



Martin Schaumburg-Müller (20150018)



Afleveret: 8. juni 2016

Abstract

What challenges faces a new company when it comes to development and implementation of records management and retention schedules? These questions will be answered in this master thesis through an analyse of a new company and their approach towards records management. This master thesis will explain what records management and retention schedules are to get an understanding of the importance of them and the challenges with getting them implemented in a company.

I will identify the challenges within development and implementation of records management and retention schedules in the new enterprise. Challenges there turns out to be the volume of records, the organizational environment, their technological capability, and their understanding of legislation.

With the use of ISO 15489 and Porter's value chain among others I will make a new value chain which can benefit the company in its work with records management. Lastly I will discuss the new company's challenges and benefits by selecting a process-focused retention schedule.

Indholdsfortegnelse

Abstract	2
Indledning	4
Problemformulering	5
Afgrænsning	5
Begrebsafklaring	5
Hvad er records management – og hvorfor er det vigtigt?	6
Hvad er en retentionplan – og hvorfor er den vigtig?	8
Tre veje til retentionplan	10
Iværksættelsesvirksomheden AC	12
<i>Office 365, Sharepoint og OneDrive</i>	14
<i>Udfordringerne</i>	14
<i>Hvilken slags retentionplan?</i>	16
Kortlægning af virksomhedens processer	17
<i>Porters værdikæde</i>	17
<i>ISO 15489</i>	19
Records management værdikæde	22
<i>Records management værdikæde i forhold til AC</i>	24
Procesorienteret retentionplan i AC	26
<i>Udfordringerne</i>	27
Litteraturliste	30

Indledning

Vi drukner i information. I en undersøgelse fra 2003 fremgår det, at vi årligt producerer mellem 279,5 og 1397,5 TB records, hvilket er en stigning på op til 43 % i antal dokumenter sammenlignet med 1999¹. 13 år senere er denne mængde ikke blevet reduceret - tværtimod.

Mange af disse records bliver produceret af virksomheder og myndigheder. At skulle lede efter records efterfølgende er en tidskrævende proces og ofte leder man forgæves. En amerikansk undersøgelse har påvist, at op til 90 % af den tid, der bruges på at skabe records, bruges på at genskabe tabte og forsvundne records². Det er dog ikke alle records, som virksomhederne og myndighederne behøver gemme. Man regner med, at virksomhederne kan skille sig af med op mod 95 % af deres records uden at lide tab³. Virksomhederne holder dog fast i deres records i lang tid. Det gælder også records, som måske ikke er vitale for forretningen. Hellere være på den sikre side end at mangle en bestemt record i fremtiden. Virksomhederne er dog ikke så opmærksomme på genfindingsmulighederne⁴.

I records management har man ofte fokus på de records, der vedrører virksomhedernes forretningsaktiviteter, og som virksomhederne er forpligtet til at bevare grundet juridiske, økonomiske eller historiske hensyn. Fokus er på at imødekomme lovgivningen inden for virksomhedens branche, så der ikke lides tab i forbindelse med manglende records. Undersøgelser i USA har vist, at 90 % af virksomhederne vil gå fallit, hvis de mister en betydelig del af deres data og ikke er i besiddelse af en nødplan og backup af records⁵. Dette kan imødekommes ved udarbejdelsen af en retentionplan, som systematisk indarbejder, hvilket records der skal bevares, hvor længe de skal bevares og sikrer at de slettes.

¹ Lyman & Varian (2003)

² Stewart (2011) s. 3

³ Brunskill & Demb (2012) s. 43

⁴ Gunnlaugsdottir (2002) s. 236

⁵ Gunnlaugsdottir (2002) s. 234

Problemformulering

I denne masterafhandling ønsker jeg at undersøge hvilke overvejelser en iværksættervirksomhed skal gøre sig i forhold til records management, herunder retentionplaner, når virksomheden er ny, og hvilke udfordringer og muligheder der er i den forbindelse. Ligeså vil jeg gennem en analyse af iværksættervirksomheden og teoretikeres tidligere arbejde, fremsætte en værdikæde som kan understøtte iværksættervirksomhedens arbejde med records og retentionplaner.

Afgrænsning

Omfanget af masterafhandlingen er afgrænset til en gennemgang, analyse og udfordringer ved udvikling af retentionplan i en iværksættervirksomhed. Jeg vil analysere deres nuværende struktur i records, forstå hvad deres behov og ambitionsniveau er, og afgøre hvilke løsninger der vil gavne dem i forhold til records management. Målet er ikke at lave en fuldstændig plan for implementering af records management og retentionplan for virksomheden, men at forstå og synliggøre hvad rammerne er for udvikling og implementering af disse i en iværksættervirksomhed.

Begrebsafklaring

Records: Information som bliver skabt, modtaget og vedligeholdt som bevis og information af en virksomhed eller en person i forhold til juridiske forpligtelser eller organisationens forretningsaktivitet.⁶

⁶ ISO 15489-1 s. 3

Hvad er records management – og hvorfor er det vigtigt?

“Field of management responsible for the efficient and systematic control of the creation, receipt, maintenance, use and disposition of records, including processes for capturing and maintaining evidence of and information about business activities and transactions in the form of records.”⁷

Således beskriver den internationale standard ISO 15489 kort hvad records management er.

Records management er den disciplin, der er med til at styre virksomheders dokumenter, der er kritiske for forretningen. Records management skal sørge for at virksomheden lever op til omverdens krav. Det gør sig gældende over for andre virksomheder, men også myndigheder – nationale som internationale. Records management skal være med til at sikre virksomhedens dokumentation i henhold til troværdighed og ikke mindst lovgivningen, hvor manglende records kan være vise sig at være dyrt for virksomheden i form af dårlige omtale, bøder og i værste fald konkurs⁸.

De primære aspekter i records management er styring af forretningskritiske records, og sikring af, at disse records er pålidelige, tilgængelige og anvendeligt for virksomhedens medarbejdere. Records management er også nøgle til effektiv videndeling i organisationer, da medarbejdere kan bruge records management til at genfinde og dele records til brug for deres arbejde⁹.

Da størstedelen af virksomhederne i dag arbejder med digitale records, er en del af arbejdet med records management at sørge for implementering og drift af de systemer, som skal være med til at skabe, bruge, dele, opbevare og slette records¹⁰.

