Prot. n. 0011235 di 01/09/2026- AOO: CLE - II/6

INAF
ISTITUTO NAZIONALE
DI ASTROFISICA

RELAZIONE SULLA PERFORMANCE DELLA DIRETTRICE SCIENTIFICA

ANNO 2025

Autore

Direttrice Scientifica

Dott.ssa Isabella Pagano

ISABELLA PAGANO
31.08.2026 22:32:14
GMT+02:00

Indice

1. INTRODUZIONE E CONSIDERAZIONI GENERALI 4

2. RELAZIONE DELLE ATTIVITÀ SALIENTI SVOLTE DALLA DIRETTRICE SCIENTIFICA 5

2.1 AMBITO NAZIONALE 5
2.1.1 Governo e monitoraggio del portafoglio scientifico-tecnologico 5
2.1.2 Infrastrutture e grandi progetti nazionali 7
2.1.3 Supporto a bandi esterni e progettualità extra-FOE 8
2.1.4 Grandi programmi finanziati e progettualità PNRR e PN RIC 8
2.1.5 Accordi, attività spaziali e rapporti con ASI 9
2.1.6 Supporto alla ricerca 9
2.1.7 Valorizzazione della conoscenza 10
2.1.8 Valorizzazione della ricerca 11
2.1.9 Politiche per l'internazionalizzazione 11
2.1.10 Formazione del personale 12
2.1.11 Gender Equality Plan e pari opportunità 12
2.2 GOVERNANCE E RAPPRESENTANZA SCIENTIFICA INTERNAZIONALE 13
2.2.1 CTAO ERIC 13
2.2.2 SKAO 13
2.2.3 Large Binocular Telescope – LBT 14
2.2.4 ESA e partecipazione alle grandi missioni spaziali 14
2.2.5 Altre infrastrutture e collaborazioni scientifiche internazionali 14
2.2.6 Networking e indirizzo scientifico internazionale 15
2.3 ATTIVITÀ AMMINISTRATIVE E DI RENDICONTAZIONE 16

3. VALUTAZIONE DEL CONTRIBUTO FORNITO ALLA PRESTAZIONE COMPLESSIVA DALL'ORGANIZZAZIONE 17

3.1 OBIETTIVO G1 - SUPPORTO ALLE ATTIVITÀ SCIENTIFICO-PROGRAMMATICHE GESTIONALI DEI PROGETTI OGGETTO DI FINANZIAMENTO EXTRA FOE 17
3.2 OBIETTIVO G2 - STRUTTURAZIONE DEL PIANO TRIENNALE 17
3.3 OBIETTIVO G3 - NETWORKING SCIENTIFICO, DISSEMINAZIONE, VALORIZZAZIONE DELLA RICERCA E RELAZIONI INTERNAZIONALI 18

4. VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI CON INDICATORI 20

4.1 OBIETTIVO I1 - RIORGANIZZAZIONE DELLA STRUTTURA DELLA DIREZIONE SCIENTIFICA 20
4.2 OBIETTIVO I2 - COLLABORAZIONI SCIENTIFICHE STRATEGICHE CON ENTI DI RICERCA E UNIVERSITÀ NAZIONALI 21
4.3 OBIETTIVO I3 - ANALISI PROGRAMMATICA DELLE POLITICHE SCIENTIFICHE DELL'ENTE NEL CAMPO DELLA RICERCA SPAZIALE 22

5. VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI 23

5.1 PROMOZIONE DI PARI OPPORTUNITÀ PER I DIPENDENTI 23
5.2 CORRETTO UTILIZZO DEGLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE E CAPACITÀ DI DIFFERENZIARE I GIUDIZI 23
5.3 PROBLEM SOLVING 23
5.4 COORDINAMENTO DEI COLLABORATORI 23
5.5 COORDINAMENTO CON ALTRE UNITÀ ORGANIZZATIVE 23
5.6 CAPACITÀ DI PROGRAMMAZIONE 24
5.7 CAPACITÀ DI CONTROLLO 24
5.8 PROMOZIONE E GESTIONE DELL'INNOVAZIONE 24
5.9 LEADERSHIP 24

Viale del Parco Mellini 84
I-00136 Roma – Italy
email: direzione.scientifica@inaf.it
web: www.inaf.it

5.10 CAPACITÀ DI MOTIVAZIONE DEL PERSONALE 24
5.11 QUALITÀ DEGLI ATTI PRODOTTI 25
6. VALUTAZIONE FINALE 26
QUADRO SINTETICO DELL'AUTOVALUTAZIONE 26

1. Introduzione e considerazioni generali

La presente relazione descrive le attività svolte dalla Direttrice Scientifica dell'Istituto Nazionale di Astrofisica nell'arco temporale compreso tra il 1° gennaio e il 31 dicembre 2025 ed è redatta tenendo conto degli obiettivi generali e individuali assegnati con Decreto del Presidente n. 2/2025, degli strumenti di programmazione dell'Ente e delle indicazioni del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'INAF.

> Il ciclo della performance 2025 si colloca nel quadro del Piano Integrato di Attività e Organizzazione dell'INAF per il triennio 2025-2027 (PIAO), approvato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 2 del 29 gennaio 2025 e successivamente aggiornato con Deliberazione n. 25 del 24 aprile 2025. Con Deliberazione n. 70 del 9 ottobre 2025 il Consiglio di Amministrazione ha inoltre approvato la rimodulazione degli obiettivi assegnati al Direttore Generale dal PIAO e l'assegnazione di obiettivi individuali ai Dirigenti amministrativi di seconda fascia. Per la valutazione della Direttrice Scientifica resta applicabile il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance approvato con Deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 63 del 27 settembre 2019; il PIAO 2025-2027 ne prevedeva la revisione e l'aggiornamento, quale processo distinto dal sistema vigente per il ciclo 2025.

Per il 2025 sono stati assegnati tre obiettivi generali o di funzionamento: **G1**, relativo al supporto alle attività scientifico-programmatiche e gestionali dei progetti finanziati extra FOE; **G2**, relativo alla strutturazione del Piano Triennale; **G3**, relativo al networking scientifico, alla disseminazione, alla valorizzazione della ricerca e alle relazioni internazionali. Sono stati inoltre assegnati tre obiettivi individuali: **I1**, riorganizzazione della Direzione Scientifica; **I2**, supporto alla gestione delle collaborazioni scientifiche strategiche con enti di ricerca e università nazionali; **I3**, analisi programmatica delle politiche scientifiche dell'Ente nel campo della ricerca spaziale.

Il mandato della Direttrice Scientifica ha avuto inizio il 1° novembre 2024; pertanto, il 2025 è stato contemporaneamente un anno di riassetto organizzativo della Direzione Scientifica, di recupero del ciclo programmatorio pregresso, di impostazione di nuove politiche scientifiche e di rafforzamento della capacità amministrativa e gestionale della Direzione. Una componente rilevante dell'attività della Direttrice Scientifica è stata costituita dal presidio continuativo delle attività affidate alle Unità Scientifiche Centrali (USC), alle Unità Tematico-Gestionali (UTG) e alle Strutture Tecniche di Supporto (ST), nonché alla supervisione e indirizzo della Struttura di Supporto Amministrativo e dal raccordo sistematico con la Presidenza, la Direzione Generale, le Strutture di Ricerca e gli Organi scientifici e di governo.

La relazione non si limita quindi alla ricognizione degli atti adottati, ma intende evidenziare, ove possibile, la sequenza che lega analisi e monitoraggio, definizione dell'indirizzo, decisione degli Organi di Governo, attuazione e risultato, quale rappresentazione più completa del contributo della Direzione Scientifica alle attività dell'Ente.

Viale del Parco Mellini 84
I-00136 Roma – Italy
email: direzione.scientifica@inaf.it
web: www.inaf.it

2. Relazione delle attività salienti svolte dalla Direttrice Scientifica

Ai sensi dello Statuto e del Regolamento di Organizzazione e Funzionamento, la Direzione Scientifica assicura il coordinamento e la gestione scientifica dell'Ente e delle attività amministrative e contabili ad essa strumentali. Nel 2025 la nuova struttura della Direzione Scientifica, approvata dal Consiglio di Amministrazione il 25 febbraio, è stata progressivamente resa operativa attraverso una articolazione composta da Struttura di Supporto Amministrativo, Strutture Tecniche ST1-ST5, UTG-A e UTG-B e USC-A–USC-F.

2.1 Ambito nazionale

2.1.1 Governo e monitoraggio del portafoglio scientifico-tecnologico

L'attività di indirizzo e programmazione scientifica si affianca a un presidio continuativo del funzionamento della Direzione Scientifica e dell'attuazione delle attività programmate. Nel corso del 2025 tale presidio si è tradotto nel monitoraggio delle attività affidate alle USC e alle UTG, nella supervisione delle Strutture Tecniche di Supporto e della componente amministrativa della Direzione e nel confronto periodico con i relativi Responsabili.

Tale funzione si realizza attraverso un'interlocuzione pressoché quotidiana con i responsabili delle diverse articolazioni, finalizzata a verificare lo stato di avanzamento delle progettualità, affrontare tempestivamente criticità scientifiche, tecniche, organizzative o finanziarie, coordinare le interlocuzioni con gli altri uffici dell'Ente e con soggetti esterni e assicurare la coerenza delle attività con gli indirizzi strategici e programmatici dell'INAF. Nel corso del 2025 sono stati mantenuti appuntamenti periodici di coordinamento con la componente amministrativa della DS e organizzati momenti plenari tra componenti scientifiche, tecniche e amministrative. Le note di lavoro disponibili documentano solo una parte di tali interlocuzioni, che si sono svolte sia in presenza sia da remoto.

Il nuovo assetto della Direzione Scientifica ha ridefinito le funzioni delle diverse articolazioni scientifiche, distinguendo in modo più netto il presidio dei principali ambiti di attività, affidato alle USC, dalle funzioni trasversali di elaborazione e sviluppo strategico attribuite alle UTG. Le USC operano come cabine di regia nei rispettivi ambiti della programmazione scientifica e tecnologica, assicurando il presidio continuativo dei relativi portafogli di attività. In tale quadro, la Direttrice Scientifica ha esercitato un monitoraggio continuativo sui principali ambiti:

- **USC-A – Progetti da Terra:** presidio e supporto alle progettualità scientifiche e tecnologiche per le infrastrutture osservative da Terra, con particolare riferimento allo sviluppo e all'aggiornamento della strumentazione. Nel 2025 l'attività ha riguardato principalmente il portafoglio ESO per ELT, VLT e NTT – tra cui ANDES, MORFEO, MOSAIC, MAVIS, MUSE, CUBES e SOXS – e il relativo monitoraggio scientifico, tecnico e finanziario. È stato inoltre avviato un raccordo più ampio con le infrastrutture osservative ottiche e radio dell'Ente, attraverso una ricognizione delle facility e un primo confronto sui relativi modelli di accesso e di assegnazione del tempo osservativo.
- **USC-B - Progetti dallo Spazio**: in continuità con la precedente USC-V, supervisione del portafoglio di missioni e strumenti, degli accordi e contratti con ASI ed ESA e delle relative fasi negoziali, attuative e di rendicontazione; sviluppo di strumenti più standardizzati per autorizzazioni, accordi/addenda, budget, cofinanziamenti e monitoraggio; presidio operativo di PRORIS, Piccola Missione Scientifica Italiana e iniziative di sostegno a progetti e laboratori spaziali.
- **USC-C - Calcolo Avanzato, HPC, ICT e Archivi**: In continuità con la precedente USC-VIII, la USC-C cura il coordinamento dei servizi ICT scientifici offerti all'intero Ente, delle infrastrutture di calcolo e gestione dei dati, dell'HPC e delle tecnologie emergenti; raccordo sulle iniziative nazionali ed europee connesse, inclusa l'evoluzione dell'European Open Science Cloud (EOSC), e programmazione delle esigenze di risorse e personale.
- **USC-D - Valorizzazione della Ricerca**: presidio delle attività di valorizzazione dei risultati scientifici, tutela della proprietà intellettuale, spin-off, industrial liaison, integrità della ricerca e crescita della capacità innovativa dell'Ente.

