

Proaktives Risiko Management im Bereich der Geschäftsakten: Records Management

Jedes Unternehmen hat die Pflicht, seine rechtsrelevanten¹ Unterlagen („Records“) sicher und gemäss den gesetzlichen, regulatorischen sowie den geschäftseigenen Anforderungen zu verwalten und zu schützen. In Firmen wo diese Aufgaben gut organisiert und strukturiert sind, existieren in irgendeiner Form Regeln: Weisungen und/oder Richtlinien, Akten- oder Ablagepläne, Aufbewahrungspläne, eventuell auch Taxonomien zur einheitlichen Benennung der Geschäftsprozesse und deren Unterlagen (Records Serien). Kurz, es gibt hier ein „Records Management System“, egal unter welchem Begriff ein solches in der Firma bekannt ist. Hauptsache die Dokumente, Akten, Belege usw. werden systematisch geführt und verwaltet. – Ist das so? Haben Sie sich auch schon gefragt, ob und wie gut denn das „Records Management System“ gelebt wird? Wer sorgt zum Beispiel aktiv dafür, dass Akten am Ende ihres Lebenszyklus auch wirklich vernichtet werden und dass dies protokolliert wird? Wird das System in allen Unternehmensbereichen gleich gut gelebt oder gibt es dunkle Zonen oder Ecken, die risikobehaftet sind?

Hier kommt die Schlüsselfrage ins Spiel: Wie gut wird das interne „Records Management System“ umgesetzt und **durchgesetzt**. Auf was ist zu achten, wenn Sie Ihre Akten im Sinne einer „Good Governance“ proaktiv verwalten wollen und wer sind die Akteure eines proaktiven Records Managements? Die folgende Übersicht gibt entsprechende Antworten.

Akteure:

- Manager auf allen Stufen
- Verantwortliche von Ablagen rechtsrelevanter Akten (Records/Dokumenten Manager sofern definiert)
- Aktenproduzierende Stellen (Mitarbeiter)

Checkliste: Manager

Manager auf allen Stufen sind proaktiv, indem sie die richtigen Fragen stellen und so handeln und kommunizieren, dass die entsprechenden Punkte durchgesetzt werden:

- Unterstütze und fördere ich Compliance im allgemeinen und die Aktivitäten der RM-Verantwortlichen im besonderen?
- Welcher Manager übernimmt eine Leadership-Rolle für die **Durchsetzung** der Anliegen des Records Managements auf der Ebene der Gesamtorganisation?
- Gibt es eine beauftragte Fachstelle „Records Management“, die über genug Durchschlagskraft und Autorität in der Organisation verfügt, um die Records Management Prozesse adäquat zu steuern und sie auf der operationellen Ebene mit Hilfe der Fachbereiche umzusetzen?
- Welcher Manager trägt die Verantwortung für die Information aller Mitarbeiter über ihre Pflichten im Bereich Aufbewahrung und Archivierung?
- Wer verfasst die entsprechenden Richtlinien und Prozeduren und wie werden sie kommuniziert und verteilt?
- Kennen alle Mitarbeiter/innen meines Bereichs die Weisungen und Richtlinien betr. Records

¹ Darunter fallen nicht nur Dokumente mit Evidenzwert, sondern auch solche mit einem gewissen Informations- und Wissenswert (business value, asset).

Management ? Wissen sie was zu tun ist und was nicht?

- Gibt es Prozeduren, die im Detail die Aufbewahrung und Speicherung rechtsrelevanter Akten regeln?
- Gibt es Prozeduren, die im Detail den Abgang oder internen Wechsel eines/r Mitarbeiters/in in Bezug auf Dokumente regeln? (Übergabe von was, an wen und wann?)
- Sind die Rollen innerhalb eines Records Management Programms definiert und wurden die richtigen Leute mit entsprechenden Pflichtenheften nominiert?
- Wer plant, organisiert und führt die Ausbildung für die Mitarbeiter durch?
- Wer auditiert das Records Management Programm und System?
- Wer verfügt Disziplinarmaßnahmen bei Fehlverhalten?
- Welches sind die Risiken des Gebrauchs bzw. Missbrauchs der Technologie (Records- und Dokumenten Management Systeme)?
- Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeiter die Technologie missbrauchen?
- Welches wäre der potentielle Schaden für die Firma im Falle eines Missbrauchs der Technologie?
- Gibt es Richtlinien wie die Technologie und ihr Output (Information, Daten oder Records) gemanagt werden (stewardship)?
- Was kann die Firma tun, um potentiellen Missbrauch und Haftungsrisiken zu minimieren?

