

**Robert F. Smallwood, *Information Governance: Concepts, Strategies, and Best Practices* (Hoboken, New Jersey, SAD: John Wiley and Sons, 2014), 464 str.**

Knjiga *Information Governance: Concepts, Strategies, and Best Practices* donosi kvalitetan, cjelovit i problemski strukturiran pregled suvremenog skupa praksi upravljanja informacijama. Knjiga se sastoji od pregleda sadržaja, uvoda, zahvale, osamnaest poglavlja teksta, tri glavna dodatka, pojmovnika, bilješke o autoru, bilješke o suradnicima te abecednoga kazala pojmova i osoba. Iako je najveći dio teksta napisao Robert F. Smallwood, na knjizi je surađivalo više autora. Robert F. Smallwood predavač je i konzultant specijaliziran za područje upravljanja informacijama. Uz to što je savjetnik u tvrtki IMERGE Consulting, direktor je Instituta za upravljanje informacijama, specijalizirane organizacije za pružanje edukacija te vrste. Na tekstovima o upravljanju informacijama radili su, uz Smallwooda, kao autori ili suautori, Charmaine Brooks (dio poglavlja 3), Barclay T. Blair (poglavlje 7), Randy Kahn (na poglavlju 8), Barry Murphy (na poglavlju 8), Patricia C. Franks (na poglavlju 13), Monica Crocker (na poglavlju 15, poglavlje 16), Charles M. Dollar i Lori J. Ashley (poglavlje 17), Barbara Blackburn (na dodatku A) te Ken Chasse (dio dodatka B). Na uređivanju pojedinih dijelova teksta sudjelovali su Seth Earley i Paula Lederman. Charmaine Brooks i Paula Lederman dolaze isto kao i Smallwood iz tvrtke IMERGE Consulting, a krugu savjetnika za upravljanje informacijama za američke tvrtke i vladine ustanove pripadaju i Barclay T. Blair, Randy Kahn i Barry Murphy. Monica Crocker ima dugogodišnje iskustvo u spisovodstvu

i upravljanju korporativnim sadržajima u organizacijama vezanima uz financijske usluge i industriju hrane. Arhivističkim krugovima bliski autori su Patricia C. Franks, Charles M. Dollar i Lori J. Ashley. Patricia Franks, profesorica i koordinatorica arhivističkog programa i Škole pri San José State sveučilištu, autorica je knjige o upravljanju zapisima i informacijama iz 2013. te suurednica knjige o poučavanju i učenju u virtualnim okruženjima (2016.) i Enciklopedije arhivistike iz 2015. godine. Arhivistička zajednica poznaje Charlesa Dollara i Lori Ashley prema njihovom modelu zrelosti, osmišljenom prema ISO 14721 i ISO 16363 normama i PREMIS metapodatkovnom standardu, trenutačno jednom od najboljih alata za procjenu sposobnosti organizacija da dugoročno očuvaju svoje digitalne sadržaje.