- **USC-E - Valorizzazione della Conoscenza**: coordinamento delle attività di didattica, divulgazione, musei, archivi, biblioteche e patrimonio scientifico; presidio del deposito istituzionale open access e delle politiche di Open Science; razionalizzazione dei gruppi di lavoro e dei referenti nazionali e valorizzazione delle attività diffuse nelle Strutture.
- **USC-F - Internazionalizzazione e Bandi Competitivi**: la componente "Bandi competitivi" ha dato continuità alle funzioni già svolte dalla precedente USC-VII, mentre la riorganizzazione ha portato organicamente nella DS una specifica funzione di Internazionalizzazione. L'unità assicura supporto ai programmi competitivi nazionali ed europei lungo l'intero ciclo di vita dei progetti e presidia relazioni internazionali, rapporti con MAECI e rete diplomatica, mobilità scientifica e iniziative di diplomazia scientifica.

Una delle principali innovazioni introdotte dalla riorganizzazione ha riguardato le **Unità Tematico-Gestionali** (UTG). Rispetto all'assetto precedente, nel quale le UTG erano chiamate a svolgere funzioni differenti, il nuovo modello ne ha ridefinito la missione attribuendo loro un ruolo trasversale di analisi, elaborazione e sviluppo delle politiche scientifiche e tecnologiche dell'Ente. Le UTG sono state concepite come strutture capaci di operare all'intersezione tra comunità scientifiche, infrastrutture, sviluppo tecnologico e programmazione, affiancando alle USC — responsabili del presidio continuativo dei rispettivi ambiti — una capacità di analisi e progettazione su temi strategici e trasversali.

- **UTG-A – Ricerca Mainstream e Network Scientifici** costituisce la sede di elaborazione delle politiche scientifiche, di analisi delle comunità e delle loro prospettive di sviluppo e di costruzione di network e massa critica, con particolare attenzione all'individuazione di priorità e linee di sviluppo scientifico capaci di mettere a sistema competenze distribuite nell'Ente.
- **UTG-B – Tecnologie Innovative Abilitanti** assicura invece il presidio trasversale delle tecnologie innovative e abilitanti, considerando i diversi livelli di maturità tecnologica e favorendo l'integrazione tra competenze scientifiche e tecnologiche, infrastrutture e laboratori, nonché le sinergie con università e sistema produttivo.

La complementarità tra le due UTG ha trovato una prima applicazione concreta già nel 2025 nella costruzione del programma Astrofisica di Frontiera 2025, alla quale entrambe hanno contribuito in modo sostanziale, mettendo in relazione l'analisi delle priorità scientifiche con quella delle capacità e delle prospettive tecnologiche dell'Ente. Le UTG costituiscono un ponte strategico fra ricerca, infrastrutture e innovazione. UTG-A è stata utilizzata come sede di elaborazione delle politiche scientifiche, di analisi delle comunità e di costruzione di network e massa critica; UTG-B ha sviluppato il presidio delle tecnologie innovative abilitanti, dei diversi livelli di maturità tecnologica, delle sinergie con università e industria e dei temi di trasferimento tecnologico.

Nel corso del 2025 la Direttrice Scientifica ha inoltre affidato a UTG-B, con il coinvolgimento di USC-A, una ricognizione programmatica delle infrastrutture osservative, dei laboratori e delle capacità tecnologiche delle Strutture INAF, finalizzata a costruire un quadro strutturato delle dotazioni disponibili, delle competenze, delle attività in corso, delle esigenze di aggiornamento e delle possibilità di utilizzo condiviso.

Il completamento dell'assetto organizzativo ha incluso la nomina, nel corso del 2025, dei responsabili di tutte le Unità Scientifiche Centrali e dei responsabili delle Strutture Tecniche di Supporto ST2 e ST3, nonché la conclusione della procedura comparativa per UTG-A e UTG-B. Le ulteriori articolazioni ST4 e ST5 e gli spokesperson di ST1 sono state completate nel 2026 e sono richiamate soltanto come prosecuzione del percorso avviato nel 2025.

Per ST1 – Piattaforme Infrastrutturali Multilaterali, il nuovo modello organizzativo è stato applicato già nel corso del 2025, individuando quali interlocutori operativi, per ciascuna infrastruttura, le figure che per responsabilità scientifiche o incarichi pregressi costituivano i naturali riferimenti delle rispettive comunità. La scelta risponde alla funzione specifica attribuita a ST1: assicurare il raccordo tra la rappresentanza istituzionale dell'INAF negli organismi di governo delle grandi infrastrutture – esercitata, secondo i casi, dalla Direttrice Scientifica o dal Presidente – e le comunità scientifiche nazionali, attraverso *spokesperson*

che garantiscano conoscenza della storia e dell'evoluzione della partecipazione INAF, delle responsabilità scientifiche e tecnologiche, dei dossier aperti e delle eventuali criticità. L'esperienza maturata nel corso dell'anno ha consentito di consolidare il modello e di procedere alla formalizzazione degli *spokesperson* nella prima parte del 2026.

Per la Struttura di Supporto Amministrativo, la Direttrice Scientifica ha definito il nuovo organigramma e formulato al Direttore Generale le proposte relative alla composizione, alla distribuzione delle competenze e all'individuazione del responsabile con nota del 16 aprile 2025, prot. 4667. Il Direttore Generale ha accolto tale proposta con propria Determinazione n. 20/2025, approvando organigramma, assegnazioni di personale e nomina del responsabile.

Parallelamente alla riorganizzazione funzionale, nel 2025 è stato avviato il rafforzamento della capacità amministrativa della Direzione Scientifica. La dotazione iniziale risultava numericamente limitata e non pienamente adeguata, per articolazione delle competenze, alla complessità delle funzioni di bilancio, rendicontazione, bandi, atti e procurement. È stato trasferito dalla Direzione Generale un nuovo responsabile della struttura amministrativa; è stata favorita la riallocazione del precedente responsabile verso attività di supporto alla progettualità, in coerenza con competenze e aspirazioni professionali; è stata acquisita un'ulteriore unità di collaboratore di amministrazione a supporto principalmente di bilancio e segreteria, progressivamente coinvolta anche nelle procedure di procurement. Sono state inoltre valorizzate competenze presenti presso le Strutture di Torino e Napoli, messe a disposizione per una quota dell'attività a supporto dei bandi di personale e della predisposizione di atti e trasferimenti, facendo quindi uso del principio dell' "amministrazione diffusa", già in atto per la gestione del bilancio della DS, e resa possibile grazie alla metodologia di lavoro che fa uso di applicativi software che consentono la lavorazione e il monitoraggio remoto delle diverse fasi di tutte le procedure amministrative.

Un ulteriore intervento di rafforzamento ha riguardato l'acquisizione di una specifica professionalità amministrativa da dedicare alle attività di rendicontazione e supporto alla gestione dei progetti. La procedura di mobilità volontaria per un Funzionario di Amministrazione, V livello, destinato alla Direzione Scientifica è stata bandita con Determinazione n. 113 del 28 maggio 2025; la selezione si è conclusa nel novembre 2025 con l'approvazione degli atti e l'individuazione della vincitrice mediante Determinazione n. 223/2025. L'effettiva presa di servizio è avvenuta nel 2026 e la funzionaria è stata successivamente nominata responsabile di ST4 - Funding Control: tale sviluppo è richiamato esclusivamente quale esito dell'azione organizzativa avviata nel 2025.

La ricognizione su laboratori e capacità tecnologiche è entrata nella fase operativa nell'ultimo trimestre del 2025. Sono state effettuate visite presso l'Osservatorio Astrofisico di Torino (13 novembre 2025), l'Osservatorio Astronomico di Cagliari e il Sardinia Radio Telescope (4-5 dicembre 2025), IASF Milano (15 dicembre 2025) e l'Osservatorio Astrofisico di Arcetri (16 dicembre 2025). La campagna di visite è proseguita nel 2026 e confluirà in una relazione ricognitiva attesa nell'autunno 2026. Il risultato 2025 è quindi rappresentato dall'impostazione metodologica, dall'avvio sul campo della ricognizione e dall'attivazione della collaborazione operativa fra UTG-B e USC-A.

2.1.2 Infrastrutture e grandi progetti nazionali

La Direzione Scientifica ha assicurato nel 2025 il supporto scientifico-programmatico e, per le parti di competenza, gestionale alle principali infrastrutture e progettualità nazionali dell'Ente, incluse quelle finanziate attraverso il PNRR e altri strumenti extra FOE.

Particolare rilievo ha assunto l'attività connessa alla candidatura italiana a ospitare Einstein Telescope presso il sito di Sos Enattos. La Direttrice Scientifica è membro dello Steering Committee del Team per l'Einstein Telescope in Italia (TETI), organismo di indirizzo e supervisione del team incaricato di supportare il perfezionamento della candidatura italiana, e nel 2025 ha preso parte a numerosi tavoli e incontri istituzionali dedicati al progetto.

Nel medesimo contesto è stato concluso l'Accordo ex art. 15 della Legge n. 241/1990 tra INFN, INAF e INGV per la realizzazione e la gestione del laboratorio scientifico SUNLAB presso il sito minerario di Sos Enattos. Nell'Accordo la Direttrice Scientifica è individuata quale Responsabile INAF per l'attuazione. SUNLAB costituisce un'infrastruttura multidisciplinare finalizzata anche allo sviluppo e alla validazione di tecnologie abilitanti per Einstein Telescope.

Nel corso dell'anno sono state inoltre istruite e illustrate al CdA iniziative relative al potenziamento delle infrastrutture INAF in Sardegna, tra cui il piano di ampliamento dell'Osservatorio Astronomico di Cagliari e il piano di sviluppo del sito del Sardinia Radio Telescope, sostenuto da un contributo regionale di 6 milioni di euro.

Nel portafoglio extra-FOE hanno assunto particolare rilievo i grandi progetti PNRR STILES, CTA+, EMM e NG-CROCE, oltre alla partecipazione INAF al Centro Nazionale HPC. Nel 2025 la Direzione Scientifica ne ha seguito la fase conclusiva attraverso il raccordo con i responsabili, il Program Office PNRR e le strutture amministrative, con attenzione all'avanzamento della spesa, alle scadenze di progetto, alle rimodulazioni e alla sostenibilità delle attività oltre la conclusione del finanziamento straordinario. Il PTA 2025-2027 ha sistematizzato il quadro complessivo, incluse le proiezioni a finire fino ad aprile 2026 per i quattro principali progetti INAF.

