



**PONTIFICIA  
UNIVERSITÀ  
GREGORIANA**

# **Piano Strategico**

## **2023-2028**

A. M.

D. G.



1553



1583

RELIGIONIS

SEDES SAPIENTIAE

ET BONIS

ARTIBUS

**Piano Strategico**  
**2023-2028**

## Indice

FIDUCIOSI NELLA NOSTRA MISSIONE, CERCANDO UNA VISIONE PER IL FUTURO....	4
Metodo di lavoro per il Piano Strategico .....	5
Priorità del Piano Strategico .....	7
Implementazione del Piano Strategico .....	7
Priorità 1 – Migliorare e promuovere l’eccellenza nell’esperienza accademica e degli studenti .....	8
Priorità 2 – Identificare potenziali collaborazioni che andranno a vantaggio dell’Università .....	13
Priorità 3 – Garantire la crescita e la diversificazione dei flussi di reddito .....	15
Priorità 4 – Rafforzare l’articolazione e l’impegno della missione educativa condivisa in ogni ambito dell’Università attraverso il processo di Integrazione del PIB e del PIO nella PUG .....	18

# FIDUCIOSI NELLA NOSTRA MISSIONE, CERCANDO UNA VISIONE PER IL FUTURO

Dopo aver ricevuto da AVEPRO il Rapporto della Commissione di Valutazione Esterna, l'Università ha inviato all'Agenzia il Piano di Miglioramento della Qualità (PMQ) nei diversi settori, che ha costituito l'ossatura del Piano Strategico.

Il Piano Strategico è stato sviluppato partendo da questi interrogativi di fondo:

- Cosa siamo oggi e cosa vogliamo essere per il futuro, facendo cosa e per chi, avendo presente il contesto in cui ci troviamo, il legame con il Sommo Pontefice e con la Compagnia di Gesù?
- Il nostro profilo accademico e la nostra organizzazione sono adeguati alle mutevoli sfide del contesto sociale attuale, e quali sono le aspettative della società odierna nei nostri confronti?
- Cosa possiamo fare per rispondere con sufficiente flessibilità alle aspettative della Compagnia di Gesù, del mondo e della Chiesa, restando fedeli alla nostra identità e promuovendo la qualità e l'eccellenza, nel rispetto del nostro carisma ignaziano?
- Come serviamo la Compagnia di Gesù e la Chiesa oggi e come possiamo servirle nel prossimo futuro, attraverso un discernimento condiviso?
- Avendo osservato una crescita del corpo studentesco laico e una maggiore inclinazione verso l'uso delle tecnologie e di forme di apprendimento più interattive, come possiamo migliorare l'eccellenza nell'esperienza accademica dei nostri studenti, tenendo conto della loro provenienza da ogni continente e della cultura di cui ognuno di loro è espressione, e assicurando loro la centralità nella formazione integrale?
- Come formare gli studenti che un domani dovranno servire la Chiesa in ogni parte del mondo, una Chiesa viva, in crescita, in uscita?
- Come promuovere la cura della persona in modo da creare una vera comunità universitaria?
- Come possiamo coniugare i nostri sogni per il futuro con la realtà di ciò che siamo oggi e delle risorse umane ed economiche, di cui conosciamo i limiti?

Per rispondere a questi interrogativi, non si può prescindere dall'integrazione del Pontificio Istituto Biblico e del Pontificio Istituto Orientale nella Pontificia Università Gregoriana, disposta dal Papa con chirografo del 17 dicembre 2019 e che indirettamente soddisfa la richiesta del Dicastero per la Cultura e l'Educazione di una maggiore razionalizzazione e collaborazione fra le istituzioni pontificie. A questo fine, è stato sviluppato un documento contenente la *Visione* proposta dal P. Delegato della Compagnia di Gesù per le case e le istituzioni interprovinciali a Roma e nella quale si enuncia che *"Siamo una università pontificia affidata dalla Santa Sede alla Compagnia di Gesù caratterizzata dai due polmoni della cattolicità universale: la tradizione della Chiesa Latina e le tradizioni delle Chiese Orientali, che crea una comunità per coltivare valori spirituali che rispondano ai bisogni dell'oggi; che con lo scopo dell'eccellenza accademica, valorizza e rafforza la missione di formazione, ricerca e servizio di ciascuna entità accademica"*<sup>1</sup>.

