

# Note critiche sul principio del risultato nel Codice dei contratti pubblici

di Federico Francesco Guzzi<sup>1</sup>

**Abstract (It)** L'articolo in oggetto, a distanza di tre anni dall'entrata in vigore del nuovo Codice dei contratti pubblici, analizza, in ottica critica, il principio del risultato alla luce delle applicazioni giurisprudenziali, mettendo altresì in evidenza le posizioni dottrinali sul tema. Secondo l'Autore, il risultato dovrebbe valere *ex ante*, incidendo su talune scelte dell'amministrazione (come la scelta della procedura, i requisiti di partecipazione e di esecuzione etc.), non significa verificare *ex post* se la scelta possa trovare copertura a seconda di come si interpreta il principio del risultato. Si evidenzia quindi, in ottica critica, che il principio abbia più ombre che luci, e che si è in presenza di una eterogeneità dei fini: un principio introdotto per ampliare la discrezionalità dell'amministrazione aggiudicatrice e concentrarla sull'obiettivo della procedura, rischia, in sede applicativa, di determinare l'ampliamento del sindacato giurisdizionale, con criticità sistemiche di non poco rilievo.

Parole chiave: principi generali del codice dei contratti pubblici; codice dei contratti pubblici; principio di risultato; potere discrezionale della pubblica amministrazione; giurisprudenza amministrativa.

**Abstract (En)** This article, three years after the entry into force of the new Public Procurement Code, critically analyzes the principle of results in light of its application in case law, also highlighting doctrinal positions on the topic. According to the author, the result should apply *ex ante* to certain administrative decisions (such as the choice of procedure, participation and execution requirements, etc.), but does not mean verifying *ex post* whether the choice can be covered by how the principle of results is interpreted. Therefore, from a critical perspective, it is highlighted that the principle has more shadows than lights and that it is a case of heterogeneity of purposes: a principle introduced to broaden the contracting authority's discretion and focus it on the objective of the procedure risks, when applied, leading to an expansion of judicial review, with significant systemic criticalities.

Key words: principles of public procurement contract code; public procurement code; result oriented principle; discretionary powers of the administration; administrative case law.

Sommario: 1. Introduzione - 2. Il principio del risultato all'indomani dell'emanazione del nuovo Codice dei contratti pubblici - 3. Il principio del risultato nella giurisprudenza amministrativa - 4. Conclusioni: più ombre che luci nell'applicazione del risultato.

---

<sup>1</sup> Professore associato di Diritto amministrativo - Università della Calabria.

## 1.Introduzione

Oggetto di queste riflessioni è il principio del risultato il quale, come noto, è stato “innovativamente”<sup>2</sup> introdotto tra i principi generali del Codice dei contratti pubblici<sup>3</sup> (art. 1 del d.lgs. n. 36/2023) e *particolarmente apprezzato* dalla giurisprudenza la quale, all’indomani dell’emanazione del Codice, anche in contenziosi *ratione temporis* oggetto della precedente normativa, non ha mancato di evidenziare come lo stesso, inteso quale principio ispiratore della disciplina dei contratti pubblici (e in connessione al principio della fiducia<sup>4</sup> il quale “*amplia i poteri valutativi e la discrezionalità della P.A., in chiave di funzionalizzazione verso il miglior risultato possibile*” ed è “*da utilizzarsi in chiave interpretativa in quanto strettamente correlato con il principio del risultato*”<sup>5</sup>) assurga a supporto interpretativo per risolvere anche le controversie relative al d.lgs. n. 50/2016<sup>6</sup>.