2.1.3 Supporto a bandi esterni e progettualità extra-FOE

Nel corso del 2025 la Direzione Scientifica ha assicurato un servizio strutturato di supporto alla partecipazione dell'INAF a programmi competitivi di finanziamento nazionali e internazionali. Nella prima parte dell'anno tali funzioni sono state svolte dalla USC-VII e, a seguito dell'entrata in funzione del nuovo assetto, sono proseguite nella componente "Bandi competitivi" della USC-F, garantendo continuità del servizio. L'attività ha coperto l'intero ciclo della progettualità: diffusione e analisi dei bandi, supporto alla predisposizione delle proposte e dei budget, documentazione istituzionale, negoziazione e accordi tra partner, management, rendicontazione e audit.

Il portafoglio 2025 ha incluso programmi ERC, Marie Skłodowska-Curie Actions, Horizon Europe, Erasmus+, Interreg e, sul piano nazionale, FIS 3, avvisi MUR, programmi MAECI e Fondazione Cariplo. A titolo indicativo della dimensione dell'attività, sono state supportate 31 proposte ERC, 18 proposte nell'ambito delle diverse azioni MSCA e 62 proposte FIS 3. Alla gestione delle nuove candidature si è affiancato il coordinamento delle rendicontazioni tecnico-scientifiche e finanziarie di 52 progetti PRIN 2022 e 6 progetti PRIN 2022-PNRR, per complessivi 58 progetti.

Nel 2025 la Direzione Scientifica ha inoltre assicurato supporto tecnico ai progetti PNRR in collaborazione con l'INAF Program Office PNRR, formazione e assistenza del personale amministrativo coinvolto nella gestione dei finanziamenti, predisposizione di linee guida e buone pratiche e aggiornamento degli strumenti informativi sui progetti europei. Nel corso dell'anno sono state inoltre gestite, con il supporto della segreteria della Direzione Scientifica, oltre un centinaio di comunicazioni relative a bandi di personale delle Strutture, fornendo supporto alla pubblicazione attraverso i diversi canali istituzionali e specialistici.

2.1.4 Grandi programmi finanziati e progettualità PNRR e PN RIC

Un ambito di particolare rilievo nel 2025 ha riguardato la partecipazione dell'INAF alle opportunità del Programma Nazionale Ricerca, Innovazione e Competitività per la transizione verde e digitale 2021-2027 (PN RIC), con un significativo impegno del responsabile della ST2 e dell'intero Program Office PNRR nel supportare i responsabili scientifici nella predisposizione e nell'istruttoria delle proposte progettuali. Durante tale fase la Direttrice Scientifica ha seguito lo sviluppo delle candidature, assicurando il raccordo con i responsabili scientifici e con le strutture coinvolte e intervenendo, ove necessario, sugli aspetti di carattere strategico e istituzionale.

Nell'ambito dell'Azione 1.1.1, attivata con D.D. n. 310 del 18 marzo 2025 e successivamente modificata con D.D. n. 601 del 14 maggio 2025, sono state predisposte e istruite le proposte ASTRASUD, CTA++ e STILEMI, volte a dare continuità e ulteriore sviluppo agli investimenti realizzati attraverso i progetti PNRR NG-Croce, CTA+ e STILES. A queste si è affiancata, nell'ambito della Manifestazione di interesse di cui al D.D. n. 307 del 18 marzo 2025, la partecipazione dell'INAF ai progetti ECHO-TWIN-RISE ed ECHO-TWIN-NET, dedicati al rafforzamento delle filiere strategiche e, in particolare, agli ambiti del calcolo avanzato, dell'intelligenza artificiale, dei digital twin e della gestione di dati scientifici complessi.

> Le attività progettuali sviluppate e istruite nel 2025 hanno prodotto i successivi esiti di finanziamento: circa 55,02 milioni di euro complessivamente concessi all'INAF per ASTRASUD, CTA++ e STILEMI e, per ECHO-TWIN-RISE ed ECHO-TWIN-NET, un budget INAF di circa 1,7 milioni di euro, cui corrispondono agevolazioni per circa 1 milione di euro. Gli esiti formali di ammissione a finanziamento sono intervenuti nel 2026 e sono qui richiamati quale risultato delle attività progettuali svolte nel corso del 2025.

2.1.5 Accordi, attività spaziali e rapporti con ASI

Le attività spaziali hanno rappresentato nel 2025 uno dei principali ambiti di intervento della Direzione Scientifica. Il presidio si articola attraverso Accordi di Collaborazione con ASI per la partecipazione a missioni nazionali e internazionali, contratti con ASI ed ESA per sviluppi tecnologici e attività di missione, PRORIS, il programma per la Piccola Missione Scientifica Italiana, Earth-Moon-Mars (EMM) e Space It Up.

La Direttrice Scientifica è stata designata quale rappresentante INAF nel Comitato di Supervisione INAF-ASI, previsto dall'Accordo Quadro tra i due Enti. Tale incarico è aggiuntivo rispetto alle ordinarie competenze della DS e comporta una partecipazione diretta all'organismo istituzionale di supervisione del rapporto INAF-ASI.

La DS ha assicurato supporto continuativo alle attività svolte nell'ambito degli Accordi e dei contratti con ASI ed ESA, intervenendo sia sulle procedure tecnico-amministrative sia sulla gestione delle criticità. Attraverso la quota FOE "Astrofisica spaziale", nel 2025 sono stati destinati circa 2 milioni di euro al sostegno di progettualità che avevano evidenziato specifiche necessità finanziarie.

Nell'ambito di PRORIS, gestito con il CNR, nel 2025 è stato completato l'iter di selezione dei primi bandi per Astrofisica e Space Economy, con l'assegnazione di circa 6 milioni di euro. Per la Piccola Missione Scientifica Italiana, la cui responsabilità è condivisa con ASI, sono state sviluppate nel 2025 le procedure e la documentazione per il primo bando competitivo relativo agli studi di Fase A, per i quali INAF ha previsto circa 5 milioni di euro. La DS ha inoltre esercitato funzioni di indirizzo, gestione finanziaria, controllo e monitoraggio sui programmi EMM e Space It Up, per risorse rispettivamente pari a 5.9 M€ e € 5.9 M€, rispettivamente. Nel complesso, i principali strumenti sopra richiamati, tutti gestiti dalla Direzione Scientifica, hanno interessato nel 2025 programmi e interventi per oltre 24 milioni di euro. Tale valore comprende, in particolare, le risorse destinate all'Astrofisica spaziale nell'ambito del FOE, i finanziamenti assegnati attraverso PRORIS, le risorse programmate per la Piccola Missione INAF-ASI e quelle relative ai programmi EMM e Space It Up. Si tratta pertanto di un valore aggregato rappresentativo della dimensione del portafoglio gestito, composto da risorse di diversa natura e provenienza e riferite a strumenti con differenti modalità di attuazione.

2.1.6 Supporto alla ricerca

Nel 2025 la Direzione Scientifica ha sviluppato interventi significativi di sostegno alla comunità scientifica e alla formazione, affiancando alla revisione della politica di finanziamento della ricerca fondamentale e dei dottorati anche strumenti ordinari di supporto a scuole, congressi e iniziative scientifiche.

Sul fronte della formazione, è stata condotta una ricognizione sui dottorati finanziati dalla DS nei cicli XXXVIII, XXXIX e XL, coinvolgendo tutte le Strutture di Ricerca e analizzando numero e tipologia delle borse, fonti di finanziamento, efficacia del sostegno DS, qualità dei dottorandi, partecipazione del personale INAF alla didattica e fabbisogni per il ciclo XLI. Il Consiglio di Amministrazione del 28 marzo 2025 ha approvato la

proposta per 33 borse da assegnare a 16 Strutture di Ricerca INAF. A queste si sono affiancati interventi della Direzione Scientifica per i Dottorati Nazionali in Space Science and Technologies (Università di Trento, una borsa), Quantum Artificial Intelligence (Università di Palermo, una borsa) e Tecnologie per la Ricerca Fondamentale in Fisica e Astrofisica (Università di Padova, tre borse), per un impianto iniziale di 38 borse. Il programma è stato successivamente esteso con il sostegno a una borsa del Dottorato in Scienze Polari presso l'Università Ca' Foscari Venezia, portando a 39 le borse complessivamente previste/attivate nell'ambito dell'intervento.

La call 2025 per il cofinanziamento di Scuole e Congressi ha ricevuto 70 richieste, per un ammontare complessivamente richiesto di circa 695 k€. Tutte le 70 iniziative ammesse hanno ricevuto un contributo, per un totale di circa 490 k€, pari al 70,5% del fabbisogno espresso. In particolare, 66 iniziative riconducibili a Strutture INAF hanno ricevuto 470 k€ e 4 iniziative proposte da soggetti esterni circa 20 k€. La procedura ha previsto valutazione di coerenza con le linee programmatiche dell'Ente e monitoraggio ex post dei risultati e dell'utilizzo del contributo.

Sul fronte della Ricerca Fondamentale, nel 2025 la Direzione Scientifica ha anzitutto portato a conclusione il procedimento di valutazione del Bando Ricerca Fondamentale 2024, emanato con Decreto del Presidente n. 8/2024. Acquisiti i giudizi e le graduatorie formulate dalle Commissioni, la Direttrice Scientifica ne ha esaminato gli atti, verificato la coerenza delle esclusioni con le regole del bando, valutato la congruità delle proposte di finanziamento e trasmesso al Presidente la relazione conclusiva e la proposta complessiva di finanziamento (prot.No. 1153 del 30 gennaio 2025). Per i canali GTO/GO Grant, Large Grant, Mini Grant, Techno Grant, Theory Grant e Data Analysis, a fronte di 361 proposte presentate, sono stati ammessi a finanziamento 182 progetti, per un importo complessivo di circa € 8,20 milioni. La relazione del 30 gennaio 2025 è stata approvata con Decreto del Presidente n. 3/2025; una successiva rettifica per mero errore materiale relativa alla graduatoria Mini Grants RSN5 (prot. No. 5053 del 28 aprile 2025) è stata recepita con Decreto n. 19/2025. La procedura è stata completata nel maggio 2025 con il canale Terza Missione: 25 proposte presentate, 22 valutate e 6 ammesse a finanziamento per complessivi € 144.000, sulla base della proposta della Direttrice Scientifica (prot.No. 5754 del 15 maggio 2025) approvata con Decreto del Presidente n. 24/2025.

> Parallelamente, nel giugno 2025 la Direttrice Scientifica ha avviato il monitoraggio scientifico e finanziario dei bandi RF2022 e RF2023. Il monitoraggio ha riguardato avanzamento scientifico, utilizzo delle risorse, posizioni attivate, distribuzione tematica e adeguatezza dei success rate rispetto alle differenti finalità dei canali di finanziamento. L'analisi complessiva delle azioni RF2022, RF2023 e RF2024 ha permesso alla DS di evidenziare, fra l'altro, la frammentazione dei finanziamenti, l'effetto "a pioggia" di alcune linee e la necessità di strumenti capaci di costruire maggiore massa critica e leadership. Tale attività ha contribuito alla revisione del modello di finanziamento interno culminata nel programma Astrofisica di Frontiera 2025, emesso nel dicembre 2025 con DP n. 53/2025.

