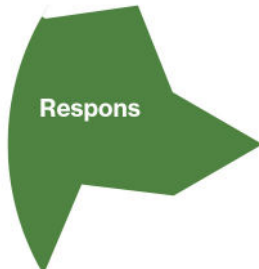
Per interventie dient bepaald te worden welk model van aansturing het beste past. Dit kan gecentraliseerd of gedecentraliseerd zijn waarin zowel de uitvoering als de aansturing volledig gedelegeerd is. Aansturing kan gebruikmaken van zachte of harde controlemechanismen, met veel of weinig discretionaire ruimte voor de uitvoerende actoren. Zo'n afweging wordt bepaald op basis van effectiviteitsinschattingen, juridische overwegingen, escalatierisico's en analyse van de actoren die deel uitmaken van de coalitie (binnen overheid, tussen overheid, publiek-privaat).

### 24. Bepaal de verantwoordelijkheden en aanspreekpunten

Er moet duidelijk vastgelegd worden waar de verantwoordelijkheden belegd zijn en wie het directe aanspreekpunt is in lijn met de eerste stap van de operationaliseringsfase waarin een verdeling van taken en verantwoordelijkheden is gemaakt. Daarbij moeten er zorg voor worden gedragen dat er communicatiekanalen zijn die benut worden. Betrokken actoren moeten niet alleen bekend zijn met de verantwoordelijkheden van de eigen organisatie, maar ook van de andere actoren in het ecosysteem.<sup>21</sup>

### 25. Zorg voor volledige accordering van alle onderdelen van de counter hybride campagne

Vanzelfsprekend dient het counterhybride campagneplan en de daarbij horende stappen geaccordeerd te worden door het Kabinet die democratisch wordt gecontroleerd door de Kamer. De Grondwet voorziet niet in een Artikel-100 brief voor een counter hybride campagne, maar waar gepast kan democratische controle uitgevoerd worden via de Commissie voor de Inlichtingen en Veiligheidsdiensten.



## 3.5. Respons

### 26. Zet de verschillende responsmaatregelen op de optimale geplande timing in gang

De uitvoering van de responsmaatregelen vergt een duidelijk schema waarin de volgorde en timing van verschillende maatregelen worden geordend.<sup>22</sup> Het doel is om een optimale interoperabiliteit te bewerkstelligen tussen acties en capaciteiten. Sommige maatregelen zullen elkaar parallel versterken. Andere zitten elkaar juist in de weg. Het uitgangspunt is om wrijvingspunten te voorkomen, maatregelen en actoren te deconflicteren en waar mogelijk synergievoordelen te bereiken.

### 27. Zorg voor een optimale operationele afstemming door procesafspraken en informatiedelingsprocedures tussen actoren onderling en/of centrale aansturing

Zorg voor een effectief multi-domein afstemmingsoverleg. Alle actoren binnen een *line of effort* moeten weten wat hun respectievelijke positie is binnen de keten van betrokken actoren. Dit kan onder meer surveillance, analyse, planning, communicatie of executie zijn. Gedurende de hele campagne moeten de belangrijkste actoren en rollen worden geïdentificeerd en bijgewerkt per *line of effort*, zodat een duidelijke commandolijn wordt vastgesteld.<sup>23</sup>

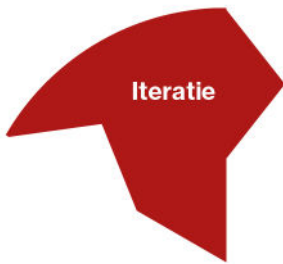
21 Een voorbeeld is de organisatie van de bescherming van de vitale infrastructuur, waarbij private aannemers opdrachten aannemen van de Ministeries van Economische Zaken en Klimaat en Infrastructuur en Waterstaat en de primaire verantwoordelijkheid echter nog bij de vitale aanbieders ligt. De desbetreffende vakdepartement bepaalt of de dienst vitaal is in samenwerking met het NCTV, welke namens de minister van Justitie en Veiligheid de Aanpak Vitaal coördineert en de samenhang van verschillende maatregelen beoordeelt. 'Kamerbrief: Versterkte aanpak bescherming vitale infrastructuur' (Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, 17 mei 2023), 8, <https://www.nctv.nl/binaries/nctv/documenten/brieven/2023/05/kamerbrief-versterkte-aanpak-vitaal/kamerbrief-versterkte-aanpak-vitale-infrastructuur/Kamerbrief+Versterkte+aanpak+bescherming+vitale+infrastructuur+-+.pdf>.