⁷ ISO 15489-1 s. 3

⁸ Borregaard Jensen (2016) s. 4

⁹ Borregaard Jensen (2016) s. 4

¹⁰ Borregaard Jensen (2016) s. 4

Grundet vigtigheden af records management bliver der udarbejdet internationale standarder, der skal være med til at sikre virksomheders forståelse for implementering, brug og vigtigheden af records management¹¹.

Af ISO 15489 fremgår det, at alle har ansvar for at records skabes og lagres i dokumenthåndteringssystemet, og derfor er det vigtigt, at alle medarbejdere forstår det ansvar, de har i denne forbindelse¹². Det kan dog ikke tages for givet at medarbejderne forstår vigtigheden og respekterer den. Forståelse for værdien af records management skal være til stede på både individ- og organisationsniveau for at sikre, at det bliver udført tilfredsstillende¹³.

¹¹ Borregaard Jensen (2016) s. 3

¹² ISO 15489-1 s. 6

¹³ Oliver & Foscarini (2014) s. 38

Hvad er en retentionplan – og hvorfor er den vigtig?

Kort sagt er en retentionplan en liste eller et katalog over en virksomheds records med angivelse af indsamling, opbevaringstid, system/arkiv og krav til kassation m.m. En retentionplan understøtter organisationen med at identificere records, sørge for compliance med lovgivning og intern governance. Desuden understøtter den kontraktuelle forhold og effektiv virksomhedsdrift. En retentionplan sørger også for en ensartet håndtering af records i deres livscyklus, herunder bevaring og kassation¹⁴.

Mere uddybet kan man sige at i records management indsamles dokumentation ud fra en retentionplan, der beskriver hvilken information som skal indsamles. Målet med en retentionplan er, at den afdeling eller virksomhed, som planen gælder for, kan leve op til dens ansvar og opfylde dens funktion¹⁵. Det betyder, at indsamlingen sker for at imødekomme allerede identificerede problemstillinger. I records management opereres dermed med et absolut kildebegreb, hvor det indsamlede materiales kildeværdi/udnyttelsesmuligheder er defineret inden materialet indsamles.

Retentionplaner er organisationens værktøj til både at indsamle og skille sig af med records. Dermed har retentionplaner stor betydning for en organisation.

*"Records retention schedules are, in fact, the critical component of all records management programs, since they identify records to be managed by the program as well as how long the records are to be retained. Records retention schedules are the primary tools that assist an organization in the management of its records because they provide the rationale behind retention policy as well as direction and guidance on other recordkeeping requirements and conditions."*¹⁶

Med retentionplanen opfanges alle typer records, der oprettes og anvendes af en organisation, ligesom retentionplanen fortæller hvor lang tid disse records skal bevares. En retentionplan skal udvikles og anvendes på en systematisk måde, så den bliver en del af organisationens information management strategi. Både udvikling og implementering af en retentionplan er vigtige elementer i

¹⁴ Smallwood (2013) s. 112

¹⁵ Fischer (2006) s. 30

¹⁶ Fischer (2006) s. 26

at etablere en troværdighed omkring organisationen set fra omverdenen, og samtidig sikre et sundt records management program¹⁷.

I takt med at mængden af records vokser, så vokser de risici der er ved ikke at have en retentionplan. At finde ud af hvor lang tid man skal opbevare records kræver udvikling og implementering af en retentionplan. Uregelmæssigheder eller manglende records i organisationens records management program kan ødelægge organisationens troværdighed for omverdenen. Hvis organisationen ikke opbevarer deres records i henhold til lovgivningen udsættes virksomheden for en unødvendig risiko¹⁸.

Jo mere information en organisation bevarer, jo sværere bliver det at identificere og lokalisere de relevante records. En robust og implementeret retentionplan understøtter compliance, sikrer strømlinede systemer og er en stor hjælp i forbindelse med dokumenthåndtering mv¹⁹. Fokus på records retention kan medvirke til at forny et hensygnende ESDH-system, der er sandet til og ikke bruges som det var tænkt.

Med en vellykket udvikling og implementering af en retentionplan vil virksomheder opleve følgende fordele²⁰:

- Afklaring af, hvad records er og hvilke records, der skal prioriteres
- Hurtigere genfinding
- Reducere juridiske risici
- Oprydning og kassation

¹⁷ Smallwood (2013) s. 114

¹⁸ Smallwood (2013) s. 115-16

¹⁹ Smallwood (2013) s. 113

²⁰ Smallwood (2013) s. 113

Tre veje til retentionplan

Der er tre veje til en retentionplan: Bottom up, top down og procestilgang.

Ved bottom up bliver en eller flere retentionplaner udviklet decentralt i organisationen. Det er ude i de enkelte afdelinger, at retentionplanerne bliver skabt. Det er med til at skabe en detaljerig og en meget tilpasset og individuel retentionplan. Ulemperne ved en bottom up-metode er, at retentionplanerne kan have lang udviklingstid, retentionplanerne bliver forskellige i hele organisationen, og de bliver derfor tunge at vedligeholde og overskue, da det er de enkelte afdelinger, der skal stå for vedligeholdelsen²¹.

Ved top down-metoden bliver retentionplanen udviklet centralt. Her er det en central funktion/afdeling i organisationen som udvikler retentionplanen, og som derefter implementeres i hele organisationen. Fordelene ved top down-metoden er, at udarbejdelsen af retentionplanen går hurtigt, da kun en retentionplan skal skabes i organisationen. Herved bliver resultatet også mere ensartet. En af ulemperne kan være, når retentionplanen skabes centralt, at man ikke få redegjort for alle records af betydning. Det kan betyde, at vigtige records måske mangler i retentionplanen²².

Benyttes procestilgangen til at skabe en retentionplan kigges der på organisationens processer og ikke på organisationens sammensætning. Processer er stabile og robuste, hvorimod organisationer ændres konstant. Fordelene ved en procesorienteret retentionplan er der færre opdateringer, den understøtter kontinuitet, og i praksis gør den det lettere at identificere records i forbindelse med fx salg eller fusion²³⁺²⁴.

"Determining which documents should be captured into a records system is based on an analysis of the regulatory environment, business and accountability requirements and the risk of not capturing the records. The requirement is likely

²¹ Weirsøe (2015)

²² Weirsøe (2015)

²³ Weirsøe (2015)

²⁴ Torres (2006)

to differ according to the type of organization and the legal and social context in which it operates.

