



Ministerie van Defensie

Masteropleiding
**Defence
Management of
Compliance and
Innovation (DMCI)**

De Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW), onderdeel van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA), verzorgt in Breda en Den Helder het militair-wetenschappelijke deel van de officiersopleidingen, onder toezicht van de Stichting Wetenschappelijk Onderwijs en Onderzoek NLDA (SWOON). Naast drie erkende bacheloropleidingen biedt de FMW ook de Engelstalige masteropleidingen Military Strategic Studies (MSS) en Military Technology, Processes and Systems (MTPS).



Inleiding

De Engelstalige masteropleiding duurt twee jaar en wordt in deeltijd gegeven. DMCI is een doorontwikkeling van de masteropleiding Compliance and Integrity in International Military Trade (CIIMT), aangevuld met kennis uit diverse disciplines uit de militaire bedrijfskunde. De opleiding stelt cursisten in staat om vraagstukken en uitdagingen die zij in hun dagelijks werk ervaren als gevolg van ontwikkelingen in het sterk veranderende geopolitieke speelveld beter te begrijpen en ondersteunt cursisten in de zoektocht naar passende antwoorden.

Het programma is opgebouwd uit een gezamenlijk deel en twee tracks. In de twee tracks (compliance en innovatie), kun je je kennis en vaardigheden rondom twee onderwerpen die voor de Defensieorganisatie van cruciaal belang zijn verder verdiepen. De rode draad in de opleiding DMCI vormt de wisselwerking compliance en innovatie. Beide aspecten beïnvloeden het werk binnen de defensieorganisatie en actuele veiligheidsvraagstukken worden vaak ervaren alsof sprake is van een spanningsveld tussen beide perspectieven. Studenten leren op basis van academische reflectie uit diverse disciplines dit spanningsveld te analyseren en (deel)problemen te identificeren, te bestuderen en een concrete bijdrage te leveren aan het versterken van het operationeel vermogen van de organisatie.

Masterprogramma

Het geopolitieke toneel verandert razendsnel. Veiligheid wordt bedreigd door oorlog aan de oostgrens van Europa en door een schijnbaar niet-aflatende stroom van incidenten en voorvallen als grijze zone tussen oorlog en vrede: hybride oorlogvoering (o.a. door Rusland en China) lijkt dichterbij huis dan ooit. Zekerheden rondom de westerse veiligheidsorde die ooit onwrikbaar leken, zijn dat niet meer. Nieuwe technologieën zoals drones, cyber en AI veranderen bovendien het karakter van conflicten. Het veiligheidslandschap is als optelsom van al die ontwikkelingen in toenemende mate onzeker, complex en ambigu. Het bedrijfsleven en maatschappelijke actoren heroriënteren zich op nieuwe vormen van samenwerking en hun relatie tot Defensie.

Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor de krijgsmacht en haar partners, zowel nationaal als internationaal, en zowel militair als civiel. Nieuwe vraagstukken en termen als strategische autonomie, sourcing, maar ook het ontwikkelen van (nieuwe) vormen van adaptieve productieketens en afzetmarkten (denk aan servitization) worden gebruikt in het denken over een weerbare en veerkrachtige samenleving.

Daarnaast verandert ook de krijgsmacht. De krijgsmacht zal de komende jaren aanzienlijk groeien na decennia van bezuinigingen. De intake van personeel zal fors groeien en nieuwe technologie en (wapen)systemen zullen worden

ontwikkeld en worden geïntroduceerd in de krijgsmacht. Deze maken op meer geavanceerde manieren genetwerkt en digitaal functioneren mogelijk.

Dit alles betekent dat werkwijzen en samenwerkingsrelaties zullen veranderen. Slagvaardige publiek-private ecosystemen moeten worden gevormd om nieuwe technologieën te ontwikkelen, te produceren en in te bedden. Bestaande processen en werkwijzen zullen binnen en buiten de krijgsmacht moeten veranderen om veiligheid effectief te kunnen blijven garanderen.



Deze nieuwe capaciteiten moeten worden gerealiseerd in een veiligheidsdomein dat in de laatste decennia is geëvolueerd tot een complexe en in sterke mate gereguleerde omgeving. Als belangrijke bron van regulering wordt in de opleiding op Strategic Trade & Export Control gefocust. Strategic Trade & Export Control is ontwikkeld om de handel in militaire en dual-use goederen en diensten te reguleren en faciliteren en om te voldoen aan internationale verplichtingen.