Il processo è tuttora in corso e diversi aspetti sono in via di definizione. Una delle sfide che abbiamo dovuto affrontare è sviluppare il Piano Strategico come Pontificia Università Gregoriana, così come siamo ora, ma entrare nella prospettiva di un'unica *"Visione"*, nella quale si inquadrano le missioni specifiche delle tre Istituzioni coinvolte nel processo.

Siamo ben consapevoli della necessità di rafforzare l'articolazione e l'impegno della missione educativa condivisa in ogni ambito dell'Università attraverso il processo di Integrazione, ma risulta difficile elaborare un Piano Strategico orientato a ciò che saremo in un prossimo futuro, che non è ciò che siamo oggi. E altrettanto difficile è disegnare un Piano Strategico con l'organigramma attuale, che non è quello della futura Università e delle sue missioni.

Nelle prime tre priorità facciamo riferimento alla struttura attuale dell'Università. Nella quarta priorità, che affronta il tema dell'Università integrata, sono invece indicate come responsabili dei vari piani di azione figure istituzionali che sono previste nel nuovo organigramma.

## **Metodo di lavoro per il Piano Strategico**

Per sviluppare il Piano Strategico è stato nominato un Comitato Direttivo composto dal Rettore e dai due Vice Rettori, nonché un Comitato Organizzativo composto da 7 membri in rappresentanza di tutte le categorie dell'Università. L'università è stata aiutata da un consulente esterno, il Prof. Francesco Cesareo<sup>2</sup>, che ha lavorato in stretta sinergia con le

---

<sup>1</sup> *Visione per il processo di integrazione*, in *Integrazione. Newsletter DIR per l'integrazione di PUG, PIB e PIO per studenti, docenti e dipendenti*, novembre 2022, n.6.

<sup>2</sup> Il Prof. Francesco Cesareo, ex alunno della Gregoriana, è stato per 15 anni *President of Assumption University* in Massachusetts: durante questo periodo ha curato la stesura di 3 piani strategici.

diverse componenti della Comunità universitaria, tenendo presente l'analisi SWOT e il Rapporto di Autovalutazione dell'Università, nonché il Rapporto della Commissione di Valutazione Esterna della AVEPRO e il Piano di Miglioramento della Qualità. Il lavoro per la stesura del Piano Strategico ha avuto inizio a dicembre 2022, si è concluso a settembre 2023 ed è stato articolato in diverse fasi di analisi, discussioni, confronti in Gruppi di riflessione composti da membri di ogni categoria dell'Università. Desideriamo ringraziare tutta la Comunità universitaria (il corpo docente, il personale amministrativo, gli studenti) e in modo particolare i membri del Comitato Organizzativo e dei Gruppi di Riflessione per la partecipazione a questo processo, per l'impegno profuso e per il contributo offerto. Ringraziamo anche il Prof. Cesareo per la cortesia, la competenza e la dedizione con cui ci ha accompagnato in questo processo.

Il testo definitivo è un piano istituzionale che può essere applicato nelle circostanze particolari di ciascuna unità accademica ed è frutto di un lavoro collegiale che ha permesso di identificare le Priorità strategiche presenti nel Piano per i prossimi 5 anni, 2023-2028.

Due elementi sono da tenere in seria considerazione:

1. Non si sono potute includere nel Piano Strategico tutte le idee e le proposte emerse dalla condivisione, per ragioni diverse. Si deve essere consapevoli che l'attuazione delle priorità richiede:

- risorse umane
- risorse economiche
- tempo
- rimodulazione di attività, implementazione di processi che devono andare di pari passo con lo svolgimento della vita ordinaria dell'Università.

Dobbiamo costruire il futuro restando calati nel presente, e avere il coraggio di osare nella consapevolezza di ciò che realisticamente possiamo fare. Abbiamo perciò dovuto trovare un equilibrio tra ciò che vogliamo fare e ciò che possiamo fare.

L'elaborazione del Piano Strategico è stato un momento importante per fermarsi a riflettere, per pensare in modo diverso, con creatività. La visione e la missione dell'Università devono guidare il Piano Strategico e riflettersi in esso, ma proprio per questo il focus deve restare sulla missione propria dell'Università, che deve essere in linea con le sfide dei tempi.