Business or personal actions should be captured as records and linked with metadata which characterize their specific business context when they commit an organization or individual to action, render an organization or individual accountable, or document an action, a decision or decision-making process.”²⁵

Der kan være meget store omkostninger forbundet med udarbejdelse og vedligeholdelse af retentionplaner. Det er derfor vigtigt, at finde den metode, der er mest velegnet til den enkelte virksomhed og den enkelte virksomheds situation.

²⁵ ISO 15489-1 s. 11

Iværksættervirksomheden AC

Et lille iværksætterfirma inden for tøjbranchen har valgt at lade mig bruge dem som casevirksomhed. Virksomheden ønsker at fremstå anonymt, og vil derfor blot blive omtalt 'AC'. AC er en mindre virksomhed der blev grundlagt i 2014, og som kun består af tre personer i Danmark. Til gengæld har de mange samarbejdspartnere i Danmark og udlandet. Organisationens består af: TR som er direktør, KR som er kreativ direktør og MM som er marketingschef. TR står for det internationale marked, mens KR tager sig af det nationale marked. MM understøtter begge markeder i sit arbejde.

Alle i AC kender til begrebet records management, men ingen ved hvordan det implementeres og hvad det præcis indebærer. Retentionplaner har ingen i AC hørt om.

AC benytter et netværksdrev på en Microsoft-server til dokumenthåndtering.

Netværksdrevet er inddelt i flere forskellige mapper, herunder bl.a. 'Administration', 'Fælles', 'Salg' og 'Billeder'. Alle har adgang til alle mapper på netværksdrevet.

I 'Administration' ligger records vedrørende ansættelseskontrakter, leverandørkontrakter, regnskabspapir og andre administrative dokumenter. Mappen 'Billeder' indeholder alle virksomhedens digitale billeder, som bruges til reklamer, presse og hjemmeside.

Det er MM, der har ansvaret for billederne og det er ham, de andre medarbejdere kontakter, hvis de ikke kan finde de billeder de skal bruge.

Overordnet set er der ingen retningslinjer for dokumenthåndteringen i virksomheden, og der er ingen personalehåndbog. I det hele taget er der ikke mange retningslinjer, og records management er et fremmedord. Både TR, KR og MM modtager ofte records, som de skal håndtere. Håndteringen omfatter bl.a. at gemme records det rette sted. De ske som oftest på netværksdrevet. Håndteringen indebærer også tit videredistribution til forskellige samarbejdspartnere. Det sker gerne via email og/eller Dropbox²⁶.

²⁶ Dropbox er en fil-hosting tjeneste. Tjensten giver brugerne mulighed for at gemme, synkronisere og dele filer online og mellem computere. Kilde: Wikipedia

TR ved ikke præcis hvordan den enkelte medarbejder i AC håndterer sine records, herunder metadatabehandlingen og dokumentets placering på netværksdrevene. Dog ved TR hvordan de ansatte i deler records og information mellem hinanden og mellem AC og deres samarbejdspartnere. Det foregår gennem tre distributionskanaler: netværksdrevet, email og Dropbox.

Når de ansatte i AC deler records via email resulterer det ofte i flere versioner af samme dokument flere steder. Som på så mange andre punkter i virksomheden, så findes der ingen retningslinjer for, hvordan den enkelte medarbejder skal administrere sine emails. Her har de tre ansatte i AC lavet hver deres struktur. Som oftest bliver fx en ny kontrakt, der er modtaget via email gemt på netværksdrevet, printet og sat i en fysisk mappe, men grundet manglende retningslinjer er dette ikke altid tilfældet.

De ansatte i AC benytter Dropbox på samme måde som de benytter de interne netværksdrev. De uploader records, som de kan få adgang til uden for arbejdspladsen fx hjemmefra eller når de er på messe eller på leverandørbesøg. Det er også via Dropbox, at AC samarbejder og deler records med deres samarbejdspartnere. TR og MM forklarer at Dropbox er nem at bruge, og gratis at anvende for deres samarbejdspartnere. Lige nu arbejder MM sammen med et reklamebureau omkring ACs efterårskollektion og tilblivelsen af et katalog. Her bliver skabeloner med tekst og billeder udvekslet på mellem de to virksomheder via Dropbox. Projekter via Dropbox betyder at dokumenterne på fællesdrevet ikke altid er de mest opdaterede. Når et projekt afsluttes i Dropbox bliver indholdet ikke uploadet til netværksdrevet. Fordelene ved Dropbox er samarbejds mulighederne og håndtering af store filer, som normalt overskrider størrelsesbegrænsninger i et mailsystem.

TR har sin egen struktur og navngiver sine records på bestemte måder. TR har nemt ved at genfinde egne records. Når andre ansatte skal bruge nogle bestemte records som TR har skabt, men hvor TR ikke er tilstede, kan TR guide de andre med bestemte søgeord, som de andre ansatte søger efter det i søgefunktionen. Som oftest finde de frem til den record de skal bruge. Scenariet gælder begge veje.

Office 365, Sharepoint og OneDrive

AC har diskuteret muligheden for at implementere Office 365²⁷ og SharePoint²⁸ i virksomheden. SharePoint kræver ordentlig implementering, ellers er der stor risiko for, at det bliver et stort, sort hul, hvor det ikke er muligt at finde indholdet igen. Derfor kræver det, at der udarbejdes en struktur, så hver enkelt medarbejder ved hvordan records skal lagres, genfindes, vedligeholdes og slettes. AC er en projektorienteret virksomhed og dette skal SharePoint og OneDrive være med til at understøtte, men på nuværende tidspunkt er der ingen konkrete planer om at implementere Office 365, da de ikke føler at virksomheden er stor nok til at lave investeringen på nuværende tidspunkt.

Implementeringen af Office 365 ville dog være fordelagtig af flere grunde. For det første vil al records management være samlet under en leverandør – nemlig Microsoft. Da AC ikke har en IT-afdeling, men hyrer IT-konsulenter når noget skal klares, har de ikke et overblik over deres backup-situation. De ved der bliver taget backup af deres netværksdrev, men de ved ikke hvordan de genskaber det (de gør IT-konsulenterne forhåbentlig). AC's mailserver er hostet hos udbyderen og alle dokumenter og records der ligger i Dropbox ligger derfor på Dropbox's servere. Ifølge Dropbox kan brugerne selv genskabe deres slettede filer. Det er dog ikke lykkedes for AC's ansatte endnu. Ved brug af Microsofts produkter vil AC benytte en almen kendt og accepteret løsning inden for IT-branchen. Her vil der være mere hjælp at hente ved nedbrud, fejlagtig sletning af records mv.

