

Rövid Távú Rektori Program

Bevezetés

A Rövid Távú Rektori Program (RRP) az Intézményfejlesztési Terv (IFT) azon akcióit, szervezeti változtatásait tartalmazza, amelyek hatásai 2008 és 2010 között érvényesülnek, az akciók elindítására 2008. januárjától sor kerül. A program szervesen kapcsolódik a karok rövid- és középtávú célkitűzéseikhez, valamint az egyetem kiemelt, központi projektjeihez is, melyek megvalósítására 2-3 éven belül sor kerül. A program a 2007. május-november között elvégzett szervezeti és gazdálkodási audit eredményeire, valamint az egyetem kibővített vezetésével és a karok kijelölt munkatársaival 2007. július-november között folytatott műhelymunkákra épül, azok javaslatait, problémafelvetéseit emeli ki.

1. Az RRP célja és kapcsolódása a stratégiai tervezéshez

Az RRP elfogadásával a Szenátus a Szent István Egyetem belső megújulási folyamatának első lépcsőjeként a legsürgősebb szervezeti intézkedések elindítását tűzi ki céljául. Az RRP az IFT-ben lefektetendő szervezeti változások irányainak megfelelő rövid távú átalakítások elkezdését és ennek implementációs folyamatát határozza meg, építve az átvilágítás eredményeire.

Az RRP kapcsolódási pontjai a belső megújulási folyamathoz:

- A rektor programjából levezetett legfontosabb első intézkedések meghatározása
- A Gazdasági Tanács elvárásainak megfelelően megoldási javaslatok keresése a működési problémákra
- A vezetői műhelymunkákon közösen elfogadott alapelvekből fakadó gyors belső változások elindítása
- Az átvilágítás által meghatározott sürgősen kezelendő problémák vezetői megoldási lehetőségeinek kidolgozása és az elfogadott megoldás bevezetése
- Az IFT-be átemelhető szervezeti változások körének definiálása

A bemutatott források alapján az RRP intézkedései azokon a vezetői alapelveken nyugszanak, melyeket a korábbi stratégiaalkotási lépésekben az egyetem vezetése meghatározott a belső átalakítás vezérelveiként. Ezen alapelveket a 2. fejezet foglalja össze.

A Rövid Távú intézkedések megvalósítása mellett az RRP célkitűzése, hogy az IFT részeként kidolgozandó középtávú fejlesztési projektek szervezeti hátterét megteremtse, kialakítsa a kidolgozás alatt álló stratégia egyetemi szintű végrehajtásának és kontrollingjának szervezeti környezetét. Az RRP intézkedéseinek részletes célrendszerét és a kidolgozásokor vizsgálandó alternatívákat a 3. fejezet tartalmazza. Az RRP és az IFT számára meghatározó átfogó célrendszer a következő elemekből áll, melyek közül az RRP csak a Rövid Távú és belső intézkedéssel elérhető célterületeket foglalja magába:

- Egyetemi kormányzás, felelősség és érdekeltég összhangja, a stratégiai szövetségek számának növelése szervezetek és személyek szintjén
- Szolgáltató egyetemmé válás
- Az európai oktatói és kutatói térbe való további integrálódás, a kutatási eredmények innovációban való felhasználása
- Az eszköz-, infrastruktúra-, IT- és épületfejlesztés egyetemi szinten optimalizálódjon (a pályázatírásokban is)
- Centralizált forráskeresés
- Interdiszciplináris tudományterületek együttműködésének szervezeti oldali támogatása, az egyetemi vezetés megerősítése, a karok közötti együttműködés támogatásával

- A finanszírozhatóság állandósága – gazdasági biztonság és kapcsolódó vezetői felelőségek és lehetőségek
- A szolgáltatási stratégia részleteinek meghatározásában a következő kérdésekre keressük a választ: egységes szolgáltatási szervezet vagy egyedi szervezeti megoldások? Kiszervezés vagy belül tartás?
- A projektorientált működés szervezeti feltételeit támogató háttér kialakítása
- Teljesítménymenedzsment rendszer kialakítása