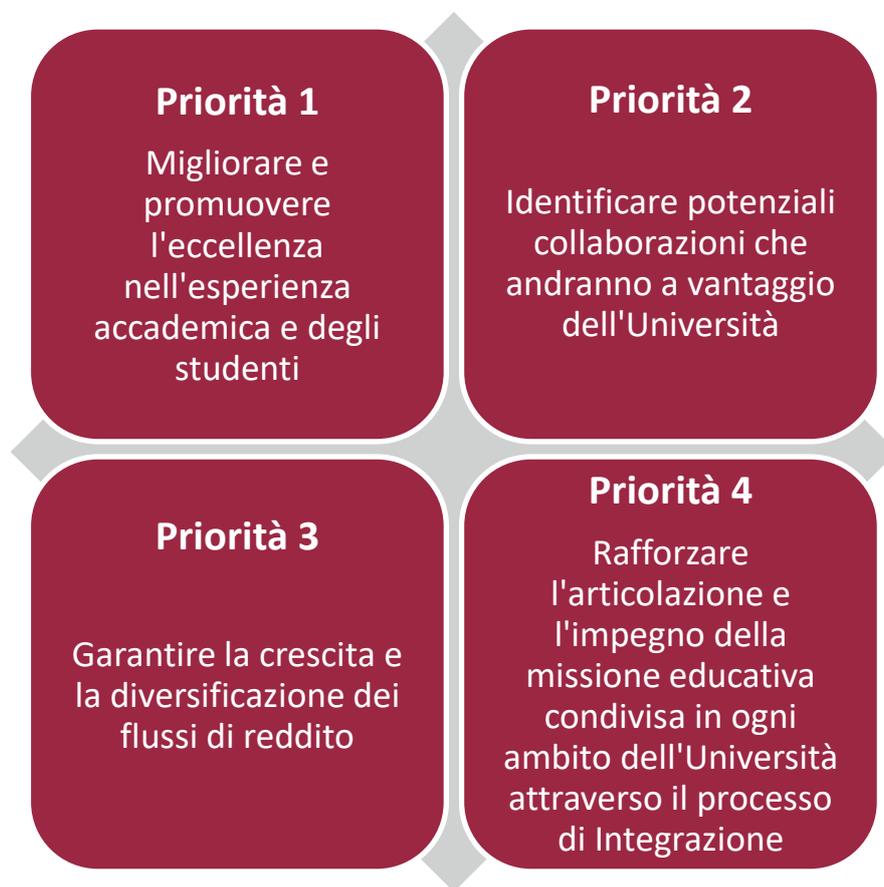
2. Il Piano Strategico è – e deve essere – un piano vivo che può cambiare nel corso degli anni e che richiede un monitoraggio costante, non solo per verificare a che punto siamo, ma anche per valutare se l'obiettivo che vogliamo raggiungere sia rimasto lo stesso o sia

cambiato. L'attuazione dell'integrazione, ad esempio, comporterà un adeguamento del Piano Strategico e una sua rimodulazione.

Per questa ragione, ogni anno il Piano sarà verificato dalla Commissione per la Qualità con l'obiettivo di presentare l'andamento al Rettore e al Senato, valutandone l'efficacia attraverso lo stato di realizzazione dei progetti, il monitoraggio degli obiettivi e dei risultati e l'introduzione dei cambiamenti necessari.

### **Priorità del Piano Strategico**

Dalla sintesi dell'analisi SWOT, del Rapporto di Autovalutazione (RAV), della Valutazione Esterna di AVEPRO, del Piano di Miglioramento della Qualità (PMQ) e dagli elementi emersi durante gli incontri, il Comitato Direttivo ha individuato le seguenti priorità del Piano Strategico:



### **Implementazione del Piano Strategico**

Il Piano Strategico non è il piano dell'una o dell'altra Unità Accademica, come anche la visione non esiste in astratto: il piano istituzionale è dell'Università come tale e appartiene a tutta la Comunità universitaria, quindi tutti devono essere coinvolti nella sua implementazione.

Il Piano Strategico non è imposto dall'alto, e la sua attuazione dipende dalla volontà dell'Università come tale.