Udfordringerne

AC står overfor for flere fremtidige udfordringer i forhold til records management, og hvorfor det vil være klogt af dem at tænke på records management politikker, herunder retentionplan.

²⁷ Office 365 er et produkt fra Microsoft, der bl.a. indeholder Microsoft Office (Word, Excel og Powerpoint). Office 365 giver også muligheden for at integrere email-server, SharePoint og Microsofts svar på Dropbox, OneDrive. Kilde: Wikipedia

²⁸ SharePoint er en løsning til at opbevare, organisere, dele og tilgå information. Det er et avanceret dokumenthåndteringssystem, som også kan fungere som intranet. Kilde: Wikipedia

En af udfordringerne er mængden af records. Som tiden går, bliver der skabt flere og flere records i forbindelse med AC's forretningsaktivitet. Lige nu er den mængde af records som AC besidder stadig overskuelig, men hvis der ikke bliver lavet en retentionplan kan det gå galt i fremtiden, når firmaet og antallet af records vokser. AC vil gerne vokse og er godt klar over at noget må gøres, hvis de fortsat skal have overblik over deres records.

En anden udfordring er det rent organisatorisk. Her er udfordringen på det menneskelige plan, hvor faktorer som ressourcer, viden, ejerskab, adfærd og motivation er nøgleord. Records og information omtales tit som vigtige aspekter i virksomhedssammenhæng. Dette afspejles ikke altid i virksomhedens indsats. Det er det samme hos AC. Ansvar for records management er decentraliseret. TR, KR og MM arbejder med records på hver deres måde. Hvis de skal have det optimale ud af deres records og hinanden, så kræver det fx en retentionplan. Retentionplanen vil være med til at fordele roller, ansvar og ejerskab. Adfærd og motivation gennem kommunikation er også et vigtigt punkt. Her vil implementering af records management politikker være en løsning.

En tredje udfordring er det teknologiske. Her tænkes der på AC's brug af flere forskellige systemer og IT-løsninger. Der bliver skabt records i Adobe og Microsoft programmer, som så bliver lagret lokalt på computere, på netværksdrev eller i Dropbox. Der sker også en videredistribueret via enten email eller Dropbox. Der er ingen rigtig integration mellem de forskellige it-løsninger. Valget af IT-løsninger sætter også en begrænsning i forhold til brugen af fx metadata, hvilket kan gøre det sværere at finde records i fremtiden, når antallet af records vokser. De IT-løsninger som AC har valgt har heller ikke de fornødne funktioner til automatisk at gennemføre retention i henhold til en fremtidig retentionplan. Som det er nu kunne en retentionplan udvikles og implementeres i AC, men udførelsen af retention ville skulle gøres manuelt af en medarbejder.

Den fjerde udfordring er identifikation og forståelse af juridiske krav i forbindelse med lagring, brug og bortskaffelse af records. Større virksomheder har brug for at overskue mange forskelligartede records fra fx flere forskellige lande med forskellige retentionperioder. Regler og lovgivning for lagring, brug og bortskaffelse kan hele tiden ændre sig på både nationalt og internationalt plan. Med en records management politik og retentionplan kan virksomheden sørge

for at være på forkant med lovgivningen. AC er ikke en stor virksomhed endnu, men flere records i deres systemer stammer fra både danske og udenlandske samarbejdspartnere, så allerede nu skal de tænke på hvordan de records skal opbevares, og hvordan og hvornår de må og skal bortskaffes.

Hvilken slags retentionplan?

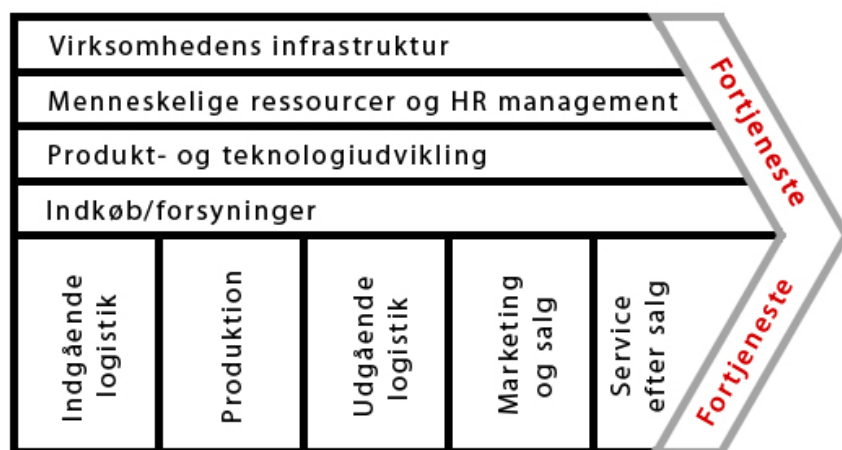
I AC's tilfælde vil jeg forslå, at de vælge at benytte procestilgangen i udviklingen af en retentionplan. Virksomheden er ikke så stor målt på ansatte, og er samtidig overskuelig rent procesmæssigt. Da netop den procesorienteret retentionplan kræver mindre vedligeholdelse end de andre tilgange, så er det også at foretrække for en virksomhed med et medarbejderantal på tre. Samtidig gør en procesorienteret tilgang det også lettere i forbindelse med en eventuel fusion, som en virksomhed som AC sagtens kunne blive genstand for i fremtiden.

Kortlægning af virksomhedens processer

Før man implementere en retentionplan skal den første udvikles, og for at udvikle en procesorienteret retentionplan er man nødt til at kende virksomheden og dens arbejdsprocesser. Det kan gøres på flere måde. Jeg vil i nedenstående afsnit præsentere to forskellige tilgange til afdækning af en virksomheds arbejdsprocesser, og derigennem deres behov for records management.

Porters værdikæde

Værdikæden blev introduceret af Michael Eugene Porter i 1985 i bogen 'Competitive Advantage'. Værdikæden bruges til at analysere den strøm af værdiskabende aktiviteter, som i et generelt indkøbs-, produktions- og markedsføringsforløb forbinder råvareleverandør med slutkunde. Modellen ser på hvilke værdier hvert led tilføjer virksomheden og dermed afdækkes virksomheden konkurrenceevne²⁹.