Checkliste: Records Manager, RM Koordinatoren

Verantwortliche von Ablagen und Archiven sind proaktiv, wenn sie folgende Punkte durchsetzen:

Organisation/Awareness

- Sind alle einschlägigen Weisungen und Richtlinien vom Management genehmigt und unterschrieben?
- Enthalten die Weisungen Statements die den Wert von Geschäftsinformation gleich anerkennen wie andere Unternehmenswerte (Anlagen, Finanzwerte)? Trägt die Bewusstheitsbildung bei allen Mitarbeitern/innen dazu bei, dass der hohe Stellenwert von Geschäftsinformation erkannt wird und dass diese ebenso sorgfältig behandelt wird wie andere Organisationswerte?
- Was unternehmen sie, um die Firmenkultur so zu beeinflussen, dass das Bewusstsein für die Relevanz von Records Management steigt? Records Management Programm
- Wie verkaufe ich das Records Management Programm dem Management, so dass ich erfolgreich wirken kann? Unterstützt das RM Programm die/den Business Strategie/Plan der Firma?
- Wie Sorge ich für eine nachhaltige Unterstützung des RM Programms durch das Management?
- Sind meine Records Management Aufgaben in meinen Stellenbeschrieb integriert (auch als Teilaufgabe) und entsprechend Bestandteil meiner (Jahres-) Zielsetzungen?
- Folgt die Umsetzung des RM Programms bewährten Verfahren (best-practice) und Standards, um alle Prozesse in die richtige Richtung zu beeinflussen?
- Gibt es Vorkehrungen, um einmal pro Jahr einen „Cleanup-Day“ zu organisieren, um alle Ablagen und Archive zu bereinigen bzw. nicht mehr benötigte Unterlagen (Papier und e-Records) zu vernichten?

- Gibt es Vorkehrungen, um bei einer Übernahme oder Fusion die entsprechenden Massnahmen zu treffen?
- Habe ich die richtigen Leute, um das RM Programm professionell zu steuern und erfolgreich umzusetzen? Idealerweise umfasst ein Kompetenzprofil eines Records Managers neben den Fachkenntnissen die folgenden Elemente:
 - An der Praxis orientiert („business case“), aber mit einem soliden theoretischen Fundament
 - Interdisziplinäres und bereichsübergreifendes Denken mit guten Netzwerkfähigkeiten
 - Sinn für Informationsqualität
 - Proaktiver Einsatz für die Bildung strategischer Allianzen und interdisziplinärer Gruppen (speziell mit der IT, dem Business (Linie), dem Rechtsdienst, dem Risk Management bzw. dem Governance Council und dem Sicherheitsdienst)

Aufbewahrungsplan („retention schedule“) und Effektivität von Ordnungssystemen

- Gewährleisten die entsprechenden Arbeitsprodukte und Ablageorganisation (z.B. Aktenplan oder Aufbewahrungsplan) und Tools (z.B. DMS) die angestrebte Auskunftsfähigkeit, Rechenschaftsfähigkeit und Nachvollziehbarkeit aller Geschäftstransaktionen?
- Decken die Aufbewahrungspläne („retention schedules“) alle relevanten Geschäftsprozesse der Organisation vollständig ab und nicht nur die bekannterweise priorisierten Prozesse wie Entwicklung, Produktion, Rechnungswesen, Finanzen und Personalwesen?
- Sind Klassifikationssysteme (Taxonomien) prozessorientiert aufgebaut, sodass sie robust und unabhängig von der Dynamik der Organisation verwaltet werden können.
- Sind die Verantwortlichkeiten (ownership) aller Records so konsistent geregelt, dass es keine „verwaisten“ Bestände gibt?
- Werden e-Records und geschäftsrelevante e-Mails ebenso gut gemanagt wie Papierakten?

Sicherheitsvorkehrungen

- Werden alle Einflüsse, die die physische Sicherheit von Records in allen Ablagen bedrohen könnten regelmässig kontrolliert (z.B. Luftfeuchtigkeit, Temperatur, Leitungen etc.)? Gibt es ein entsprechendes Alarmsystem (z.B. bei Feuer)?
- Gibt es ein Notfall Konzept, um nach einer Katastrophe oder einem Unfall die Geschäftstätigkeit möglichst rasch wieder aufnehmen zu können (disaster recovery)? Wurde es schon mal getestet? (sollte jährlich getestet werden)
- Gibt es Richtlinien betr. Zugangskontrollen zu Systemen oder Zutrittskontrollen zu Archivräumen? Werden die Zugänge und Zutritte systematisch geloggt?
- Werden für Akten, die für die Firma überlebenswichtig sind („vital records“) Sicherheitskopien gemacht und in genügender Entfernung sicher gelagert?
- Wird in einer hybriden Umgebung definiert welche Kopie als Original gilt, das bei einer Revision als Evidenz herangezogen wird?
- Unter welchen Umständen können gescannte Papieroriginale vernichtet werden? Wurde ein entsprechendes Verfahren von kompetenter Seite auf Compliance überprüft?