Az RRP-nek nem célja az egyetem összes feltárt működési és tartalmi problémájának megoldása, mivel egyrészt a szakmai feladatok jelentős részében a karok autonómiával rendelkeznek másrészt pedig éppen a szervezetfejlesztés eredményei és intézményei rendszerszerűen biztosítják majd számos probléma kezelését, eliminálását, megszűnését. Így a teljes átalakítási intézkedés-sorozat az RRP dokumentációja mellett a karok és a karközi munkacsoportok által definiált akciótervek, valamint a módosított Intézményfejlesztési terv tartalmazza majd.

Az RRP kidolgozásának folyamata – illeszkedve a megkezdett stratégiaalkotási folyamathoz – a karok bevonásával és az egyetemi szintű munkacsoportok aktív közreműködésével történik az 5. fejezetben a későbbiekben ütemezett módon. A program implementációjára alapvetően a 2008-as költségvetési évben kerül sor, de a bevezetés érinti a 2008-2009-es akadémiai évet is. A folyamat főbb lépéseit, elemeit a 4. fejezet mutatja be.

2. A változások irányait meghatározó vezetői alapelvek

2.1. A párhuzamosság kerülésének elve a szervezeti és a kínálati folyamatokban

Ha egy funkció, szolgáltatás vagy más tevékenység azonosíthatóan minden karon feladatként jelenik meg, akkor ezek egységesen szervezendő közös tevékenységnek tekintendők, így kerülhetők el a felesleges párhuzamosságok és az „öszvér” megoldások alkalmazását (költenek rá kari pénzből és működtetnek rá központi szervezeti egységet is).

A karok nem egymás belső vetélytársai, egymást kiegészítő kínálatot terveznek. A képzési kínálat tervezésében, a kutatás-fejlesztésben és a forrásszerzésben is szinergikus hatásokat keresnek a létező, „örökölt” párhuzamosságok felszámolása érdekében és optimális, hosszabb távra fenntartható megoldást alkalmaznak.

2.2. A közös teherviselés elve

Ha egy szervezeti folyamat vagy szolgáltatási funkció vagy fejlesztés közös, akkor ott közös a teherviselés is. A közös teherviselés legyen arányos, amelynek számítási alapját szolgáltatástípusonként illetve a fejlesztésből származó előnyök karoknál vagy más szervezeteknél megjelenő arányai alapján kell meghatározni (szolgáltatások szerint rögzítendő arányokkal). A kidolgozandó teherviselési arányoknak megfelelően kell az egységesen nyilvántartott erőforrások felhasználását egyetemi szinten elszámolni, melynek betartásáért az egyetem menedzsmentje a felelős

2.3. A konszenzuson alapuló közös fejlesztéspolitikai elve

Az egyetemi közösség nem hagyja magára a karokat saját tudományterületük versenyében – minden kar állja meg a helyét a saját kínálati piacán, de kapjon támogatást is versenyképessége megőrzésében. Különböző szinergikus hatású kezdeményezések támogatásával erősíti az egyetem az adott kar pozícióját – az egyetemi stratégiában kiemelt területekre forrást kell biztosítani (a fenntartótól, központi pályázati forrásokból, és egyetemi önrészből). Az egyetemi menedzsment feladata a kari és karközi fejlesztési projektek kockázatainak felmérése és ezek alapján a támogatás rendjének előterjesztése a Szenátus számára. A fejlesztéspolitikai összegytemi, illetve karok közötti konszenzuson alapuljon és

közös teherviseléssel támogatott legyen az IFT fejlesztési irányokat meghatározó programjának részeként, melyet az egyetem menedzsmentje terjeszt a Szenátus elé elfogadásra és 3 évente felülvizsgál.