Figur 1 – Porters værdikæde

Værdikæden består af ni værdiaktiviteter der tilsammen gerne skulle skabe værdi og derved fortjeneste. De ni aktiviteter opdeles overordnet i to kategorier. Den første er primære aktiviteter. Disse aktiviteter omfatter virksomheden hovedaktiviteter. Alle fem aktiviteter medvirker direkte i fremstillingen af det egentlige produkt. Den anden kategori er støtteaktiviteter. De går på tværs af de primære aktiviteter og har til formål at koordinere de primære aktiviteter, så de afstemmer deres funktion bedst muligt i forhold til hinanden.

²⁹ Porter (2004)

De primære aktiviteter består af de fem aktiviteter nederst i figuren:

- Indgående logistik
- Fremstillingsprocesser
- Udgående logistik
- Markedsføring og salg
- Service

Støtteaktiviteterne består af fire aktiviteter. Disse er i den øverste del af figuren:

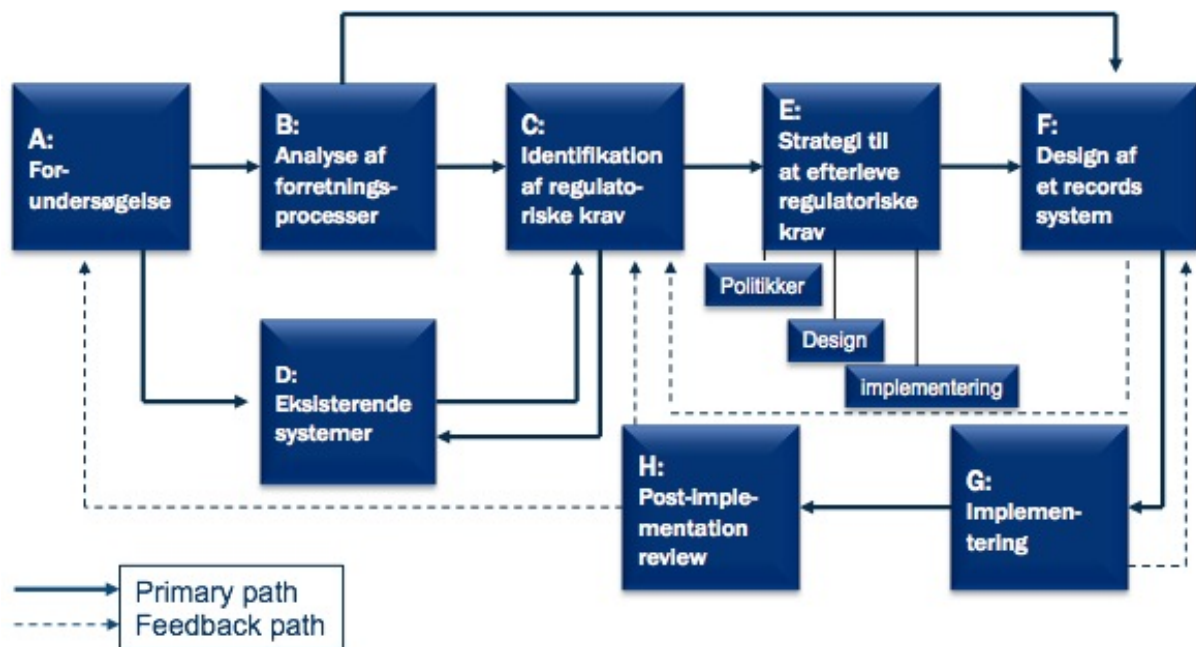
- Indkøb
- Teknologi udvikling
- Menneskelige ressourcer
- Virksomhedens infrastruktur

Porters værdikæde kan både bruges til record management og retentionplaner, da værdikæden kan være med at identificere records i de forskellige aktiviteter i virksomheden. Her kan hver eneste arbejdsproces blive gennemgået og vurderet om den er forretningskritisk eller ej for virksomheden. Samtidig får man kortlagt alle de records, der enten skabes i den enkelte arbejdsproces eller hvilke records, der er nødvendige for at udføre en arbejdsproces. Det er en god måde at lære virksomhedens aktiviteter at kende, få afdækket eventuelle årsager til fejl og mangler, men en ligeså god måde at få identificeret muligheder og forbedringspotentiale.

I AC's tilfælde kan det være en god måde at få gennemgået hele virksomheden. De har kun tre ansatte i virksomheden, men har mange samarbejdspartnere rundt omkring, så for at kende præcist til hvad der sker i den primære aktivitet *produktion* og hvilke records der skabes/bruges i denne forbindelse, så kunne en total gennemgang af virksomheden med Porters værdikæde være en mulighed.

ISO 15489

En anden tilgang kunne være at bruge den internationale standard ISO 15489. At designe og implementere et records management system kræver nemlig overblik og struktur. Ved at tage udgangspunkt i ISO 15489 benytter man internationale standarder som beskriver behov og arbejdsprocesser i opbygning af records management systemer. ISO standarder er konsensusdokumenter, som er udarbejdet ud fra "best practice" af eksperter fra hele verden³⁰. ISO 15489 indeholder DIRS-modellen (Design and Implementation of Records Systems), som stiller krav til design om implementering af records management systemer.



Figur 2 – Design and Implementation of Records Systems (DIRS)

Her vil trinene A til H være værktøjer til at gennemføre hele forløbet³¹:

- Trin A: forståelse for virksomheden og dens virke (administrativt, regulatorisk, forretningsmæssigt og kulturelt).
- Trin B: angiver værktøjer til at foretage og dokumentere forretnings- og organisationsanalyse på en systematisk måde.

³⁰ http://www.iso.org/iso/home/standards_development.htm

³¹ ISO 15489-2 s. 3-7

- Trin C: identificere virksomhedens behov for at skabe, modtage og lagre dokumenter, og samtidig at få dokumenteret behovene på en struktureret måde.
- Trin D: skabe overblik over virksomhedens nuværende videnssystemer, så man kan måle deres nytteværdi i forhold til virksomhedens aktiviteter.
- Trin E: beslutte hvilke politikker, procedurer og værktøjer som virksomheden skal bruge for at sikre at der bliver skabt og lagret de nødvendige dokumenter i henhold til virksomhedens aktiviteter.
- Trin F: transformering af de procedurer og værktøjer der blev valgt i trin E, om til en plan for videnssystemet der opfylder de behov der blev identificeret og dokumenteret i trin C og afhjælper de mangler der blev identificeret i trin D.
- Trin G: implementere systemet som blev designet i trin F.
- Trin H: måle hvor effektivt videnssystemet er efter implementering og evaluere systemets udviklingsproces

Fordelene ved at benytte kan læses direkte ud af ISO 15489:

“Conduct business in an orderly, efficient and accountable manner, deliver services in a consistent and equitable manner, provide consistency, continuity and productivity in management and administration.”³²

Andre eksperter pege også på, at virksomheder som AC kan opnå konkurrencemæssig fordele ved at benytte ISO 15489 som værktøj³³. Styrken ved ISO 15489 er at kravene i standarden er ”best practice” og giver et højt niveau af autoritative rammer at arbejde inden for. Ved at benytte ISO

³² ISO 15489-1 s. 4

³³ McLeod & Childs (2005) s. 21

15489 ville AC få et regelsæt og praktisk guide til at få dokumenteret processen i udvikling og implementering af records management.