Upravljanje informacijama (engl. *Information Governance*, engl. kratica IG) interdisciplinarno je područje koje obuhvaća skup ključnih koncepata iz zbirke disciplina. Ono kao super-disciplina uključuje komponente poslovanja, prava, informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) i upravljanje: zapisima, rizicima, informacijskom sigurnošću i privatnim informacijama. U upravljanje informacijama uključeni su sljedeći koncepti: upravljanje zapisima/spisovodstvo (engl. *Records Management*, RM), upravljanje sadržajima (engl. *Content Management*, CM), IKT, upravljanje podacima (engl. *Data Management*), upravljanje sigurnosti i privatnosti informacija, upravljanje rizicima (engl. *Risk Management*), spremnost za sudski postupak (engl. *Litigation Readiness*), usklađivanje s legislativnim okruženjem (engl. *Regulatory Compliance*), dugoročno očuvanje gradiva (engl. *Long Term Preservation*) i poslovna inteligencija (engl. *Business Intelligence*). Svaki od tih koncepata dijeli se na ili koristi tehnološki potpomognute prakse koje se detaljnije obrazlažu u pojedinim poglavljima knjige (npr. upravljanje dokumentima – engl. *Document Management*, DM; upravljanje znanjem – engl. *Knowledge Management*; upravljanje pravima na informacije – engl. *Information Rights Management*, IRM; osiguranje nastavka poslovanje – engl. *Business Continuity*; planiranje oporavka od katastrofe – engl. *Disaster Recovery*). Istodobno, na upravljanje informacijama gleda se kao na dio upravljanja organizacijom – tvrtkom ili ustanovom. Upravljanje informacijama uvodi se u organizacije u obliku strateških programa koji se izrađuju i kasnije prate, održavaju i kontinuirano poboljšavaju. Oni, dakle, nisu kratkoročno ostvarivi projekti (i k tomu, tipično za projekte, ograničenog trajanja). Strateški programi upravljanja informacijama uvode se danas još pretežno u velike korporacije, pod izravnim sponzorstvima glavnih izvršnih direktora, no pred vratima su implementacije u javne ustanove, tako da je ova knjiga danas itekako relevantna za njihove čelnike i uprave. Programi upravljanja informacijama u tvrtkama i ustanovama imaju dva cilja. Prvi je cilj izgraditi pravno održive prakse upravljanja informacijama u organizaciji, bez obzira na način postojanja tih informacija (strukturirane, polu-strukturirane, nestrukturirane informacije; zapisi, razni sadržaji, poruke raznih sustava i servisa). Drugi je cilj zapravo sadržan već u prvom, no konkretizira razlog postojanja tog interdisciplinarnog područja. Taj je cilj usmjeren na odbacivanje nerelevantnih informacija iz sustava i repozitorija, bez pravnih i

poslovnih posljedica, radi boljeg upravljanja skupom informacija koje treba zadržati – što je danas, u *Big Data* eri, posebno aktualno.

Poglavlja knjige organizirana su u četiri dijela. Prvi dio obuhvaća početna tri poglavlja. U njemu Smallwood određuje upravljanje informacijama kao jednu suvremenu nad-disciplinu upravljanja te smješta upravljanje informacijama (najviša razina) u odnosu na upravljanje informacijskom tehnologijom (srednja razina) i upravljanje podacima (najniža razina). Upravljanje podacima (engl. *Data Governance*) bavi se čišćenjem podataka i brisanjem duplikata, a fokus je na kvaliteti podataka koja se evaluira DMM modelom (*Data Management Maturity*) ili drugim načinima. Upravljanje informacijskom tehnologijom (engl. *IT Governance*) osigurava da IKT investicije budu poslovno opravdane, fokus je na razvoju i održavanju sustava, referentni okviri tu su ITIL i COBIT, a model evaluacije CMMI (*Capability Maturity Model Integration*). *Information Governance* (IG), interdisciplinarno područje upravljanja informacijama na najvišoj razini i pripadni program počivaju na određenim načelima – od sponzoriranja programa, definiranja opsega programa i izrade informacijskih politika, preko organizacije informacija te osiguranja i kontrole integriteta informacija, sigurnosti i pristupa, sve do nadzora programa, konzultacija s njegovim dionicima i njegova kontinuiranog poboljšavanja. Drugi dio knjige bavi se rizicima i strateškim planiranjem te obuhvaća poglavlja 4-6. Upravljanje informacijskim rizicima uključuje identifikaciju rizika, procjenu, planiranje ublažavanja rizika i izradu politika. Smallwood piše o tome kako organizirati uvođenje strateškog programa upravljanja informacijama i koje su u tome ključne uloge. Nadalje, piše o okvirima upravljanja informacijama, modelima i normama koji mogu pomoći pri izradi tog programa – ARMA GARP, ISO 31000 i povezanih normi (rizici), ISO 27001 i 27002 (informacijska sigurnost), ISO 38500 (upravljanje informacijskom tehnologijom), ISO 15489 (upravljanje zapisima/spisovodstvo), ISO (/CD) 16175, 30300, 30301, 19005, 14721, 18492 i 16363 (arhivski dio) te ISO (/CD) 22301 (osiguranje nastavka poslovanja). Središnji dio teksta knjige sastoji se od trećeg i četvrtog dijela. U trećem dijelu, u 7. poglavlju, Barclay Blay piše o poslovnim dilemama uvođenja programa upravljanja informacijama i o poteškoćama određivanja vrijednosti informacija u poslovanju («To je više umjetnost, nego znanost. I to je više politika nego umjetnost», str. 100). Troškove uvećavaju zastarjele politike, nejasno vlasništvo, reaktivne tehnike elektroničkog (e-) otkrivanja (engl. *e-Discovery*), nekontrolirani repozitoriji i *ad hoc* poslovni procesi. Troškove smanjuju čimbenici poput kvalitetnih i adekvatnih politika, automatske klasifikacije, pravodobnog izlučivanja gradiva te proaktivnih mehanizama e-otkrivanja i digitalnih arhiva. Ključno je očistiti repozitorije i sustave od nerelevantnih informacija, izgraditi i održavati politike upravljanja informacijama i monetizirati informacije i prakse nad njima, odnosno početi koristiti vrijednosti informacija. Dva modela koja se tu nude, koristeći nutricionističku i ekološku metaforu, jesu *Information Calorie* i *Information Cap-and-Trade*. Prvi se model svodi na educiranje djelatnika o troškovima previše informacija i dizajnu sustava koji ograničava unos “informacijskih kalorija”, a drugi na kreiranje kvota skupljanja

