

Selected Enterprise Technology Cases

Nico Ivens | Target roles: CIO / IT Director / Head of IT

Six situations where Technology became a management question. Not the technology itself, but continuity, risk, investment, ownership and executability shaped my approach each time.

1. Enterprise Resilience & Cyber Accountability

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

When Technology failure threatens business continuity, accountability must be unambiguous.

At VSH / VolkerWessels I held end-to-end Technology accountability across two operating companies and a multi-site Belgian environment of roughly 500 employees, including cybersecurity, continuity and the formal CISO role. I was also the first Technology escalation point in the crisis chain.

The operating model relied on specialist partners: SOC, monitoring, network and server management were partly outsourced. That made accountability more important, not less. Responsibility for risk, escalation, recovery and management decisions stayed with me. I structured resilience around the questions management needs answered before an incident: who detects, who is authorised to act, who coordinates suppliers, who decides on containment, and how does the business recover?

This brought identity and access, monitoring, managed network access control, incident escalation, external CERT support, continuity and supplier responsibilities into one management model rather than a collection of security products.

My accountability: critical services protected, incidents escalated in time, decisions possible, and recovery never dependent on unclear ownership.

Executive value: specialist execution can be outsourced. Accountability for business continuity and Technology risk cannot.

2. Enterprise Platform Modernisation

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

Not replacing legacy system by system, but simplifying the underlying Technology model.

The challenge was not a cloud migration in isolation. Infrastructure lifecycle, network renewal, identity, cyber controls, workplace, collaboration and business applications were all interdependent. Modernised as separate point solutions, the organisation would simply exchange old technical debt for new complexity.

I steered them from one roadmap, asking which capabilities were strategic, which dependencies had to be solved first, which standards could be consolidated, where technical debt had become an operational risk, and which choices would make future change easier. The direction was a cloud-first, Microsoft-oriented foundation: Azure landing zone, identity and security, Microsoft 365, Teams/SharePoint/OneDrive, Intune/Autopilot, cloud/server transition and modern network services. A cloud/Modern Workplace foundation case was sized at approximately EUR 200K excluding hardware and software.

In parallel, the target service model moved toward managed enterprise services, including 24/7 monitored SD-(W)LAN with SLA/service-delivery ownership and managed network access control designed around authentication, detection and isolation.

Executive value: modernisation is not a series of technical migrations. It is the systematic reduction of complexity, risk and future change cost — and the room to grow that creates.

3. Technology Portfolio & Investment Prioritisation

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

A full roadmap is not a strategy. Making choices is.

At executive Technology level, the difficult decision is often not what should be done, but what should not be funded or started yet. At VSH, infrastructure renewal, cyber controls, network modernisation, Modern Workplace, cloud foundations and Dynamics/ERP transformation were competing for the same capacity and management attention.

The organisation could not absorb every programme in parallel without increasing delivery and continuity risk. I translated the portfolio into explicit management trade-offs based on business continuity, risk, dependencies, organisational capacity, timing, investment and time-to-value. Azure, identity and security were treated as common prerequisites; larger workplace and ERP transformations were sequenced against those foundations.

The result was a decision basis that made scarce Technology capacity visible and forced prioritisation at management level, rather than letting projects compete informally for resources — including what was deliberately postponed.

Executive value: Technology strategy becomes capital allocation — including deciding what will not be done yet, and why.

4. Lean Enterprise IT & Vendor Control

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

Gaining scale through partners without giving away control of Technology.

Across VSH / VolkerWessels I carried a combined IT budget scope of approximately EUR 18.6M with a core team of five FTE, supported by Group capabilities and specialist suppliers. The leadership challenge was leverage: keep strategy, risk, architecture judgement,

investment and service accountability close to the business while using external expertise where it added scale. That model only works when scope, responsibilities, SLAs, risk and escalation are clear.

It was tested when a critical IT provider structurally underperformed. Immediate replacement would have created additional operational risk. The approach: facts → service gap → secure continuity (including critical backup and directory/identity dependencies) → benchmark alternative delivery → transition → new SLA terms. I defined the conditions under which a new managed-service partner could credibly take SLA responsibility.

Supplier choice was tied to supportability, target-platform standards, service levels, escalation, transition risk and exit conditions. The company — not the supplier — set roadmap, priorities and risk tolerance.