Records management værdikæde

Hvor Porters værdikæde har mere fokus på produktionsprocessen i virksomheden, og records mere er en støttefunktion til de primære aktiviteter, så kan en værdikæde med fokus records management i stedet være med til at identificere de processer og arbejdsgange, der skal lægges til grund for arbejdet records management og retention i virksomheden. Altså en given arbejdsproces og dertilhørende records bliver identificeret ved hjælp af Porters værdikæde, mens en records management værdikæde vil tage udgangspunkt i selve arbejdet med records og de dertilhørende processer.

Tidligere er der blevet fremsat en Management Information værdikæde på baggrund af Porters værdikæde³⁴, men jeg vil i stedet tage udgangspunkt i ISO 15489s definition af en records livscyklus og samme standards principper for god records management. Samtidig har jeg ladet mig inspirere af opsætningen af Porters værdikæde.

ISO 15489 inddeler en records livscyklus i følgende stadier³⁵:

- Creation/Receipt
- Maintain/Use
- Disposition

ISO 15489 opstiller også 11 principper i forhold til god etikette inden for records management³⁶.

Disse 11 principper kan groft sagt koges ned til følgende fire:

- Records management politikker
- Teknologi
- Support
- Forbedringer

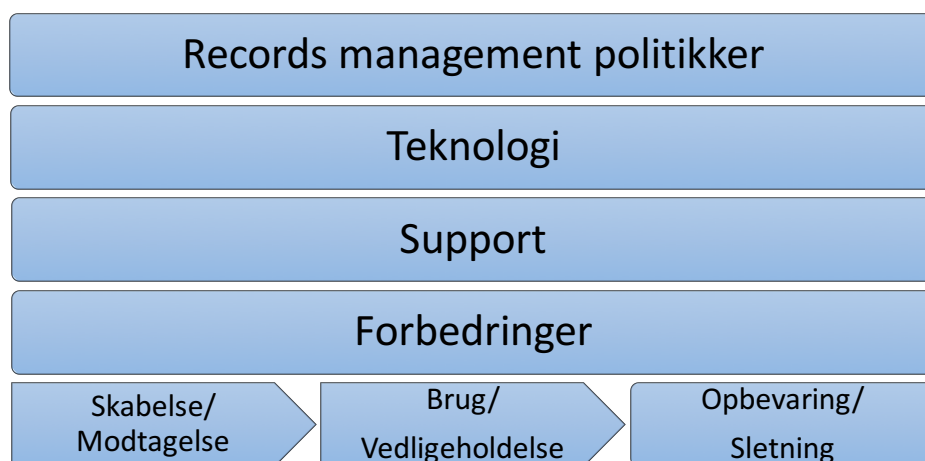
Ved at tage punkterne i en records livscyklus og de fire sammenfattede principper som er krævet ved god records management, og sætte dem ind i Porters model-design opnås nedenstående

³⁴ Cisco & Strong (1999)

³⁵ ISO 15489-1 s. 3

³⁶ ISO 15489-1 s. 6

model. Som i alle andre værdikæder, så er konceptet i værdikæden at tilføje værdi til aktiviteter i en proces. Så i dette tilfælde er det virksomhedens records, der tilføjer værdi til processen – en værdi der skal gøre den enkelte medarbejder i stand til at træffe bedre beslutninger³⁷.



Figur 3 – Records management værdikæde

Primæraktiviteterne er:

- Skabelse/Modtagelse
- Brug/Vedligeholdelse
- Opbevaring/Sletning

Her er *Skabelse/Modtagelse* de processer der er relateret til at skabe eller modtage de enkelte records. *Klassificering* er de processer der sørger for at indekser og klassificere de enkelte records korrekt, så de kan genfindes. *Brug/Vedligeholdelse* er de aktiviteter der omdanner records til information ved at dele, samarbejde og analysere records, og som kan give adgang til at skabe nye records. *Opbevaring/Sletning* er den proces, der skal sørge indeksering og klassificering, så de bliver lagret korrekt og kan genfindes igen, men er samtidig den proces, der sørger for at records der ikke længere skal gemmes bliver slettet.

Støtteaktiviteterne er:

³⁷ Cisco & Strong (1999)

- Records management politikker
- Teknologi
- Support
- Forbedringer

Records management politikker er de retningslinjer og vejledninger, der gør det muligt for virksomheden at styre sine records. Det kan fx være gennem retentionplaner. *Teknologi* er aktiviteter i forbindelse med styring og behandling af records fx i et ESDH-system. *Support* er de aktiviteter der er relateret til introduktion, træning og support af medarbejdere, så de tilegner sig de korrekte færdigheder og den korrekte for virksomheden records management politikker. *Forbedringer* er aktiviteter i forbindelse med måling af records management praksissen i virksomheden. Det kan ske ved audits, spørgeskemaer, KPI'er mv.