Programmeffizienz in der aktiven (dynamischen) Phase

- Werden geschäftsrelevante Records ab Beginn ihres Lebenszyklus erfasst und auch sofort nachdem eine neue Funktion (Abteilung) in der Organisation entstanden ist, damit neue Records Serien unverzüglich identifiziert und ihre entsprechenden Aufbewahrungsanforderungen analysiert werden können (Fristen, Speicherung etc.)?
- Sind die Ordnungs- und Ablagesysteme so konzipiert, dass sie die Auskunftsfähigkeit und Rechenschaftsfähigkeit auch in der aktiven Phase des Lebenszyklus effizient unterstützen und zum Gesamtnutzen des RM-Systems, insbesondere zur raschen **Auffindbarkeit** aller Records beitragen? Diese Forderung gilt logischerweise für den gesamten Lebenszyklus von Records.
- Wird die Bewegung von aktiven Records bzw. deren Nutzung aufgezeichnet? (keeping the audit trail)

Programmeffizienz in der inaktiven (statischen) Phase

- Gibt es ein dokumentiertes Verfahren, um einen Vernichtungsstopp im Falle einer gerichtlichen Untersuchung (legal hold) zu verfügen bzw. durchzuführen?
- Gibt es ein bewährtes Verfahren, um die rechtskonforme⁴ Langzeitarchivierung insbesondere für elektronische Records sicherzustellen (Erhaltung der Integrität und Authentizität sowie der physischen und logischen Lesbarkeit der Daten, Migration, Zugang, Verfügbarkeit etc.)?

Monitoring / Audits, Aus- und Weiterbildung

- Wurde sichergestellt, dass die interne Revision im Rahmen von Audits auch Records Management Aspekte prüft (z.B. anhand von Checklisten)?
- Gibt es Controlling- oder Messverfahren (Assessments), die den Reifegrad und die Effizienz des RM Programms bewerten, mit dem Ziel es ständig zu verbessern?
- Wurden die einschlägigen Instruktionen allen Mitarbeitern nachhaltig vermittelt (z.B. durch Trainings oder e-learning Tools)?
- Ist die Umsetzung des RM Programms den internen Möglichkeiten (Budgets) und der Unternehmenskultur angemessen ohne die Mitarbeiter zu überfordern (schrittweise Implementierung in verdaubaren Schritten hat mehr Aussicht auf Erfolg als ein Grossprojekt)?

Checkliste: Mitarbeiter/innen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind proaktiv, wenn sie die folgenden Fragen stellen und die entsprechenden Punkte umsetzen:

- Weiss ich was unter Geschäftsakten („business records“) und Aktenverwaltung („records management“) verstanden wird und wie diese in unserer Firma organisiert ist?
- Kenne ich den zuständigen Records Management Verantwortlichen meines Bereichs?
- Kenne ich die wichtigsten Argumente weshalb Records Management wichtig und notwendig ist? Habe ich eine entsprechende Instruktion bzw. Ausbildung erhalten (z.B. FAQ Merkblatt)?
- Kenne ich alle einschlägigen Weisungen und Richtlinien im Bereich Aufbewahrung und Archivierung, die für meinen Bereich relevant sind?
- Kenne ich meine Pflichten und Verantwortlichkeiten unter diesen Weisungen und Richtlinien? Was darf ich tun und was nicht? Gibt es dazu auch Prozeduren, die gewisse Prozesse im Detail

regeln und dokumentieren?

- Erfülle und beherrsche ich die Anforderungen der Prozeduren betr. Aufzeichnung von Geschäftsaktivitäten, die meinen Bereich betreffen? Brauche ich evt dazu mehr Ausbildung?
- Weiss ich in welchen Fällen ich meine Geschäftsaktivitäten aufzeichnen, bzw. ein „Record“ erstellen sollte (Kriterienkatalog)?
- Wo werden die Geschäftsakten sicher aufbewahrt? Bin ich mir bewusst, dass „Business Records“ Eigentum der Firma sind und nicht mir „persönlich“ gehören? Horte ich keine rechtsrelevanten Akten in persönlichen Ablagesystemen ausserhalb der unternehmerischen Kontrolle?
- Wenn ich die Firma verlasse oder in eine andere Funktion wechsele, habe ich alle relevanten Geschäftsakten meinem Nachfolger übergeben bzw. überprüft, dass keine Dokumente (Originale oder Kopien) mehr unkontrolliert in Ablagen (physisch oder elektronisch) aufbewahrt werden, die für die Firma potentielle Haftungsrisiken bergen.