2.4. A közös szankciók elfogadásának elve

Az egyetem és a karok az elfogadott alapelvekre épülő szabályozásokat és fejlesztési döntéseket a maguk számára kötelezőnek ismerik el és elfogadják a közösen kidolgozandó egyetemi beavatkozási rendet azokra az esetekre, amennyiben egy adott kar nem tud megfelelni a közös működési normáknak. A beavatkozás célja minden esetben a működőképes egyensúly helyreállítása, melynek elérése után a kar újra autonóm módon intézheti saját felelősségű folyamatait. Az egyetem menedzsmentjének feladata a közös szankciók Szenátus elé terjesztése az IFT szervezeti intézkedéseinek részeként és ezek tapasztalatainak 3 évenként történő felülvizsgálata.

3. Az RRP fő intézkedési területei: irányok és elvárások

3.1. A közös tevékenységek valódi belső szolgáltatássá alakítása

Az RRP kiemelt intézkedési területe a központi szolgáltatói funkciók meghatározása (3.1.) és az ezekhez kapcsolódó szervezeti háttér megteremtése (3.2.). A központi funkciókat két csoportba soroltuk: ez elsőbe (A) azok kerültek, melyek tartalmi definíciós előkészületét az RRP végrehajtása során el kell készíteni, de megvalósításuk a középtávú kiemelt projektek körébe fog tartozni. A második csoportba (B) azon funkciókat emeltük, melyek kiépítése 2008-tól haladéktalanul megkezdhető.

A. A kidolgozandó és középtávon kiépítendő szolgáltatási funkciók:

A.1. Intelligens tanulási környezet létrehozása

Modern Egyetemi Könyvtár és informatikai szolgáltatások

- Digitális (elektronikus) könyvtár létrehozása
- Az információs műveltség széleskörű erősítése
- Wireless környezet – tágabb hozzáférés éjjel-nappal
- Az Egyetemi Könyvtár gyarapítási keretének jelentős fejlesztése
- Info-kommunikációs és AV-eszközpark bővítése
- Elhelyezés és bővítés megoldása
- Térítéses szolgáltatások kialakítása a kutatók és külső szereplők számára
- Az Egyetemi Könyvtár és az informatikai terület szoros együttműködése
 - Internet és intranet szolgáltatások üzemeltetése
 - Hallgatói terminál termék egységes működtetése
 - Számítógépes gerinchálózati kapcsolatok fejlesztése a karok számára
- Digitális tartalomfejlesztés és e-Learning keretrendszer biztosítása a képzési kínálat továbbfejlesztéséhez
- Önálló hallgatói tudásszerzés módszertani környezetének kidolgozása

A.2. Munkaerő-piaci visszajelző rendszer és karriertámogatási rendszer teljes egyetemre történő kiterjesztése

A partnerkapcsolatok rendszeres visszajelzés kérő rendszerének kiépítésével folyamatos információgyűjtés a képzési kínálat munkaerőpiaci bevalásáról és a partnerek véleményéről. Ennek megfelelő hallgatói karriertanácsadási szolgáltatás kiépítése

A.3. A hallgatói vonzerő növelése oktatáson kívüli szolgáltatások megerősítésével

A „Campus-szolgáltatások” rendszerének kiépítése, mely a vonzó tanulási és tanulás időn kívüli lehetőségek (szabadidő, művészetek, sport, stb.) infrastrukturális környezetével a hallgatói marketing egyik fő elemévé válhat.

Az A csoportba tartozó közös funkciók kidolgozásának határideje: 2008. január 20.

B. Az azonnal kiépítendő szolgáltatások

B.1. Új típusú vagyongazdálkodás

Épület- eszköz és szellemi vagyon kapacitásainak egységes nyilvántartási rendszerének kiépítése. A vagyon belső kihasználtságának optimalizálása és a kihasználatlan kapacitások külső értékesítése. Egységes terem-nyilvántartási rendszer működtetése, időfelhasználás mérése a karok által kiemelt szaktantermek, laborok vonatkozásában.