## **Priorità 1 – Migliorare e promuovere l'eccellenza nell'esperienza accademica e degli studenti**

L'eccellenza accademica è sempre stata al centro dell'attenzione della Pontificia Università Gregoriana. In tal senso l'ambiente accademico è caratterizzato da ricerca, studio e approfondimento a favore - e con - gli studenti. Di conseguenza, la PUG desidera indirizzare i propri sforzi nella ricerca affinché questa possa avere sempre più impatto sulla componente degli studenti, e non esita a rispondere alle loro aspettative e ai loro desideri di apprendimento, sviluppando in tal modo risultati di apprendimento specifici e chiari per ogni Ciclo, programma di studio, disciplina e corsi. In tal senso si può affermare che la PUG promuove un processo di insegnamento - apprendimento che pone al suo centro lo studente cercando di coinvolgerlo sempre più in un'azione di didattica attiva. All'interno del percorso di miglioramento e promozione dell'eccellenza accademica, la natura internazionale della comunità universitaria della PUG impone un'attenzione continua, sia nell'impegno per una costante revisione del processo di ammissione degli studenti, sia nell'affrontare le sfide di preparazione linguistica e accademica degli studenti. In questo quadro si sottolinea l'impegno del corpo docente a favorire un ambiente didattico che permetta l'interazione con gli studenti.

Il miglioramento e la promozione dell'eccellenza nell'esperienza accademica riguarda altresì gli studenti del Terzo Ciclo, a cui è richiesto di possedere sia la capacità di analisi critica, sia lo sviluppo e la sintesi di idee nuove e complesse. In questo percorso, non si sottovaluta la capacità dello studente del Terzo Ciclo di riuscire a comunicare la propria competenza specifica ai loro pari, alla comunità accademica e alla società. Per raggiungere al meglio tali obiettivi la PUG, all'inizio del Terzo Ciclo, offre un *cursus ad doctoratum*, diverso in ciascuna Facoltà/Istituto, nonché una Scuola Dottorale che accompagna e sostiene lo studente nelle diverse fasi della sua ricerca.

Per una tensione sempre crescente verso l'eccellenza nell'esperienza accademica degli studenti, il corpo docente della PUG individua nuove modalità di collaborazione tra le Unità Accademiche che riescano a tradursi in maggiori opportunità di insegnamento interdisciplinare e transdisciplinare, soprattutto nel Primo e nel Secondo Ciclo, nonché nei programmi di ricerca. In tal senso si esaminano modi per utilizzare efficacemente ed integrare la tecnologia e l'apprendimento a distanza all'interno del programma accademico.

Tutto questo sforzo riflette una revisione interna in corso, recentemente rafforzata dal rapporto di valutazione di AVEPRO (2022). Pertanto, questa priorità capitalizza in modo mirato sia i punti di forza sia le debolezze emerse nelle valutazioni recenti e attuali, non come una battuta d'arresto ma piuttosto come un'opportunità per una Pontificia Università Gregoriana sempre più forte, ora e in futuro.

### **Obiettivo 1**

Implementare e rafforzare il processo di valutazione in ogni Unità Accademica secondo criteri uniformi per tutta l'Università.

- Redigere un protocollo in ciascuna Unità Accademica per promuovere la qualità.
- Creare un nuovo strumento di valutazione dei corsi.
- Stabilire un processo di feedback della valutazione dei corsi, che sia condiviso con il docente e con gli studenti, per affrontare i problemi individuati e per migliorare l'insegnamento.
- Stabilire un incontro di formazione sui processi di Autovalutazione/analisi SWOT per i responsabili coordinatori di queste attività.

### **Obiettivo 2**

Individuare nuove modalità di collaborazione tra le unità accademiche che si traducano in maggiori opportunità di insegnamento interdisciplinare e transdisciplinare, soprattutto nel primo e nel secondo ciclo, nonché nei programmi di ricerca.

- Rafforzare le Giornate di Studio su approfondimenti e ricerche condivisi fra Unità Accademiche diverse.
- Sviluppare corsi interdisciplinari e transdisciplinari attorno a temi di interesse tra diverse facoltà.
- Incoraggiare l'organizzazione di Convegni Internazionali su un tema che riesca a coinvolgere Unità Accademiche diverse e altre Istituzioni esterne, che portino a una pubblicazione e /o ricerche dottorali successive.