---

<sup>2</sup> Si è virgolettato in quanto, è stato condivisibilmente osservato che, in realtà: “il “risultato” a questo punto altro non è che l’innocua variante terminologica, nella contrattualistica pubblica, dei principi costituzionali e generali dell’attività amministrativa, ai quali nulla aggiunge “già immanente nel sistema” e ora semplicemente “esplicitato”: Cons. Stato, sez. IV, 20.04.2023, n. 4014, Cons. Stato, sez. II, 15.11.2023, n. 9812, Trga Bolzano, 25.10.2023, n. 316). La notizia va accolta con favore perché la moltiplicazione dei principi, se fossero davvero tali innovativi, contribuirebbe a un ulteriore indebolimento della certezza del diritto sub specie di incremento del tasso, invero già insostenibile, di imprevedibilità delle soluzioni dapprima amministrative e infine giudiziali dei conflitti: questo nuocerebbe, a mo' di effetto boomerang, alla gestione celere e conveniente dei contratti pubblici, oltre che al prestigio di istituzioni giudiziarie sorprese talvolta a coprire sotto il manto della generica evocazione di principi, buoni per tutti gli usi, opzioni soggettive giuridicamente claudicanti”. Cfr. R. VILLATA - L. BERTONAZZI, *Il principio del risultato*, in *Commentario al codice dei contratti pubblici. D.LGS. 31 marzo 2023, n. 36 Aggiornato al Correttivo 2024 e al Decreto infrastrutture 2025*, (a cura di) R. Villata - M Ramajoli, Pisa, 2025, p. 3

<sup>3</sup> Sul nuovo Codice dei contratti pubblici si veda: A. GIORDANO - S. CIMINI, *Commentario al codice dei contratti pubblici (aggiornato al Correttivo d. lgs. n. 31 dicembre 2024, n. 209)*, Napoli, 2025; R. VILLATA - M. RAMAJOLI, *Commentario al codice dei contratti pubblici. D.LGS. 31 marzo 2023, n. 36 Aggiornato al Correttivo 2024 e al Decreto infrastrutture 2025*, cit.; AA. VV., *La riforma dei contratti pubblici (D. LGS. 36/2023) - Documento Gruppo di lavoro AIPDA - (a cura di) F. Manganaro - N. Paolantonio - F. Tigano*, Messina, 2024; AA. VV., *Il nuovo Codice dei Contratti Pubblici: primi orientamenti e sfide future*, (a cura di) A. Maltoni, Torino, 2025; AA. VV., *Innovazione e conservazione nel nuovo Codice dei contratti pubblici' - Atti dei seminari di studio tenuti presso l'Università della Calabria il 16 maggio 2023 e il 22 novembre 2023 - (a cura di) F. F. Guzzi*, ESI, 2024

<sup>4</sup> “Stando ai primi e unanimi commenti, l’art. 1 e l’art. 2 vanno letti insieme: fiducia e risultato sono un tutt’uno, specie quando si concentrano in una sola situazione: l’esercizio del potere nella responsabilità. In questa prospettiva, si possono leggere le previsioni specifiche della norma”. Cfr. A. CIOFFI, *Art. 2. Principio della fiducia*, in A. GIORDANO - S. CIMINI, *Commentario al codice dei contratti pubblici (aggiornato al Correttivo d. lgs. n. 31 dicembre 2024, n. 209)*, cit.; “il principio della fiducia, anche nel collegamento con quello del risultato, dovrebbe rappresentare dunque la leva per il riconoscimento di un tasso sempre più elevato della discrezionalità rimessa alla pubblica amministrazione”. Cfr. R. SPAGNUOLO VIGORITA, *La fiducia nell’amministrazione e dell’amministrazione: riflessioni intorno all’articolo 2 del nuovo codice dei contratti pubblici*, in *federalismi.it*, n. 17/2023, p. 278.