nerelevantnih informacija. U 8. poglavlju Smallwood, Kahn i Murphy raspravljaju o tome kako upravljanje informacijama može pomoći zadovoljiti pravne zahtjeve. Oni nadvisuju i poslovne i sve druge zahtjeve okoline i organizacije. Objašnjavaju se koncepti e-otkrivanja i obavještanja o zamrzavanju radnji nad informacijom iz pravne potrebe (engl. *Legal Hold Notification*, LHN). Elektroničko otkrivanje je proces prikupljanja elektroničkih podataka i zapisa za korištenje u sudskim postupcima, a često se koristi metodama tehnološki potpomognutog pregleda (engl. *Technology Assisted Review*) i prediktivnim kodiranjem (engl. *predictive coding*). LHN je privremena suspenzija radnji nad gradivom koje ima važnost u sudskom postupku ili koje se anticipira kao relevantno za taj postupak. Na tim načelima počiva i brisanje informacije iz svih sustava (engl. *defensible disposition*) i brisanje poruka elektroničke pošte nakon određenog vremena, ako nisu proglašene zapisima (engl. *destructive retention* program). Cilj je transformirati organizaciju koja trajno čuva sve – u organizaciju koja planirano otpušta nerelevantne informacije. U 9. poglavlju govori se o upravljanju zapisima (engl. *Records Management*, RM) kao osnovnoj podlozi upravljanja informacijama. Upravo zato su spisovoditelji potencijalni glavni provoditelji razvoja upravljanja informacijama u operativnom smislu, no za to moraju biti šire educirani i poznavati nove tehnologije. Disciplina upravljanja zapisima u američkim i međunarodnim organizacijama je mnogo, mnogo šira od koncepta uredskog poslovanja u Hrvatskoj i kvalitetnije priprema gradivo za predaju arhivima. Kao što Smallwood piše, »upravljanje zapisima nešto je što svatko želi da bude uspostavljeno, ali ga nitko ne želi uspostaviti (premda svatko ima prijedlog kako to učiniti)« (str. 154). Autor navodi inačice elektroničkih RM sustava i proširenja vezana uz pojedina tehnološka rješenja, kao što su upravljanje zapisima i informacijama (engl. *Records and Information Management*, RIM), upravljanje elektroničkim zapisima (engl. *electronic Records Management*, eRM) i upravljanje korporativnim sadržajem (engl. *Enterprise Content Management*, ECM). U ovom se poglavlju naglašava važnost izrade popisa gradiva, rokova čuvanja, analize zakonskih zahtjeva i usklađenosti organizacije s njima, izrade kvalitetne politike upravljanja zapisima i sustavne implementacije konačnih odluka o sudbini zapisa. U 10. poglavlju govori se o odnosima upravljanja informacijama i IKT upravljanja, a u sljedećem poglavlju o upravljanju informacijama kao okviru za mehanizme koji štite privatnu, klasificiranu i osjetljivu informaciju. Kod implementacije programa upravljanja informacijama bitno je usredotočiti se na učinak IKT-a na poslovanje, prilagoditi upravljanje informacijama vrsti poslova u organizaciji, povezati ciljeve upravljanja informacijama s ciljevima poslovanja i koristiti diskurs poslovanja. Važno je optimizirati podatke i protoke podataka između raznih aplikacija koje se koriste. Ovdje Smallwood objašnjava arhitekturu i modeliranje podataka te *Master Data Management* (MDM) i *Information Lifecycle Management* (ILM). MDM osigurava točne podatke iz jednog izvora i eliminira ostale kopije, a ILM vrednuje informacije tijekom njihova životnog ciklusa kako se sve informacije ne bi čuvale trajno. Za upravljanje tajnim, povjerljivim i privatnim informacijama poželjno je kombinirati upravljanje pravima na informacije (IRM)

