amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo (Classe A)

Pubblicata in internet all'indirizzo www.amministrativamente.com

Rivista di Ateneo dell'Università degli Studi di Roma "Foro Italico"

Direzione scientifica
Gennaro Terracciano, Gabriella Mazzei, Julián Espartero Casado

Direttore Responsabile
Gaetano Caputi

Redazione
Carlo Rizzo

FASCICOLO N. 3/2026

Estratto

Iscritta nel registro della stampa del Tribunale di Roma al n. 16/2009

ISSN 2036-7821

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Comitato scientifico

Annamaria Angiuli, Antonio Barone, Vincenzo Caputi Jambrenghi, Francesco Cardarelli, Enrico Carloni, Maria Cristina Cavallaro, Guido Clemente di San Luca, Andry Matilla Correa, Chiara Cudia, Gianfranco D'Alessio, Mariaconcetta D'Arienzo, Ambrogio De Siano, Ruggiero Dipace, Valentina Maria Donini, Luigi Ferrara, Pierpaolo Forte, Gianluca Gardini, Biagio Giliberti, Emanuele Isidori, Bruno Mercurio, Francesco Merloni, Giuseppe Palma, Alberto Palomar Olmeda, Attilio Parisi, Luca Raffaello Perfetti, Fabio Pigozzi, Alessandra Pioggia, Helene Puliat, Francesco Rota, Josè Manuel Ruano de la Fuente, Leonardo J. Sańchez-Mesa Martĭnez, Ramón Terol Gómez, Antonio Felice Uricchio.

Comitato editoriale

Jesús Avezuela Cárcel, Giuseppe Bettoni, Sveva Bocchini, Salvatore Bonfiglio, Dariusz Brakoniechi, Vinicio Brigante, Dariusz Budrowski, Sonia Caldarelli, Giovanni Cocozza, Andrea Marco Colarusso, Sergio Contessa, Beatrice Coppa, Giuseppe Doria, Manuel Delgado Iribarren, Fortunato Gambardella, Flavio Genghi, Jakub Handrlica, Margherita Interlandi, Laura Letizia, Giuseppina Lofaro, Federica Lombardi, Gaetano Natullo, Carmen Pérez González, Giovanni Pesce, Benedetta Piazza, Marcin Princ, Sara Pugliese, Bianca Nicla Romano, Antonio Saporito, Giuliano Taglianetti, Esper Tedeschi, Simona Terracciano, Stefania Terracciano, Salvatore Villani.

Coordinamento del Comitato editoriale

Valerio Sarcone.

ISSN 2036-7821

amministrativ@mente
Rivista scientifica trimestrale di diritto amministrativo
www.amministrativamente.com

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA "FORO ITALICO"

Il principio del risultato nel Codice dei Contratti Pubblici: un cambio di paradigma per l'azione amministrativa

di **Eugenio Piscino**

(Professore a contratto in diritto amministrativo presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II")

Sommario

1. Introduzione al Codice e alla centralità dei principi. – 1.1. L'articolo 1: il decalogo dei principi e la preminenza del risultato; - 1.2. L'articolo 4 del d.lgs. 36/2023: la portata imperativa dei principi fondamentali; - 2. Natura e funzioni del principio del risultato: innovatività e rapporto con i valori fondamentali. – 3. Il principio del risultato e i principi costituzionali: la proiezione dell'art. 97 Cost. – 4. Il difficile bilanciamento tra il principio del risultato e il principio di rotazione; - 5. Il principio del risultato nella giurisprudenza: TAR Bari, Sezione Terza, Sentenza n. 932/2025; - 6. Analisi di un caso concreto: TAR Milano, Sezione Prima, Sentenza n. 2642/2025; - 7. La funzione attuativa del principio del risultato nella giurisprudenza amministrativa: analisi della sentenza Consiglio di Stato n. 6337/2025; - 8. Conclusioni.

Abstract

Legislative Decree No. 36 of 2023 introduced a new Public Contracts Code, marking a significant evolution in the Italian public contracting system. Among the most significant innovations is the codification and hierarchization of the principles that guide the sector, placing at its core the novel principle of results, enshrined in Article 1. This principle, far from being a mere programmatic statement, assumes a central role, as reaffirmed by Article 4, which requires its consideration in the application of its provisions. This article aims to examine the legal nature, innovative nature, and typical functions of the principle of results in administrative law - interpretative, limiting power, and integrative - by analyzing its relationship with other fundamental principles of the legal system, including those of constitutional rank, such as the principle of good performance, as well as its delicate balance with the principles of legality, competition, and rotation. Recent rulings by the Milan Regional Administrative Court (Regional Administrative Court, Ruling No. 2642/2025), the Bari Regional Administrative Court (Regional Administrative Court, Ruling No. 932/2025) and Council of State (Ruling no. 6337/2025) will also be discussed. These rulings offer concrete insights into the application and interpretation of this principle in the current regulatory and case law landscape, highlighting how case law is shifting its decisions toward greater consideration of the effectiveness and efficiency of administrative action, in line with the legislator's new directive.

* *Il presente lavoro è stato sottoposto al preventivo referaggio secondo i parametri della double blind peer review*

1. Introduzione al Codice e alla centralità dei principi.

Il d.lgs.31 marzo 2023 n. 36 rappresenta un momento di svolta e una profonda rivisitazione della disciplina dei contratti pubblici in Italia. Frutto di un'intensa fase di elaborazione che ha coinvolto il Governo, il Parlamento e il Consiglio di Stato[1], il Codice è stato concepito con l'ambizioso obiettivo di razionalizzare, semplificare e rendere più efficiente il sistema degli appalti e delle concessioni pubbliche, anche in un'ottica di piena attuazione del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) e dei relativi investimenti[2]. La delega conferita al Governo con la legge n. 78 del 2022 ha infatti posto l'accento sulla necessità di un testo unico, chiaro e facilmente consultabile, che superasse le complessità e le rigidità del precedente d.lgs. 50/2016, spesso criticato per l'eccessiva burocratizzazione e per l'orientamento iper-garantista che, in molti casi, si è tradotto in rallentamenti e contenziosi[3].

Elemento distintivo e profondamente innovativo di questa riforma è la scelta di codificare e, in una certa misura, gerarchizzare i principi[4] che informano l'intero settore della contrattualistica pubblica[5]. Tale scelta non è meramente formale, ma sostanziale: i principi non sono più solo direttive interpretative implicite o desumibili dal sistema, ma divengono norme giuridiche esplicite, poste a fondamento e a guida di ogni decisione e azione dell'amministrazione aggiudicatrice e degli operatori economici[6]. Rappresentano un punto di riferimento essenziale per l'interpretazione e l'applicazione delle norme, delineando un percorso chiaro verso la realizzazione degli interessi collettivi sottesi all'attività contrattuale pubblica. L'intento è di infondere nel sistema dei contratti pubblici una direzione chiara verso la realizzazione degli interessi collettivi, superando quella che è stata definita la logica della sfiducia tra pubbliche amministrazioni e le forme di burocrazia difensiva, promuovendo invece un approccio proattivo orientato all'efficienza e all'efficacia

[1] Consiglio di Stato, 7 dicembre 2022: Schema definitivo di Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante "Delega al Governo in materia di contratti pubblici.

[2] Per un'analisi approfondita del ruolo del PNRR nella riforma degli appalti pubblici, si veda l'articolo di C. Salzano, *Nuovo Codice degli appalti e deroghe PNRR*, in Ethica Societas, 15 novembre 2023, disponibile su ethicasocietas.it.

[3] Sulla critica al D.lgs. 50/2016 e le ragioni della riforma, cfr. Napolitano, G. (2023). Il nuovo Codice dei contratti pubblici: i principi generali. giornale di diritto amministrativo, 2023 n. 3, 287-301; A. Police, Un nuovo codice dei contratti pubblici. Riflessioni sulle novità introdotte dal d.lgs. n. 36 del 2023, in Giustamm.it, 2023, 5. Si veda anche G. Falcon, Dalla paura della firma alla cultura del risultato: i principi del Codice Appalti, in Nuove Autonomie, 2023, 3, p. 180 ss.

[4] G. Montedoro, *La funzione nomofilattica e ordinante e i principi ispiratori del nuovo codice dei contratti pubblici*, in Riv. trim. appalti, 2023, 3, 793-820.

[5] M. R. Spasiano, *La codificazione dei principi del Codice dei contratti pubblici* e, in particolare, del risultato, alla prova del correttivo, Federalismi.it, 2025, 9.

[6] R. Guastini, Distinguendo. *Studi di teoria e metateoria del diritto*, Giappichelli, Torino, 1996, p. 165 ss., sulla distinzione tra principi e regole. Nel diritto amministrativo, si vedano M.A. Sandulli, Principi e regole dell'azione amministrativa, Giuffrè, 2015; G. Rossi, *Principi di diritto amministrativo*, Giappichelli, 2021.

ISSN 2036-7821

dell'azione amministrativa[7].

Tra questi principi, spicca per la sua innovatività e per il ruolo preminente assegnatogli, il principio del risultato[8], sancito dall'articolo 1 del Codice. La sua introduzione non è casuale ma risponde a una precisa volontà del legislatore di spostare il focus da un'ottica prettamente formale e procedurale – tipica della precedente normativa e spesso associata a un approccio cartolare – a una visione sostanziale, orientata al conseguimento dell'interesse pubblico attraverso l'effettiva e tempestiva realizzazione delle opere, dei servizi e delle forniture[9].

1.1. L'articolo 1: il decalogo dei principi e la preminenza del risultato.

L'articolo 1 del Codice è il fulcro di questa impostazione, un vero e proprio decalogo che enuncia i principi cardine della disciplina dei contratti pubblici. La sua formulazione è estremamente significativa e merita un'analisi dettagliata[10].

I commi 1 e 3 dell'articolo 1 stabiliscono che l'affidamento e l'esecuzione di appalti pubblici e concessioni garantiscono la qualità delle prestazioni e si conformano ai principi di economicità, efficacia, parità di trattamento[11], trasparenza, proporzionalità, pubblicità e tutela della concorrenza[12]. Questa prima parte presenta una pluralità di principi già noti all'ordinamento amministrativo e alla disciplina

---

[7] L. Martini, *Il principio del risultato nel codice dei contratti pubblici: un cambio di paradigma*, in Il Diritto Amministrativo, ISSN 2039-6937, p. 1.