La Direzione Scientifica ha inoltre assicurato durante l'anno un servizio continuativo di accompagnamento ai beneficiari dei precedenti bandi, fornendo chiarimenti su proroghe, rimodulazioni, ammissibilità della spesa e trasferimenti e monitorando lo stato di avanzamento dei progetti finanziati. Per i soli bandi di Ricerca Fondamentale degli anni precedenti, inclusi i programmi dedicati ai laboratori e Astrofisica di Eccellenza 2022, nel 2025 sono state gestite circa 250 richieste di informazioni, chiarimenti e/o proroghe nel corso del 2025. Tale attività costituisce una componente continuativa di assistenza ai responsabili scientifici dei finanziamenti per la gestione amministrativa, la rimodulazione delle spese e nell'attuazione dei progetti finanziati.

2.1.7 Valorizzazione della conoscenza

Nel corso del 2025 la Direzione Scientifica ha seguito, attraverso USC-E e con il diretto coinvolgimento della Direttrice, le attività relative alla valorizzazione dei risultati della ricerca, alla proprietà intellettuale e al trasferimento tecnologico, nonché le attività editoriali, formative, divulgative, museali e di valorizzazione del patrimonio storico-scientifico.

È stato avviato un lavoro di razionalizzazione dei gruppi di lavoro e dei referenti nazionali, con attenzione alla didattica e divulgazione inclusiva, alla valorizzazione del patrimonio museale e culturale distribuito sul territorio e alla preparazione di materiali istituzionali aggiornati per il public engagement. La Direttrice Scientifica ha mantenuto un ruolo di ascolto e raccordo delle esigenze provenienti dalle Strutture e ha partecipato alle iniziative della comunità MAB.

Il consuntivo 2025 dell'area Didattica e Divulgazione, riportato al CdA nella seduta del 19 dicembre, documenta la dimensione dell'attività: nell'anno scolastico 2024/25 sono stati coinvolti direttamente 77 mila studenti, esclusi i PCTO, e oltre 750 docenti nelle attività di formazione e supporto alla didattica. Sul versante della divulgazione sono state registrate circa 110 mila presenze nelle attività ordinarie, oltre 35 mila visitatori per la mostra "Macchine del Tempo" a Torino, oltre 150 mila visualizzazioni per la diretta dell'eclissi di Luna del 7 settembre 2025 e circa 7 mila utenti nei principali festival nazionali, con tassi di riempimento delle sale prossimi al 100%.

Per musei, biblioteche e archivi è stata inoltre avviata la verifica per la possibile adesione INAF all'Alliance of Historic Observatories (AHO).

Un ulteriore filone ha riguardato le politiche di Open Science. La Direttrice Scientifica ha seguito il lavoro per la predisposizione di una roadmap INAF su open access, dati, software e risorse educative, affrontando anche le criticità connesse al deposito istituzionale, ai costi delle pubblicazioni open access e al riconoscimento delle pratiche Open Science nei processi di valutazione. Nel settembre 2025 la Direttrice Scientifica ha inoltre sottoposto al CdA l'adesione dell'INAF alla Coalition for Advancing Research Assessment (CoARA), approvata all'unanimità. L'adesione impegna l'Ente a sviluppare una roadmap e un action plan per la riforma della valutazione della ricerca, orientata a criteri più qualitativi, trasparenti e attenti alla diversità dei risultati scientifici.

2.1.8 Valorizzazione della ricerca

Per la valorizzazione della ricerca, la USC-D ha assicurato nel 2025 il coordinamento della Community degli Inventori INAF e il presidio delle attività di proprietà intellettuale, brevetti e trasferimento tecnologico. Sono proseguite le iniziative applicative nate anche dall'esperienza maturata durante la pandemia, incluse le interlocuzioni e gli accordi con Fondazione Don Carlo Gnocchi e altri partner per la valorizzazione di tecnologie INAF in ambito sanitario. L'unità ha inoltre curato il raccordo con il sistema produttivo e organizzato momenti di informazione e confronto con le imprese, tra cui l'Info Day dedicato alle opportunità del PN-RIC. Tali attività hanno contribuito a strutturare un presidio che il successivo PTA 2025-2027 identifica espressamente fra le priorità da rafforzare in materia di proprietà intellettuale, industrial liaison e trasferimento tecnologico.

2.1.9 Politiche per l'internazionalizzazione

La componente "Internazionalizzazione" della USC-F, entrata organicamente nella Direzione Scientifica con la riorganizzazione, ha assicurato nel 2025 un presidio strutturato delle politiche di internazionalizzazione dell'Ente e delle relazioni con il MAECI e la rete diplomatico-consolare, contribuendo alla costruzione e al consolidamento di rapporti scientifici bilaterali e multilaterali e allo sviluppo di iniziative di diplomazia scientifica.

Particolare rilievo ha assunto il rafforzamento del rapporto istituzionale con il MAECI. In vista della scadenza degli strumenti di collaborazione vigenti, la Direttrice Scientifica ha promosso il rinnovo del rapporto, portando successivamente all'attenzione del Consiglio di Amministrazione l'estensione quadriennale del Protocollo d'Intesa e della Convenzione Operativa INAF-MAECI. Parallelamente, la Direttrice Scientifica ha promosso una procedura interna per individuare una unità di personale INAF da assegnare temporaneamente al MAECI, con funzioni di raccordo tra il Ministero e l'Ente. L'intenzione di avviare la selezione è stata comunicata al CdA nell'aprile 2025; nel corso dell'anno l'avviso è stato emanato, sono state acquisite due candidature ed è stata nominata la relativa Commissione.

Il rapporto con il MAECI e con la rete degli Addetti Scientifici si è accompagnato a una più intensa attività di diplomazia scientifica e di raccordo con la rete delle rappresentanze italiane all'estero. In tale ambito, la componente Internazionalizzazione della USC-F ha organizzato la partecipazione dell'INAF all'incontro degli Addetti Scientifici e Spaziali svoltosi a Napoli nel settembre 2025, alla presenza dei Ministri degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale e dell'Università e della Ricerca, favorendo il coinvolgimento dell'Ente e della sua comunità scientifica. La USC-F ha inoltre supportato l'organizzazione dell'incontro ospitato presso la sede INAF di Napoli, curando in particolare gli aspetti di raccordo e di interazione con il MAECI.

Questa attività si è inserita in un più ampio programma di relazioni internazionali sviluppato nel corso dell'anno attraverso la rete diplomatico-consolare e degli Addetti Scientifici. In tale quadro si collocano le iniziative con il Giappone, anche in occasione di Expo Osaka, il simposio italo-brasiliano organizzato a Brasilia con l'Addetto Scientifico italiano, il supporto alle missioni istituzionali della Presidenza in Messico e Panama e la missione della Direttrice Scientifica in Malaysia e Singapore, sviluppata in raccordo con le rappresentanze diplomatiche e con interlocutori scientifici, universitari, tecnologici e istituzionali.

2.1.10 Formazione del personale

Sul piano della formazione interna, la Direzione Scientifica ha avviato una programmazione più strutturata delle esigenze formative, anche in relazione all'obbligo delle 40 ore annue, valorizzando, ove pertinenti alle funzioni svolte, anche attività formative di carattere tecnico-scientifico. È stato inoltre individuato un referente per la formazione, al quale la Direttrice Scientifica ha affidato il compito di rafforzare il presidio dei fabbisogni formativi del personale della Direzione e il raccordo con le iniziative promosse a livello di Ente.

A questa attività si è affiancata la promozione di occasioni di condivisione delle competenze e di conoscenza reciproca tra il personale scientifico, tecnologico, tecnico e amministrativo della Direzione Scientifica. In tale ambito, la Direttrice Scientifica ha organizzato nel corso dell'anno due riunioni plenarie del personale della Direzione: la prima presso la sede centrale dell'INAF e la seconda presso l'Osservatorio di Merate. La scelta di svolgere il secondo incontro presso una Struttura di Ricerca ha risposto anche all'obiettivo di favorire una maggiore conoscenza diretta delle realtà territoriali dell'Ente — laboratori, infrastrutture osservative, organizzazione logistica e competenze del personale — che costituiscono interlocutori e stakeholder interni essenziali per le attività della Direzione Scientifica.

2.1.11 Gender Equality Plan e pari opportunità

Nel corso del 2025 la Direttrice Scientifica ha contribuito al rafforzamento del presidio delle politiche di parità di genere dell'Ente, sostenendo il Gruppo di Lavoro GEP nel percorso di aggiornamento del Gender Equality Plan e di predisposizione del Bilancio di Genere e promuovendo, d'intesa con il Direttore Generale e con la Presidenza, una più efficace articolazione delle responsabilità organizzative connesse alla sua attuazione.

Un passaggio significativo è stato il rafforzamento del Gruppo di Lavoro GEP, formalizzato dal Presidente con Decreto n. 44/2025 del 7 ottobre 2025. Il provvedimento ha integrato il Gruppo con due ulteriori componenti della Sede centrale, attribuendone il coordinamento al Responsabile del Servizio di Staff della Direzione Generale "Benessere Organizzativo e Fabbisogni Formativi", e ha affidato al Gruppo il compito di monitorare l'attuazione delle azioni del GEP, promuoverne la conoscenza nell'Ente, proporne gli eventuali aggiornamenti e predisporre annualmente il Bilancio di Genere.

La Direttrice Scientifica ha accompagnato attivamente questo processo, sostenendo il lavoro del Gruppo nella predisposizione del nuovo GEP 2025-2027 e del Bilancio di Genere 2024 e affrontando, in raccordo con la Direzione Generale, anche gli aspetti organizzativi e finanziari necessari a rendere più efficace l'attuazione delle azioni previste dal Piano. In tale ambito ha predisposto una specifica ricognizione delle

esigenze di finanziamento relative alle misure di sostegno alla maternità e alla paternità e ha condiviso con il Direttore Generale una razionalizzazione delle competenze, prevedendo che, a partire dall'esercizio 2026, la gestione delle risorse destinate alle azioni GEP fosse ricondotta alla Direzione Scientifica.

Il percorso si è concluso nel dicembre 2025 con la presentazione da parte della Direttrice Scientifica al Consiglio di Amministrazione del Gender Equality Plan 2025-2027, comprensivo del Bilancio di Genere 2024, successivamente approvato dal Consiglio. In tale sede la Direttrice ha inoltre evidenziato l'opportunità di dare continuità al Gruppo di Lavoro GEP e il nuovo assetto previsto per la gestione delle risorse, finalizzato a rendere più tempestiva l'attuazione delle misure programmate.

2.2 Governance e rappresentanza scientifica internazionale

La dimensione internazionale costituisce una componente strutturale dell'attività della Direttrice Scientifica, sia per il ruolo dell'INAF nelle principali infrastrutture e collaborazioni scientifiche internazionali, sia per gli specifici incarichi di rappresentanza e governance assunti nel corso del 2025. Nell'esercizio di tali funzioni, la Direttrice Scientifica si è avvalsa anche del modello di raccordo con le comunità scientifiche definito attraverso ST1. Le attività illustrate in questa sezione si affiancano alle politiche generali di internazionalizzazione e diplomazia scientifica, descritte nella sezione 2.1.8, e riguardano in particolare il presidio scientifico, strategico e istituzionale delle grandi collaborazioni internazionali dell'Ente.