Records management værdikæde i forhold til AC

Ved at benytte records management værdikæden med de indsamlede oplysninger fra virksomheden AC, kan følgende konkluderes:

- **Skabelse/Modtagelse:** Med understøttelse af den rigtige records management politik og teknologi vil de ansatte ikke være i tvivl om krav til skabelse af records eller det videre forløb ved modtagelse af records.
- **Brug/Vedligeholdelse:** Ved at bruge den rette records management praksis kan man reducerer tid (spare penge) til genfindning af records, når ansatte, samarbejdspartnere, leverandører, myndigheder mv. skal bruge records som dokumentation. Deling via et link direkte til recordens placering i ESDH-systemet i stedet for en email med en vedhæftet fil. Det øger samarbejdet og reducere den samlede størrelse på mailserveren. På den måde er man også garanteret, at man arbejder med den seneste version.
- **Opbevaring/Sletning:** Lagring af records et enkelt sted i et ESDH-system. Klassifikationer af records giver mulighed for en fælles filstruktur på tværs af virksomheden, hvilket reducerer

eventuelle problemstillinger, når medarbejdere forlader virksomheden og en ny medarbejder kommer til. Anvendelsen af metadata muliggør søgning på en lang række kriterier og derved forenkler søgeprocessen. Søgefunktionen i et ESDH-system giver mulighed for hurtigt at fremsøge den seneste version af en record. Søgningen i ESDH-systemet er bedre end Google og meget bedre end at søge i fællesdrev. I et ESDH-system kan man finde relaterede records på en gang fx kan man finde hundrede af records omhandlende forhandlinger i forbindelse med en konkret kontrakt. Når virksomhedens records er lagret og struktureret et enkelt sted fx i et ESDH-system, giver det nye og bedre muligheder for organisationen. Med en retentionplan og det korrekte ESDH-system vil retention kunne automatiseres, så systemet selv vil kunne varetage hvilke records der skal bevares og hvilke der skal slettes.

Procesorienteret retentionplan i AC

Jeg har valgt at bruge vejledningerne fra artiklen 'Creating a Process-Focused Retention Schedule' af Tine Torres og kapitlet 'Developing Retention Schedules for E-Records' fra bogen 'Managing Electronic Records' af Robert Smallwood med støtte af Laurie Fishers artikel 'Condition Critical: Developing Records Retention Schedules', da retningslinjerne ofte ganske generelle og vil i de fleste tilfælde være nyttige som inspiration.

Ifølge Torres kan retentionplaner organiseres og struktureres på mange forskellige måder. I organisationer med papirarkiver og centraliseret arkivering, vil "traditionelle" retentionplaner være en løsning³⁸. Problemet opstår, når medarbejderne hyppigt skifter roller i organisationen, og genererer størstedelen af dokumenter i enten e-mail eller andre ustrukturerede elektroniske formater. I så fald kan en procesorienteret retentionplan være en bedre løsning.

Ifølge Laurie Fisher er retentionplaner en vigtig del i alle records management programmer, da de identificerer de records, der skal håndteres, samt hvor længe de enkelte records skal bevares³⁹. Retentionplanerne er vigtige værktøjer, der skal hjælpe organisationen i håndteringen af sine records. Fordelene ved at implementere retentionplaner kan være⁴⁰:

- Hjælpe virksomheden med at opfylde de lovmæssige krav til lagring af alle records uanset medie
- Identificere følsomme records, der kræver ekstra opmærksomhed
- Reducere den serverplads der skal bruges på digital lagring. Det sker ved at retentionplanen giver lov til at slette inaktive, forældede og dubletter af records

Fisher beskriver meget specifikt om betydningen og fordelene ved at implementere en retentionplan, men er vag i sin beskrivelse om selve indholdet af en retentionplan. Flere forfattere og eksperter bruger forskellige termer til at beskrive samme ting i en retentionplan. Dette kan

³⁸ Torres (2006) s. 63

³⁹ Fisher (2006) s. 27

⁴⁰ Smallwood (2013) s. 113

gøre det forvirrende at udvikle og implementere sin egen retentionplan. Der synes ikke at være en enighed blandt specialisterne hvordan man udvikler og strukturerer en retentionplan.

Udfordringerne

Ser man på den første af de udfordringer som AC står overfor, nemlig den voksende mængde af records, så findes der flere løsninger i forhold til en retentionplan. Som det er nu så behandler AC alle sine records som var de lige vigtige for virksomheden. I en retentionplan vil de kunne inddele de forskellige records i grupper alt efter deres vigtighed for virksomheden. Fx kunne de lave følgende inddeling⁴¹:

1. De mest vigtige records. De records der har den største værdi for virksomheden, og som viser at virksomheden agerer korrekt i forhold til lovgivningen, rettigheder og ansvar.
2. Records af høj forretningsværdi. Records der bliver brugt i forbindelse med business intelligence og konkurrencefordele på markedet. Det er også records der er vigtige ved et eventuel salg af virksomheden.
3. De knap så vigtige records. Det er records, som ikke er en del af virksomhedens essentielle forretningsaktiviteter. Det er records som ikke behøver overholde god compliance.

En anden inddeling kunne også være efter hvor forretningskritiske de forskellige records er inden for hvert område. Så skal hver records vurderes i forhold til risici og muligheder inden for forskellige aspekter så som økonomi, miljø, jura, omdømme mv. Fordelen ved at inddele records efter vigtigheden for virksomheden er, at inddeling samtidig viser hvilket records der kræver størst indsats.

Ifølge ISO 15489's vejledning skabes og bruges records i forbindelse med forretningsaktivitet i organisationen⁴². Disse aktiviteter er stabile, og stabilitet er vigtigt, hvis man vil undgå alt for meget vedligeholdelse af retentionplanen⁴³. Baseret på AC's forretningsaktiviteter er det muligt at afgøre hvilke krav de skal leve op til i forhold til en retentionplan. Et mødereferat fra et internt møde vil blive behandlet anderledes end et mødereferat mellem AC og en samarbejdspartner. Ved

⁴¹ Smallwood (2013 s. 122-25)

⁴² ISO 15489-1 s. 3

⁴³ Torres (2006) s. 69

at gennemgå alle AC's forretningsaktiviteter ville gøre det muligt at identificere alle virksomhedens records.

Den anden udfordring i AC er det organisatoriske, for implementering af en retentionplan kræver en høj grad af modenheden i organisationen⁴⁴.