[8] Per i diversi interventi, si vedano gli studi di R. FERRARA, *Procedimento amministrativo, semplificazione e realizzazione del risultato: dalla "libertà dall'amministrazione" alla "libertà dell'amministrazione"*, in Dir. soc., 2000, pag. 101 e ss.; M. CAMMELLI, Amministrazione di risultato, in Annuario AIPDA, Giuffrè, Milano, 2002, pag. 107 e ss.; M. SPASIANO, Funzione amministrativa e legalità di risultato, Giappichelli, Torino, 2003; nell'ambito del Volume a cura di M. IMMORDINO, A. POLICE, *Principio di legalità e amministrazione di risultati*. Atti del Convegno di Palermo 27-28 febbraio 2003, Giappichelli, Torino, 2004, si segnalano i contributi di A. ROMANO TASSONE, Amministrazione "di risultato" e provvedimento amministrativo, pag. 1 e ss.; M. IMMORDINO, *Certezza del diritto e amministrazione di risultato*, pag. 15 e ss.; F. MERUSI, La certezza del risultato nell'Amministrazione del mercato, pag. 36 e ss., S. PERONGINI, Principio di legalità e risultato amministrativo, pag. 39 e ss.; E. PICOZZA, Principio di legalità e risultato amministrativo, ovvero del nuovo diritto pubblico italiano, pag. 51 e ss.; M. D'ORSOGNA, Teoria dell'invalidità e risultato, pag. 57 e ss.; V. CERULLI IRELLI, *Invalidità e risultato amministrativo*, pag. 79 e ss.; A. ZITO, Il risultato nella teoria dell'azione amministrativa, pag. 87 e ss.; G. CORSO, *Il risultato nella teoria dell'azione amministrativa*, pag. 96 e ss.

[9] L. Carbone, Il Codice dei contratti pubblici: un anno di applicazione, in Giornale di diritto amministrativo, n. 4, 2024, p. 441 e ss.

[10] V. Italia, *I principi nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in Riv. trim. app., 2023, 3, 1183-1206.

[11] Per un'analisi approfondita del riconoscimento giurisprudenziale dei principi di parità di trattamento e imparzialità come fondamentali per prevenire discriminazioni e assicurare la leale concorrenza, si veda la sentenza della Corte di Giustizia dell'Unione Europea, 29 aprile 2004, C-387/02, Commissione c. Italia, disponibile su https://curia.europa.eu/juris/document/document.jsf?docid=109261&doclang=IT.

[12] *Del resto, le offerte dei partecipanti alle gare pubbliche, laddove non contengano esplicitamente elementi di difformità, idonei a tradursi in una inammissibile controproposta, devono interpretarsi come conformi al capitolato, in virtù della regola ermeneutica di conservazione degli effetti, di cui all'art. 1367 c.c., ed in ossequio al principio del risultato e del favor partecipationis (Cons. Stato, Sez. V, 4 marzo 2025, n. 1857). A ciò si aggiunga che, ai sensi dell'art. 1369 c.c., le espressioni che possono avere più sensi devono, nel dubbio, essere intese nel senso più conveniente alla natura e all'oggetto del contratto*, così Consiglio di Stato, sez. V, 27 maggio 2026, n. 4266.

degli appalti[13]. Innovativa è la menzione esplicita della buona fede e dell'affidamento (sanciti all'art. 2), che si affermano con sempre maggiore forza nel diritto pubblico[14]. Occorre tuttavia prestare attenzione al dato letterale e alle sue implicazioni dogmatiche. Come evidenziato in dottrina (cfr. Capotorto), il legislatore non ha espressamente richiamato il principio di imparzialità all'interno dei commi 1 e 3 dell'art. 1. Tale omissione, lungi dal rappresentare un declassamento, si spiega con la natura immanente e costituzionalmente vincolata (ex art. 97 Cost.) dell'imparzialità, la quale, pur non essendo rubricata nel decalogo operativo dell'articolo 1, permea ineludibilmente l'intera azione amministrativa[15], ponendosi come limite esterno e invalicabile anche alla ricerca del risultato[16-17].

Il comma 4 è quello che introduce la vera innovazione, assegnando, secondo chi scrive, una posizione preminente al principio del risultato, che costituisce criterio prioritario per l'esercizio della discrezionalità amministrativa e per l'individuazione della regola del caso concreto, nonché per l'interpretazione delle disposizioni del presente codice. Concorre, altresì, all'individuazione e all'applicazione delle altre disposizioni anche di carattere generale che regolano l'azione amministrativa. Il principio del risultato è perseguito nell'interesse della comunità e per il raggiungimento degli obiettivi dell'Unione europea. Costituisce espressione dei principi di buona amministrazione, di buon andamento, di ragionevolezza e di proporzionalità[18].

Questo comma eleva il principio del risultato a criterio prioritario su più livelli operativi[19]:

per l'esercizio della discrezionalità amministrativa: Significa che ogni scelta discrezionale

[13] La maggior parte di questi principi è già stata oggetto di riconoscimento giurisprudenziale e dottrinale anche prima della loro codificazione esplicita.

[14] Per un'analisi approfondita del riconoscimento giurisprudenziale dei principi di buon andamento e imparzialità dell'amministrazione, si veda la sentenza dell'Adunanza Plenaria del Consiglio di Stato, 23 novembre 2007, n. 9, disponibile su https://www.giustizia-amministrativa.it/. La pronuncia sottolinea l'importanza di tali principi come corollari del principio costituzionale di buon andamento ex art. 97 Cost.

[15] G. Arena, *Il diritto di accesso ai documenti amministrativi*, in V. Cerulli Irelli (a cura di), La disciplina generale dell'azione amministrativa.

[16] Sulla buona fede nel diritto amministrativo, cfr. F. Bassi, *Lezioni di diritto amministrativo*, Milano, Giuffrè, 1995, pag.141; Cons. Stato, Sez. V, 8 settembre 2017, n. 4277. Sull'affidamento, cfr. Diritto amministrativo a cura di F.G Scoca, Giappichelli, Torino, 2025.

[17] U. Baldi, G. Balocco, V. Bontempi et al., *Il nuovo codice degli appalti (D.lgs. n. 36/2023). Analisi delle novità, aspetti operativi e indicazioni pratiche*, Milano, Wolters Kluwer, 2023.

[18] Sul punto si veda Consiglio di Stato, sentenza n. 6495 del 22 luglio 2025. Ai sensi dell'art. 1 del Codice dei contratti pubblici, il risultato che si è prefisso l'amministrazione può rappresentare, esso stesso, un parametro in base al quale il giudice può sindacare la ragionevolezza, logicità e congruità delle scelte compiute, potendo tali scelte non apparire coerenti con il risultato individuato; pertanto, se il risultato è lo smaltimento dei rifiuti, l'eventuale offerta che preveda il solo "trattamento/recupero" degli stessi non può per ciò solo essere esclusa, dovendo la stazione appaltante verificare se tale offerta sia comunque idonea a conseguire il risultato dello smaltimento dei rifiuti.

[19] F. Saitta, *I principi generali del nuovo Codice dei contratti pubblici*, Giustizia insieme, 2023. Si veda anche M. Clarich, Manuale di diritto amministrativo, V ed., Bologna, il Mulino, 2022, pag. 1-521.

ISSN 2036-7821

dell'amministrazione (es. scelta della procedura, dei criteri di aggiudicazione, delle specifiche tecniche) deve essere orientata a massimizzare il conseguimento del risultato atteso[20]. Non basta che la scelta sia legittima; deve essere anche la più efficace per il raggiungimento dello scopo pubblico[21].

per l'individuazione della regola del caso concreto: Implica che, di fronte a situazioni complesse o non compiutamente disciplinate, la soluzione da adottare debba essere quella che concretamente garantisce il miglior risultato[22]. Questo conferisce all'amministrazione una maggiore flessibilità e capacità di adattamento alle specificità della realtà operativa[23].

per l'interpretazione delle disposizioni del Codice: Ogni norma del d.lgs. 36/2023 deve essere letta e applicata in funzione del principio del risultato, privilegiando interpretazioni che ne favoriscano il conseguimento[24]. Ciò impone un'ermeneutica teleologica, superando un'interpretazione meramente letterale o formalistica che potrebbe ostacolare il buon esito dell'appalto[25].

concorre all'individuazione e applicazione delle altre disposizioni anche di carattere generale che regolano l'azione amministrativa: Questo estende la portata del principio del risultato al di là del solo Codice dei Contratti Pubblici, rendendolo un parametro rilevante per l'intera azione amministrativa che interseca il settore degli appalti[26]. È una chiara manifestazione del principio di specialità, per cui una direttiva specifica del settore si irradia su norme più generali[27].

La norma, inoltre, esplicita che il principio del risultato è perseguito nell'interesse della comunità e per il raggiungimento degli obiettivi dell'Unione europea. Questa specificazione rafforza la sua dimensione pubblicistica e la sua coerenza con il diritto euro-unitario, che pure valorizza l'efficienza e l'efficacia nell'uso dei fondi pubblici.

---

[20] Cons. Stato, Sez. V, 12 luglio 2022, n. 5985, che già prima del codice valorizzava l'orientamento al risultato nell'esercizio della discrezionalità.

[21] A. Pellegrino, *La responsabilità dirigenziale*, in Diritto.it, 15 novembre 2022 https://www.diritto.it/la-responsabilita-dirigenziale/

[22] Per un approfondimento sul concetto di discrezionalità tecnica come valutazione specializzata del caso concreto, si rimanda all'articolo "Discrezionalità amministrativa, discrezionalità tecnica e merito amministrativo: nozioni e differenze", pubblicato sul sito dello Studio Legale Lupone https://studiolegalelupone.it/2013/05/discrezionalita-amministrativa-discrezionalita-tecnica-e-merito-amministrativo-nozioni-e-differenze/

[23] G. Terraciano, *Una nuova configurazione della responsabilità erariale funzionale all'autonomia decisionale dei funzionari pubblici in coerenza con i principi del risultato e della fiducia*, in Amministrativ@mente, 2023, 3.