2.2.1 CTAO ERIC

Nel 2025 la Direttrice Scientifica è stata nominata dal Ministero dell'Università e della Ricerca Delegata italiana nel Council di CTAO ERIC, assumendo un ruolo diretto nella rappresentanza nazionale all'interno della nuova organizzazione internazionale. L'incarico ha comportato un'attività continuativa di esame della documentazione sottoposta al Council, preparazione delle posizioni italiane, raccordo con il MUR e con gli interlocutori nazionali, partecipazione alle sedute e successivo follow-up delle decisioni assunte.

Nel corso dell'anno la Direttrice Scientifica ha partecipato alle riunioni del CTAO ERIC Council che si sono tenute presso la sede degli headquarters di CTAO a Bologna nelle date: 12-13 febbraio (insediamento del Council della ERIC), 10-11 aprile, 26-27 giugno; al Council di Madrid del 9-11 settembre e al Council di Berlino del 18-25 novembre, oltre agli incontri preparatori e di coordinamento con il MUR. La successione delle riunioni lungo l'intero esercizio documenta la natura continuativa dell'incarico e del relativo lavoro istruttorio.

I dossier affrontati hanno riguardato, tra l'altro, la sostenibilità economico-finanziaria dell'ERIC, l'evoluzione del cost book e dei meccanismi di contribuzione, l'assetto organizzativo e la definizione delle responsabilità dei ruoli direttivi, nonché questioni fiscali e amministrative connesse alla partecipazione italiana. In tale contesto la Direttrice Scientifica ha assicurato il raccordo con il MUR, con particolare attenzione alle decisioni suscettibili di produrre conseguenze finanziarie per l'Italia.

Un ulteriore momento significativo è stato rappresentato dall'Opening di CTAO ERIC, tenutosi il 6 ottobre 2025 presso l'Università di Padova e preceduto, il 5 ottobre, da un evento di accoglienza organizzato dall'INAF presso la Specola. La Direzione Scientifica ha contribuito in maniera sostanziale alla preparazione dell'iniziativa e al raccordo tra i diversi soggetti coinvolti.

2.2.2 SKAO

A decorrere da gennaio 2025 la Direttrice Scientifica è stata designata Advisor della Delegazione italiana allo SKAO Council, affiancando alla partecipazione alle riunioni un'attività di analisi dei dossier e di preparazione delle posizioni nazionali.

Nel corso del 2025 ha partecipato allo SKAO Council di Zurigo del 18-21 marzo e allo SKAO Council Meeting 16 di Perth del 3-7 novembre, nell'ambito di missioni che hanno richiesto anche attività preparatorie e successive interlocuzioni con la delegazione e gli interlocutori nazionali.

Tra i principali temi affrontati figurano l'evoluzione della configurazione dell'array e le ipotesi di de-scoping, con le relative conseguenze sul ritorno scientifico, le esigenze di computing e lo sviluppo degli SKA Regional Centres, nonché la valorizzazione degli investimenti e delle competenze italiane, inclusi i contributi connessi a MeerKAT/MeerKAT+ e alla Banda 5. L'attività ha richiesto quindi di integrare valutazioni scientifiche, tecnologiche e strategiche con la tutela del ruolo e del ritorno della partecipazione italiana al progetto.

2.2.3 Large Binocular Telescope – LBT

Dal 1° aprile 2025 la Direttrice Scientifica è stata formalmente designata membro del Board of Directors del Large Binocular Telescope, assumendo un incarico diretto nella governance dell'infrastruttura internazionale.

Nel corso dell'anno ha partecipato al Board Meeting presso la University of Notre Dame nell'aprile 2025 e al successivo LBT Board Meeting di Firenze del 25-27 ottobre. La partecipazione al Board ha richiesto l'esame dei dossier scientifici, gestionali e finanziari sottoposti agli organi di governo dell'infrastruttura e il raccordo con le componenti INAF interessate, al fine di contribuire alla definizione delle posizioni dell'Ente e alla tutela del ritorno scientifico della partecipazione italiana.

L'incarico si inserisce nel più ampio presidio esercitato dalla Direzione Scientifica sulle infrastrutture osservative da Terra, assicurato operativamente attraverso USC-A, e affianca pertanto alla gestione scientifica e programmatica del portafoglio un coinvolgimento personale della Direttrice nella governance internazionale di una delle principali facility dell'INAF.

2.2.4 ESA e partecipazione alle grandi missioni spaziali

La dimensione internazionale delle attività spaziali ha richiesto nel 2025 un presidio continuativo dei rapporti con ESA e delle principali missioni e programmi spaziali europei nei quali l'INAF riveste responsabilità scientifiche e tecnologiche. La gestione degli accordi e dei contratti con ESA e il monitoraggio del portafoglio sono assicurati dalla Direzione Scientifica attraverso USC-B, in raccordo con ASI, con i responsabili scientifici e con le Strutture INAF coinvolte.

Nel corso dell'anno la Direttrice Scientifica ha seguito, per gli aspetti connessi alle responsabilità della Direzione, l'evoluzione di missioni e programmi ESA e ha partecipato a incontri scientifici e programmatici relativi, tra gli altri, a PLATO e CHEOPS. Per PLATO, la partecipazione della Direttrice ad alcuni organismi e riunioni della missione si collega anche al distinto ruolo scientifico di Co-Principal Investigator e non viene pertanto assunta, nella presente relazione, come indicatore autonomo dell'attività svolta nell'esercizio della funzione di Direttrice Scientifica.

Il contributo rilevante ai fini della performance della Direzione Scientifica è rappresentato piuttosto dal presidio istituzionale e programmatico del rapporto con ESA, dal raccordo con USC-B e con i responsabili delle progettualità, dalla supervisione degli accordi e dei contratti di competenza della Direzione e dall'intervento sulle questioni che richiedono un livello di indirizzo o di coordinamento istituzionale.

2.2.5 Altre infrastrutture e collaborazioni scientifiche internazionali

Accanto agli incarichi esercitati in CTAO ERIC, SKAO e LBT, la Direttrice Scientifica ha assicurato nel corso del 2025 il presidio di ulteriori infrastrutture e collaborazioni scientifiche internazionali nelle quali l'INAF riveste un ruolo significativo, mantenendo il raccordo con le articolazioni della Direzione Scientifica e con le comunità scientifiche e tecnologiche coinvolte.

Nell'ambito delle infrastrutture osservative internazionali, la Direttrice Scientifica ricopre inoltre l'incarico di membro e Vicepresidente del Patronato della Fundación Galileo Galilei (FGG), attraverso la quale l'INAF gestisce le proprie attività presso le Isole Canarie. In questo quadro si colloca anche la missione del 22-25 luglio 2025 a Tenerife e La Palma, nel corso della quale la Direttrice ha visitato le infrastrutture ASTRI e TNG, approfondendone direttamente attività, prospettive ed esigenze e incontrando il personale impegnato nella loro gestione.

Un ulteriore ambito di attività riguarda la partecipazione dell'INAF a LOFAR ERIC e JIV-ERIC. La rappresentanza dell'Ente nei rispettivi Council è assicurata da delegati scientifici — per LOFAR ERIC dal Direttore dell'IRA, Gianfranco Brunetti, e per JIV-ERIC da Tiziana Venturi — che mantengono un raccordo con la Direttrice Scientifica attraverso la condivisione degli esiti delle riunioni e della documentazione rilevante. La Direttrice assicura, per parte sua, il presidio degli aspetti di competenza della Direzione Scientifica, inclusi il supporto finanziario alla partecipazione dell'INAF e agli sviluppi delle infrastrutture e la valutazione delle relative esigenze nell'ambito della programmazione della Direzione.

Per entrambe le ERIC, la Direttrice Scientifica cura inoltre la rendicontazione scientifica verso il MUR attraverso il portale GEA, dedicato alle ERIC e ai progetti a valenza internazionale. Tale attività consente di raccordare la rappresentanza scientifica esercitata dai delegati nei Council con il monitoraggio da parte della Direzione Scientifica della partecipazione dell'INAF, dei risultati conseguiti e delle risorse destinate alle infrastrutture.

Nel settore delle future infrastrutture solari europee, nel 2025 è proseguito il presidio della partecipazione italiana allo European Solar Telescope (EST). In tale ambito è stata sviluppata la collaborazione con il raggruppamento universitario che coinvolge Sapienza Università di Roma, Università di Roma Tor Vergata e Università di Catania, attraverso lo strumento convenzionale finalizzato a sostenere il contributo italiano allo sviluppo del progetto e alla preparazione della futura infrastruttura europea. L'attività si inserisce nel più ampio lavoro della Direzione Scientifica volto a coordinare e rafforzare la partecipazione della comunità nazionale alle infrastrutture astronomiche della prossima generazione.

Nell'ambito delle attività connesse a ESO, nel corso del 2025 la Direttrice Scientifica ha mantenuto un confronto con la comunità italiana coinvolta in ALMA, raccogliendone esigenze e prospettive, e ha seguito con particolare attenzione lo sviluppo di MORFEO e ANDES, due importanti strumenti per ELT a forte responsabilità italiana, mantenendo il raccordo con i rispettivi PI e con le comunità scientifiche e tecnologiche coinvolte. Nel marzo 2025 ha inoltre preso parte al meeting dedicato al progetto WST, candidato da una componente della comunità INAF nell'ambito del bando ESO Expanding Horizons. Tali attività si sono raccordate con il presidio operativo delle progettualità ESO assicurato dalla Direzione Scientifica attraverso USC-A.

Il presidio delle infrastrutture da Terra ha riguardato anche le prospettive delle facility ottiche di minori dimensioni e il loro ruolo nel sistema osservativo nazionale ed europeo. In questo quadro, nel febbraio 2025 la Direttrice Scientifica ha partecipato al meeting dedicato ai telescopi ottici nell'ambito ORP/OPTICON.

> Nel complesso, queste attività documentano un modello di presidio articolato: partecipazione diretta agli organi di governance ove previsto, raccordo con i delegati INAF negli organismi internazionali, supervisione delle esigenze scientifiche e finanziarie, rendicontazione verso il MUR e costruzione di collaborazioni nazionali funzionali alla partecipazione italiana alle grandi infrastrutture internazionali. Tale attività consente di mantenere collegati il livello della rappresentanza internazionale, la programmazione scientifica dell'Ente e il sostegno alle comunità INAF coinvolte.

2.2.6 Networking e indirizzo scientifico internazionale

Alla partecipazione agli organismi di governance si è affiancata un'attività di costruzione di reti e di confronto programmatico sulla futura evoluzione dell'astronomia. Nel 2025 la Direzione Scientifica ha promosso o co-organizzato "Expanding Horizons in Italy – Transforming Astronomy in the 2040s" (15-16 maggio),

dedicato alle future priorità dell'astronomia da Terra, e "Shaping the Italian contribution to HWO" (10-11 luglio), finalizzato a sviluppare il confronto sul possibile contributo italiano all'Habitable Worlds Observatory.