<sup>5</sup> Cfr. Consiglio di Stato, V, n. 7571/2024

<sup>6</sup> “questa Sezione ha già utilizzato disposizioni del d.lgs. 36/2023 come supporto interpretativo idoneo a risolvere controversie inerenti il d.lgs. 50/2016 (Consiglio di Stato, Sez. V, 9 giugno 2023, n. 5665). L’art. 1 è collocato in testa alla disciplina del nuovo Codice dei contratti pubblici ed è principio ispiratore della stessa, sovraordinato agli altri. Si tratta di un principio considerato quale valore dominante del pubblico interesse da perseguire attraverso il contratto e che esclude che l’azione amministrativa sia vanificata ove non si possano ravvisare effettive ragioni che ostino al raggiungimento dell’obiettivo finale che è: a) nella fase di affidamento giungere nel modo più rapido e corretto alla stipulazione del contratto; b) nella fase di esecuzione (quella del rapporto) il risultato economico di realizzare l’intervento pubblico nei tempi programmati e in modo tecnicamente perfetto”. Cfr. Consiglio di Stato, V, n. 1924/2024

Tra le numerose pronunce in merito alla connessione risultato - fiducia<sup>7</sup>, si veda quanto affermato dal Consiglio di Stato, V, sentenza n. 7875/2024, il quale ha appunto precisato che risultato e fiducia: *“sono avvinti inestricabilmente: la gara è funzionale a portare a compimento l'intervento pubblico nel modo più rispondente agli interessi della collettività nel pieno rispetto delle regole che governano il ciclo di vita dell'intervento medesimo”*<sup>8</sup>

La stessa dottrina, dopo l'emanazione del nuovo Codice, aveva messo in evidenza che la finalità del principio del risultato era quella di “correggere la ricorrente affermazione secondo la quale questa disciplina ha l'esclusivo fine di tutelare i diritti degli operatori economici anziché quelli della stazione appaltante”.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> In merito al principio della fiducia, si veda F. SAITTA, *I principi generali del nuovo Codice dei contratti pubblici*, in *Innovazione e conservazione nel nuovo Codice dei contratti pubblici* - Atti dei seminari di studio tenuti presso l'Università della Calabria il 16 maggio 2023 e il 22 novembre 2023 - (a cura di) F. F. Guzzi, Napoli, 2024, p. 34, secondo cui: “il principio è strettamente correlato a quanto detto dal comma 4 dell'art. 1 in ordine al principio del risultato quale «criterio per l'esercizio del potere discrezionale e per “l'individuazione della regola del caso concreto” (id est, per l'interpretazione e applicazione della legge)». Significativa mi pare l'espressa connotazione in termini di reciprocità della fiducia, che conferma quello che, a nostro avviso, costituisce un corollario del procedimento amministrativo «paritario» agognato da Feliciano Benvenuti: la reciprocità degli obblighi procedurali gravanti su amministrazione e cittadino. Ed infatti, come in passato abbiamo cercato di dimostrare, ad un'amministrazione trasparente e corretta deve rapportarsi un cittadino - nella specie, un operatore economico - altrettanto trasparente e corretto. A nostro avviso, non è accettabile che il privato possa invocare la parità delle armi solo quando gli fa comodo, pretendendo l'applicazione unilaterale del principio di buona fede/correttezza nei rapporti giuridici esclusivamente a suo favore”. Sul principio in oggetto, si veda altresì, E. CARLONI, *Verso il paradigma fiduciario? Il principio della fiducia nel nuovo codice dei contratti pubblici e le sue implicazioni*, in *Dir. Pubbl.*, n. 1/2024; H. SIMONETTI, *Fiducia e diritto (prima del principio della fiducia)*, in *Riv. trim. di scienza dell'amm.*, n. 4/2024; R. SPAGNUOLO VIGORITA, *La fiducia nell'amministrazione e dell'amministrazione: riflessioni intorno all'articolo 2 del nuovo codice dei contratti pubblici*, cit., pp. 271 e ss.; R. URSI, *La trappola della fiducia nel Codice dei contratti pubblici*, in *dirittoeconomi.it*, n. 1/2024, secondo cui: “l'endiadi risultato-fiducia, con il loro valore di assiologico riconosciuto dal legislatore, costituirà un facile rimedio per “leggere” il vincolo legale attraverso la regola del caso concreto. In sostanza, attraverso il richiamo alla fiducia si vuole valorizzare il sindacato sulla discrezionalità, il quale inevitabilmente comporta il primato del diritto pretorio, contrassegnato dalla funzione nomofilattica del Consiglio di Stato”.