[24] F. Caringella, *Il nuovo codice dei contratti pubblici. Prima e dopo il correttivo*, Dike Giuridica, Roma, 2025.

[25] La dottrina parla di interpretazione sistemica e teleologica che supera la mera interpretazione letterale. Cfr. S. Biancardi, Il principio del risultato quale elemento innovativo e centrale nel nuovo codice, in Appalti e Contratti, 2025.

[26] L'irradiazione su disposizioni generali evidenzia la volontà del legislatore di dare al principio del risultato una valenza quasi costituzionale per la materia. Cfr. R. Greco, Principio del risultato e tutela della legalità nel nuovo codice dei contratti pubblici, Giust. Amm. 2025.

[27] R. Giaquinto, *Il principio di specialità nel concorso di norme e nel rapporto tra artt. 316-bis e 640-bis c.p.* https://rivista.camminodiritto.it/public/pdfarticoli/4368_10-2019.pdf

La connessione con i principi di buona amministrazione, di buon andamento, di ragionevolezza e di proporzionalità lo radica infine nell'alveo dei principi costituzionali, in particolare l'art. 97 Cost., come vedremo in seguito[28]. A mio avviso, il principio del risultato rappresenta una svolta fondamentale nell'azione amministrativa, poiché sposta l'attenzione dall'adempimento formale alla concreta efficacia delle scelte pubbliche.

Sotto il profilo metodologico, la presente indagine si snoda attraverso un duplice binario d'analisi. Da un lato, si procede a una disamina dogmatica del dato normativo, volta a decostruire le funzioni interpretative, limitative e integrative del principio del risultato. Dall'altro, attraverso una ricognizione critica della giurisprudenza amministrativa, si intende superare una prospettiva meramente ricostruttiva per evidenziare le criticità applicative dell'impianto codicistico. Il nucleo problematico della ricerca si concentra, infatti, sul rischio che l'assolutizzazione del risultato, qualora non ancorata a rigidi parametri oggettivi, possa tradursi in una formula vuota o, peggio, in un grimaldello per legittimare forzature procedurali, minando i presidi di imparzialità e le garanzie concorrenziali.

1.2. L'articolo 4 del d.lgs. 36/2023: la portata imperativa dei principi fondamentali.

L'articolo 4 del Codice svolge un ruolo cruciale nella gerarchia e nell'applicazione dei principi, in particolare del principio del risultato[29]. Il comma 1 stabilisce che le disposizioni del presente codice si applicano tenendo conto dei principi di cui agli articoli 1, 2 e 3, quasi una norma sulla norma, che impone agli operatori del diritto e alle amministrazioni aggiudicatrici un obbligo esplicito e cogente: nell'applicazione di ogni singola disposizione del Codice, si deve avere riguardo ai principi enunciati nei primi tre articoli[30].

In particolare, il richiamo all'articolo 1 rafforza ulteriormente la preminenza del principio del risultato[31], ma non è solo tale articolo a definire il risultato come criterio interpretativo prioritario, ma l'art. 4 estende questa direttiva a tutte le altre norme del Codice. Ciò significa che qualsiasi interpretazione di norme procedurali, sostanziali o di dettaglio deve essere filtrata attraverso la lente del risultato. Se una norma potesse essere interpretata in più modi, l'interpretazione che meglio consente il raggiungimento del risultato (massima tempestività, migliore rapporto qualità/prezzo[32]) deve essere preferita[33].

---

[28] A. Romano, *Diritto Amministrativo*, Giappichelli, 2023.

[29] R. Garofoli, G. Ferrari, *Manuale dei contratti pubblici*, Bari, Nel Diritto editore, 2023,

[30] A. Sandulli, *Il principio del risultato quale criterio interpretativo e applicativo*, in Dir. pubblico, 2024, 349-364.

[31] Questo rinforzo deriva dal fatto che l'art. 4 impone una lettura risultato-orientata di tutte le norme del Codice. Cfr. M. Santise, *Codice dei contratti pubblici*, Giappichelli, 2025.

[32] Sul punto si veda Interesse pubblico e principio di risultato, TAR Sicilia, Palermo, Sez. V, 29 settembre 2025, n. 2115. L'esclusione di un'impresa che ha presentato una polizza provvisoria contraffatta è stata giudicata illegittima poiché il ricorso è in buona fede e la decisione produce un danno all'interesse pubblico sostanziale. Il

ISSN 2036-7821

Questo comma attribuisce ai principi dei primi tre articoli (risultato, fiducia, accesso al mercato) una funzione non solo interpretativa in senso lato, ma quasi di direttiva applicativa che permea l'intero Codice[34]. È una chiara indicazione del legislatore a superare un approccio eccessivamente formalistico o burocratico nell'applicazione delle norme, per privilegiare invece una visione pragmatica e funzionale, orientata all'efficienza e all'efficacia dell'azione amministrativa[35]. In caso di contrasto apparente tra una regola e un principio, la regola deve essere interpretata in modo da armonizzarsi con il principio, e se ciò non fosse possibile, il principio potrebbe fungere da criterio per disapplicare o temperare la regola, se quest'ultima ne ostacolasse irragionevolmente il perseguimento del risultato[36]. La combinazione degli articoli 1 e 4 è, quindi, un potente segnale di un cambio di paradigma: il sistema non è più solo orientato alla correttezza formale e alla prevenzione del rischio, ma al conseguimento effettivo degli obiettivi pubblici, con una consapevolezza della necessità di bilanciare i diversi interessi in gioco per un'azione amministrativa più performante e responsabile[37].

2. Natura e funzioni del principio del risultato: innovatività e rapporto con i valori fondamentali.

Il principio del risultato esercita nel sistema dei contratti pubblici[38] la triplice funzione tipica dei principi generali: interpretativa, integrativa e limitativa del potere[39-40]. In chiave interpretativa[41], esso impone un'ermeneutica teleologica delle

principio del risultato impone che la commessa sia affidata rapidamente al migliore rapporto qualità-prezzo. L'annullamento d'ufficio è giustificato solo da motivi concreti di interesse pubblico, divergenti dal mero ripristino della legalità.

[33] Il bilanciamento tra i principi è fondamentale, ma l'art. 4 eleva il risultato a criterio di bilanciamento primario. Cfr. M. Cafagno, *Funzioni delle gare e principi nel nuovo Codice dei contratti pubblici. Dalla giustapposizione al bilanciamento*, in Giornale di diritto amministrativo, 2024, 1, p. 96 ss.

[34] L. Magli, *Il nuovo mercato dei servizi cloud per le pubbliche amministrazioni. Note a margine dell'aggiudicazione del Polo Strategico Nazionale*, pubblicato nel 2024 nel numero 2 della rivista Munus. Rivista giuridica dei servizi pubblici.

[35] La finalità è superare la burocrazia difensiva, enfatizzando la sostanza rispetto alla forma. Cfr. A. Manna e G. Salcuni, *Dalla "burocrazia difensiva" alla "difesa della burocrazia"? gli itinerari incontrollati della riforma dell'abuso d'ufficio*, lalegislazionepenale.eu

[36] F. Cintioli, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in IRIS – Università degli Studi Internazionali di Roma, 2023, disponibile all'indirizzo: https://iris.unint.eu/handle/20.500.14090/7521.

[37] Il Codice promuove una P.A. più manageriale e orientata alla performance. Cfr. S. Cassese, *Amministrare la Nazione: la pubblica amministrazione in Italia*, Mondadori, Milano, 2017, p. 150 ss.

[38] G. Trovato, *Il principio del risultato come 'stella polare' dell'azione amministrativa*, in Rivista di Diritto ed Economia dei Comuni, https://www.rivistagiuridicadeicomuni.eu/wp-content/uploads/2024/10/09-TROVATO.pdf.

[39] R. Bin, *Le fonti del diritto, il ruolo della giurisprudenza e il principio di legalità*, SSM, quaderno 26. A. Massera, *Principi generali dell'azione amministrativa tra ordinamento nazionale e ordinamento comunitario*, in Riv. dir. amm., 2005, p. 702 ss.

[40] N. Durante, *I principî del diritto amministrativo nella giurisprudenza*, in Giust.amm., 2025. S. Cassese, *Le basi del diritto amministrativo*, Garzanti, 2000.

disposizioni, privilegiando letture che favoriscano il tempestivo conseguimento dell'obiettivo pubblico. Sotto il profilo integrativo, colma le lacune normative guidando l'amministrazione, nei casi non espressamente regolati, verso la soluzione più idonea al fine pubblico[42-43]. Infine, nella sua funzione limitativa, argina l'arbitrio amministrativo, esigendo che la discrezionalità massimizzi la qualità e l'economicità della prestazione ed escludendo decisioni formalmente ineccepibili ma concretamente inefficaci[44].

Il risultato[45], pur essendo implicitamente presente nell'ordinamento attraverso concetti come quello di buona amministrazione (art. 97 Cost.) e di efficacia, acquisisce con il d.lgs. n. 36/2023 una veste esplicita e una dignità normativa autonoma e preminente. Come sottolineato da Luigi Martini nel suo studio[46], la qualificazione della sua natura giuridica è fondamentale per comprenderne la portata innovativa e il suo impatto sistematico.

L'analisi condotta ha permesso di rilevare che l'innovazione risiede non solo nella sua espressa codificazione, ma soprattutto nella sua elevazione a criterio prioritario per l'esercizio della discrezionalità amministrativa e per l'individuazione della regola del caso concreto[47]. Questo lo pone su un piano di preminenza rispetto ad altri principi pur fondamentali, come la trasparenza e la concorrenza, che pur rimanendo cardini del sistema, devono essere funzionalizzati al raggiungimento del risultato[48]. L'intento del legislatore è chiaro: superare un'eccessiva formalizzazione delle procedure che, in passato, ha spesso sacrificato l'efficacia dell'azione amministrativa sull'altare della mera osservanza delle regole procedurali[49]. Il principio del risultato spinge l'amministrazione a guardare al cosa si vuole ottenere più che al come, senza ovviamente negare la necessità di un'azione legittima e trasparente.