La Direttrice Scientifica ha inoltre partecipato a iniziative dell'International Astronomical Union, incluso l'incontro di maggio in Svizzera associato anche a interlocuzioni istituzionali presso il Consolato italiano, all'European Astronomical Society Meeting, al workshop nazionale di astronomia millimetrica e ad altri momenti di confronto con le comunità scientifiche nazionali e internazionali. Ha inoltre contribuito, quale componente del Scientific Organizing Committee, alla definizione del programma scientifico di "INAF +25: 1999-2024", tenutosi a Napoli il 23-24 gennaio 2025, che ha incluso una specifica riflessione sul futuro scientifico e tecnologico dell'Ente.

Nel complesso, l'attività internazionale della Direttrice Scientifica nel 2025 ha combinato rappresentanza istituzionale, governance di grandi infrastrutture, analisi e preparazione dei dossier, raccordo con il MUR e con le articolazioni scientifiche dell'INAF, partecipazione ai processi decisionali internazionali e costruzione di nuove linee di sviluppo scientifico. L'elenco amministrativo delle missioni, pari a circa 45 trasferte nazionali e internazionali nell'anno, costituisce un indicatore della continuità e dell'intensità di tale attività, mentre il contenuto delle missioni evidenzia la prevalenza di impegni direttamente connessi a funzioni di governance, programmazione e supervisione scientifica.

2.3 Attività amministrative e di rendicontazione

La Direttrice Scientifica adotta gli atti e i provvedimenti che lo Statuto, i Regolamenti e le deliberazioni del CdA attribuiscono alla sua competenza. Nel 2025 tale attività ha compreso determine di trasferimento e variazione di bilancio, pagamenti di quote e contributi, provvedimenti relativi a progetti e infrastrutture, dottorati, accordi, bandi e organizzazione interna. Gli atti sono utilizzati nella presente relazione come evidenza delle attività e dei risultati, senza trasformare il documento in un repertorio amministrativo.

Una componente significativa del lavoro ha riguardato la preparazione e il monitoraggio del bilancio della Direzione Scientifica, il raccordo tra priorità scientifiche e disponibilità finanziarie, la gestione di storni e trasferimenti alle Strutture e la verifica della sostenibilità delle iniziative. Tale presidio è stato progressivamente rafforzato anche attraverso la riorganizzazione della struttura amministrativa e la specializzazione delle competenze su bilancio, rendicontazione, bandi, atti e procurement.

Un'ulteriore componente rilevante è costituita dalla rendicontazione scientifico-programmatica verso il MUR per le ERIC, per la progettualità a valenza internazionale e per altre linee di finanziamento, nonché dal controllo gestionale dei finanziamenti e dall'assistenza ai beneficiari. Le attività della USC-F hanno incluso, tra l'altro, il coordinamento della rendicontazione tecnico-scientifica e finanziaria di 58 progetti PRIN/PRIN-PNRR. Nel corso dell'anno la Direttrice Scientifica ha inoltre contribuito, in raccordo con la Struttura Tecnica di Supporto al ciclo della Performance, alla riflessione sulla revisione del sistema di misurazione e valutazione dell'Ente, con attenzione a obiettivi misurabili, valore pubblico, monitoraggio dei principali progetti e valutazione del personale tecnologo con compiti gestionali.

Il corpus delle note e delle determinazioni 2025 documenta inoltre una intensa attività di storno, riallocazione, trasferimento e ripartizione di fondi a supporto di USC, UTG, infrastrutture e progetti. Tali atti non sono considerati risultati autonomi nella presente relazione, ma costituiscono evidenza del presidio quotidiano del bilancio della Direzione Scientifica e della necessità di mantenere coerenti programmazione scientifica e disponibilità finanziarie. Nel corso dell'anno sono state inoltre predisposte relazioni e documentazione a supporto delle asseverazioni e delle rendicontazioni richieste dal MUR e dagli organi di controllo.

3. Valutazione del contributo fornito alla prestazione complessiva dall'organizzazione

Codice	Obiettivo	Peso	Autovalutazione
G1	Supporto alle attività scientifico-programmatiche gestionali dei progetti oggetto di finanziamento extra FOE	40%	10/10
G2	Strutturazione del Piano Triennale	30%	10/10
G3	Networking scientifico, disseminazione, valorizzazione della ricerca e relazioni internazionali	30%	10/10

3.1 Obiettivo G1 - Supporto alle attività scientifico-programmatiche gestionali dei progetti oggetto di finanziamento extra FOE

Nel corso del 2025 la Direzione Scientifica ha assicurato il supporto ai progetti finanziati attraverso PNRR, PNRRIC, programmi MUR, ASI, risorse regionali e altri strumenti extra FOE, intervenendo sul piano scientifico-programmatico e gestionale. L'attività ha compreso monitoraggio, supporto ai responsabili scientifici, predisposizione e istruttoria di atti, gestione di accordi, trasferimenti e rimodulazioni, rendicontazione e risoluzione delle criticità connesse alle fasi realizzative.

Tra gli interventi di maggior rilievo rientrano i progetti PNRR e PNRRIC, Space It Up, EMM, PRORIS, SUNLAB, gli investimenti regionali per SRT e OAC, le grandi infrastrutture e il continuo accompagnamento dei progetti finanziati attraverso strumenti competitivi e programmatori dell'Ente. Per il solo settore spaziale, i principali programmi e interventi descritti nella presente relazione interessano oltre 24 milioni di euro; a ciò si aggiunge il coordinamento delle rendicontazioni di 58 PRIN/PRIN-PNRR e il supporto alle numerose altre progettualità competitive nazionali ed europee.

Il livello di attività e la pluralità degli strumenti gestiti consentono di considerare conseguito l'obiettivo: il supporto non si è limitato a singoli adempimenti, ma ha assicurato continuità di gestione a un portafoglio ampio e differenziato, includendo grandi progetti PNRR, programmi spaziali, progetti competitivi nazionali ed europei e iniziative infrastrutturali, con monitoraggio e intervento sulle criticità lungo l'intero ciclo di attuazione.

Autovalutazione proposta: 10/10.

3.2 Obiettivo G2 - Strutturazione del Piano Triennale

L'attività relativa alla predisposizione del Piano Triennale ha assunto nel 2025 una dimensione particolarmente rilevante, in quanto è stato necessario operare contemporaneamente sul completamento del ciclo programmatorio 2024-2026 e sull'avvio del successivo ciclo 2025-2027.

Come riportato nella premessa del PTA 2024-2026, nel corso del 2024 l'INAF è stato interessato da un ampio rinnovo della governance dell'Ente. Il Presidente Marco Tavani ha concluso il mandato il 12 febbraio 2024 e il Presidente Roberto Ragazzoni è stato nominato il 4 aprile; il nuovo CdA si è insediato il 1° agosto; il precedente Consiglio Scientifico ha operato fino al 20 giugno e il nuovo è stato nominato il 18 dicembre 2024; il precedente Direttore Scientifico ha concluso il mandato il 31 ottobre e la nuova Direttrice Scientifica ha assunto l'incarico il 1° novembre 2024. Nello stesso anno è stato inoltre rinnovato il Collegio dei Revisori. In tale contesto il PTA 2024-2026 ha subito ritardi e ha potuto essere completato solo nel corso del 2025.

A seguito dell'assunzione dell'incarico, la Direttrice Scientifica ha curato il completamento del PTA 2024-2026 attraverso un processo di ricognizione partecipata e di analisi delle progettualità dell'Ente, coordinando la raccolta e la sintesi dei contributi provenienti dalle diverse componenti scientifiche e organizzative. Il Piano è stato predisposto d'intesa con il Direttore Generale, sulla base delle direttive del Presidente e tenendo conto delle indicazioni dei Comitati Scientifici Nazionali, del Collegio dei Direttori di

Struttura e del Consiglio Scientifico, ed è stato adottato dal Consiglio di Amministrazione nella seduta del 19 settembre 2025.

Senza soluzione di continuità, nel corso del 2025 è stata avviata e sviluppata la predisposizione del PTA 2025-2027, riferito al successivo ciclo programmatorio. Il documento ha sistematizzato le principali linee di politica scientifica sviluppate nel primo anno di mandato e ha recepito le raccomandazioni formulate dal MUR sul PTA 2024-2026. In particolare, la premessa del nuovo Piano esplicita il recepimento della richiesta ministeriale di descrivere i meccanismi di monitoraggio delle attività e le metodiche di autovalutazione; il documento introduce infatti un'apposita sezione "Monitoraggio e Autovalutazione", oltre a rafforzare la rappresentazione della valorizzazione economica della ricerca e del trasferimento tecnologico. Il PTA 2025-2027 è stato sostanzialmente elaborato nel corso del 2025 e successivamente adottato dal Consiglio di Amministrazione con Deliberazione n. 5 del 28 gennaio 2026.

Il risultato conseguito nel 2025 non è pertanto riconducibile alla sola redazione di un Piano Triennale, ma comprende il recupero del ritardo accumulato nella fase di transizione della governance, il completamento del PTA 2024-2026, la gestione del relativo passaggio ministeriale e, contestualmente, l'elaborazione del PTA 2025-2027, ripristinando la continuità del processo di programmazione strategica dell'Ente.

> Il MUR ha approvato i contenuti tecnico-scientifici del PTA 2024-2026, rilevando positivamente la struttura e il funzionamento dell'Ente, la riorganizzazione delle divisioni scientifiche proposta dalla nuova Direttrice Scientifica, il posizionamento internazionale e le attività di inclusività e Gender Equality, e formulando raccomandazioni sul monitoraggio interno, l'autovalutazione dell'impatto e il rafforzamento della proprietà intellettuale e del trasferimento tecnologico. Tali indicazioni sono state utilizzate come elemento di miglioramento nella redazione del successivo PTA 2025-2027. Il passaggio in CdA del gennaio 2026 costituisce pertanto l'esito formale di un lavoro di programmazione sviluppato nel corso del 2025.

Autovalutazione proposta: 10/10.

3.3 Obiettivo G3 - Networking scientifico, disseminazione, valorizzazione della ricerca e relazioni internazionali

Nel 2025 la Direzione Scientifica ha assicurato un'attività continuativa di networking, rappresentanza, diplomazia scientifica e posizionamento nazionale e internazionale, sia attraverso gli organismi di governance delle principali infrastrutture sia mediante iniziative direttamente promosse o organizzate dalla DS e il nuovo presidio di internazionalizzazione della USC-F.

Particolare rilievo assumono gli incarichi aggiuntivi di Delegata MUR nel Council CTAO ERIC, Advisor della Delegazione italiana allo SKAO Council, Director nel Board LBT, membro dello Steering Committee TETI, Responsabile INAF dell'Accordo SUNLAB e componente del Comitato di Supervisione INAF-ASI. Tali incarichi hanno comportato preparazione di dossier, negoziazioni, interlocuzioni con Ministeri e partner, visite ai siti, riunioni tecniche e programmatiche e tutela degli interessi scientifici e finanziari dell'Ente.

L'attività di internazionalizzazione ha incluso inoltre rapporti con ESO, IAU, EAS, ASTRONET, università e agenzie estere, Conferenza degli Addetti Scientifici e Spaziali, iniziative di policy europea e la missione istituzionale Malaysia-Singapore. La Direttrice Scientifica ha inoltre organizzato o co-organizzato iniziative programmatiche quali Expanding Horizons e HWO e ha contribuito scientificamente all'organizzazione di INAF+25 e all'Opening di CTAO ERIC.