i prevenciju gubitaka podataka (engl. *Data Loss/Leak Prevention*, DLP). Najveće poteškoće čine neautorizirane kopije u DM/RM/ECM sustavima i u privitcima poruka elektroničke pošte. Dobro je kombinirati DLP i IRM tehnike jer DLP inspicira sadržaje i zove IRM procedure po potrebi – DLP osigurava perimetarsku sigurnost u kojoj zapisi sami sebe štite prema IRM načelima. Tu valja istaknuti da je GDPR još jedan važan dodatni argument za uvođenje programa upravljanja informacijama u organizacije. U 12. poglavlju govori se o implementaciji programa upravljanja informacijama na poruke elektroničke pošte i brzo slanje poruka raznih komunikacijskih sustava (engl. *Instant Messaging*, IM). Poruke elektroničke pošte (engl. *e-mail*) uvriježen su način poslovne komunikacije (kao što su poruke društvenih mreža u privatnoj komunikaciji). Organizacije često nemaju politiku elektroničke pošte ili je ona manjkava. Politika *e-mail* poruka treba jednoznačno određivati koje su poruke elektroničke pošte zapisi. Zapisi su one *e-mail* poruke koje dokumentiraju poslovnu transakciju ili poslovni događaj, ili pružaju potporu njima, ili se mogu ticati njih u budućnosti, kao i one koje imaju pravnu, memorijsku ili povijesnu vrijednost, za što je potrebna procjena spisovoditelja ili arhivista organizacije prilikom kreiranja *e-mail* politike. Pojedine IM poruke isto se tako mogu izjednačavati sa zapisima. Zapise treba arhivirati pazeći na njihov integritet i osiguranje konteksta metapodacima; to nije izrada sigurnosnih kopija živih sustava. Arhiviranje poruka te vrste povezano je s politikom automatskog brisanja poruka koje nisu ni zapisi, niti su u režimu zamrzavanja radnji nad informacijom iz pravne potrebe. Autor spominje da dio (američkih) tvrtki, dakle one koje ne čuvaju sve, čuvaju takve poruke 90 dana do 7 godina. Poglavlje 13 bavi se upravljanjem informacija društvenih mreža (engl. *social networks*) – koliko god organizacije branile njihovu uporabu, djelatnici ih koriste i treba ih uzeti u obzir. Ako organizacije u marketinške svrhe ili za tvorbu svoje trgovačke marke koristi ta sredstva (mikroblogove i blogove za objave na Internetu, društvene mreže, rješenja za dijeljenje zapisa i pohranu u oblaku), poruke i postove koji su vidljivi okolini treba arhivirati, za što postoje komercijalna ili se mogu izgraditi prilagođena rješenja. Organizacija treba moći zahvatiti te dinamičke sadržaje u realnom vremenu i na njih aplicirati rokove čuvanja kao i na “klasične” zapise. Poglavlje 14 bavi se mehanizmima upravljanja informacijama na mobilnim uređajima (prijenosna računala, pametni telefoni). Ti mehanizmi (engl. *Mobile Data Management*, MDM) mogu se primijeniti na uređaje koje kupuje tvrtka ili na uređaje koje donose djelatnici i koriste na poslu (engl. *Bring Your Own Device* politika, BYOD). Tu se primjenjuju enkripcija komunikacije i sadržaja, zaključavanje uređaja nakon neaktivnosti (engl. *timeout*) te multifaktorsko ili biometrijsko određivanje identiteta korisnika (autentikacija). Poglavlje 15 bavi se upravljanjem informacijama u oblaku (engl. *cloud environment*). Računalstvo u oblaku jedna je od najvažnijih IKT inovacija i nema je smisla ignorirati. Čak i ako se organizacije ne odluče koristiti te resurse, djelatnici ih koriste, kao već i društvene mreže. Poglavlje 16 tematizira implementaciju upravljanja informacijama u rješenjima zasnovanim na *SharePoint* platformi za repozitorij sadržaja i kolaboraciju. Poglavlje 17, koje su napisali Dollar i Ashley, definira dugoročno