---

[41] Cfr. R. Alexy, È autore di tre classici della teoria del diritto: Teoria dell'argomentazione giuridica (trad. it. Giuffrè, 1998), Teoria dei diritti fondamentali (trad. it. Il Mulino, 2012) e Concetto e validità del diritto, che qui si presenta in una nuova traduzione. Nel 2022 ha pubblicato Law's Ideal Dimension (Oxford University Press), sulla distinzione tra regole e principi. Nel diritto amministrativo, si vedano Diritto amministrativo, diretto da Francesco Caringella - Roberto Chieppa Bernardo Giorgio Mattarella, Giuffrè, 2025.

[42] R. Caranta, *I principi generali del diritto amministrativo*, Torino, Giappichelli, 2022.

[43] Si vedano i *Principi generali del diritto amministrativo*, in Dizionario di diritto pubblico, diretto da S. Cassese, vol. IV, Giuffrè, Milano, 2006.

[44] Cfr. Cons. Stato, Sez. V, 12 luglio 2022, n. 5985, che, pur in vigenza del vecchio codice, già valorizzava la necessità di un'azione amministrativa orientata al risultato.

[45] F. Cintioli, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in IRIS – Università degli Studi Internazionali di Roma, 2023, disponibile all'indirizzo: https://iris.unint.eu/handle/20.500.14090/7521.

[46] L. Martini, *Il principio del risultato nel codice dei contratti pubblici: un cambio di paradigma*, in Il Diritto Amministrativo, 2024, disponibile all'indirizzo: https://www.ildirittoamministrativo.it/Il-principio-del-risultato-nel-codice-dei-contratti-pubblici-un-cambio-di-paradigma/ted1096

[47] Art. 1, comma 4, d.lgs. 36/2023.

[48] F. D'Abronzo, *Il principio del risultato nel nuovo Codice dei contratti pubblici*, in De Iustitia, n. 2, 2025 – contributo anonimamente valutato, disponibile online su De Iustitia (rivista ufficiale).

[49] H. Simonetti, *Principio del risultato e gerarchia degli interessi nel nuovo codice dei contratti pubblici*, Judicum, Pacini giuridica, 2023.

Martini evidenzia come il principio del risultato chiarisca che il fine dell'azione amministrativa, nelle procedure di gara e nella conclusione di un contratto, sia il buon esito dell'assegnazione e della sua corretta esecuzione, da perseguire con la massima tempestività e con il miglior equilibrio possibile tra qualità e prezzo. Questo orientamento, definito neo-contabilista o performante, mira a garantire che le risorse pubbliche siano utilizzate in modo efficiente per produrre benefici concreti per la collettività[50].

Il rapporto tra il principio del risultato e il principio di legalità è particolarmente delicato e ha generato ampie discussioni in dottrina, ponendo l'interrogativo se il risultato possa derogare alla legalità o se debba essere a esso subordinato[51]. Tradizionalmente, la legalità imponeva che l'azione amministrativa fosse conforme alla legge in senso stretto (principio di legalità formale) o che fosse funzionale al perseguimento dell'interesse pubblico nei limiti e con le modalità stabilite dalla legge (principio di legalità sostanziale)[52]. Con l'introduzione del principio del risultato, emerge una nuova dimensione che, pur non soppiantando la legalità, ne ridefinisce i contorni in una prospettiva teleologica, trasformando la legalità da mero vincolo procedurale a strumento per l'ottenimento di un fine concreto e misurabile[53].

Luigi Martini, rifacendosi alla dottrina più recente, suggerisce che il risultato stesso debba divenire un criterio del sindacato di legittimità della procedura di gara[54]. Questo significa che, anche se una procedura dovesse apparire formalmente ineccepibile, essa potrebbe essere contestata se si dimostrasse che non è idonea a garantire il miglior risultato possibile in termini di efficacia, economicità e qualità della prestazione[55]. Un esempio lampante può essere quello dell'affidamento in house: sebbene l'art. 7 del Codice lo consenta, la scelta dell'in house anziché il ricorso al mercato potrebbe essere avversata, non solo sotto il profilo della tutela della concorrenza, ma anche dimostrando che a rimetterci sia proprio il risultato (ovvero l'efficacia e l'economicità dell'azione amministrativa), in termini di minore qualità o

[50] A. Chiarello, *Una nuova cornice di principi per i contratti pubblici*, in Diritto dell'economia, n. 1, 2023, disponibile su ilDirittoAmministrativo.it

[51] Vaccari, S., *Principio del risultato e legalità amministrativa*, in Giornale di diritto amministrativo, n. 5, 2024, pp. 669–680, esamina come il principio del risultato impatti sul sindacato giurisdizionale e la legalità; disponibile su Giornale di diritto amministrativo.

[52] Di Pietro Cucumile, *Legalità amministrativa e trasparenza*, in Diritto Amministrativo (Rivista ilDirittoAmministrativo.it), n. 8, agosto 2025, in particolare nella sezione "1.1 Dalla legalità formale alla legalità sostanziale".

[53] P. Sandulli, La nuova legalità amministrativa: dal rispetto della forma al conseguimento del risultato, in Diritto Amministrativo, 2023, 4, p. 600 ss.

[54] Per una definizione aggiornata e rigorosa della distinzione tra i concetti di legalità formale (la P.A. deve essere autorizzata dalla legge) e legalità sostanziale (la disciplina dell'azione amministrativa deve essere completa e rispettosa dei diritti), si v. la voce "Principio di legalità" su Diritto.it.

[55] Cfr. F. Goisis, *Il principio del risultato nel nuovo Codice dei contratti pubblici: efficienza e qualità dell'azione amministrativa*, in Federalismi.it, n. 19, 2023.

di maggior prezzo[56]. Ciò apre nuovi orizzonti nel contenzioso in materia di contratti pubblici, spostando l'attenzione non solo sulla correttezza formale, ma anche sulla capacità dell'azione amministrativa di produrre il miglior esito per l'interesse pubblico[57].

Questo non implica un sacrificio della legalità, ma una sua reinterpretazione in chiave funzionale. La legalità non è più fine a sé stessa, ma strumento per il raggiungimento del risultato. L'amministrazione deve agire nella legalità, ma con l'obiettivo costante di produrre esiti concreti e vantaggiosi per la collettività, valorizzando il fine ultimo dell'agire amministrativo[58]. Il principio del risultato, in tal senso, agisce come una direttiva per la concretizzazione della legalità, fornendo un metro di valutazione dell'adeguatezza delle scelte amministrative rispetto agli scopi prefissati e promuovendo una legalità dinamica orientata alla performance[59]. Il Giudice amministrativo, nel suo sindacato, non si limiterà più a una verifica formale ma dovrà compiere una valutazione più complessa che tenga conto del bilanciamento degli interessi e dell'efficienza dell'azione[60].

Il principio di concorrenza, cardine del sistema degli appalti pubblici a livello europeo (artt. 101 e 102 TFUE) e nazionale (art. 41 Cost.), mira a garantire la massima partecipazione degli operatori economici, la non discriminazione e la trasparenza delle procedure[61]. Tradizionalmente, è stato visto come un valore primario, quasi intangibile, fondamento stesso del mercato unico europeo e dell'efficiente allocazione delle risorse[62]. Con l'introduzione del principio del risultato, si è aperta una discussione sulla sua relativizzazione o, meglio, sulla sua funzionalizzazione al conseguimento degli obiettivi pubblici[63].

Il Codice non abolisce la concorrenza, ma la subordina, come strumento, al risultato. L'articolo 1, comma 2, precisa che il principio del risultato concorre, altresì, all'individuazione e all'applicazione delle altre disposizioni anche di carattere generale che regolano l'azione amministrativa. Questo significa che la concorrenza non è più un dogma assoluto, ma uno strumento per ottenere il miglior rapporto qualità/prezzo, ossia il miglior risultato possibile per l'amministrazione[64]. La

[56] Cfr. A. Police, *Il principio del risultato nel nuovo Codice dei contratti pubblici: una rivoluzione copernicana?*, in Federalismi.it, n. 12, 2023, disponibile online: https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm?Artid=51342.

[57] Cfr. TAR Lombardia, Milano, sez. I, 11 giugno 2024, n. 1778, commentata su Italiappalti.it:

[58] Cfr. S. Vaccari, *Principio del risultato e legalità amministrativa*, in Giornale di diritto amministrativo, n. 5, 2024, pp. 669–680, disponibile online nel repository istituzionale della Bicocca.

[59] F. Manganaro, *Legalità e efficienza: il nuovo volto dell'azione amministrativa*, Giuffrè, Milano, 2020, p. 90 ss.

[60]Cfr. Cons. Stato, Sez. III, 26 marzo 2024, n. 2866, con commento in ARS Gestione: "...amplia il perimetro del sindacato giurisdizionale … spostando nell'area della legittimità […] scelte ... ritenute sinora insindacabili"

[61] Cfr. Corte di Giustizia UE, sentenza 7 dicembre 2000, C-324/98, Teleaustria.

[62] M. Clarich, *Concorrenza e pubblici poteri*, in Federalismi.it, 2023, n. 10.

[63] Cfr. G. Vesperini, *Il nuovo codice dei contratti pubblici e il principio di concorrenza*, in Giust. Amm., 2023, 6, disponibile all'indirizzo: https://www.giustamm.it

[64] Art. 1, comma 2, D.lgs. 36/2023. La concorrenza diventa un mezzo per un fine superiore.

giurisprudenza ha già in passato riconosciuto un ruolo preminente alla concorrenza, ma il Codice introduce una prospettiva in cui l'interesse della concorrenza deve essere bilanciato con l'esigenza di conseguire in modo efficace l'obiettivo dell'amministrazione[65].