22 'Joint Doctrine Publication 5-00: Campaign Planning' (The Development, Concepts and Doctrine Centre, juli 2013), [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/434557/20150609-JDP\\_5\\_00\\_Ed\\_2\\_Ch\\_2\\_Archived.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/434557/20150609-JDP_5_00_Ed_2_Ch_2_Archived.pdf).

23 'Campaign Planning Handbook Academic Year 2023' (Carlisle Barracks, Pennsylvania: United States Army War College, z.d.), [https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/AY23\\_Campaign\\_Planning\\_Handbook.pdf](https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/AY23_Campaign_Planning_Handbook.pdf).

### **28. Belast uitvoerenden met een voortdurende informatiefedback (SITRAPs) naar het counter hybride sturingsplatform**

Een vaste praktijk in crisismanagement is het bijhouden van SITRAPs. Dit zijn frequente statusupdates door verschillende afdelingen of entiteiten die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van maatregelen. Het doel hiervan is effectieve informatiedeling en het behoud van een centraal overzicht over verschillende initiatieven. De praktijk geeft meer controle over de hoge complexiteit van counter hybride operaties over de tijd, voorkomt dubbel werk en dwingt actoren tot verantwoording en kennisdeling.



## **3.6. Iteratie**

### **29. Monitor real-time effecten, cascade-effecten en escalatierisico's van responsmaatregelen**

Het real-time monitoren van effecten is noodzakelijk om in de gaten te houden of de maatregelen uitpakken conform de gestelde doelen en planning. Eventuele neveneffecten of cascade-effecten moeten bepaald worden om te voorkomen dat het conflict escaleert.

### **30. Tussentijdse oordeelsvorming: stel voortdurend vast of doelen volgens plan behaald worden**

Werk volgens een vast stramien om de counter hybride operatie bij te sturen door operationele leiders en bevelvoerders regelmatig te laten samenkomen voor overleg. Daarin dienen de individuele bevelvoering processen centraal te worden afgestemd. Dit kan met gebruikmaking van een vaste bijsturingscyclus waarin de stadia van gezamenlijke beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming elkaar opvolgen en de leiders hun individuele processen vervolgens kunnen bijsturen.

### **31. Manage de externe communicatie en publieke verwachtingen**

Trage of gebrekkige communicatie in de kwetsbare beginfase van de campagne zal onmiddellijk de kansen op succes in gevaar brengen. Een strategisch communicatieplan is verstandig. Een duidelijk uit te leggen narratief voorkomt dat het maatschappelijke draagvlak verdampt. Denk strategisch na over de balans tussen het geheimhoudingsbelang en de mate van transparantie die noodzakelijk is voor publieke support. Voer een doelgroepenbeleid en bepaal welke maatschappelijk prominente figuren de boodschap kunnen uitdragen en de support kunnen vergroten. Integriteit is extra van belang in de publieke communicatie. De boodschap moet consistent zijn met de ethische en juridische kaders waaraan de campagne gedurende zijn looptijd gebonden blijft.

### **32. Registreer de geleerde lessen, beoordeel de implicaties voor de counter hybride aanpak en stel deze bij.**

Belangrijke ervaringen en praktijkinzichten die worden opgedaan gedurende een counter hybride campagne moeten bijdragen aan een verbeterde paraatheid en operationele slagkracht tegen hybride aanvallen. Het is daarom van belang om te registreren, te evalueren en, tot slot vooral ook terugkoppeling te organiseren. Richt je daarbij niet alleen op de fouten die hersteld moesten worden maar ook op het waarom van de successen van operaties. Het doel van het integreren van geleerde lessen is het creëren van een opwaartse spiraal: elke doorlopen operationele cyclus draagt bij aan de optimalisering van het doorlopende counter hybride proces.