### **Obiettivo 3**

Sviluppare un processo di revisione accademica regolare per determinare la continuazione, il consolidamento o l'eliminazione di determinati programmi.

- Istituire un Comitato per aiutare il Vice Rettore Accademico a valutare i programmi accademici, i dipartimenti e i corsi offerti in base al numero degli studenti, ai costi e alle esigenze di tutta l'università.
- Coinvolgere il Comitato in un processo consultivo per la valutazione delle proposte di nuovi corsi, evitando duplicazioni e sovrapposizioni.

#### **Obiettivo 4**

Riformare gli approcci pedagogici utilizzati dalle Unità Accademiche alla luce dei risultati dell'apprendimento che favoriranno una partecipazione più attiva.

- Istituire un Centro per l'Eccellenza nell'Insegnamento per la formazione del corpo docente in diversi nuovi approcci pedagogici, ispirandosi anche alla pedagogia ignaziana.
- Favorire una partecipazione più attiva degli studenti durante i corsi e i seminari, soprattutto nelle lezioni frontali del Primo Ciclo
- Sviluppare un curriculum nel Primo Ciclo di Teologia che consenta più corsi opzionali.

#### **Obiettivo 5**

Promuovere un ambiente di apprendimento più incentrato sullo studente in termini di pedagogia, cultura e atteggiamenti.

- Istituire Assistenti di Corsi che possano assistere i professori ordinari e straordinari, scelti tra i dottorandi che hanno completato il *Cursus ad doctoratum*.
- Nei programmi degli studi deve essere spiegato in modo chiaro come si svolgeranno gli insegnamenti, indicando eventuali requisiti, metodo e valutazione, nonché le competenze che gli studenti devono acquisire al termine dell'insegnamento (*learning outcomes*).
- Favorire delle politiche inclusive per la disabilità.
- Istituire un canale di comunicazione per gli studenti dove possano condividere le esperienze e le informazioni.

#### **Obiettivo 6**

Determinare modi per utilizzare efficacemente e integrare la tecnologia e l'apprendimento a distanza nel programma accademico.

- Offrire online corsi intensivi o corsi di recupero (ad es. lingue e materie propedeutiche) per gli studenti attuali e per coloro che stanno per iniziare il percorso all'Università.

### **Obiettivo 7**

Affrontare le aspettative e il rapporto tra ricerca e insegnamento in modo da migliorare l'insegnamento e l'esperienza di apprendimento nei corsi.

- Coinvolgere gli studenti attraverso delle collaborazioni con alcuni membri del corpo docente nella redazione di articoli o testi di carattere scientifico da pubblicare, con l'intenzione di insegnare come apportare con la ricerca un proprio contributo al mondo accademico.

### **Obiettivo 8**

Sviluppare una strategia per il reclutamento di docenti per garantire la qualità dell'insegnamento e della ricerca.

- Sviluppare un protocollo per il reclutamento di nuovi docenti.
- Stabilire un processo e un protocollo di selezione dei docenti che sia uniforme per l'intera Università.

### **Obiettivo 9**

Migliorare e rafforzare l'orientamento dei nuovi studenti all'Università.

- Prevedere un orientamento obbligatorio all'Università per le nuove matricole
- Aprire una sezione "permanente" del portale web della Gregoriana dedicato all'orientamento.
- Istituire per le nuove matricole un questionario di soddisfazione e suggerimenti.

### **Obiettivo 10**

Sviluppare modi per affrontare il cambiamento del corpo studentesco per soddisfare meglio le sue esigenze.

- Affrontare la necessità di una migliore formazione metodologica in ogni Ciclo.
- Offrire una formazione di *academic writing* per gli studenti del Secondo Ciclo in vista della scrittura della tesi di Licenza.

### **Obiettivo 11**

Affrontare le questioni relative alla programmazione degli esami per soddisfare le circostanze particolari che derivano da un corpo studentesco internazionale.

- Introdurre una nuova procedura di scelta delle date di esame per i corsi, partendo dalla considerazione che queste date dovrebbero essere conosciute all'inizio del semestre, non alla fine.
- Proporre degli strumenti per garantire la correttezza e integrità degli esami e della ricerca.