Sub Standard	In Development	Essential	Proactive	Transformational
• There is no clear definition of the records that the organisation is obligated to keep • Records and other business documentation are not systematically managed according to records management principles • Business groups define this to the best of their ability based upon their interpretation of rules and regulations • There is no central oversight and/or consistently defensible position • There is no defined or understood process for imposing 'holds'	• The organisation has identified the rules and regulations that govern its business • The organisation has introduced some compliance policies and recordkeeping practices around them • The policies are not complete • There is no apparent or well defined accountability for compliance • There is a hold process, but it is not well integrated with the organisations information and discovery processes	• The organisation has identified all relevant compliance laws and regulations • Record creation and capture are systematically carried out in accordance with record management principles • The organisation has a strong code of business conduct which is integrated into its overall information governance structure and record keeping policies • Compliance and the records that demonstrate it are highly valued and measurable • The hold process is integrated into the organisations information management and discovery processes for the "most critical" systems • The organisation has defined specific goals related to compliance	• The organisation has implemented systems to capture and protect records • Records are linked with the metadata used to demonstrate and measure compliance • Employees are trained appropriately and audits are conducted regularly • Records of the audits and training are available for review • Lack of compliance is remedied through implementation of defined corrective actions • The hold process is well managed with defined roles and a repeatable process that is integrated into the organisations information management and discovery processes	• The importance of compliance and the role of records and information in it are clearly recognised at the senior management and board levels • Auditing and continuous improvement processes are well established and monitored by senior management • The roles and processes for information management and discovery are integration • The organisations stated goals related to compliance have been met • The organisation suffers few or no adverse consequences based on information governance and compliance failures

Figur 4 – ARMA's Maturity Model

Det er vigtigt, at have en forståelse for informationsmodenheden i virksomheden Association of Records Managers and Administrators (ARMA) har lavet ovenstående model, som viser de forskellige stadier i organisationers informationsmodenhed. Det viser at udvikling i ligeså høj grad, hvis ikke mere, er en organisatorisk udfordring snarere end en teknologisk udfordring. Hvis AC skal placeres et sted i ovenstående model, så befinder de sig på første trin (Sub Standard). For at AC er parat til at udvikle og implementere en retentionplan, er de nødt til at avancere i modellen. De er nødt til først at have politikker for records management.

Et andet vigtigt organisatorisk aspekt for at implementeringen af en retentionplan kan gennemføres, er at det kræver ansvarlige som er dedikerede og motiverede til at løfte opgaven. Desuden skal topledelsen støtte op om projektet, både før, under og efter⁴⁵. Ofte glider

⁴⁴ ARMA 2013

⁴⁵ Smallwood (2013) s. 115

projekter som disse ud i sandet, når ledelsen mister interessen for projektet. I AC's tilfælde burde det ikke være svært at få ledelsens opbakning, da de tre ansatte i firmaet selv udgør ledelsen. Her kræves det "blot", at de forstå vigtigheden i både at få udviklet, implementeret og ikke mindst efterlevet en retentionplan. Grundet konstante ændringer i lovgivningen kræver det, at virksomheden er opmærksomme og få tilpasset deres retentionplan herefter. Den nye persondataforordning der kommer træder i kraft i 2018 er et godt eksempel. Her skal mange offentlige myndigheder og private virksomheder tilpasse deres retentionplan herefter.

Den tredje udfordring for AC står overfor er det teknologiske. Som så mange andre virksomheder, så har AC lagret deres records på tværs af flere forskellige IT-systemer. Flere af de systemer understøtter ikke den korrekte dokumenthåndteringsproces og i særdeleshed ikke retentionprocessen. Brugen af den klassiske mappestruktur på netværksdrevet er stadig den primære løsning hos AC. I stedet bør AC have en IT-løsning, der kan håndtere retentionprocessen, når retentionperioden påbegyndes og udløber. På den måde bliver retentionprocessen automatiseret, så når recorden bliver registreret i systemet bliver den tildelt en retentionperiode. Når retentionperioden udløber ved systemet hvad der skal ske med recorden: vedligeholdes, overføres til arkiv, bortskaffes mv.

Den fjerde udfordring AC står overfor er identifikationen og forståelsen af de lovmæssige krav i forbindelse med lagring, brug og bortskaffelse af records. Her bliver AC nødt til at hente juridisk assistance udefra i form af en advokat. For selv om loven måske sige en ting, så kan det måske tolkes på flere måde eller blot være svært at forstå for menig mand, som har mere fokus på det produktive i sin virksomhed. Da AC har samarbejdspartnere i både Danmark, Europa og Asien kræver det i særdeleshed juridisk hjælp at forstå hvilke records fra hvilke lande må eller skal opbevares i en bestemt periode eller permanent. Igen er det noget som kan være svært for en lille virksomhed som AC, da det tidskrævende at holde en retentionplan vedligeholdt i forhold til lovgivningen, men det kan vise sig vigtigt i det lange løb.

Litteraturliste

Association of Records Managers and Administrators (2013). Generally Accepted Recordkeeping Principles: Information Governance Maturity Model

Borregaard Jensen, B. et al. (2016). White Paper: Records management. En karriervej for informationsspecialister. Bibliotekarforbundet

Brunskill, C. & Demb, S. R. (2012). Records Management for Museums and Galleries: An introduction. Chandos Publishing, Oxford

Cisco, S. & Strong, K. (1999). The Value Added Information Chain. *The Information Management Journal* 33(1) 1999, 4-12

Fischer, L. (2006). Conditional Critical: Developing Records Retention Schedules. *The Information Management Journal* 40(1) 2006, 26-34

Gunnlaugsdottir, J. (2002). An International Standard on Records Management: An Opportunity for Librarians. *Libri*, 52, s. 231-240

International Standard Organisation (2001). ISO 15489-1. Information og dokumentation - Dokumentstyring – Del 1: Generelt. Dansk Standard 2001

International Standard Organisation (2001). ISO 15489-2. Information og dokumentation - Dokumentstyring – Del 2: Vejledning. Dansk Standard 2001

Lyman, P. & Varian, H. R. (2003). How Much Information?

http://groups.ischool.berkeley.edu/archive/how-much-info-2003/printable_report.pdf

(besøgt 2. maj 2016)

McLeod, J & Childs, S (2005). Assessing the impact of ISO 15489: the first international standard for records management. Newcastle upon Tyne, Information Society Research & Consultancy Group, School of Computing, Engineering and Information Sciences, Northumbria University Pandon Building 2005

Oliver, G. & Foscarini, F. (2014). Records Management and Information Culture: Tackling the people problem. Facet Publishing, London

Porter, M. E. (2004). Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance. The Free Press

Smallwood, R. F. (2013). Managing Electronic Records: Methods, Best Practices, and Technologies. Wiley, New Jersey

Stewart, D. L. (2011). Building Enterprise Taxonomies: A Controlled Vocabulary Primer. 2. udg. Mokita Press

Torres, T. (2006). Creating a Process-Focused Retention Schedule. *The Information Management Journal*, 40(5) 2006, 62-69

Weirsøe, T. (2015). Records retention og kassation med baggrund i juridiske krav og forretningsbehov. Powerpointpræsentation til undervisning 10. april 2015