In situazioni eccezionali, o in presenza di un mercato con scarsa offerta, l'amministrazione potrebbe essere legittimata a discostarsi dalla massima apertura concorrenziale se ciò fosse indispensabile per conseguire tempestivamente e efficacemente l'obiettivo pubblico[66]. Tuttavia, questa funzionalizzazione non deve tradursi in un'elusione del principio concorrenziale[67]. La Pubblica Amministrazione dovrà comunque fornire una motivazione rigorosa che giustifichi la scelta di limitare la concorrenza, dimostrando che tale limitazione è strettamente necessaria e proporzionata al perseguimento di un risultato concreto, irrinunciabile e oggettivamente difficilmente raggiungibile con le procedure ordinarie[68]. I principi di trasparenza e parità di trattamento, richiamati anch'essi all'art. 1 del Codice, rimangono coessenziali all'azione amministrativa e fungono da contrappeso per evitare derive arbitrarie[69]. Il punto di equilibrio tra risultato e concorrenza si trova nella capacità dell'amministrazione di dimostrare che la limitazione della concorrenza, ove attuata, è la via più idonea a massimizzare il valore per la collettività, non solo in termini di costo ma di utilità complessiva della prestazione[70]. La valutazione dovrà essere *ex ante* e basata su dati oggettivi che attestino l'impossibilità di raggiungere il medesimo risultato con una maggiore apertura al mercato[71].

3. Il principio del risultato e i principi costituzionali: la proiezione dell'art. 97 Cost.

Il principio del risultato, sebbene di recente codificazione esplicita in materia di contratti pubblici, affonda le sue radici in valori di rango costituzionale, richiamando in particolare l'articolo 97 della Costituzione italiana, che sancisce i canoni di

[65] Cons. Stato, Ad. Plen., 29 agosto 2017, n. 8, in tema di principio di rotazione, già riconosceva la necessità di bilanciare la concorrenza con l'efficienza.

[66] Cfr. C. Marra, *La deroga alla concorrenza nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in Appalti e Contratti, 2023, n. 10, p. 1010 ss., disponibile all'indirizzo: https://www.appaltiecontratti.it.

[67] Cfr. M.A. Sandulli, *Le deroghe al principio di concorrenza nei contratti pubblici*, in Federalismi.it, 2023, disponibile su: https://www.federalismi.it

[68] Cfr. Cons. Stato, Sez. III, 14 ott. 2020, n. 6209, che afferma come «l'obbligo di motivazione analitica e puntuale sulle giustificazioni» sussista solo in caso di giudizio negativo dell'offerta Gazzetta Amministrativa.

[69] La trasparenza e la parità di trattamento sono richiamate anch'essi all'art. 1, comma 1, D.lgs.. 36/2023, a riprova della loro perdurante centralità.

[70] Cfr. R. Garofoli, *Manuale breve di diritto Amministrativo 2025 Aggiornato al nuovo decreto correttivo dei Contratti pubblici*, Nel diritto editore, 2025.

[71] Cfr. S. Mascelloni, Appalti pubblici: procedura negoziata senza bando solo quando strettamente necessario, Iusletter, 2024, evidenzia che l'amministrazione deve motivare fin dal primo atto le ragioni di ricorso alla procedura negoziata eccezionale, dimostrando con rigore gli effettivi presupposti (es. urgenza, imprevedibilità e non imputabilità).

ISSN 2036-7821

imparzialità e di buon andamento dell'amministrazione[72].
L'articolo 97 Cost. impone alla pubblica amministrazione di agire in modo efficace ed efficiente per il perseguimento degli interessi pubblici[73]. Il principio del buon andamento, in particolare, è stato tradizionalmente interpretato dalla dottrina e dalla giurisprudenza come una direttiva per l'attività amministrativa che mira all'efficienza, all'efficacia, all'economicità e alla produttività[74]. In questa prospettiva, può essere visto non come un principio nuovo e distinto, ma come una specificazione, una concretizzazione e un rafforzamento del buon andamento nell'ambito peculiare e strategico della contrattualistica pubblica[75]. Non è, quindi, avulso dal contesto costituzionale, ma piuttosto una sua esplicitazione e rafforzamento in un settore cruciale per la spesa pubblica e la realizzazione di infrastrutture e servizi per la collettività[76].
Nell'esperienza di studio maturata, la giurisprudenza costituzionale e amministrativa ha spesso richiamato l'art. 97 Cost. per sindacare l'operato dell'amministrazione in termini di eccesso di potere per sviamento, illogicità, irragionevolezza o ingiustizia manifesta, tutte figure sintomatiche di un'azione che non persegue in modo ottimale l'interesse pubblico o che si discosta dalle finalità indicate dalla legge[77]. Il principio del risultato fornisce ora un parametro più diretto e misurabile per valutare se l'azione amministrativa, nel contesto degli appalti, sia effettivamente orientata al raggiungimento degli obiettivi preposti, andando oltre la mera legittimità formale[78] per abbracciare l'efficacia sostanziale[79]. Esso opera come una sorta di bussola per l'applicazione dei principi di ragionevolezza e proporzionalità, anch'essi richiamati nell'art. 1 del Codice, e considerati espressioni del buon andamento[80]. La Corte Costituzionale ha più volte ribadito che l'efficienza e l'efficacia sono funzionali alla realizzazione degli interessi pubblici[81].
In sintesi, il principio del risultato non si pone in antitesi, ma in sinergia con i

[72] G. Scoca, *Principi costituzionali e diritto amministrativo*, Giuffrè, Milano, 2005, p. 80 ss.
[73] Cfr. G. Napolitano, *Buona l'ultima? La terza codificazione del diritto dei contratti pubblici alla prova dei risultati*, in Giornale di diritto amministrativo, 2023, n. 3, disponibile su: www.giustiziaamministrativa.it.
[74] G. Cottino, *Il principio di buon andamento nell'azione amministrativa*, Giappichelli, Torino, 2010, p. 50 ss.
[75] Cfr. A. Amore, *Il giudizio di anomalia dell'offerta nella nuova "stagione" dei principi della contrattualistica pubblica: il valore del principio di risultato e la metamorfosi del sindacato giurisdizionale*, P.A. Persona e Amministrazione, 2024, V. 14, n. 1, disponibile online a libero accesso. L'articolo esamina proprio la positivizzazione del principio del risultato nel nuovo codice degli appalti e il conseguente mutamento nella portata del sindacato giurisdizionale.
[76] Il D.lgs. 36/2023 è stato concepito anche per dare attuazione all'art. 97 Cost. nel settore dei contratti pubblici. Cfr. L. Carbone, op. cit., p. 441 e ss.
[77] Cfr. Cons. Stato, Ad. Plen., 23 novembre 2007, n. 9; Corte Cost., sent. n. 104 del 1989.
[78] Si veda S. Miriello, *Il rapporto tra il super principio del risultato e il principio di legalità*, Rivista della Corte dei conti, 2025, 3, pag. 276 ss.276 ss.
[79] A. L. De Cesaris, *Sull'estensione del sindacato giurisdizionale in materie di discrezionalità tecnica*.
[80] Cfr. G. Corso, Ragionevolezza e proporzionalità nel diritto amministrativo, in Federalismi.it, 2023, n. 4, disponibile su: https://www.federalismi.it
[81] Corte Cost., sent. n. 104 del 1989, che ha affermato il valore di efficienza e economicità quale corollario del principio di buon andamento.

principi costituzionali, fornendo uno strumento normativo ulteriore per garantire che l'azione amministrativa in materia di contratti pubblici sia non solo legittima, ma anche efficace, efficiente e orientata al valore per la comunità, come richiesto dalla Carta Costituzionale. Questa armonia rafforza la legittimità e la cogenza del principio del risultato nel panorama giuridico italiano[82].

Tuttavia, l'elevazione del risultato a criterio prioritario non è esente da insidie sistematiche. Il profilo maggiormente critico risiede nell'indeterminatezza del concetto di risultato, il quale rischia di prestarsi a interpretazioni opportunistiche. Se il risultato diviene l'esclusivo metro di valutazione dell'azione amministrativa, il pericolo immanente è quello di una pericolosa torsione del sistema in cui il fine giustifica i mezzi. In quest'ottica, la dequotazione delle regole procedurali per la celerità o per il risultato economico potrebbe tradursi in un'elusione dei presidi anticorruzione e in una ingiustificata compressione dei diritti di difesa degli operatori economici. Il problema centrale, dunque, non è l'affermazione del principio in sé, ma la sua perimetrazione oggettiva. Come evitare che la discrezionalità amministrativa si tramuti in arbitrio? La soluzione non può che risiedere in un rafforzamento dell'onere motivazionale: l'amministrazione che intenda derogare a una regola formale in nome del risultato deve fornire una dimostrazione rigorosa, basata su dati istruttori inconfutabili, che tale deroga era l'unica via percorribile per tutelare l'interesse pubblico preminente. Il sindacato giurisdizionale, di conseguenza, è chiamato a un compito gravoso: non potendosi più limitare alla mera verifica formale, dovrà addentrarsi nell'analisi della ragionevolezza economica e tecnica della scelta, fermandosi però sulla soglia del merito amministrativo.

4. Il difficile bilanciamento tra il principio del risultato e il principio di rotazione.

L'introduzione del principio del risultato ha comportato un delicato bilanciamento con altri principi già consolidati e specifici del settore dei contratti pubblici, come quello di rotazione degli appalti, evidenziando il difficile rapporto tra questi due principi, sottolineando come la loro coesistenza nel Codice generi aree di potenziale frizione e richieda un'attenta opera di interpretazione e armonizzazione[83].

Il principio di rotazione, finalizzato a garantire la massima partecipazione degli operatori economici, la non discriminazione e a prevenire la formazione di rendite di posizione e situazioni di dipendenza[84], era già un caposaldo nella disciplina dei contratti sotto soglia, sebbene prima del d.lgs. 36/2023 fosse principalmente desumibile dalle Linee Guida ANAC (n. 4, ora abrogate) e dalla giurisprudenza

[82] Cfr. L. Randazzo, *Il nuovo codice dei contratti pubblici: il rapporto tra principi (risultato, fiducia, buona fede e tutela dell'affidamento) e esigenze di mercato, solidarietà e sussidiarietà orizzontale*, in Diritto Amministrativo, agosto Il Diritto Amministrativo.