B.2. A szolgáltatások piaci igényekre épülő kínálatának kialakítása, különös tekintettel a felnőttképzés, a szaktanácsadás területén

A jelenlegi központi koordinációs funkciók megerősítése és a kari szolgáltatási stratégiákat segítő támogatási környezet kiépítése.

B.3. Transzparens gazdálkodás létrehozása

- Átlátható közintézményi gazdasági folyamatmodell működtetése
- Keretgazdálkodás követhetőségének fejlesztése a könyvelés és a pénzügyi nyilvántartás szétválasztásával
- Cash-flow tervezés és követés a működtetésre és a kiemelt projektekre külön is
- Egységes beszerzés és szállító menedzsment rendszer

B.4. Egységes forrásgenerálási háttér biztosítása

A pályázatok, projektek előkészítésének, tervezésének és beadásának koordinálása, egységes projekt-nyilvántartási rendszer és megvalósítás-követő kontrolling működtetése.

B.5. Partnerkapcsolatok egyetemi szintű megerősítése

A közös marketing és PR tevékenységek kiépítése, a kari kínálat célcsoportok szerinti közös akcióterveinek kidolgozása, egyeztetett média-megjelenés. A kari partnerkapcsolatok vezetői támogatása (vezetői partnerfelelősi rendszer), a közös partnerek egyetemi szintű kiemelt kezelése (kiemelt céges partnerek köre). A nemzetközi kapcsolatok szintjén a nyilvántartás és keretszabályozás egyetemi szint, kari szint a kezdeményezés és a tartalmi elvárások megfogalmazása (ECTS beszámítás alapú hallgatói cserék, „nemzetközi szakok”, más egyetemek képzéseinek átvétele, stb.). MA – BA szállító kapcsolatok kialakítása más magyar és nemzetközi felsőoktatási intézményekkel, az együttműködési keretek kialakítása.

B.6. Az innovációs folyamat támogatási környezetének kiépítése

A belső innovációs szabályozások felülvizsgálata, az innovációs lánc tudományterületenkénti modellezése és a szükséges egyetemi szintű támogatások rendszerének kiépítése. Innovációs tevékenységből eredő tőke támogatása (spin off és start up cégek alapítása, érdekeltsége, innovációs partnerség-építés).

B.7. Egységes humán erőforrás gazdálkodás kiépítése

- A habilitációs rend és oktatói-kutatói teljesítményértékelés egységes egyetemi kereteinek kialakítása, a tudományos teljesítmény egységes értékelési rendszere – lefordítva a tudományterületek sajátosságaira, a tudományometriai mérhetőség kialakítása karonként.
- Munkatársi értékelési és képzési rendszer kiterjesztése a nem oktatói körre
- Munkatársi érdekeltség kari kidolgozásának támogatása (bevételek szerzése)
- Munkaidőnyilvántartás és munkaidőtervezés kari kiépítésének támogatása
- Az Egyetem névhasználatának szabályozása – egyetemi keretszabályzat, kari implementáció
- Külsősök megszerzése, vendégoktatók beillesztése
- Letelepítés, lakhatás
- Tehetséggondozás
- Karriermenedzsment
- Vezetők, munkatársak képzése, fejlesztése
- Oktatói és vezetői utánpótlás koordinálása
- Tradíciók megerősítése (alumni, rendezvények, munkatársak elismerésének rendszere, stb).

A B csoportba tartozó közös funkciók kidolgozásának határideje: 2008. január 15.