Gegeven deze ontwikkelingen is het essentieel dat de krijgsmacht en haar partners:

- Toegang hebben tot en actief mee ontwikkelen aan cruciale kennis, technologie, software en strategische goederen,
- Zorgen dat deze niet in de verkeerde handen vallen én
- Zorgen dat de krijgsmacht en haar maatschappelijke partners zich zodanig organiseren dat deze middelen kunnen worden ingezet.

Export control en overige vormen van compliance zijn noodzakelijk om grip te houden op (de handel in) strategische goederen, technologie en software – binnen en buiten de Defensieorganisatie.

Innovatie en compliance zijn daarmee twee kanten van dezelfde medaille: Compliance zorgt ervoor dat organisaties (ook bij innovaties) opereren binnen juridische en ethische kaders en dat de voor innovatie essentiële kennis en technologie beschikbaar is en blijft. Aan de andere kant is het vanuit een militair bedrijfskundig perspectief duidelijk dat een proactieve, op innovatie gerichte mindset en concrete realisatie van innovaties een minimale vereiste is om adaptief en toekomstgericht te kunnen handelen in het in toenemende mate snel veranderende en onvoorspelbare veiligheidsdomein.

De masteropleiding Defence Management of Compliance and Innovation (DMCI) speelt in op deze ontwikkelingen door professionals op te leiden die in het veiligheidsdomein begrijpen wat ervoor nodig is om als organisatie strategisch te kunnen balanceren tussen vereisten t.b.v. innovatie en compliance. Zo kunnen zij niet alleen voldoen aan de eisen van vandaag, maar ook de strategische koers van morgen helpen bepalen en realiseren. Binnen de masteropleiding leer je hoe schijnbaar conflicterende bedrijfskundige waarden en organisatiedoelen zich tot elkaar verhouden en elkaar kunnen versterken, bijvoorbeeld in het kader van strategic trade control en strategische wendbaarheid.

Door vraagstukken uit het veiligheidsdomein die zich in het spanningsveld tussen compliance en innovatie bevinden vanuit een multidisciplinair perspectief te beschouwen en analyseren wordt je voorbereid op complexe veiligheidsuitdagingen. Risicobeheersing en verantwoorde disruptieve innovatie zijn beiden onmisbaar voor het vermogen van de krijgsmacht en haar partners om effectief en 'future proof' op te treden tegen dreigingen in een dynamische, complexe en onzekere geopolitieke context.

Case

“Defensie wil de productie van onbemande vliegtuigen (UAS) versnellen. Daarvoor is een krachtig nationaal ecosysteem nodig. Dat moeten hightechbedrijven, kennisinstellingen en Defensie vormen” ... “Voor de veiligheid van Nederland en haar bondgenoten moet de krijgsmacht in hoog tempo worden versterkt. Daarvoor heeft Defensie van alles meer nodig: van gevechtsvoertuigen tot drones, van traditioneel materieel tot hightech systemen. Ook Nederland zal meer moeten bijdragen aan militaire productie. Daarbij is er behoefte aan meer zekerheid, kortere levertijden en minder afhankelijkheid van landen buiten Europa. Defensie riep bedrijven daarom op hun capaciteiten en faciliteiten waar mogelijk ook in te zetten voor onze veiligheid.”

(Bron: website Defensie, 26 februari en 21 maart 2025)

Bovenstaand citaat is exemplarisch voor het type casuïstiek dat centraal staat in de masteropleiding. De ontwikkeling en inzet van Unmanned Aerial Systems (UAS) en verwante Robotic Autonomous Systems (RAS) zijn cruciaal voor Defensie om ook in de toekomst veiligheid te kunnen bevorderen. Vaak gaat het hierbij om de ontwikkeling van nieuwe technologie of om nieuwe toepassingen van bestaande dual-use technologie, zoals commerciële dronetechnologie of artificiële intelligentie. De overheid (en met haar Defensie) zoekt nieuwe manieren om zich te verhouden tot het bedrijfsleven en de productontwikkelingsketen. Tegelijkertijd is het van groot belang dat kennis over nieuwe technologie en de onderliggende data en technologie niet in verkeerde handen valt. Stevige maatregelen zijn daarom nodig om (de handel in) strategische goederen, technologie en software te controleren en beheersen, en hierover verantwoording af te kunnen leggen. Kennis van compliance en kennis van vigerende wet- en regelgeving is daarbij van cruciaal belang.