### **Obiettivo 12**

Affrontare le sfide di preparazione accademica di un corpo studentesco internazionale, inclusa una revisione del processo di ammissione e degli standard di ammissione.

- Stabilire il numero massimo di studenti nel Terzo Ciclo che possono essere ammessi alla specializzazione.
- Revisionare il processo di ammissione per ogni ciclo di studi.
- Per gli studenti che chiedono l'ammissione al Secondo e Terzo Ciclo, introdurre tra i documenti richiesti una lettera di un docente del ciclo precedente che ne descriva il livello accademico.

## Priorità 2 – Identificare potenziali collaborazioni che andranno a vantaggio dell'Università

La Pontificia Università Gregoriana, da sempre, ha molti accordi accademici con istituzioni in diverse parti del mondo. È molto importante per noi proseguire nel “fare rete”, come ha chiesto Papa Francesco nella *Veritatis gaudium*. Collaborare in reti diverse è un grande arricchimento reciproco a livello istituzionale e umano.

La Gregoriana riconosce la necessità e il valore aggiunto del lavoro in rete e fa questa scelta non solo nel campo della formazione, ma anche in quello della ricerca. In questo ambito l'Università può dare un contributo speciale.

La Gregoriana desidera prestare attenzione nel valutare le collaborazioni da porre in essere: queste dovrebbero arricchire l'esperienza e le opportunità accademiche degli studenti; allo stesso tempo si desidera evitare che si verifichi da parte dell'Università un dispendio di energie che non sia funzionale a far crescere la qualità del servizio.

Le attuali risorse, sia a livello umano sia a livello economico, sono limitate; per questo motivo si desidera razionalizzare le diverse collaborazioni, affinché il servizio offerto dalla nostra Università sia sempre più qualificato verso gli studenti, offrendo loro l'eccellenza nell'insegnamento, e verso il corpo docente, perché possano dedicarsi con più tempo e più serenità alla ricerca.

Vediamo l'importanza di collaborare con le altre Istituzioni Pontificie Romane, ma è altrettanto importante potenziare la collaborazione con altre università non solo in Europa, ma anche in altre parti del mondo. Con gli accordi accademici già esistenti sia gli studenti sia i docenti possono trarre vantaggio per la loro formazione umana e professionale.

Come Università affidata ai Gesuiti, la Gregoriana intende rafforzare la partecipazione e/o la creazione di reti con le altre istituzioni della Compagnia di Gesù nel mondo. Le specificità dei Gesuiti come la pedagogia ignaziana e la *cura personalis* possono dare un grande contributo alla chiesa e alla società di oggi. La Gregoriana già fa parte della *Kircher Network - Jesuit Higher Education in Europe and the Near East*, e della *International Association of Jesuit Universities (IAJU)*. Essa desidera consolidare ulteriormente questi legami nell'ambito della docenza, della ricerca e della presenza sociale, anche per offrire alle altre Università dei Gesuiti nel mondo l'opportunità di conoscere meglio la Gregoriana e i programmi accademici che essa offre.

## Obiettivo 1

Individuare opportunità di collaborazione con altre istituzioni accademiche e sviluppare un processo per identificare le collaborazioni che non sono più utili.

- Cercare delle modalità per favorire gli scambi con le altre istituzioni accademiche.
- Stabilire il protocollo e i criteri precisi di collaborazione per fare accordi accademici, le condizioni per entrare o terminare collaborazioni, e il valore aggiunto per le istituzioni in questione.
- Continuare a esplorare le opportunità di collaborazione con le varie Università Pontificie.

## Obiettivo 2

Sviluppare la collaborazione nelle iniziative sulla Terza Missione.

- Definire cosa intende l'Università per "Terza Missione".
- Dare visibilità alle iniziative sulla Terza Missione.
- Sviluppare una rete di collaborazione con Istituti tecnici e Università per dare vita a progetti formativi sul tema del *building management*.
- Promuovere l'efficientamento energetico degli edifici, attraverso sistemi di monitoraggio e telegestione, e un modello di gestione ambientale efficiente.

### **Priorità 3 – Garantire la crescita e la diversificazione dei flussi di reddito**

La Pontificia Università Gregoriana avverte la necessità di accrescere e diversificare i propri flussi di reddito per garantire la disponibilità delle risorse necessarie alla ricerca, all'insegnamento e allo studio, al fine di migliorare il servizio offerto dall'università e l'esperienza degli studenti.