Executive value: outsourcing reduces the need for internal execution, not the need for strong Technology governance.

5. ERP & Data Governance

BESIX · Business Applications Manager · 2024–2026 · Enterprise Technology Governance & Transformation

An ERP transformation fails when software is migrated without bringing ownership, data and dependencies under control.

At BESIX, the NAV to Business Central / 4PS transition exposed a broader enterprise problem: fragmented applications, weak master-data ownership, manual dependencies and legacy complexity. The environment included poorly documented NAV dependencies, inconsistent master data, untracked equipment and approximately EUR 0.8M of consumables inventory affected by weaknesses in labelling and application management.

For me the programme started not with configuration but with AS-IS and scope, business ownership, system-of-record decisions by domain, data owners and stewards, master data, integrations and dependencies, vendor responsibilities, data-quality rules, selective migration, testing, cut-over, adoption, support and controlled legacy exit. I worked on this within my Enterprise Technology governance remit, together with the architecture and data specialists, so that unclear ownership, dependencies and immature planning became visible early rather than at go-live.

The same governance is relevant for analytics, automation and future AI: reliable technology starts with reliable data and explicit ownership.

Executive value: ERP, analytics and AI are not separate technology questions. They rest on the same base: ownership, reliable data, architecture and governance.

6. Team Leadership & Operating Rhythm

BESIX · Business Applications Manager · 2024–2026 · Enterprise Technology Governance & Transformation

Rebuild collaboration by making priorities, ownership and decision paths visible.

At BESIX I led a team of up to 14 across enterprise applications, ERP, data, digitalisation and application support. The team needed a clearer shared way of working across internal responsibilities, business stakeholders, Group IT and external partners. The objective was not more control or more meetings; it was to restore collaboration and make priorities, commitments and escalation visible.

My leadership model is Clarity → Trust → Autonomy → Accountability. I translated it into a practical operating rhythm: Team and Focus for priorities and blockers; 1:1s for coaching, capacity and individual accountability; Service and CAB for run/change control; Project Updates for delivery risks and decisions; and Group/local alignment and steering forums for enterprise decisions. Every forum had a management purpose: outcome, owner, decision rights, checkpoint and escalation.

When performance or delivery drifted, I first tested whether the cause was capability, clarity, capacity or attitude, then matched the intervention to the cause. The effect was a team working from shared priorities and working agreements rather than individuals operating alongside one another, while specialists retained room to act within clear boundaries.

Executive value: sustainable transformation depends on a team that can coordinate, decide and remain accountable; leadership is the management system that creates those conditions.

EXECUTIVE POSITIONING

I am most useful where Technology complexity has become a business constraint — through cyber risk, legacy, fragmented suppliers, competing investments, unreliable data or unclear ownership. I take accountability, restore control, create a leadership and decision rhythm, and build the foundation for the next transformation.

Geselecteerde Enterprise Technology Cases

Nico Ivens | Doelrollen: CIO / IT Director / Head of IT

Zes situaties waarin Technology een managementvraagstuk werd. Niet de technologie zelf, maar continuïteit, risico, investeringen, ownership en uitvoerbaarheid bepaalden telkens mijn aanpak.

1. Enterprise Resilience & Cyber Accountability

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

Wanneer Technology-falen business continuity bedreigt, moet accountability ondubbelzinnig zijn.

Bij VSH / VolkerWessels droeg ik end-to-end Technology-verantwoordelijkheid over twee werkmaatschappijen en een multi-site Belgische omgeving van circa 500 medewerkers, inclusief cybersecurity, continuïteit en de formele CISO-rol. Ik was ook het eerste Technology-escalatiepunt in de crisisketen.

Het operating model steunde op gespecialiseerde partners: SOC, monitoring, netwerk- en serverbeheer waren deels uitbesteed. Dat maakte accountability belangrijker, niet minder belangrijk. De verantwoordelijkheid voor risico, escalatie, herstel en managementbeslissingen bleef bij mij. Ik structureerde resilience rond de vragen die management beantwoord wil zien vóór een incident: wie detecteert, wie mag handelen, wie coördineert leveranciers, wie beslist over containment, en hoe herstelt de business?

Zo kwamen identity en access, monitoring, managed network access control, incidentescalatie, externe CERT-ondersteuning, continuïteit en leveranciersverantwoordelijkheden samen in één managementmodel in plaats van een verzameling securityproducten.