<sup>8</sup> In merito al rapporto risultato - fiducia, si veda altresì, TAR Sicilia - Catania - n. 478/2024: *“il nuovo impianto codicistico adottato in materia di contratti pubblici con il suddetto d.lgs. n. 36/2023, il quale erge, tra i suoi capisaldi, il c.d. principio della fiducia, introdotto dall'art. 2 con il preciso fine di valorizzare l'autonomia decisionale dei funzionari pubblici, con particolare riferimento alle valutazioni e alle scelte per l'acquisizione e l'esecuzione delle prestazioni oggetto di gara. Tale principio-guida amplia i poteri valutativi e la discrezionalità della p.a., in chiave di funzionalizzazione verso il miglior risultato possibile e delimita - con maggior forza rispetto al passato - il perimetro della discrezionalità amministrativa sottoposta al vaglio dell'Autorità giurisdizionale. Il Giudice, tuttavia, a fronte di scelte discrezionali dell'amministrazione che presentino, come nel caso di specie, macroscopici vizi di illegittimità, non può veder arretrare l'area del suo scrutinio, specie ove riconosca che la “fiducia” accordata alla scelta operata da una stazione appaltante tradisca l'interesse pubblico sotteso ad una gara. Ogni stazione appaltante ha invero la responsabilità delle gare e deve svolgerle non solo rispettando la legalità formale, ma tenendo sempre presente che ogni gara è funzionale a realizzare un'opera pubblica (o ad acquisire servizi e forniture) nel modo più rispondente agli interessi della collettività. Trattasi quindi di un principio che amplia i poteri valutativi e la discrezionalità della p.a., in chiave di funzionalizzazione verso il miglior risultato possibile, senza tuttavia tradursi nella legittimazione di scelte discrezionali che tradiscono l'interesse pubblico sotteso ad una gara, le quali, invece, dovrebbero in ogni caso tendere al suo miglior soddisfacimento. Proprio il perseguimento di tale interesse pubblico costituisce il “risultato” cui deve tendere l'appalto, rappresentando, come previsto dall'art. 1 del predetto d.lgs. 36/2023, il “criterio prioritario per l'esercizio del potere discrezionale”.*

<sup>9</sup> “Non è così, perché il principale obiettivo di essa è invece quello di tutelare l'interesse pubblico a che i contratti siano efficacemente e tempestivamente affidati ed eseguiti. La concorrenza, per altro verso, rimane un valore fondante, ma essa non postula in ogni caso procedure più complesse, non è affatto incompatibile con i modelli semplificati di gara pubblica

A oltre tre anni dalla emanazione del Codice, e alla luce degli orientamenti giurisprudenziali formati, si ritiene possibile fare un bilancio sul “supporto interpretativo” del risultato<sup>10</sup> il quale, secondo la nostra ottica, e per le ragioni che si diranno, vede molte più ombre che luci<sup>11</sup>.

Nonostante, infatti, l’entusiasmo di parte della dottrina, una analisi delle pronunce giurisprudenziali porta a ripensarlo in termini critici o, comunque, a confermare i pericoli paventati da altra parte della dottrina all’indomani della sua codificazione nell’art. 1 del Codice.

Come si cercherà di dimostrare infatti, la finalità di evitare - attraverso la logica del risultato - che le amministrazioni potessero “perdere di vista” gli scopi della gara (aggiudicare l’appalto al fine di stipulare un contratto vantaggioso sotto tutti i profili), ha determinato non pochi problemi, forse in principio trascurati, legati ad una eccessiva alea sulle sorti della gara in caso di impugnativa della stessa.

Una condotta non corretta della stazione appaltante, infatti, non è detto che possa sfociare in un sindacato di illegittimità della gara, laddove vi sia una interpretazione che massimizza il principio del risultato.

Viceversa, la stessa condotta potrebbe risultare illegittima nell’ipotesi in cui vi sia una interpretazione più rigorosa, o meglio, più centrata, tesa di conseguenza ad evitare che, quanto fatto dall’amministrazione, possa trovare in un certo qual modo “copertura” a onta del risultato.