## 4. Tot slot

Hybride dreigingen zijn veranderlijk van aard. Counter hybride campagnes zijn daarmee per definitie dynamische processen omdat tegenstanders hun strategie aanpassen in het licht van de getroffen countermaatregelen. Om effectief te zijn, moeten counterhybride campagnes dan ook dynamisch geconcipeerd en geïmplementeerd worden. Het is onze hoop dat de hier geboden handleiding van nut zal zijn voor beleidsmakers bij het opstellen en uitvoeren van counterhybride campagnes.

# Annex. Stappen in een counter hybride campagne

<b>Preparatie</b>	1. Bepaal de politieke ambitie en stel de ruimte vast voor proactieve maatregelen
	2. Analyseer juridische en ethische bewegingsruimte
	3. Verzeker nationaal, Europees en internationaal draagvlak
	4. Zorg voor doorzettingsmacht op basis van een effectieve besluitvormingsstructuur met escalatieniveaus en/of het inrichten van flitsprocedures
	5. Ontwikkel en onderhoud een effectieve multi-domein (vroeg-) signaleringsstructuur
	6. Richt een counter hybride sturingsplatform in dat responsmaatregelen gelijktijdig kancoördineren, synchroniseren en deconflicteren
	7. Formeer een kernteam externe communicatie
	8. Inventariseer parate counter hybride capaciteiten in het ecosysteem
	9. Stel drempelwaarden vast voor reacties op vijandelijke activiteiten
<b>Observatie</b>	10. Analyseer het counter hybride ecosysteem
	11. Detecteer, allocer en registreer hybride aanvallen op het ecosysteem
	12. Attributeer aanvallen en voer een root cause analysis uit: determineer de bronoorzaak, de samenhangende structuur tussen aanvallen, en de mogelijke doelen van de vijand
	13. Analyseer de vijand (ook (in-)directe bondgenoten, proxies; doelen; capaciteiten)
<b>Oriëntatie</b>	14. Monitor doorlopend het hybride dreigingsbeeld (inclusief 2e en 3e orde effecten)
	15. Bepaal de gewenste future state(s)
	16. Bepaal de doelstellingen en subdoelstellingen om de gewenste future state(s) te bereiken
	17. Inventariseer de geschikte (multi-domein) counter hybride instrumenten en actoren in het ecosysteem
	18. Inventariseer geschikte interventietrajecten (lines of effort) voor het realiseren van dedoelen
<b>Operationalisering</b>	19. Bepaal de gewenste scope en impact van de interventies, tweede en derde orde-effecten, en bedenk exit-strategieën
	20. Bepaal per maatregel wie wat uitvoert met welke middelen aan de hand van een operationeel plan, gebruikmakend van succescriteria.
	21. Creëer 'counter hybride cellen', i.e. tijdelijke, wendbare coalities geselecteerd op basis van synergievoordelen, toegerust op het behalen van (sub-)doelen
	22. Synthetiseer de counter hybride maatregelen tot een coherent maatregelenpakket
	23. Beoordeel per interventie wat het beste aansturingsmodel is (gecentraliseerd of gedelegeerd / <i>soft controls of hard controls</i> / veel of weinig discretionaire ruimte)
	24. Bepaal de verantwoordelijkheden en aanspreekpunten
	25. Zorg voor volledige accordering van alle onderdelen van de counter hybride campagne
<b>Respons</b>	26. Zet de verschillende responsmaatregelen op de optimale geplande timing in gang
	27. Zorg voor een optimale operationele afstemming door procesafspraken en informatiedelingsprocedures tussen actoren onderling en/of centrale aansturing
	28. Belast uitvoerenden met een voortdurende informatiefedback (SITRAPS) naar het counter hybride sturingsplatform
<b>Iteratie</b>	29. Live-monitor effecten, cascade-effecten en escalatierisico's van responsmaatregelen
	30. Tussentijdse oordeelsvorming en bijsturing: stel voortdurend vast of doelen volgens plan behaald worden
	31. Manage de externe communicatie en publieke verwachtingen
	32. Registreer de lessons learned, beoordeel de implicaties voor de counter hybride aanpak en stel deze bij.