Bovendien vraagt de uiteindelijke inzet van UAS en RAS, evenals de vormgeving van een ondersteunend ecosysteem, om aanpassingen in de organisatie en in de samenwerking binnen de krijgsmacht en haar partners. Control over (de handel in) strategische goederen, kennis, data en technologie enerzijds en de versnelling van de wendbaarheid van betrokken organisaties anderzijds, zijn daardoor nauw met elkaar verbonden.

Je krijgt in de masteropleiding bedrijfskundige kennis en hard & soft skills aangereikt om op termijn richting en leiding te geven aan vergelijkbare (deel)opgaven. Hierbij valt te denken aan strategisch management & besluitvorming, regelgeving & compliance in het kader van strategische goederen en diensten, innovatiemanagement & technologiebeheer, en systeemdenken & complexiteitsmanagement.



Waarom kies je voor dit Masterprogramma?

1. Unieke combinatie van innovatie en compliance

In het veiligheidslandschap dat in toenemende mate gekenmerkt wordt door hoge dynamiek en grote onzekerheid, is zowel een eenzijdige focus op beheersing en compliance als eenzijdige innovatie onvoldoende. Deze master leert je hoe innovatie en compliance zich tot elkaar verhouden en elkaar kunnen versterken. Zo weet je bijvoorbeeld wanneer je morele, ethische en juridische grenzen moet bewaken en waar je ruimte kunt creëren om innovatief vermogen in het veiligheidsdomein te helpen organiseren.

2. Relevante en actuele inhoud

De opleiding is gebaseerd op (recente) inzichten uit de praktijk en militaire bedrijfswetenschappen, en legt de link tussen de theorie en de praktijk van modernisering en technologieontwikkeling binnen Defensie en andere veiligheidspartners. Je verdiept je in een breed pallet aan onderwerpen zoals organisatie dynamiek, management, civiel-militaire samenwerking, innovatie en digitale transformaties en internationale (wapen) handel, inclusief de uitdagingen rond intellectueel eigendom en strategische trade controls.

3. Rol van de Defensie-Industrie

Als geen andere opleiding geeft deze master inzicht in het opereren in (de omgeving van) het militair-industriële ecosysteem, inclusief daarop voortbordurende processen binnen de Defensieonderdelen.

4. Toekomstgericht leiderschap

De master is gericht op professionals die niet alleen willen aanhaken bij de huidige werkwijzen in het veiligheidsdomein, maar proactief willen worden om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en dreigingen. Dat betekent op academisch niveau kunnen meedenken over en actief kunnen ontwerpen en bouwen aan nieuwe processen, structuren en vormen van samenwerking. Je ontwikkelt leiderschapsvaardigheden om complexe (internationale) netwerken te ontwikkelen en/of aan te sturen in een joint, interagency, multinational en public (JIMP)-omgeving.

5. Directe koppeling met de praktijk

Tijdens de opleiding werk je aan een eigen praktijkcasus (field problem). Je past academische concepten en methoden meteen toe op een vraagstuk binnen je eigen organisatie. Hierdoor doe je kennis en nieuwe vaardigheden op en versterk je je eigen leerproces. Tegelijkertijd biedt je direct meerwaarde voor je werkomgeving.

Doelgroepen

De opleiding is bedoeld voor professionals uit de EU en NAVO-landen met enkele jaren werkervaring in een relevante veiligheidscontext zoals:

- > **Militaire professionals en burgers** bij Defensie die willen doorgroeien in strategische of leidinggevende posities en behoefte hebben aan academische verdieping.
- > **Overheidsfunctionarissen en -adviseurs** binnen het brede veiligheidsdomein (bijvoorbeeld binnen binnenlandse zaken, justitie, inlichtingendiensten) die zich willen specialiseren in effectief innoveren of technologiebeheer en internationale regelgeving rondom strategische goederen.