Sul piano della disseminazione e della valorizzazione della conoscenza, la Direttrice Scientifica ha sostenuto le attività di musei, archivi e biblioteche, le politiche di Open Science e CoARA, le iniziative di didattica e divulgazione inclusive e il lavoro per il nuovo Gender Equality Plan. Il consuntivo USC-E presentato al CdA di dicembre documenta una capacità di coinvolgimento di decine di migliaia di studenti, docenti e pubblico, cui si aggiungono grandi iniziative nazionali e digitali. La Direttrice ha inoltre svolto attività di rappresentanza culturale e scientifica, fra cui l'intervento per il centenario di Paolo Maffei a Foligno.

Il quadro è inoltre sostenuto da circa 45 missioni nazionali e internazionali nel corso del 2025, utilizzate come indicatore della continuità dell'attività di rappresentanza e governance e non come mero dato di trasferta.

Autovalutazione proposta: 10/10.

4. Valutazione degli obiettivi individuali con indicatori

Codice	Obiettivo	Indicatore/target	Peso	Autovalutazione
I1	Riorganizzazione della struttura della Direzione Scientifica	Proposta entro marzo; selezione responsabili UTG entro giugno; relazione sul funzionamento entro dicembre	40%	10/10
I2	Supporto alla gestione delle collaborazioni scientifiche strategiche con enti di ricerca e università nazionali	Relazioni R1 luglio; R2 dicembre	30%	10/10
I3	Analisi programmatica delle politiche scientifiche dell'Ente nel campo della ricerca spaziale	Documenti a completezza crescente: draft luglio; finale dicembre	30%	10/10

4.1 Obiettivo I1 - Riorganizzazione della struttura della Direzione Scientifica

La riorganizzazione della Direzione Scientifica è stata avviata e sostanzialmente implementata nel corso del 2025. La proposta di nuovo assetto è stata sottoposta al CdA e approvata nella seduta del 25 febbraio 2025; sono quindi state attivate le procedure di selezione e nomina dei responsabili delle nuove articolazioni, incluse UTG-A e UTG-B.

Parallelamente sono stati nominati i responsabili delle USC e delle Strutture Tecniche e sono state progressivamente definite le funzioni della Struttura di Supporto Amministrativo. La riorganizzazione non si è limitata alla modifica formale dell'organigramma: particolarmente innovativa è stata la ridefinizione delle UTG, trasformate rispetto al precedente assetto in strutture trasversali di elaborazione delle politiche scientifiche e tecnologiche. La riorganizzazione ha inoltre ampliato e rafforzato il perimetro funzionale della Direzione Scientifica, sistematizzando attraverso USC-D e USC-E i presidi dedicati alla valorizzazione della ricerca e della conoscenza, inserendo organicamente nella USC-F la funzione di Internazionalizzazione e istituendo con ST3 un nuovo presidio - "Alta formazione" - all'interno della Direzione Scientifica.

A partire dalla primavera 2025, il funzionamento delle nuove articolazioni è stato accompagnato da riunioni periodiche e da un'interlocuzione continuativa con USC, UTG, ST e componente amministrativa. Sono stati organizzati momenti plenari della Direzione Scientifica, finalizzati alla conoscenza reciproca delle funzioni, alla condivisione delle attività e alla costruzione di modalità di lavoro integrate. Le evidenze disponibili mostrano che il coordinamento ha riguardato concretamente policy scientifiche, progetti da Terra e dallo Spazio, ICT/dati, bandi competitivi, internazionalizzazione, Open Science, valorizzazione della conoscenza e formazione.

Il nuovo modello ha iniziato a produrre risultati concreti già nel 2025: UTG-A e UTG-B hanno contribuito alla progettazione di Astrofisica di Frontiera 2025; USC-A ha rafforzato il presidio delle grandi infrastrutture da Terra e avviato attività di ricognizione e coordinamento delle facility; USC-B ha sviluppato strumenti e procedure per il portafoglio spaziale; USC-C ha presidiato calcolo, dati ed EOSC; USC-E ha coordinato valorizzazione della conoscenza e Open Science; la componente Bandi della USC-F ha garantito continuità alla precedente USC-VII mentre l'Internazionalizzazione ha ampliato il perimetro operativo della DS.

La riorganizzazione ha interessato anche la capacità amministrativa. Nel 2025 è stato acquisito dalla DG un nuovo responsabile della struttura amministrativa, è stata favorita la riallocazione del precedente responsabile verso attività di supporto alla progettualità, è stata acquisita un'ulteriore unità a supporto di bilancio/segreteria/procurement ed è stato costruito un modello di supporto distribuito con competenze presenti a Torino e Napoli. È stata inoltre negoziata la trasformazione di una posizione da Collaboratore a Funzionario di Amministrazione per rafforzare la rendicontazione, con procedura avviata nel 2025 e presa

di servizio nel 2026. L'intervento ha coniugato esigenze organizzative, specializzazione delle competenze e valorizzazione delle aspirazioni professionali del personale.

> Lo stato di attuazione al 31 dicembre 2025 è descritto nella relazione finale dell'obiettivo I1, predisposta sulla base della relazione intermedia datata 5 agosto 2025 e delle evidenze successive. Essa documenta il passaggio dalla definizione dell'assetto alla sua operatività: nomina dei responsabili USC e ST2-ST3, conclusione delle procedure per UTG-A e UTG-B, definizione della Struttura di Supporto Amministrativo, rafforzamento delle competenze di rendicontazione, avvio delle ricognizioni su laboratori e infrastrutture e funzionamento delle nuove articolazioni. Gli sviluppi intervenuti nel 2026 sono richiamati esclusivamente quando rappresentano l'esito diretto di processi avviati nel 2025.

Il nuovo assetto della Direzione Scientifica è stato approvato dal Consiglio di Amministrazione nel febbraio 2025; l'attuazione è proseguita nel corso dell'intero esercizio attraverso atti della Direttrice Scientifica e, per gli aspetti di competenza, della Direzione Generale.

Autovalutazione proposta: 10/10 - obiettivo pienamente conseguito.

4.2 Obiettivo I2 - Collaborazioni scientifiche strategiche con enti di ricerca e università nazionali

Nel 2025 è stata svolta un'attività articolata di consolidamento e sviluppo delle collaborazioni scientifiche con enti di ricerca e università nazionali. Tra le iniziative più significative rientra l'Accordo INFN-INAF-INGV per SUNLAB, istruito nel corso dell'anno e sottoscritto il 31 luglio 2025, nel quale la Direttrice Scientifica assume anche la responsabilità INAF dell'attuazione.

È stato inoltre definito un Accordo Quadro con INRiM per attività congiunte di ricerca, innovazione, sviluppo tecnologico, partecipazione a bandi, uso condiviso di infrastrutture e attività di disseminazione. Nel corso dell'anno la Direttrice Scientifica ha inoltre visitato INRiM e mantenuto interlocuzioni sulle prospettive di collaborazione.

Un secondo ambito qualificante ha riguardato le collaborazioni con le Università attraverso i dottorati. La ricognizione dei cicli XXXVIII-XL ha costituito la base per la nuova programmazione del ciclo XLI: 33 borse destinate a 16 Strutture di Ricerca INAF, integrate dagli interventi sui Dottorati Nazionali in Space Science and Technologies, Quantum Artificial Intelligence e Tecnologie per la Ricerca Fondamentale in Fisica e Astrofisica e, successivamente, da una borsa per il Dottorato in Scienze Polari presso Ca' Foscari Venezia. L'intervento ha interessato complessivamente 39 borse previste/attivate e ha richiesto l'istruttoria e il perfezionamento delle convenzioni con gli Atenei.

Nel corso dell'anno la Direzione Scientifica ha inoltre curato l'istruttoria, la negoziazione e/o la formalizzazione di un ampio insieme di accordi, convenzioni, protocolli d'intesa e altri strumenti di collaborazione scientifica. A un nucleo di almeno 11 atti censiti come direttamente sottoscritti dalla Direttrice Scientifica si affiancano numerosi accordi portati all'approvazione del Consiglio di Amministrazione dalla Direzione Scientifica e successivamente sottoscritti dal Presidente, dal Direttore Generale o dai soggetti competenti/delegati. Tra i casi più significativi rientrano gli accordi con INRiM; INFN e INGV per Sos Enattos/SUNLAB ed Einstein Telescope; ASI, inclusa la Piccola Missione Scientifica Italiana; Fondazione Don Carlo Gnocchi; Università di Roma Tor Vergata per EST PATHWAY; le Università coinvolte nella rete Solaris; Scuola Superiore Meridionale; MPIfR e SARAO per MeerKAT; MAECI; nonché le adesioni o iniziative relative a Europlanet, Alleanza Quantistica Italiana, CoARA, EPIC e Distretto Aerospaziale della Sicilia. Sul versante internazionale figurano inoltre atti con NRC Canada, CNRS/IPAG/LMA, NRAO e V.N. Karazin Kharkiv National University.

> Il quadro disponibile consente quindi di documentare sia la responsabilità diretta nella sottoscrizione di specifici strumenti sia il ruolo della Direzione Scientifica nell'istruttoria e nella costruzione di accordi strategici la cui firma formale competeva ad altri Organi o soggetti delegati. È stato inoltre avviato un riordino delle convenzioni di competenza della DS, finalizzato a ricostruirne stato, durata, referenti,

impegni, scadenze e necessità di rinnovo o aggiornamento. Resta da completare esclusivamente il consolidamento quantitativo delle convenzioni universitarie connesse al ciclo XLI dei dottorati.

Tra le collaborazioni strategiche sostenute nel 2025 rientra inoltre PRORIS, programma congiunto INAF-CNR il cui bando era stato pubblicato nel dicembre 2024 e la cui fase di valutazione si è svolta per tutto il 2025. La Direzione Scientifica ha assicurato un supporto costante alle commissioni e al management del programma; personale della DS ha partecipato al gruppo di management e al Comitato Tecnico-Scientifico, contribuendo al presidio scientifico, procedurale e operativo della selezione. Nel corso dell'anno sono state inoltre costruite collaborazioni non ancora formalizzate al 31 dicembre, fra cui il percorso con INFN per l'ingresso istituzionale dell'INAF in KM3NeT e la definizione di ulteriori roadmap con università ed enti.

Autovalutazione proposta: 10/10 - obiettivo pienamente conseguito.

4.3 Obiettivo I3 - Analisi programmatica delle politiche scientifiche dell'Ente nel campo della ricerca spaziale

Nel 2025 la Direttrice Scientifica ha condotto una revisione programmatica delle politiche dell'Ente nel settore della ricerca spaziale, accompagnandola con il presidio operativo del portafoglio e con la costruzione di strumenti di attuazione. Il lavoro ha coinvolto USC-B, UTG-A/UTG-B, Strutture Tecniche e interlocuzioni continuative con ASI, MUR, ESA, CNR e responsabili scientifici.

Nel primo semestre è stata effettuata un'analisi degli effetti del nuovo quadro istituzionale ed è stata sottoposta al CdA una proposta di linee guida per l'impiego delle risorse FOE destinate alla "Astrofisica Fondamentale per la Ricerca Spaziale". Le linee guida sono state adottate dal CdA nella seduta del 18 luglio 2025.