# Bibliografie

'APJ-5 Allied Joint Doctrine for the Planning of Operations'. NATO, 2019.

Bertolini, Mattia, Raffaele Minicozzi, en Tim Sweijts. 'Ten Guidelines for Dealing with Hybrid Threats: A Policy Response Framework'. Den Haag: HCSS, april 2023. <https://hcss.nl/wp-content/uploads/2023/04/Guidelines-for-the-Deterrence-of-Hybrid-Threats-HCSS-2023.pdf>.

Boin, Arjen, Sanneke Kuipers, en Werner Overdijk. 'Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment'. *International Review of Public Administration* 18, nr. 1 (1 april 2013): 79–91. <https://doi.org/10.1080/12294659.2013.10805241>.

Borghard, Erica D., en Shawn W. Loneragan. 'Cyber Operations as Imperfect Tools of Escalation'. *Strategic Studies Quarterly* 13, nr. 3 (2019): 122–45.

Bossidy, Larry, en Ram Charan. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Random House Business Books, 2002.

Bricker, J.T. 'Customer Marketing Framework: A Blueprint for Success'. Shift Paradigm, 20 maart 2023. <https://www.shiftparadigm.com/insights/customer-marketing-framework-a-blueprint-for-success-2/>.

Burton, J. Michael, William J. Miller, en Daniel M. Shea. *Campaign Craft: The Strategies, Tactics, and Art of Political Campaign Management*. 5de dr. Praeger Series in Political Communication. Praeger, 2015.

Burton, Michael J., William J. Miller, en Daniel M. Shea. *Campaign Craft: The Strategies, Tactics, and Art of Political Campaign Management, 5th Edition: The Strategies, Tactics, and Art of Political Campaign Management*. ABC-CLIO, 2015.

'Campaign Planning Handbook Academic Year 2023'. Carlisle Barracks, Pennsylvania: United States Army War College, z.d. [https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/AY23\\_Campaign\\_Planning\\_Handbook.pdf](https://warroom.armywarcollege.edu/wp-content/uploads/AY23_Campaign_Planning_Handbook.pdf).

'Campaigning'. FMFM 1-1. Washington: U.S. Marine Corps, 25 januari 1990. <https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/usmc/fmfm/1-1/fmfm1-1.pdf>.

Coffman, Julia, en Tanya Beer. 'The Advocacy Strategy Framework'. *Center for Evaluation Innovation* (blog). Geraadpleegd 9 januari 2024. <https://www.evaluationinnovation.org/publication/the-advocacy-strategy-framework-3/>.

De Bruycker, Iskander, en Aaron McLoughlin. 'The Public Affairs Plan: Seven Steps to Success Rooted in Science and Practice'. *Journal of Public Affairs* 21, nr. 3 (2021): e2567. <https://doi.org/10.1002/pa.2567>.

De Czege, Huba Wass. 'Notes on The Logic of Command and Campaigning: The Art of Continually Making Two Kinds of Choices in Harmony While Learning and Adapting'. *Small Wars Journal*, 17 augustus 2018. <https://doi.org/10.1007/s12117-023-09498-x>.

'Defensienota 2022: Sterker Nederland, Veiliger Europa'. Ministerie van Defensie, juni 2022. [https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2022/06/01/defensienota-2022/Defensienota\\_2022.pdf](https://www.defensie.nl/binaries/defensie/documenten/beleidsnota-s/2022/06/01/defensienota-2022/Defensienota_2022.pdf).

'Deterring Hybrid Threats: A Playbook for Practitioners'. Helsinki: Hybrid CoE, maart 2020.