3.2. A közös szolgáltatási tevékenységek szervezeti háttérének módosítása

A közös funkciók szervezeti háttérének „újraszabása” az RRP kiemelt feladata. A változással kapcsolatos alapvető elvárás a létező szolgáltató egységek bevonásával a párhuzamos szervezeti egységek összevonása egységes szervezetbe, a szolgáltató egységek számának csökkentése. Az RRP által azonosított szervezeti területekre ki kell dolgozni a szervezeti alternatívákat és a hozzájuk rendelt munkaköröket és humán erőforrásokat.

A „B.” csoportba tartozó közös szolgáltatások kiépítendő szervezeti területei:

Stratégiai terület:

Pályázati és Innovációs részterület – a dékánhelyettesek tanácsának irányításával
Partnerkapcsolatok és külkapcsolatok, marketing, PR részterület
Stratégiai tervezési és kontrolling részterület

Gazdasági terület:

Pénzügyi és számviteli részterület
Beszerzési részterület

Erőforrás-gazdálkodási terület

Erőforrás-tervezési részterület
Humán erőforrás-gazdálkodási részterület
Infrastruktúra és eszközgazdálkodási részterület

A 3.2. intézkedés kidolgozásának határideje: 2008. január 15.

3.3. A közös teherviselés rendszerének kidolgozása: átlátható közös költségelszámolás

A belső költségtervezési és elszámolási rend kiépítése a SZIE nagyságú szervezeteknél

létfonosságú, hiszen ezek nélkül nem lehet tervezni és követni a különböző, önálló felelősséggel bíró szervezeti egységek (elsősorban a karok) erőforrásgazdálkodását.

Az elszámolási folyamatok definiálása a parametrizált költségképlet-képzéstől annak felülvizsgálatáig tartó kört kell, hogy leírja. A külön folyamatként szabályozott és nevesített kiemelt elszámolási területek mellett a belső elszámolási modell alkalmazható kell hogy legyen új, később kidolgozandó területekre is.

A kiemelt, nevesített elszámolási területek:

1. Munkaidő elszámolások:
 - Karon belüli oktatási óraelszámolás
 - Átöktatási elszámolás (ld. szakos és egyéb oktatási elszámolás)
 - Projektidő-elszámolás (kutatás, fejlesztés)
 - Tudományos teljesítményhez kötődő időelszámolás (publikáció, konferencia, stb.)
2. Helységgazdálkodási elszámolás
 - Helységkiosztási rend
 - Kihasznátság-előrejelzési és éves tervezési folyamat
 - Szabad kapacitás értékesítésének elszámolási rendje
3. Kínálattervezési költségszámítás és elszámolás
 - Szakindítási előzetes költségszámítás és karközi elszámolás (átöktatási idő elszámolás forrásoldali megközelítéssel)
 - Egyéb oktatási kínálat előzetes költségszámítása és elszámolása (OKJ, felnőttképzés)
 - Projekttervezési költségszámítás (egységköltségek belső ajánlásai, kötelezően kalkulálандó költségelemek - rezszi)
 - Szolgáltatási kínálat költségtervezése és elszámolása (munkaidő vagy feladatalapon)

A 3.3. intézkedés kidolgozásának határideje: 2008. január 15.

3.4. A folyamatok decentralizálása és a „piramis lapítása”: egységes szervezetben helyi döntések és helyi ügyintézés, folyamattámogató integrált rendszerek

A 3.2. alfejezetben bemutatott szervezeti területekhez tartozó folyamatok újradefiniálása a jelen folyamatok hatékonysági tapasztalatainak és az átvilágítás eredményeinek alapján.