očuvanje digitalnih sadržaja (LTP) i osnovne norme. One se dijele na norme formata pohrane (PDF/A, XML, TIFF, PNG, JPEG 2000, SVG, BWF, WARC i dr.) i na norme za osiguranje infrastrukture. Od tih potonjih autori izdvajaju ISO 14721 za otvorene arhivske informacijske sustave (OAIS), ISO 16363 za provjeru i certifikaciju OAIS arhiva te ISO 18492 (metodološka smjernica za LTP i pretraživanje e-dokumenata). Nadalje, autori obrazlažu svoj DPCMM model zrelosti (*Digital Preservation Capability Maturity Model*) i strategije dugoročnog očuvanja digitalnih sadržaja. Te strategije uključuju prihvata otvorenih i tehnološki neutralnih formata sadržaja, načine stjecanja i prihvata sadržaja, postupke kod formata koji više nemaju IKT podršku (engl. *legacy format*), metode očuvanja (primjerice migracija, konverzija, emulacija), zaštitu integriteta, očuvanje konteksta, osiguranje pristupa i suradnju sa stvarateljima i dionicima iz okoline. Naposljetku, daju pregled situacije na tržištu za alate za dugoročnu pohranu digitalnih sadržaja koji su bili aktualni 2014. godine. Poglavlje 18 služi kao zaključak kojim se upozorava na potrebu održavanja programa upravljanja informacijama nakon njegova uvođenja te izgradnju kulture sukladnosti i kontinuiranog poboljšanja. Dodatak A tematizira taksonomije, dodatak B donosi pregled zakonodavstva i pravila upravljanja zapisima u raznim državama, a dodatak C pregled zakona i pravila raznih država u vezi sa zaštitom privatnosti.

Smallwood i suradnici u ovoj su knjizi dali zaokruženu sliku interdisciplinarnog područja upravljanja informacijama. Zaključak kompendija je da bi srednje velike i velike organizacije, bilo tvrtke ili upravne ustanove, trebale uvoditi programe upravljanja informacijama, razvijati ih i održavati, ako ne zbog memorijalnih razloga i rasta znanja organizacije, onda zbog pravnih zahtjeva s kojima se suočavaju. Pravna karta tuče sve ostale – mogli bismo parafrazirati jedan od glavnih argumenata u knjizi (*legal requirements trump all others*, str. 138). Uz taj holistički pristup, tekstovi objašnjavaju i najbitnije konkretne probleme područja, kao što su upravljanje zapisima, upravljanje porukama elektroničke pošte, dugoročno očuvanje sadržaja, privatnost i povjerljivost informacija, nove dostupne tehnologije koje treba uklopiti u postojeće okvire organizacija. *E-mail* je kritično područje upravljanja informacijama. Preporuka za brze poruke komunikacijskih sustava jest da se koriste rješenja razvijena za pojedinu organizaciju ili ona koja pohranjuje te poruke u IT okruženju organizacije. Kod upravljanja privatnim podacima, podacima koje identificiraju osobe, povjerljivim i poslovno osjetljivim informacijama, glavni su problem treće strane koje imaju podatke organizacije, njezinih zaposlenika i njezinih klijenata. Preporuka za korištenje *cloud* okruženja jest izgraditi privatne ili zajedničke oblake i planirati upravljanje u njima sadržanim informacijama kao da je riječ o kućnim sustavima, obratiti pažnju na rizike i migracije, metapodatke i zamrzavanje radnji nad informacijom iz pravne potrebe. Dakle, preporuka nije ignorirati pojave s kojima se organizacije, njihovi izvršni direktori i čelnici, osobe koje su odgovorne za IKT, spisovoditelji i arhivisti organizacija te korisnici susreću, nego ih analizirati, procijeniti rizike, pronaći odgovarajuće mehanizme upravljanja