Mijn accountability: kritieke diensten beschermd, incidenten tijdig geëscaleerd, beslissingen mogelijk, en herstel nooit afhankelijk van onduidelijke ownership.

Executive value: specialistische uitvoering kan worden uitbesteed. Accountability voor business continuity en Technology-risico niet.

2. Enterprise Platform Modernisation

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

Niet legacy systeem per systeem vervangen, maar het onderliggende Technology-model vereenvoudigen.

De uitdaging was geen cloudmigratie op zich. Infrastructuurlicecycle, netwerkvernieuwing, identity, cybercontroles, workplace, collaboration en business applications hingen onderling samen. Als losse puntoplossingen gemoderniseerd, zou de organisatie oude technische schuld gewoon inruilen voor nieuwe complexiteit.

Ik stuurde ze vanuit één roadmap, met de vragen: welke capabilities zijn strategisch, welke afhankelijkheden moeten eerst opgelost, welke standaarden kunnen worden geconsolideerd, waar is technische schuld een operationeel risico geworden en welke keuzes maken toekomstige verandering makkelijker. De richting was een cloud-first, Microsoft-georiënteerd fundament: Azure landing zone, identity en security, Microsoft 365, Teams/SharePoint/OneDrive, Intune/Autopilot, cloud/server-transitie en moderne netwerkdiensten. Een businesscase voor het cloud/Modern Workplace-fundament werd gedimensioneerd op circa EUR 200K exclusief hardware en software. Parallel verschoof het doelservicemodel naar managed enterprise services, waaronder 24/7 gemonitorde SD-(W)LAN met SLA/service-delivery ownership en managed network access control, ontworpen rond authenticatie, detectie en isolatie.

Executive value: modernisering is geen reeks technische migraties. Het is het systematisch verminderen van complexiteit, risico en toekomstige veranderingskosten — en de ruimte om te groeien die dat creëert.

3. Technology Portfolio & Investment Prioritisation

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

Een volle roadmap is geen strategie. Keuzes maken wel.

Op executive Technology-niveau is de moeilijke beslissing vaak niet wat gedaan moet worden, maar wat nog niet gefinancierd of gestart mag worden. Bij VSH concurreerden infrastructuurvernieuwing, cybercontroles, netwerkmodernisering, Modern Workplace, cloudfundamenten en Dynamics/ERP-transformatie om dezelfde capaciteit en managementaandacht.

De organisatie kon niet elk programma parallel absorberen zonder het delivery- en continuïteitsrisico te verhogen. Ik vertaalde de portfolio naar expliciete managementafwegingen op basis van business continuity, risico, afhankelijkheden, organisatorische capaciteit, timing, investering en time-to-value. Azure, identity en security werden behandeld als gemeenschappelijke prerequisites; grotere workplace- en ERP-transformaties werden daartegen gesequentieerd.

Het resultaat was een beslisbasis die schaarse Technology-capaciteit zichtbaar maakte en prioritering op managementniveau afdwong, in plaats van projecten informeel om middelen te laten concurreren — inclusief wat bewust werd uitgesteld.

Executive value: Technology-strategie wordt capital allocation — inclusief beslissen wat nog niet wordt gedaan, en waarom.

4. Lean Enterprise IT & Vendor Control

VSH / VolkerWessels · IT Manager · 2018–2024

Schaal winnen via partners zonder de controle over Technology uit handen te geven.

Bij VSH / VolkerWessels droeg ik een gecombineerde IT-budgetscope van circa EUR 18,6M met een kernteam van vijf FTE, aangevuld met Group-capaciteiten en gespecialiseerde leveranciers. De leiderschapsuitdaging was leverage: strategie, risico, architecture

judgement, investering en service accountability dicht bij de business houden en tegelijk externe expertise inzetten waar die schaal toevoegde. Dat model werkt alleen als scope, verantwoordelijkheden, SLA's, risico en escalatie duidelijk zijn.

Het werd getest toen een kritieke IT-provider structureel onderpresteerde. Onmiddellijke vervanging zou extra operationeel risico hebben gecreëerd. De aanpak: feiten → service gap → continuïteit borgen (inclusief kritieke backup- en directory/identity-afhankelijkheden) → alternatieve delivery benchmarks → transitie → nieuwe SLA-voorwaarden. Ik definieerde de voorwaarden waaronder een nieuwe managed-service partner geloofwaardig SLA-verantwoordelijkheid kon overnemen.