A szolgáltatási folyamatok alapvető, „kötelezően beépítendő” elemei:

- igénymérés,
- megrendelés,
- teljesítésigazolás,
- értékelés
- fajlagos költségfigyelés

A folyamatszervezés kiemelt szempontjai:

- felhasználók által könnyen elérhető (Campus szintű) ügyintézési pontok kialakítása (egyablakos rendszer)
- felhasználók által önállóan is követhető információtárolás (keretgazdálkodás, beszerzési rendelés, mintadokumentumok, stb.)
- elektronikus jóváhagyási jogosultságrendszer kiépítése
- kari felelősség érvényesítése a döntési pontok elhelyezésében
- törvényességi megfelelés garanciáinak beépítése és a jogi megfelelés ellenőrzése

A folyamatszervezésen felül a valódi szolgáltatások kialakulásához elengedhetetlen a megrendelői és szolgáltatói szemlélet kialakítása: ennek érdekében a folyamatok „közös összerakása”, a kari felhasználók bevonása szükséges a folyamatszervezésbe, valamint szervezetfejlesztési tréningek szervezése szükséges a „szolgáltatói” és a „megrendelői” oldal képviselői számára.

A közös folyamatok megvalósítása egy modern és kiterjedt szervezetben nem lehetséges az elektronikus adattárolás és –hozzáférés folyamat és döntéstámogató funkcióinak kiépítése nélkül.

Az RRP kiemelt feladata az Integrált Irányítási Rendszer kialakítása – a közös folyamatok kiszolgálása:

- humán és tárgyi infrastruktúra teljes körű és egységes nyilvántartása a mai nyilvántartási rendszerek összekapcsolásával,
- egységes költség-tervezési és elszámolási rendszer biztosítása,
- közös szolgáltatások és karközi elszámolások rendszerének működtetése,
- költség-helyek szerinti keretnyilvántartás és –követés biztosítása
- a vezetői információs rendszer (VIR) működtetése a kari és egyetemi vezetők számára
- Átlátható és egyeztetett erőforrás-tervezési és kontrolling rendszer bevezetése

A 3.4. intézkedés kidolgozásának határideje: 2008. január 15.

3.5. Képzési kínálat tisztázása: a karok profiltisztítása és karközi oktatás (áttanítás, közös profilok) szervezeti elhelyezése,

Alapelveként a jelenlegi kínálati struktúrában érvényesíteni kell, hogy egy szaknak egy szakfelelőse lehet, és egy karhoz tartozik. A párhuzamos szakok elhelyezése ügyében megindulnak a karközi tárgyalások.

Az egyeztetések kiemelt szempontjai:

- kari stratégia,
- képzési piramis egységben kezelése (szakképzés-Bachelor-Master),
- oktatók többségét a gesztor kar adja
- egyetemi szinten támogatott több kar részvétele az oktatásban.

A gödöllői Campuson működő karok oktatási tevékenységének támogatására karközi szervezeti egység alakításának vizsgálata a nem tudományos kutatással művelt képzési és szolgáltatási területre: testnevelés, nyelv.

3.6. Kiszervezhető feladatok szervezeti optimalizálása: gyakorlati képzés és üzemeltetés

Összességében együttesen kell vizsgálni az Egyetem azon feladatainak optimális ellátási módját, mely nem tartozik az alaptevékenységhez, melyet „házon belül” érdemes tartani. Ennek az alapelvnek a fényében át kell vizsgálni a SZIE mai kiszervezett feladatait és az átvilágítás ajánlásai alapján az átfedéseket tételesen felülvizsgálni: az alaptevékenységekhez tartozó felnőttképzési, kutatási, fejlesztési projektmenedzsment és szaktanácsadási feladatok külső ellátását szabályozni szükséges az ellenérdekeltségek kiküszöbölése érdekében.

A gyakorlati képzés tekintetében a mai megosztott ellátási módot egységesíteni érdemes a feladatokra szakosodó egységes szervezet kialakításával a karokon belül, illetve a kiszervezett feladatot ellátó szervezetben. Első lépésként a karok gyakorlati képzési tevékenységének áttekintése és az ehhez szükséges feltételrendszer kataszterizálása kell, hogy megtörténjen, majd ezt követheti a kari szintű döntés a gyakorlati képzés ellátásának belső-külső jellegéről. Ehhez egységes egyetemi szempontrendszer kidolgozása szükséges.