La dotazione di strumenti tecnologici avanzati, la manutenzione e l'ammodernamento delle strutture e degli edifici, il supporto alle attività di ricerca e ai servizi, le borse di studio, sono tutte iniziative necessarie per la vita universitaria che necessitano di fondi adeguati per essere realizzate.

Le strade da percorrere per migliorare l'efficienza della gestione economica sono due: da un lato incrementare i ricavi, dall'altro rendere più efficienti i costi.

Nella prima direzione vanno i progetti e le iniziative volte alla ricerca di nuove fonti di finanziamento delle attività dell'Università: tra queste vi sono certamente lo sviluppo di strategie per la raccolta fondi, la creazione di una struttura finalizzata alla valorizzazione dei rapporti con gli ex-alunni e lo studio di possibili accordi con Società e Istituzioni di tutto il mondo allo scopo di ottenere il loro sostegno per specifici progetti di formazione e di ricerca.

Nella seconda direzione vanno invece gli interventi finalizzati alla quantificazione e razionalizzazione dei costi legati al personale docente e amministrativo, rivedendo la distribuzione dei carichi di lavoro e implementando un sistema di reportistica di controllo che faciliti l'analisi costi/benefici delle varie attività e servizi, affinché le risorse siano usate in un modo più utile per l'Università.

Sarà fondamentale perseguire gli obiettivi indicati in questa Priorità, in quanto il successo di queste iniziative può aiutare l'avanzamento dei piani di azione indicati nelle altre Priorità del presente Piano Strategico.

## Obiettivo 1

Pianificare i flussi di reddito in entrata e in uscita per i prossimi cinque-dieci anni.

- Razionalizzare e oggettivare i costi del personale docente e non docente anche in termini meritocratici, razionalizzare le spese.
- Rivedere la distribuzione delle ore di attività tra tutti i membri del corpo docente, cercando criteri oggettivi per quantificare l'impegno e per razionalizzare i costi.
- Implementare un sistema di reportistica che consenta una verifica costi/benefici.

## Obiettivo 2

Sviluppare processi per tenere vivi e gestire i rapporti con gli ex-alunni e benefattori, valorizzando le opportunità offerte dalla tecnologia.

- Costituire un ufficio degli ex-alunni che si occupi di tenere aggiornato un database informatico, contenente le rispettive informazioni di contatto, per tutte le Unità Accademiche dell'Università attuale e futura nella prospettiva dell'Integrazione.
- Pubblicare una newsletter e inviarla agli ex-alunni una volta l'anno in forma elettronica.
- Creare un'Associazione di ex-alunni che collabori con ogni Unità Accademica, che organizzi riunioni laddove ci siano numerosi ex-alunni e iniziative che possano destare interesse negli ex-alunni, sia alla Gregoriana sia nelle loro regioni di provenienza o anche a distanza usando gli strumenti informatici.

### **Obiettivo 3**

Sviluppare strategie di raccolta fondi per contribuire alla sostenibilità finanziaria dell'Università.

- Reclutare un Responsabile per la Raccolta Fondi per sviluppare le attività di fundraising.
- Creare un nuovo endowment (Fondo stabile) che dia maggiore possibilità di proiettare la crescita della PUG integrata.

### **Obiettivo 4**

Identificare risorse per sostenere e ampliare l'offerta accademica e le opportunità di ricerca per il corpo docente in tutta l'Università.

- Creare un Database di Società finanziarie, commerciali, industriali a scopo di lucro e non, che operano nei vari continenti, che siano interessate a finanziare progetti di formazione e di ricerca.

## **Priorità 4 – Rafforzare l’articolazione e l’impegno della missione educativa condivisa in ogni ambito dell’Università attraverso il processo di Integrazione del PIB e del PIO nella PUG**

Dal 1928 è stata voluta la creazione di un consorzio tra la Pontificia Università Gregoriana, il Pontificio Istituto Biblico e il Pontificio Istituto Orientale; da allora le tre istituzioni cooperano nell’insegnamento e nella ricerca. Il 17 dicembre 2019, data del chirografo di Papa Francesco, le tre istituzioni si sono impegnate in un processo di integrazione del Pontificio Istituto Biblico e del Pontificio Istituto Orientale nella Pontificia Università Gregoriana.