[83] F. Mastragostino, *Il principio di rotazione tra tutela della concorrenza e favor partecipationis nel nuovo Codice dei contratti pubblici*, in Federalismi.it, 2024, n. 5.

[84] Cfr. Cons. Stato, Ad. Plen., 29 agosto 2017, n. 8, che ha fissato i paletti del principio di rotazione.

ISSN 2036-7821

amministrativa consolidata[85]. Ora, l'articolo 49 del d.lgs. 36/2023 lo disciplina organicamente per gli affidamenti sotto soglia, riprendendo le indicazioni delle Linee Guida ANAC e indicando chiaramente presupposti di applicazione e casi di deroga. L'art. 48, comma 1, prevede che gli affidamenti di cui alla presente Parte avvengono nel rispetto dei principi di cui agli articoli 1, 2 e 3, nonché del principio di rotazione e garantendo l'effettiva possibilità di partecipazione delle micro, piccole e medie imprese.

La disciplina così posta, tuttavia, come sottolineato da Cammareri, non tiene pienamente conto delle importanti innovazioni recate dalla riforma del 2023, in particolare l'introduzione del principio del risultato tra i principi informatori dell'intera materia. Il punto di frizione emerge soprattutto nelle deroghe al principio di rotazione e nella loro interpretazione. Il legislatore, con l'articolo 1, ha voluto mettere in chiaro che il fine dell'azione amministrativa è il risultato, inteso come massima tempestività e migliore rapporto qualità/prezzo. Questa finalità può entrare in conflitto con la rigidità del principio di rotazione, che mira a garantire la massima partecipazione e a prevenire la creazione di rendite di posizione da parte del contraente uscente[86].

Il decreto correttivo al Codice prevede la modifica dell'art. 49 nei seguenti termini: in casi motivati, con riferimento alla struttura del mercato e alla effettiva assenza di alternative, previa verifica dell'accurata esecuzione del precedente contratto nonché della qualità della prestazione resa, il contraente uscente può essere reinvitato o essere individuato quale affidatario diretto [87]. Il Consiglio di Stato, chiamato a rendere il previsto parere sullo schema di decreto, ha spiegato che il testo mira nella sostanza a meglio specificare l'affidabilità del contraente uscente[88].

Tuttavia, Cammareri rileva che a una prima lettura non sembra che la riforma apporti delle importanti novità sostanziali, considerato che il requisito della qualità della prestazione resa avrebbe potuto ritenersi ricompreso in quello dell'accurata esecuzione del precedente contratto. L'autore suggerisce che sarebbe stato più utile, forse, un richiamo alla competitività del prezzo offerto, per allineare maggiormente la norma all'art. 1 e con il risultato cui deve tendere ogni affidamento, ossia il

[85] ANAC, Linee Guida n. 4 – Procedure per l'affidamento dei contratti pubblici di importo inferiore alle soglie di rilevanza comunitaria, indagini di mercato e formazione e gestione degli elenchi di operatori economici, approvate con Delibera n. 1097 del 26 ottobre 2016, aggiornate con Delibera n. 206 del 1° marzo 2018 (GU n. 69 del 23 marzo 2018).

[86] Cons. Stato, Sez. III, 27 novembre 2023, n. 9812, che evidenzia la necessità di bilanciare i principi di concorrenza, risultato e buon andamento nell'applicazione del nuovo Codice dei contratti pubblici, https://www.giustizia-amministrativa.it/

[87] F. Goisis, *Il decreto correttivo al Codice dei contratti pubblici: prime osservazioni*, in Federalismi.it, 2024, n. 7, p. 10 ss.

[88] Parere del Consiglio di Stato n. 1463/2024 del 2 dicembre 2024, Commissione speciale, che rileva critiche all'iter adottato per lo schema di decreto correttivo al Codice dei contratti pubblici (D.lgs. 36/2023), LavoriPubblici.it.

ISSN 2036-7821

migliore rapporto possibile tra qualità e prezzo [89].
Questo dibattito evidenzia la complessità di bilanciare principi che, pur mirando entrambi all'interesse pubblico (il principio di rotazione alla tutela della concorrenza e alla trasparenza, il principio del risultato all'efficacia e all'efficienza), possono presentare approcci contrastanti nel caso concreto. La giurisprudenza sarà chiamata a fornire ulteriori indicazioni su come interpretare e applicare queste deroghe, garantendo che la flessibilità introdotta dal principio del risultato non si traduca in un arbitrio, ma sia sempre giustificata da un'effettiva e motivata necessità di conseguire il miglior risultato per l'amministrazione, nel rispetto di una concorrenza non fine a sé stessa ma funzionale all'obiettivo[90]. Il bilanciamento tra rotazione e risultato rimane, quindi, un aspetto critico nell'applicazione pratica del Codice, richiedendo un'attenta valutazione caso per caso e una motivazione rafforzata in caso di deroga[91].

5. Il principio del risultato nella giurisprudenza: TAR Bari, Sezione Terza, Sentenza n. 932/2025.

La sentenza TAR Bari n. 932/2025 si inserisce all'interno dell'evoluzione giurisprudenziale recentemente accelerata dal D.lgs. 36/2023, che colloca il principio del risultato al centro della disciplina degli appalti pubblici, come valore dominante e criterio prioritario per l'esercizio della discrezionalità amministrativa. Sul piano scientifico, tale principio opera come attuazione concreta del buon andamento amministrativo ex art. 97 Cost., nonché dei principi di efficienza, efficacia ed economicità, ponendosi quale parametro interpretativo e operativo, capace di orientare non solo le fasi procedurali, ma anche la verifica sostanziale dell'idoneità degli atti rispetto agli interessi pubblici sottesi[92].
La letteratura più recente evidenzia che il principio del risultato funge sia da canone ermeneutico delle disposizioni di legge, sia da parametro di legittimità degli atti: la PA e il giudice sono chiamati a valutare le scelte, non solo per astratta conformità normativa, ma soprattutto per ragionevolezza, congruità e coerenza rispetto agli obiettivi agiti nel caso concreto. In questa prospettiva, la giurisprudenza amministrativa ha registrato oltre centocinquanta sentenze dal 2023 che tematizzano

[89] G.M. Cammareri, *Il principio di rotazione degli appalti pubblici nel D.lgs. 31 marzo 2023, n. 36. Il difficile rapporto con il nuovo principio del risultato*, in Il Diritto Amministrativo, 2024, p. 10, disponibile su: https://www.ildirittoamministrativo.it/Il-principio-di-rotazione-degli-appalti-pubblici-nel-Dlgs-31-marzo-2023-36-difficile-rapporto-nuovo-principio-del-risultato/ted1077

[90] ANAC, Parere n. 58 del 15 novembre 2023, sulle modalità applicative dell'art. 49 del D.lgs. 36/2023.

[91] SentenzeAppalti.it, Principio del risultato e strumentalità delle forme (art. 1 d.lgs. n. 36/2023), 20 aprile 2023.

[92] Si veda anche Tar Emilia-Romagna, Sez. I, 29 aprile 2024, n. 98. La sentenza barese originava dall'affidamento di una fornitura di apparecchiature elettromedicali e relativi sistemi di stampa integrati, ove il giudice ha valutato l'effettiva rispondenza tecnica dell'offerta alle esigenze strutturali e di autonomia dei collegamenti richieste dalla stazione appaltante.

ISSN 2036-7821

il risultato come canone operativo e limite degli automatismi formali[93].

La decisione barese rappresenta uno snodo metodologico di rilievo: l'oggetto del contendere viene giudicato con parametri rigorosamente funzionali. Il Collegio accerta che le soluzioni adottate, pur non enunciate esplicitamente come "risultato", assicuravano piena integrazione e adattamento alle esigenze strutturali della stazione appaltante (collegamenti, protezione da interferenze, autonomia delle connessioni). Ciò consente al TAR di respingere tanto il ricorso principale quanto quello incidentale, rafforzando una concezione di legittimità sostanziale, fondata sulla rispondenza effettiva dell'offerta alle necessità pubbliche[94].

La motivazione si distacca dalle rigidità formali e valorizza invece la capacità dell'amministrazione di ottenere, tramite scelte tecniche e valutazioni della commissione di gara, un esito concretamente utile e soddisfacente per la collettività. In altri termini, il risultato perseguito si identifica con la reale corrispondenza tra fornitura e esigenza pubblica, in una prospettiva che trascende il mero rispetto della procedura[95].

Sul piano accademico, la sentenza barese si allinea ai nuovi orientamenti del Consiglio di Stato[96], secondo cui il risultato diventa criterio sostanziale per sindacare la logicità delle scelte amministrative, anche laddove le offerte differiscano dai modelli tradizionali, purché idonee a conseguire effettivamente gli scopi pubblici individuati. Questa accentuazione del controllo sostanziale muove la giurisprudenza verso un sindacato rafforzato sui presupposti di merito e di metodo, non solo di conformità astratta.

Il principio del risultato implica una responsabilizzazione della discrezionalità tecnica, che deve essere motivata e documentata sulla base di indicatori oggettivi e parametri di utilità sociale e funzionalità amministrativa. Le valutazioni formalistiche cedono il passo a un controllo di impatto, dove la validità dell'offerta e della procedura si misura in relazione all'effettività delle prestazioni ottenute[97].

La decisione appare coerente anche con la proiezione costituzionale del risultato, che trova nel binomio legalità/buon andamento una sintesi dinamica. In chiave

---

[93] Si veda tra gli altri Esposito R., *Il principio (di conservazione) dell'equilibrio contrattuale tra risultato e intelligenza artificiale*, in giustizia-amministrativa.it, 2024.

[94] Redazione di Altalex/Wolters Kluwer, *L'ambito applicativo dei principi del risultato e della fiducia nel nuovo codice degli appalt*i, 8 ottobre 202.)

[95] Cfr. A. Antonini, *Il diritto alla salute e la spesa costituzionalmente necessaria: la giurisprudenza costituzionale accende il faro della Corte*, Federalismi.it, 2017, n. 22, che evidenzia come il diritto alla salute rappresenti un interesse pubblico primario, caratterizzato da una "spesa costituzionalmente necessaria" che non può essere subordinata a logiche di bilancio.