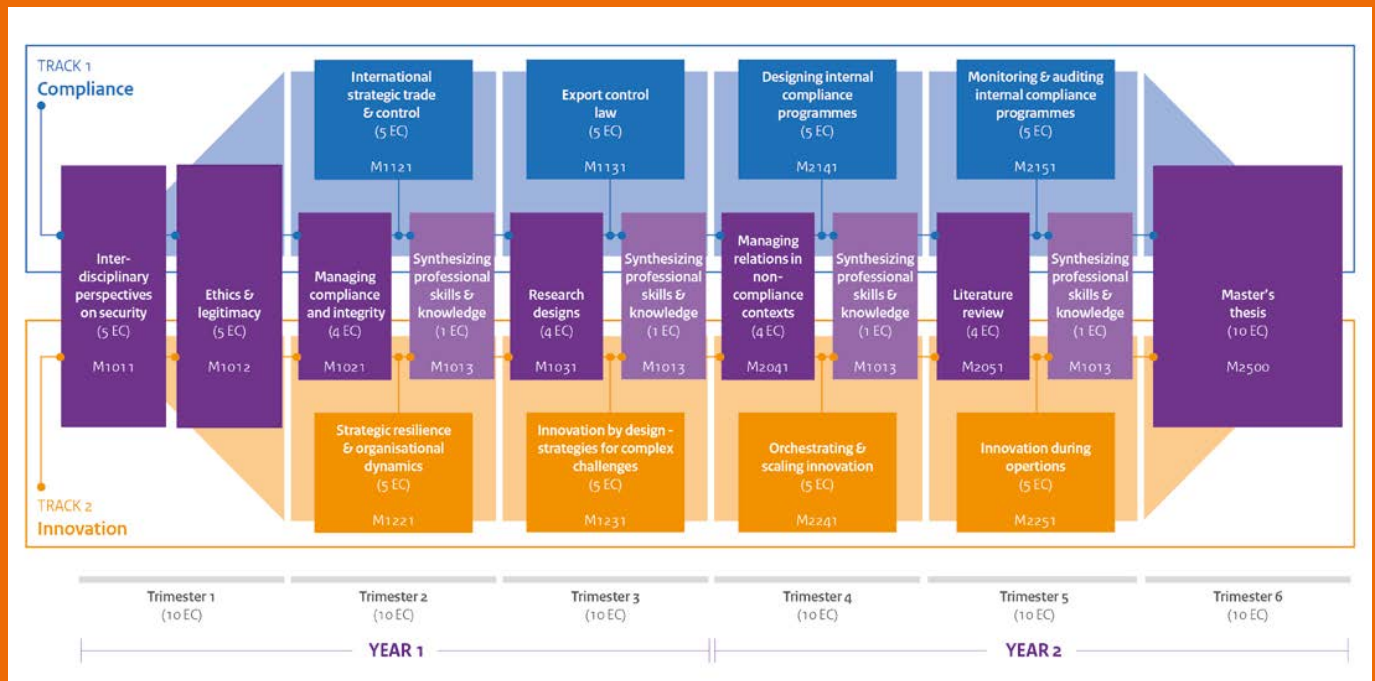
- > **Professionals uit het bedrijfsleven**, met name uit de hightech- en veiligheidssector, die opereren op het snijvlak van innovatie, strategische wendbaarheid en compliance.
- > **Consultants, beleidsmakers en medewerkers** bij think tanks die zich richten op risicomanagement en de vormgeving van civiel-militaire ecosystemen.

Je volgt de masteropleiding na het behalen van minimaal een wetenschappelijke bachelor. Kandidaten zonder deze vooropleiding (bijvoorbeeld met een HBO-diploma, (tenminste niveau NLQF-6/ EQF-6)), met aantoonbare relevante werkervaring en professionele expertise, kunnen na het volgen van een pre-master worden toegelaten.



Wat kun je verwachten?

Het curriculum



De Engelstalige masteropleiding wordt in deeltijd gevolgd over twee jaar (totaal 60 European Credits, EC). DMCI is een doorontwikkeling van de opleiding Compliance and Integrity in International Military Trade (CIIMT), aangevuld met kennis uit diverse disciplines uit de militaire bedrijfskunde. De rode draad in de opleiding is de wisselwerking en vaak het spanningsveld tussen compliance en innovatie, en de wijze waarop beide aspecten actuele veiligheidsvraagstukken beïnvloeden. Je leert op basis van academische reflectie uit diverse disciplines een concrete bijdrage te leveren aan het daadwerkelijk versterken van het operationeel vermogen van de organisatie. Het programma is opgebouwd uit een gezamenlijk deel en verdiepende vakken in twee verschillende tracks, waarin je kennis en vaardigheden verder kunt verdiepen.

1. Gezamenlijk basisprogramma (40 EC)

- Analyse van het dynamische veiligheidslandschap: veranderende geopolitieke verhoudingen, hybride dreigingen en multidomein-operaties.
- Compliance en ethiek: nationale en internationale (export)wetgeving, morele en juridische implicaties, integriteitsvraagstukken.
- Organisatiekunde en strategisch management: leidinggeven in complexe netwerken, systeemdenken, technologiebeheer, future search.
- Onderzoeks- en analysemethoden: literatuurstudie, ontwerp- en evaluatiemethoden, veldonderzoek.