La Pontificia Università Gregoriana è consapevole della necessità di rafforzare l'articolazione e l'impegno della missione educativa condivisa in ogni ambito dell'Università attraverso questo processo di Integrazione. Di conseguenza, proseguendo il percorso indicato dalla AVEPRO, la Pontificia Università Gregoriana ha deciso di inserire nel proprio Piano Strategico l’impegno a sviluppare una struttura che rispecchi la nuova realtà e assicuri il progresso dell’Integrazione, come anche la ridefinizione della visione e della missione, lo sviluppo di un piano di attuazione e di nuove strategie di comunicazione e di *advancement*, inteso come sviluppo e progresso dell'Università e dei suoi servizi.

Il piano strategico nota anche la necessità di identificare modi di collaborazione tra tutte le Unità Accademiche, in linea con la visione e la missione, sia al livello dell’insegnamento sia al livello della ricerca come pure della terza missione. Non si deve poi dimenticare di sottolineare l’identità e la pedagogia ignaziana, che rimarranno un punto di riferimento e che distinguono la nostra Istituzione dalle altre.

### Obiettivo 1

Stabilire gli strumenti per il progresso dell'Integrazione.

- Sviluppare un calendario che stabilisca date specifiche per ogni fase dell'integrazione del PIB e del PIO nella PUG.
- Creare una Commissione di implementazione composta da membri di ciascuna istituzione per sviluppare il piano di attuazione per l'Integrazione e una strategia di comunicazione.
- Approfondire la visione già proposta e la missione dell'Università integrata che rifletta le missioni di PIB, PIO e PUG.

### Obiettivo 2

Sviluppare una strategia e una struttura integrata di comunicazione e *advancement*.

- Istituire un Ufficio centralizzato di comunicazione e *advancement* per l'Università integrata con il reclutamento di un professionista di *advancement*.
- Creare il sito e un logo dell'Università integrata.

### Obiettivo 3

Identificare nuovi modi di collaborazione tra le Unità Accademiche che si tradurranno in maggiori opportunità interdisciplinari e transdisciplinari per l'insegnamento e la ricerca che riflettano l'Integrazione del PIB e del PIO nella PUG.

- Analizzare le attuali programmazioni accademiche che hanno già previsto e attuano programmi di interdisciplinarietà e (dove possibile) di transdisciplinarietà.
- Stabilire dove possibile dei processi comuni di programmazione per gli obiettivi accademici dei Corsi tra il PUG, il PIB, e il PIO e per la successiva e coerente valutazione.

#### **Obiettivo 4**

Articolare come la visione e la missione dell'Università sono vissute nella ricerca, nell'insegnamento e nella terza missione.

- Stabilire orientamenti e incentivi per integrare la pedagogia ignaziana nell'insegnamento.
- Considerare l'impegno per la terza missione al pari dell'insegnamento e della ricerca.

#### **Obiettivo 5**

Sviluppare una strategia per garantire la presenza e l'impulso del carisma gesuita e internazionale tra il corpo docente e il personale amministrativo dell'Università integrata.

- Sviluppare soluzioni per mantenere la missione e l'identità gesuita, nel sentire carismatico ignaziano e nel carattere internazionale.
- Offrire un programma di orientamento in pedagogia ignaziana, vita di sant'Ignazio di Loyola, storia dei gesuiti e storia dell'Università Gregoriana per nuovi studenti, docenti e personale amministrativo.

#### **Obiettivo 6**

Coltivare una cultura universitaria che valorizzi il carattere multiculturale dell'Università e il suo impatto nella missione educativa.

- Proporre specifiche celebrazioni liturgiche ed eventi culturali o multiculturali durante tutto l'anno accademico.
- Esaminare l'ambiente socio-economico e culturale degli studenti per comprendere il potenziale impatto sulla qualità accademica e sulla missione educativa dell'Università.
- Promuovere forum per presentare e discutere teologie contestualizzate, storie e altri sviluppi intellettuali al di fuori dell'Europa.
- Promuovere in Gregoriana le attività extra curricolari degli studenti e aumentare le possibilità di scambi culturali e linguistici.