[96] Vedi infra.

[97] Cfr. G. Trovato, *Il principio del risultato come "stella polare" dell'azione amministrativa*, in Rivista di Diritto ed Economia dei Comuni, 2024, n. 2, che analizza come il nuovo Codice dei contratti pubblici trasformi il principio del risultato in riferimento fondamentale per l'azione amministrativa, portando il giudice a sindacare decisioni basate su obiettivi concreti, misurabili e orientati all'efficacia rispetto al mero controllo formale della legittimità. (rivistagiuridicadeicomuni.eu)

accademica, la motivazione va letta come applicazione del principio "immanente" di buon andamento e fiducia, secondo il quale la PA deve perseguire il miglior risultato possibile con massima tempestività e qualità, nel rispetto di trasparenza e concorrenza. Il ciclo di vita della gara diventa il luogo di verifica del valore pubblico generato, dei benefici "reali" per l'utenza finale e della coerenza delle scelte tecniche ed economiche con il fine pubblico.

Nel caso TAR Bari, l'approccio è pragmatico e scientifico: la decisione valorizza la capacità delle soluzioni tecniche di produrre un miglioramento materialmente percepibile e suscettibile di misurazione in termini di servizio pubblico essenziale—qui, l'effettiva fruibilità del sistema di stampanti integrato[98]. La pronuncia non si limita a respingere l'istanza in base al mero rispetto dei requisiti minimi, ma verifica ex ante ed ex post che la soluzione adottata sia la più rispondente all'interesse pubblico tra quelle disponibili, secondo un principio di ragionevolezza, proporzionalità e fiducia tecnica. Quest'impostazione risulta essere non solo conforme al dettato normativo, ma anche evolutiva, poiché stimola l'amministrazione e i ricorrenti a motivare le proprie scelte con criteri di misurazione del valore pubblico creato e della capacità di generare risultati concreti. Le implicazioni sono notevoli: si affermano nuovi standard motivazionali, si incentiva la documentazione dei benefici effettivi, si circoscrive il sindacato giurisdizionale ai vizi veramente lesivi per la funzione pubblica, si promuove una logica di accreditamento delle scelte tecniche in fase di valutazione e di controllo ex post.

6. Analisi di un caso concreto: TAR Milano, Sezione Prima, Sentenza n. 2642/2025.

La sentenza TAR Milano 2642/2025 rappresenta una tappa di rilievo nella concreta attuazione del principio del risultato, ponendosi quale esempio di come il giudice amministrativo sia chiamato a vagliare non soltanto l'osservanza formale delle regole procedurali, ma soprattutto l'effettiva funzionalità della procedura pubblica rispetto al raggiungimento degli interessi collettivi perseguiti dall'amministrazione. Il principio del risultato è consacrato quale criterio prioritario nell'esercizio del potere discrezionale e nella definizione delle regole del caso concreto, imponendo un approccio finalistico e teleologico all'azione pubblica, volto a garantire la massima tempestività, il miglior rapporto qualità-prezzo e la piena coerenza con i valori costituzionali di buon andamento (art. 97 Cost.), efficienza ed economicità.

Nel merito, il TAR Milano analizza la procedura di affidamento facendo leva sulla centralità del risultato concreto: la verifica e il bilanciamento delle offerte sono orientati esplicitamente alla produzione di un valore aggiunto sociale e amministrativo rispetto agli obiettivi prefissati dalla stazione appaltante, cioè la

[98] Cfr. G. Scaccia, *Il diritto alla salute come interesse pubblico primario dopo la sentenza n. 275/2016 della Corte costituzionale*, in Federalismi.it, 2024, n. 2, disponibile su: https://www.federalismi.it/nv14/articolo-documento.cfm.

somministrazione di un servizio di ristorazione scolastica in tempi e modalità funzionali alle esigenze didattico-educative[99]. Il Collegio si sofferma non solo sugli aspetti formali della procedura, ma compie una valutazione sostanziale dell'idoneità delle offerte a realizzare nei fatti il bene amministrativo concreto, mostrando con accuratezza come il principio del risultato debba tradursi in una prassi operativa di massima efficienza, proporzionalità e qualità dell'esecuzione[100].

Questa impostazione trova fondamento sia nell'art. 1, commi 3 e 4 del Codice ("criterio prioritario" per il potere discrezionale e per la regola del caso concreto), sia nel costante richiamo ai principi di concorrenza e trasparenza, i quali vengono concepiti come strumenti per il conseguimento dell'interesse pubblico attraverso il miglior risultato possibile, non come vincoli rigidi e indipendenti dal fine ultimo dell'azione amministrativa[101].

La sentenza in commento si contraddistingue per il rigore nell'affermare che le doglianze basate su interpretazioni formalistiche delle norme di gara o su carenze marginali che non incidano sulla possibilità di conseguire l'obiettivo pubblico devono essere rigettate, a meno che non ledano in modo sensibile la sostanza della procedura e la sua idoneità a produrre utilità per la collettività[102].

Il TAR sottolinea l'inammissibilità di annullamenti meramente "difensivi" o ispirati a logiche iper-garantiste che, di fatto, ostacolerebbero la tempestiva conclusione e l'efficacia degli appalti, in contrasto con la ratio legis del nuovo Codice e con la missione generale di impiegare al meglio le risorse pubbliche. L'autorità giudiziaria esige, quindi, una prova rigorosa dell'eventuale pregiudizio concreto, dimostrando la capacità di graduare il sindacato giurisdizionale in funzione dei risultati attesi. Di particolare rilievo risulta altresì il bilanciamento fra tutela della concorrenza e concreto conseguimento dell'interesse pubblico: il TAR rimarca come la concorrenza sia finalizzata, secondo la nuova gerarchia dei principi, alla realizzazione del miglior risultato (art. 1, co. 2), sicché motivazioni che adducono carenze solo formali, non produttive di un danno reale per l'interesse pubblico, non possono prevalere sugli obiettivi sostanziali della procedura.

---

[99] Cons. Stato, Sez. V, 28 febbraio 2023, n. 2014, che chiarisce come la dichiarazione di infondatezza di un ricorso implichi una valutazione piena sul merito, con accertamento dell'assenza di vizi sostanziali nell'azione amministrativa e non solo un controllo formale di legittimità. In tema di rapporto risultato-vizi, si veda Consiglio di Stato, sez. V, 18 giugno 2026, n. 4896: *anche l'invocazione del principio del risultato non potrebbe essere utilizzata per superare vizi sostanziali che inficiano la validità stessa dell'offerta e la certezza dell'impegno negoziale. L'operato della stazione appaltante, lungi dall'essere formalistico, si sarebbe invece posto in piena attuazione del medesimo principio del risultato, che esige affidabilità e certezza dei rapporti giuridici sin dalla fase di ammissione alla gara.*

[100] Art. 108, comma 4, d.lgs. 36/2023: l'offerta economicamente più vantaggiosa.

[101] Cons. Stato, Sez. V, 27 novembre 2024, n. 9510, che applica il principio di conservazione degli atti evitando l'annullamento della procedura in presenza di vizi non invalidanti.

[102] Cons. Stato, Sez. III, 20 dicembre 2023, n. 11092, che riconosce la ristorazione scolastica come servizio pubblico essenziale. La sentenza milanese in commento verteva sull'affidamento di un servizio di ristorazione scolastica, in cui il Collegio ha valutato l'idoneità dell'offerta a garantire tempistiche e modalità di esecuzione concretamente funzionali alle primarie esigenze didattico-educative.

ISSN 2036-7821

Dottrina recente ha osservato che la sentenza in esame si ispira al paradigma del "neo-contabilismo amministrativo": il baricentro si sposta dalla legittimità meramente formale e documentale all'efficacia tangibile e misurabile dell'azione amministrativa. Il principio del risultato, dunque, non è solo parametro interpretativo, ma "norma di condotta" applicabile sia alle amministrazioni sia al giudice amministrativo, nella prospettiva di un rilancio della discrezionalità responsabile.

La giurisprudenza valorizza il controllo sostanziale: il vantaggio pubblico deve essere effettivo, sostenuto da valutazioni comparative, trasparenza delle scelte, motivazioni rafforzate e prova di impatto sulla qualità della prestazione. In questa prospettiva, il principio del risultato funge da baluardo contro derive formalistiche e burocratiche, ma anche da stimolo per la responsabilità amministrativa e tecnica, introdotta espressamente dall'art. 1, co. 4 anche ai fini della valutazione e incentivazione del personale.

In prospettiva applicativa, la sentenza costituisce una guida per amministrazioni, operatori e giudici nella gestione dei rapporti contrattuali pubblici: orientare tutte le fasi, dalla stesura della *lex specialis* alla valutazione tecnica e all'aggiudicazione, deve essere ispirato dal raggiungimento del beneficio collettivo netto, sulla base di parametri di qualità, economicità, tempestività, equità e affidabilità. Ciò comporta che eventuali errori procedurali non gravi, privi di effettivo impatto sul risultato, non sono idonei a inficiare la validità della gara o dell'aggiudicazione, a meno che non si dimostri un pregiudizio reale per l'amministrazione o gli utenti finali. Questo orientamento evoca una legalità "funzionalizzata" (non più fine a se stessa, bensì condizionata dalla reale utilità finale), e una concorrenza che funge da mezzo e non da fine.

Da ultimo, la sentenza milanese si pone come punto di riferimento per l'evoluzione ermeneutica del Codice, in un sistema che non mira più solo alla correttezza amministrativa ex ante, ma richiede verifiche stringenti ex post e durante sulla capacità della procedura di produrre concretamente i risultati attesi e dichiarati. Ciò implica, per il futuro, un ampliamento degli strumenti di motivazione amministrativa e di "accountability" e un'ulteriore valorizzazione della responsabilità sostanziale piuttosto che della sola correttezza formale. In tal modo, il principio del risultato si conferma quale nuova misura di ragionevolezza, proporzionalità e legittimità sostanziale dell'azione pubblica, richiedendo per ogni fase una giustificazione fondata non su mere esigenze documentali, ma su analisi argomentate del valore aggiunto prodotto per la società e la collettività amministrata.