Nel secondo semestre la politica così definita è entrata nella fase di attuazione attraverso interventi di sostegno a progetti e laboratori, nuovi accordi e tavoli negoziali e la definizione di procedure più strutturate per autorizzazioni, cofinanziamenti, budget e monitoraggio. Attraverso i fondi FOE "Astrofisica spaziale" sono stati destinati nel 2025 circa 2 milioni di euro a progettualità che avevano evidenziato specifiche esigenze.

Particolare rilievo assume l'attività relativa a PRORIS: nel 2025 è stato completato l'iter di selezione dei primi bandi per Astrofisica e Space Economy con assegnazioni per circa 6 milioni di euro. Contestualmente è stata sviluppata, con ASI, la documentazione operativa per il primo bando della Piccola Missione Scientifica Italiana, con circa 5 milioni di euro previsti per gli studi di Fase A. La DS ha inoltre esercitato funzioni di indirizzo, gestione finanziaria, controllo e monitoraggio su EMM (€ 5.899.773,03) e Space It Up (€ 5.876.318,94).

L'attività programmatica è stata accompagnata dalla partecipazione diretta al Comitato di Supervisione INAF-ASI e da una intensa supervisione del portafoglio spaziale attraverso USC-B. Il complesso dei principali strumenti richiamati interessa programmi e interventi per oltre 24 milioni di euro, con natura e modalità di gestione differenti.

Il complesso delle attività svolte documenta pertanto un percorso completo: analisi del quadro istituzionale e finanziario, definizione delle linee di indirizzo, approvazione da parte del CdA, predisposizione degli strumenti attuativi, supporto alla negoziazione, finanziamento, monitoraggio e gestione delle criticità. Le riunioni di lavoro con UTG-A e UTG-B mostrano inoltre il raccordo tra politica spaziale, sviluppo delle competenze scientifiche e tecnologiche e nuova politica di finanziamento della ricerca.

Lo stato finale dell'obiettivo è descritto nella relazione I3, predisposta a consuntivo sulla base della relazione intermedia datata 5 agosto 2025 e della documentazione successiva. La nota finale ricostruisce il passaggio dall'analisi programmatica alla definizione delle linee guida, alla loro approvazione e alla successiva attuazione nel portafoglio spaziale, inclusi PRORIS, Piccola Missione, EMM, Space It Up e gli interventi FOE per l'astrofisica spaziale.

Autovalutazione proposta: 10/10 - obiettivo pienamente conseguito.

5. Valutazione dei comportamenti organizzativi

5.1 Promozione di pari opportunità per i dipendenti

Nel 2025 la Direttrice Scientifica ha contribuito attivamente al rafforzamento delle politiche di pari opportunità e conciliazione vita-lavoro. Oltre alla ricognizione delle esigenze finanziarie connesse a maternità, paternità e congedi parentali, ha sostenuto il rafforzamento del Gruppo di Lavoro GEP e la predisposizione del Gender Equality Plan 2025-2027 e del Bilancio di Genere 2024, presentandoli al CdA del 19 dicembre 2025. In raccordo con la Direzione Generale è stata inoltre definita la presa in carico, dal 2026, dei fondi GEP da parte della Direzione Scientifica, con l'obiettivo di rendere più efficace e tempestiva l'attuazione delle misure.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.2 Corretto utilizzo degli strumenti di valutazione e capacità di differenziare i giudizi

Nel corso del 2025 la Direttrice Scientifica ha adottato criteri differenziati nell'attribuzione delle responsabilità, nell'individuazione delle competenze e nella composizione dei gruppi di lavoro, tenendo conto della diversa natura dei ruoli scientifici, tecnici, gestionali e amministrativi. Con riferimento allo specifico comportamento oggetto di valutazione, tuttavia, il sistema di valutazione individuale non risulta applicabile in modo omogeneo alle diverse categorie di personale afferenti alle articolazioni della Direzione Scientifica e non consente pertanto di documentare in termini formali una significativa differenziazione dei giudizi.

Autovalutazione proposta: N.V. – non valutabile.

5.3 Problem solving

Il 2025 ha richiesto la gestione simultanea della riorganizzazione della DS, della chiusura dei progetti PNRR, della revisione delle politiche di finanziamento della ricerca, delle attività PRORIS e del nuovo quadro delle politiche spaziali, oltre alla gestione ordinaria degli accordi e dei progetti. Numerose soluzioni hanno richiesto adattamenti rapidi a mutate condizioni normative e finanziarie e coordinamento con gli altri uffici dell'Ente.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.4 Coordinamento dei collaboratori

Il riassetto della DS ha richiesto la selezione e nomina dei responsabili, la definizione delle competenze, l'avvio operativo delle articolazioni e il rafforzamento della struttura amministrativa. Il coordinamento è stato assicurato attraverso riunioni ricorrenti, incontri plenari e un'interlocuzione continuativa. La redistribuzione delle responsabilità ha inoltre cercato di coniugare esigenze organizzative, valorizzazione delle competenze e sviluppo professionale del personale.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.5 Coordinamento con altre unità organizzative

La gran parte delle attività descritte ha richiesto un coordinamento sistematico con Presidenza, Direzione Generale, Strutture di Ricerca, Uffici amministrativi e Organi scientifici. La predisposizione dei PTA, i progetti PNRR/PNRRIC, le politiche spaziali e la gestione delle grandi infrastrutture costituiscono esempi significativi di coordinamento interfunzionale.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.6 Capacità di programmazione

Le attività 2025 evidenziano il rafforzamento degli strumenti di programmazione pluriennale e di indirizzo: due cicli PTA gestiti in parallelo, revisione della politica dei dottorati, politica dello spazio, PRORIS, trasformazione del modello RF in Astrofisica di Frontiera, programmazione delle attività formative e avvio delle ricognizioni su facility e infrastrutture osservative. La preparazione del bilancio della DS è stata progressivamente raccordata a tali priorità.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.7 Capacità di controllo

Il controllo ha assunto sia una dimensione gestionale sia una dimensione scientifico-programmatica. Oltre ai monitoraggi su dottorati e Ricerca Fondamentale, la Direttrice Scientifica ha esercitato un presidio pressoché quotidiano del portafoglio affidato a USC, UTG e ST, verificando avanzamento, criticità, risorse e coerenza delle attività con gli indirizzi dell'Ente. A ciò si aggiungono il controllo delle rendicontazioni, la gestione delle richieste dei beneficiari e il raccordo con il Collegio dei Revisori e il MUR. Nel corso del 2025 tale attività ha quindi raggiunto un livello elevato di sistematicità, pur conservando margini di ulteriore strutturazione organizzativa degli strumenti di controllo, successivamente rafforzati nel 2026 anche attraverso l'inserimento nella Direzione Scientifica di una specifica professionalità amministrativa dedicata.

Autovalutazione proposta: 9.5/10.

5.8 Promozione e gestione dell'innovazione

La principale innovazione organizzativa del 2025 è rappresentata dal nuovo assetto della Direzione Scientifica e dal suo progressivo popolamento di funzioni e competenze. Sul piano delle politiche scientifiche, Astrofisica di Frontiera costituisce una revisione sostanziale degli strumenti di finanziamento interno; UTG-B rafforza il presidio delle tecnologie innovative, USC-C quello di HPC/dati/ICT, la nuova componente Internazionalizzazione della USC-F amplia la capacità di posizionamento internazionale, mentre il percorso Open Science/CoARA introduce ulteriori elementi di innovazione nei processi di valutazione e diffusione della ricerca.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.9 Leadership

La leadership esercitata nel 2025 si manifesta sia sul piano interno, attraverso la riorganizzazione della DS e la revisione degli strumenti di policy, sia sul piano nazionale e internazionale attraverso gli incarichi di rappresentanza formalmente attribuiti e la partecipazione attiva alla governance delle grandi infrastrutture.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.10 Capacità di motivazione del personale

La costruzione del nuovo assetto ha previsto responsabilizzazione dei responsabili delle articolazioni, condivisione delle funzioni e momenti plenari di networking interno. La gestione delle persone ha inoltre incluso riallocazioni di responsabilità coerenti con competenze e aspirazioni professionali, rafforzamento delle specializzazioni amministrative e avvio di una programmazione più strutturata della formazione.

Autovalutazione proposta: 10/10.

5.11 Qualità degli atti prodotti

Nel 2025 è stato prodotto un volume rilevante di atti amministrativi e istruttori, comprendenti determinazioni, proposte di deliberazione, accordi, relazioni, documenti di programmazione e istruzioni operative alla struttura amministrativa. La verifica svolta sul corpus documentale mostra continuità, tracciabilità delle decisioni e coerenza fra indirizzo scientifico e attuazione amministrativa; eventuali rettifiche riscontrate hanno riguardato errori materiali o adeguamenti procedurali e non modificano il quadro complessivo della qualità degli atti prodotti.

Autovalutazione proposta: 10/10.

6. Valutazione finale

Alla luce della documentazione raccolta e delle relazioni finali predisposte per gli obiettivi individuali I1, I2 e I3, il quadro delle attività 2025 documenta il pieno conseguimento degli obiettivi generali e individuali assegnati. Il risultato è stato conseguito in un esercizio caratterizzato simultaneamente dalla riorganizzazione della Direzione Scientifica, dal recupero e rilancio del ciclo di programmazione, dalla conclusione dei grandi progetti PNRR, dalla revisione delle politiche di finanziamento interno e dalla gestione di un ampio portafoglio nazionale e internazionale.

Il contributo individuale della Direttrice Scientifica emerge in particolare nella capacità di trasformare la riorganizzazione formale in un assetto operativo, di costruire strumenti di programmazione e finanziamento, di mantenere un presidio continuo sulle attività delle articolazioni della DS, di promuovere collaborazioni con enti e università e di rappresentare l'INAF in sedi nazionali e internazionali. Sul piano dei comportamenti organizzativi, le evidenze disponibili sostengono una valutazione molto elevata in termini di problem solving, coordinamento, programmazione, controllo, innovazione, leadership, collaborazione interdirezionale e promozione delle pari opportunità.

La presente relazione generale richiama, senza duplicarne integralmente il contenuto, le tre relazioni finali I1, I2 e I3, che costituiscono parte integrante del quadro documentale di valutazione. Gli sviluppi intervenuti nel 2026 sono citati soltanto quando rappresentano la formalizzazione o il completamento di attività sostanzialmente avviate e sviluppate nel 2025.

Quadro sintetico dell'autovalutazione

Ambito di valutazione	**Punteggio**	**Peso**	**Punteggio pesato**
Obiettivi generali G1 – G3	10,00/10	35%	3,500
Obiettivi individuali I1 – I3	10,00/10	35%	3,500
Comportamenti organizzativi	9,95/10*	30%	2,985
PUNTEGGIO FINALE PROPOSTO		100%	9,985/10 ≈ 9,99/10

** Il punteggio dei comportamenti organizzativi è calcolato sui dieci comportamenti valutabili: nove valutati 10/10 e il comportamento 5.7 valutato 9,5/10. Il comportamento 5.2 è indicato come N.V. – non valutabile e non concorre al calcolo della media.*