A jelenleg a GAK Kht-ba kiszervezett gyakorlati képzési feladatok belső költség-elszámolási, vagyoneleltári rendszerének átláthatóvá tétele a kiszervezett feladatok átalakításának első lépése. A szervezeti egységesítés során elérhető lehet minden kiszervezett gyakorlati képzés egy jogi személy alá szervezése, melynek lehetséges formája a kiemelten közhasznú nonprofit szakképzés-szervezési társaság (szakképzésről szóló 1993. évi LXXVI. törvény 2. § (6) bekezdése alapján) – szakképzési intézményfenntartók bevonásával (Pest megye, főváros).

Az egyetem összes létesítményüzemeltetési funkciói számára a nonprofit gazdálkodás nem a legmegfelelőbb környezet: egy for-profit szervezet alá rendelhetők a kollégiumüzemeltetési, ingatlanhasznosítási, és sportlétesítmény-hasznosítási tevékenységek.

A 3.6. intézkedés kidolgozásának határideje: 2008. január 20.

3.7. Szabályos működés, a törvényi kötelezettségeknek való folyamatos megfelelés biztosítása

Az átvilágítás ajánlásaiban számos konkrét jogi megfelelési probléma sürgős kezelése, az Egyetem számára hátrányos szerződések felülvizsgálatának igénye, valamint a nem megfelelő belső szabályzatok átalakításának igénye is megfogalmazódott. Az azonnali módosításokon túl ki kell dolgozni a szabályzatok folyamatos megújításának rendjét is.

Kiemelt figyelmet kell fordítani a beszerzési folyamat egységesítése és koordinációjának kiépítése mellett az átlátható, egységes közbeszerzési tervezés és közbeszerzés megvalósítására.

A támogatási szerződések és pályázatok megvalósító oldali jogi háttérének biztosítása külön vezetői figyelmet követel a belső folyamatok újraszabályozásánál: kiemelten a stratégiai és az erőforrás menedzsment terület feladata a megfelelő jogi környezet biztosítása.

A 3.7. intézkedés kidolgozásának határideje: 2007. december 17.

4. Az RRP kidolgozásának, elfogadásának és bevezetésének folyamata

Az RRP kidolgozása során a stratégiaalkotó műhelymunkákon megállapított együttműködési alapelveknek (ld. 2.), az egyetem kitörési pontjainak szervezeti jellegű javaslatai kerültek az egyetemi felső vezetés és az egyetemi vezetői műhelymunka által megvitatott RRP-be. A vezetői műhelymunkákon véglegesített program 2008. január végén kerül a Szenátus elé. A Szenátus döntését követően a programban rögzítésre került működési területek munkacsoportjai az intézkedésfelelősök irányításával alternatívákat dolgoznak ki, amelyeket az egyetemi vezetés megtárgyal, majd javaslatot tesz a Szenátus számára a konkrét megvalósítás módjáról. A Szenátus döntését követően az adott intézkedés felelőseinek irányításával kerül sor a megvalósítás implementációjára. Az intézkedésfelelősök teljes felhatalmazású rektori megbízottként végzik munkájukat a változások bevezetéséig.

A bevezetés során a kiválasztott szervezeti vagy folyamatalternatívát az intézkedésfelelős dolgozza ki, szükség esetén már ekkor a bevezetésbe bevonni szándékozott csoportjával. Ennek során a megfelelő implementációs döntésekről ütemtervet készít és az átalakítás menetrendjét a rektorhoz beterjeszti. A rektor döntését követően végleges implementációs munkacsoportot alakít bevonandó kollégákból, jogászokból és szakértőkből, amely kidolgozza az átalakításhoz kapcsolódó dokumentációt és módosítja, illetve elkészíti a szabályzatokat. Elkészült új és módosított dokumentumok először a rektor elé kerülnek, majd a jóváhagyó testületek döntenek a bevezetésükről.