7. La funzione attuativa del principio del risultato nella giurisprudenza amministrativa: analisi della sentenza Consiglio di Stato n. 6337/2025.

La sentenza del Consiglio di Stato, Sez. VI, n. 6337 del 18 luglio 2025, rappresenta un

ISSN 2036-7821

contributo di grande rilievo all'attuazione concreta del principio del risultato all'interno del Codice[103].

La pronuncia afferma con chiarezza che la stazione appaltante, ai sensi dell'art. 1, deve orientare sia la fase di affidamento sia quella di esecuzione del contratto al conseguimento degli interessi pubblici sottesi alla commessa, in particolare garantendo prestazioni effettivamente utili e funzionali rispetto alle esigenze degli utenti. Il principio del risultato viene così interpretato come parametro ermeneutico e operativo che obbliga la pubblica amministrazione a verificare, già in gara, la rispondenza concreta delle offerte ai requisiti funzionali richiesti, evitando che la mera osservanza formale delle regole possa vanificare l'efficacia dell'azione pubblica.

Il Collegio censura il ragionamento del primo giudice di merito, il quale aveva ritenuto riservata alla sola fase esecutiva la verifica della conformità tecnica dei veicoli, rilevando come ciò contraddica la logica sostanziale del risultato e rischi di produrre effetti distorsivi sul piano concorrenziale.

Il Consiglio di Stato afferma che la *lex specialis* di gara deve essere letta, alla luce del principio del risultato, come una disciplina che impone alla stazione appaltante il dovere di accertare in sede di esame delle offerte la piena idoneità dei mezzi proposti, sì da escludere ogni possibilità di successiva modifica "essenziale" delle prestazioni offerte. Laddove tale verifica sia omessa o svolta con modalità insufficienti, il rischio concreto è che l'esecuzione della commessa risulti inadeguata rispetto agli interessi pubblici perseguiti, introducendo inefficienze, disservizi o addirittura discriminazioni ai danni degli utenti più fragili, come gli alunni con disabilità. La sentenza valorizza l'accertamento tecnico svolto in sede di verificazione, evidenziando che il modello di veicolo successivamente proposto dall'aggiudicataria era privo delle caratteristiche minime richieste dal capitolato (comfort adeguato, possibilità di passaggio interno per l'accompagnatore), la cui rilevanza costituisce diretta proiezione del risultato perseguito dall'azione amministrativa.

La decisione sottolinea inoltre che, in presenza di requisiti tecnici funzionali alla realizzazione degli interessi pubblici sottesi alla gara, la mancata verifica in sede di gara integra violazione del principio di immodificabilità dell'offerta e della *par condicio* fra i concorrenti. Questo implica che non sia sufficiente una valutazione solo "formale" della legittimità dell'offerta tecnica, ma occorra una verifica sostanziale orientata all'effettiva capacità della prestazione di produrre gli effetti attesi in termini di beneficio sociale e soddisfazione delle esigenze degli utenti. È il risultato, nel senso appena precisato, che deve guidare tanto la predisposizione della *lex specialis* quanto

[103] Il caso attiene a un appalto pluriennale per il servizio di trasporto scolastico di alunni con disabilità, nell'ambito del quale l'assenza delle caratteristiche tecniche minime dei veicoli (comfort e passaggi interni) è stata considerata ex se inidonea a soddisfare l'interesse pubblico perseguito.

ISSN 2036-7821

il controllo giurisdizionale sulla correttezza dell'azione amministrativa[104].
Già la dottrina aveva rimarcato come il Codice, con la centralizzazione del principio del risultato (artt. 1 e 4), intenda superare l'approccio formalistico della precedente disciplina, orientando l'attività contrattuale pubblica verso la massima efficacia, tempestività e qualità dell'esecuzione, in coerenza anche con le esigenze euro-unitarie. La sentenza in commento si colloca perfettamente in questo solco, proponendo una lettura sistemica che valorizza non solo la tutela dell'interesse pubblico in astratto, ma la realizzazione di un beneficio concreto, misurabile e idoneo a soddisfare le peculiarità del servizio di trasporto scolastico per soggetti vulnerabili.
Un particolare punto di interesse è il bilanciamento tra il rispetto della disciplina formale di gara (*lex specialis*), il principio di concorrenza e la tutela effettiva dell'utenza: nella prospettiva del risultato, la scelta dei mezzi e delle modalità operative deve essere orientata a garantire l'effettività del servizio e la minimizzazione dei rischi operativi, con una motivazione rafforzata delle decisioni assunte dalla pubblica amministrazione. La Corte evidenzia come il mancato rispetto dei requisiti tecnici equipari la prestazione a un *aliud pro alio* e come il giudice amministrativo debba andare oltre la mera valutazione cartolare per giungere a un controllo sostanziale delle condizioni di effettività e qualità del servizio.
La sentenza costituisce un riferimento essenziale per la giurisprudenza successiva, sia nel campo degli appalti di servizi ad alta connotazione sociale sia nella generalità dei settori comuni della contrattualistica pubblica. Infatti, ogni procedimento di selezione e aggiudicazione dovrà tenere conto a monte della concreta possibilità di conseguire il risultato pubblico prefissato, pena la nullità degli atti e la possibile esperibilità di tutele risarcitorie e/o di subentro. In questa prospettiva, trova piena conferma la tesi per cui il giudice amministrativo è chiamato a un sindacato approfondito e concreto sull'idoneità delle soluzioni offerte, superando schemi difensivi e privilegiando l'efficacia dell'azione pubblica.

8. Conclusioni.

Il principio del risultato, così come codificato dal D.lgs. 36/2023 e ribadito dall'articolo 4 del Codice dei contratti pubblici, rappresenta un vero punto di svolta nella governance degli appalti pubblici in Italia, affermandosi come criterio prioritario e imprescindibile per orientare l'azione amministrativa nel settore contrattuale. In tal senso, opportuna è la sua lettura in chiave costituzionale, essendo diretto dispiegamento del principio di buon andamento di cui all'art. 97 Cost., e correlato ai valori di efficienza, efficacia ed economicità che presiedono alla gestione

[104] Cfr. S. PERONGINI, *Il principio del risultato e il principio di concorrenza nello schema definitivo del codice dei contratti pubblici*, in Lamministrativista.it, 2023, pag. 3: «(…) Non che il principio del risultato non serpeggiasse già in alcune disposizioni del codice pregresso, come per esempio quella concernente il soccorso istruttorio della stazione appaltante».

ISSN 2036-7821

della cosa pubblica.

Tale principio non si configura come una mera enunciazione programmatica, bensì come una norma di diretta applicazione, con una funzione triplice e integrata: interpretativa, integrativa e limitativa della discrezionalità amministrativa. Esso impone che ogni fase della procedura – dall'affidamento all'esecuzione – sia amministrata secondo una prospettiva teleologica che privilegia il raggiungimento concreto degli obiettivi pubblici, oltre il mero rispetto formale delle regole.

La portata del principio del risultato è stata cristallizzata in importanti pronunce giurisprudenziali, commentate nel presente lavoro, le quali hanno approfondito il nuovo paradigma sostanzialista. Tali sentenze evidenziano come il giudice amministrativo si sia dovuto spostare da una verifica della sola legittimità formale verso un sindacato più articolato e sostanziale, fondato sull'analisi della rispondenza concreta dell'azione amministrativa alla finalità pubblica perseguita e alla capacità delle offerte di produrre utilità effettivamente misurabile per la collettività.

Nel concreto, la fase di valutazione delle offerte richiede ora un bilanciamento sistematico tra qualità, tempestività, economicità e altri parametri di efficacia funzionale, secondo una logica che premia soluzioni capaci di garantire risultati tangibili e sostenibili nel tempo. A tal fine, il principio del risultato funge da metro di giudizio anche per le scelte tecniche e la responsabilizzazione degli operatori e dell'amministrazione, stimolando la motivazione esaustiva e il controllo della congruità e compatibilità delle scelte con le esigenze reali e con le caratteristiche del contesto operativo.

Il delicato rapporto tra principio del risultato e altri principi chiave del sistema di contrattualistica pubblica, quali concorrenza, trasparenza, parità di trattamento e rotazione, viene oggi riletto in chiave funzionale e non dogmatica. Ciò significa che nessun principio è assoluto o prioritario a prescindere, ma ciascuno deve essere interpretato e applicato in modo da contribuire effettivamente al conseguimento del miglior risultato possibile, compatibilmente con l'ordinamento e con le specificità del caso concreto.

Da questo punto di vista, il principio del risultato introduce un forte criterio di selezione e di valutazione che consente di superare il formalismo e la burocrazia difensiva – spesso causa di ritardi e contenziosi – in favore di un'amministrazione proattiva, responsabile e orientata alla performance. La sua efficacia giuridica *erga omnes* impone una revisione delle prassi e degli strumenti di gestione degli appalti, richiedendo uno sforzo sistematico di innovazione e adattamento sia alle amministrazioni sia ai consulenti e operatori economici.

L'analisi condotta ha permesso di rilevare che il principio del risultato si configurerà sempre più come paradigma ordinatore del diritto amministrativo contemporaneo, coinvolgendo non solo i processi del settore contrattuale ma anche l'intero sistema dell'azione pubblica, con ricadute positive in termini di trasparenza, efficienza,

efficacia e legittimità complessiva delle decisioni pubbliche.

In conclusione, il principio del risultato non è solo un nuovo elemento normativo: è la stella polare di una rivoluzione culturale nel modo di concepire e gestire i contratti pubblici, imperniata su una più matura consapevolezza del valore e dell'impatto dell'azione amministrativa sulla collettività. Questa rivoluzione impone una sfida continua – ancora tutta da vincere – in termini di formazione, organizzazione e controllo, invitando a un costante aggiornamento delle strategie e delle modalità operative, nella direzione di una pubblica amministrazione sempre più efficiente, sostenibile e responsabile.