Edwan, Daniel H. 'A Symbolic Interpretation of the Lines of Effort through the Theory of Strategic Ambiguity'. Kansas: School of Advanced Military Studies United States Army Command and General Staff College Fort Leavenworth, 2009. <https://apps.dtic.mil/sti/tr/pdf/ADA512387.pdf>.



- 'Joint Doctrine Publication 5-00: Campaign Planning'. The Development, Concepts and Doctrine Centre, juli 2013. [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/434557/20150609-JDP\\_5\\_00\\_Ed\\_2\\_Ch\\_2\\_Archived.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/434557/20150609-JDP_5_00_Ed_2_Ch_2_Archived.pdf).
- Jomini, Antoine Henri. *The Art of War*, 1838.
- JT Bricker. 'Customer Marketing Framework: A Blueprint for Success'. Shift Paradigm, 20 maart 2023. <https://www.shiftparadigm.com/insights/customer-marketing-framework-a-blueprint-for-success-2/>.
- Kainikara, Sanu. 'A Framework for Campaign Analysis', 2013.
- 'Kamerbrief: Versterkte aanpak bescherming vitale infrastructuur'. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid, 17 mei 2023. <https://www.nctv.nl/binaries/nctv/documenten/brieven/2023/05/kamerbrief-versterkte-aanpak-vitaal/kamerbrief-versterkte-aanpak-vitale-infrastructuur/Kamerbrief+Versterkte+aanpak+bescherming+vitale+infrastructuur+-.pdf>.
- Larry Bossidy, en Ram Charan. *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, 2006.
- Lasoen, Kenneth. 'Realising the EU Hybrid Toolbox: opportunities and pitfalls'. Clingendael, december 2022. [https://www.clingendael.org/sites/default/files/2022-12/Policy\\_brief\\_EU\\_Hybrid\\_Toolbox.pdf](https://www.clingendael.org/sites/default/files/2022-12/Policy_brief_EU_Hybrid_Toolbox.pdf).
- 'MCDC Countering Hybrid Warfare Project: Countering Hybrid Warfare'. MCDC, Maart 2019. [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c8141e2e5274a2a51ac0b34/concepts\\_mcdc\\_countering\\_hybrid\\_warfare.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5c8141e2e5274a2a51ac0b34/concepts_mcdc_countering_hybrid_warfare.pdf).
- 'Notes on The Logic of Command and Campaigning: The Art of Continually Making Two Kinds of Choices in Harmony While Learning and Adapting | Small Wars Journal'. Geraadpleegd 13 juni 2023. <https://smallwarsjournal.com/jrnl/art/notes-logic-command-and-campaigning-art-continually-making-two-kinds-choices-harmony-while>.
- O'Day, Brian J. 'Political Campaign Planning Manual: A Step by Step Guide to Wining Elections'. National Democratic Institute for International Affairs, 2003. [https://www.ndi.org/sites/default/files/1541\\_ru\\_election\\_5.pdf](https://www.ndi.org/sites/default/files/1541_ru_election_5.pdf).
- Rogers, Everett M., en J. Douglas Storey. 'Communication campaigns'. In *Handbook of communication science*, 817–46. Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc, 1987.
- The National Democratic Institute for International Affairs (NDI). 'Political Campaign Planning Manual: A Step by Step Guide to Winning Elections', 2009.
- US Marine Corps. 'Campaigning'. FMFM 1-1. Geraadpleegd 14 juni 2023. <https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/usmc/fmfm/1-1/fmfm1-1.pdf>.
- 'Veiligheidsstrategie voor het Koninkrijk der Nederlanden'. Rijksoverheid, 3 april 2023. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2023/04/03/veiligheidsstrategie-voor-het-koninkrijk-der-nederlanden>.



The Hague Centre  
for Strategic Studies

**HCSS**

Lange Voorhout 1  
2514 EA The Hague

**Follow us on social media:**

@hcssnl

**The Hague Centre for Strategic Studies**

Email: [info@hcss.nl](mailto:info@hcss.nl)

Website: [www.hcss.nl](http://www.hcss.nl)