De leverancierskeuze werd gekoppeld aan supportability, target-platform standaarden, service levels, escalatie, transitierisico en exitvoorwaarden. Het bedrijf — niet de leverancier — bepaalde roadmap, prioriteiten en risicotolerantie.

Executive value: outsourcing verlaagt de nood aan interne uitvoering, niet de nood aan sterke Technology-governance.

5. ERP & Data Governance

BESIX · Business Applications Manager · 2024–2026 · Enterprise Technology Governance & Transformation

Een ERP-transformatie faalt wanneer software wordt gemigreerd zonder ownership, data en afhankelijkheden onder controle te brengen.

Bij BESIX legde de overgang van NAV naar Business Central / 4PS een breder enterpriseprobleem bloot: gefragmenteerde applicaties, zwakke master-data-ownership, manuele afhankelijkheden en legacy-complexiteit. De omgeving omvatte slecht gedocumenteerde NAV-afhankelijkheden, inconsistente masterdata, niet-getrackte uitrusting en circa EUR 0,8M aan consumables-inventaris, beïnvloed door zwaktes in labeling en applicatiebeheer.

Voor mij begon het programma niet bij configuratie maar bij AS-IS en scope, business ownership, system-of-record-beslissingen per domein, data owners en stewards, masterdata, integraties en afhankelijkheden, leveranciersverantwoordelijkheden, datakwaliteitsregels, selectieve migratie, testing, cut-over, adoption, support en gecontroleerde legacy exit. Ik werkte hieraan binnen mijn Enterprise Technology-governance remit, samen met de architecture- en data-specialisten, zodat onduidelijke ownership, afhankelijkheden en onrijpe planning vroeg zichtbaar werden in plaats van bij go-live.

Dezelfde governance is relevant voor analytics, automation en toekomstige AI: betrouwbare technologie begint bij betrouwbare data en expliciete ownership.

Executive value: ERP, analytics en AI zijn geen afzonderlijke technologievragen. Ze steunen op dezelfde basis: ownership, betrouwbare data, architecture en governance.

6. Team Leadership & Operating Rhythm

BESIX · Business Applications Manager · 2024–2026 · Enterprise Technology Governance & Transformation

Samenwerking herbouwen door prioriteiten, ownership en beslissingspaden zichtbaar te maken.

Bij BESIX leidde ik een team van tot 14 medewerkers rond enterprise applications, ERP, data, digitalisering en applicatiesupport. Het team had een duidelijkere gedeelde werkwijze nodig over interne verantwoordelijkheden, business stakeholders, Group IT en externe partners. Het doel was niet meer controle of meer meetings; het was samenwerking herstellen en prioriteiten, commitments en escalatie zichtbaar maken.

Mijn leiderschapsmodel is Clarity → Trust → Autonomy → Accountability. Ik vertaalde het naar een praktisch operating rhythm: Team en Focus voor prioriteiten en blokkades; 1:1's voor coaching, capaciteit en individuele accountability; Service en CAB voor run/change-controle; Project Updates voor deliveryrisico's en beslissingen; en Group/lokale alignment- en steeringforums voor enterprisebeslissingen. Elk forum had een managementdoel: outcome, owner, decision rights, checkpoint en escalatie.

Wanneer prestaties of delivery afdreven, testte ik eerst of de oorzaak capability, clarity, capacity of attitude was, en stemde dan de interventie af op de oorzaak. Het effect was een team dat werkte vanuit gedeelde prioriteiten en werkafspraken in plaats van individuen die naast elkaar opereren, terwijl specialisten ruimte behielden om te handelen binnen duidelijke grenzen.

Executive value: duurzame transformatie hangt af van een team dat kan coördineren, beslissen en accountable blijft; leiderschap is het managementsysteem dat die voorwaarden creëert.

EXECUTIVE POSITIONERING

Ik ben het nuttigst waar Technology-complexiteit een businessbeperking is geworden — door cyberrisico, legacy, gefragmenteerde leveranciers, concurrerende investeringen, onbetrouwbare data of onduidelijke ownership. Ik neem accountability, herstel controle, creëer een leiderschaps- en beslisritme en bouw het fundament voor de volgende transformatie.