2. Tracks (20 EC)

- Compliance: Richt zich op export control management vraagstukken over (de handel in) strategische goederen, technologie, kennis en software. Je leert hoe je risico's kan beheersen en tegelijkertijd vernieuwing en innovatie kan stimuleren.

- Innovation: Gaat dieper in op vraagstukken rond het versnellen en versterken van het organisatorisch vermogen om adequater te reageren op onzekerheid en dynamiek, bijvoorbeeld door te reflecteren op scalingvraagstukken (risico's en capability ontwikkeling) en de inzet en ontwikkeling van nieuwe technologieën of samenwerkingsverbanden (roadmapontwikkeling en juridische toetsing).

3. Bring your own fieldproblem en thesis

- Parallel aan de colleges en werkgroepen werkt je aan een praktijkcasus die (bij voorkeur) nauw samenhangt met je eigen werkomgeving. Je sluit af met een scriptie (thesis) waarin je een vraagstuk integraal onderzoekt met behulp van de kennis en vaardigheden die je tijdens de master zijn aangereikt en onderbouwde (deel)oplossingen aandraagt.

Onderzoek

Wetenschappelijke medewerkers en (tijdens hun afstuderen) studenten van de FMW, doen onderzoek binnen hun vakgebied. **Daar heeft Defensie baat bij, maar ook het onderwijs zelf.** De resultaten van het onderzoek worden namelijk gebruikt ter ondersteuning en vernieuwing van de colleges.

Details onderwijs

De opleiding omvat 60 EC en wordt in twee jaar in deeltijd aangeboden. Onderwijs wordt overwegend in Breda verzorgd door de Faculteit Militaire Wetenschappen. Collegedagen zijn onsite op vrijdagen overdag, en aanwezigheid is verplicht. Het onderwijs wordt ondersteund door een e-learning omgeving.

Onderwijsleeromgeving

De opleiding biedt een learning community waarin docenten, studenten én de betrokken organisaties kennis en ervaring kunnen uitwisselen.

Dit betekent:

- **Interactie en co-creatie:** In kleine groepen werkt je aan realistische casussen, vaak direct afkomstig uit de organisaties van de deelnemers. Theorie en praktijk gaan zo hand in hand.
- **Ervaringsgericht leren:** Je past methodes en inzichten direct toe op actuele innovatie- en compliance-uitdagingen. Regelmatig reflecteer je op je eigen rol en de dynamiek in je organisatie.
- **Multidisciplinair en multilevel:** Je leert de veiligheidsvraagstukken benaderen vanuit verschillende invalshoeken (bijv. juridisch, bedrijfseconomisch, ethisch, technologisch, bestuurskundig). Hierbij ontwikkel je vaardigheden om op zowel tactisch (team), operationeel (organisatorisch) als strategisch niveau te handelen.
- **Persoonlijke begeleiding:** Docenten en experts uit diverse vakgebieden geven feedback, zowel tijdens colleges als op jouw individuele (portfolio) opdrachten.
- **Door deze intensieve en praktijkgerichte aanpak versterk je niet alleen je eigen competenties, maar draagt je ook bij aan de strategie en veerkracht van de organisatie.**





Kosten en inschrijving

De opleiding start jaarlijks in september en duurt twee jaar. Voor defensiepersoneel is de opleiding kosteloos. Voor overige studenten die het masteronderwijs volgen zijn er kosten aan verbonden.

Inschrijven voor de lichter kan tot 1 mei.

Pre-master: Voor kandidaten die niet in het bezit zijn van een relevante wetenschappelijke bachelor (maar wel een HBO bachelor (tenminste niveau NLQF-6/EQF-6)) als vooropleiding hebben afgerond biedt de Faculteit Militaire Wetenschappen een pre-masterprogramma aan. Na het succesvol afronden van de pre-master ben je toelaatbaar tot de master DMCI.

Meer weten?

In de aanloop naar een nieuwe lichter zullen er verschillende voorlichtingssessies plaatsvinden (zowel fysiek als digitaal).

Meer informatie hier over of voor andere vragen of opmerkingen kun je een mail sturen naar: master.dmci@mindef.nl.

Dit is een uitgave van
Ministerie van Defensie
2025

MCD202502124