njima, te ih uklopiti u programe i politike organizacije, monetizirajući ih i iskorištavajući njihovu vrijednost za organizaciju.

Knjiga je objavljena 2014., no i dalje ju treba smatrati aktualnom, unatoč propulzivnim događanjima u tom području. Upravljanje informacijama danas se uvodi u velike korporacije radi poboljšavanja njihova funkcioniranja i stjecanja konkurentske prednosti, a sutra će se početi uvoditi i u upravne organizacije. Kao i kod privatnih kompanija, za srednje velike i velike upravne organizacije to neće biti pitanje praćenja jednog trenda, nego konsolidacije njihova funkcioniranja u suvremenim uvjetima. Praksa naših pisarnica ne prati globalne trendove, a naše upravne organizacije često ne uspijevaju implementirati spisovodstvene sustave u potpunosti – oni često ne uključuju svu dokumentaciju koju bi trebali, pa djelatnici koriste alternativne načine pohrane zapisa. Nadalje, digitalni zapisi često se adekvatno ne pohranjuju, a kamoli arhiviraju. Ignoriraju se novi rizici koji su se pojavili s novim tehnologijama. Nerijetko se djelatnici organizacija gube u korištenju zastarjelih *legacy* sustava, a pritom nekontrolirano koriste nove tehnologije i nova rješenja. Elektronička pošta često egzistira kao paralelni sustav, dokumenti se šalju s privatnih adresa i na privatne *e-mail* adrese, a svatko pritom pohranjuje te poruke na svoj način. Poslovni vlasnici često ne doživljavaju informacije i sustave u kojima rade svojim vlasništvom. Organizacije ne znaju što sve ulazi u njihovu informacijsku imovinu. Naposljetku, problemi postoje čak i na najnižoj razini, na razini podataka. Organizacije znaju imati problema s nekonzistentnim, dupliciranim, netočnim ili neprovjerenim podacima, a često se podatci unose bez razmišljanja o cijelom poslovnom procesu, odnosno o onim dijelovima procesa koji se nastavljaju iza granice nekog odsjeka ili odjela. Jedno od mogućih rješenja tog problema bilo bi, smatram, osnovati odjele za upravljanje informacijama prilikom uvođenja programa upravljanja informacijama – koji bi bili izdvojeni od pravnih, tehničkih i općih poslova, koji bi se sastojali od odsjeka za upravljanje podacima na razini čitave organizacije, odsjeka za upravljanje informacijskim tehnologijama i odsjeka za upravljanje zapisima i arhivskim gradivom (ili pisarnice i pismohrane, odnosno arhiva). To bi moglo utjecati na poboljšanje prakse upravljanja informacijama, uz kvalitetan program koji bi imao jasno definiran opseg i aktivnosti. Uvođenje programa upravljanja informacijama spaja različite fragmentirane politike, prakse i tehnologije upravljanja, ono nije rutinska ni kozmetička operacija i može imati utjecaj na strukturu i kulturu organizacije. Uprave ustanova moraju biti spremne na to i za te programe moraju osigurati adekvatne uvjete.

*Arian Rajh*