---

e non giustifica una visione fideistica della gara pubblica come bene in sé”. Cfr. F. CINTIOLI, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in [www.giustizia-amministrativa.it](http://www.giustizia-amministrativa.it), p. 7

<sup>10</sup> Sul principio di risultato connesso al codice dei contratti pubblici, oltre alla dottrina che verrà citata nel corso dello scritto, si veda: F. CORTESE, *Il principio del risultato: evoluzione normativa e giurisprudenziale*, in [www.giustizia-amministrativa.it](http://www.giustizia-amministrativa.it); E. D’ALTERIO, *I principi generali nella disciplina dei contratti pubblici*, in *Riv. dir. econ. com.*, n. 2/2025; B. G. MATTARELLA, *Il principio di risultato nella disciplina dei contratti pubblici*, in *Merc. conc. e reg.*, n. 3/2024; P. MARZARO, *I principi generali del nuovo codice dei contratti pubblici. Una nuova visione di insieme per una nuova visione dell’amministrazione*, in *Trasparenza e prevenzione della corruzione nel nuovo codice dei contratti pubblici* (a cura di) G. Fonderico, Venezia, 2024; G. NAPOLITANO, *Committenza pubblica e principio del risultato*, in [www.astrid-online.it](http://www.astrid-online.it), 2023; A. SANDULLI, *Imparzialità e buon andamento tra principio del risultato e rapporto politica-amministrazione*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, n. 4/2024; M. A. SANDULLI, *Prime Considerazioni sullo schema del Nuovo Codice dei contratti pubblici*, in [l'amministrativista.it](http://l'amministrativista.it), 2022; F. SAITTA, *I principi generali del nuovo Codice dei contratti pubblici*, in *Innovazione e conservazione nel nuovo Codice dei contratti pubblici’ - Atti dei seminari di studio tenuti presso l’Università della Calabria il 16 maggio 2023 e il 22 novembre 2023* - (a cura di) F. F. Guzzi, cit.; H. SIMONETTI, *Principio del risultato e gerarchia degli interessi nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in *Judicium*, 2023; S. VACCARI, *Principio del risultato e legalità amministrativa*, in *Giorn. dir. amm.*, n. 5/2024

<sup>11</sup> Discorso che merita un’analisi a parte è invece quello, non oggetto di queste note, relativo al principio del risultato con riferimento, in generale, all’azione amministrativa. In merito, in senso critico, si veda R. FERRARA, *Procedimento amministrativo, semplificazione e realizzazione del risultato: dalla «libertà dall’amministrazione» alla libertà dell’amministrazione*, in *Dir. e soc.*, n. 1/2000, p. 109, il quale evidenzia che il principio del risultato “a quel che sembra, dal punto di vista del diritto, e dei suoi fattori e parametri di valutazione, si presenta alla stregua di un concetto giuridico indeterminato, con tutte le ambivalenze e le nebulosità proprie dei concetti giuridici indeterminati”. Sul tema, si veda il volume di M. IMMORDINO - A. POLICE (a cura di), *Principio di legalità ed amministrazione di risultati. Atti del Convegno (Palermo, 27-28 febbraio 2003)*, Torino, 2004

Anticipando le conclusioni delle nostre riflessioni critiche, si vuole, cioè, affermare che il risultato è divenuto criterio interpretativo teso a schermare talune condotte dell'amministrazione e, al contempo, strumento (di carattere piuttosto aleatorio) in mano ai giudici amministrativi, teso a legittimare, *ex post*, l'operato dell'amministrazione stessa; per mezzo di un sindacato che, peraltro, in alcune ipotesi sembra travalicare il giudizio di legittimità<sup>12</sup>.

Nelle pagine che seguiranno, si cercherà di dimostrare questo assunto.

## **2. Il principio del risultato all'indomani dell'emanazione del nuovo Codice dei contratti pubblici**

All'indomani della emanazione del nuovo Codice dei contratti pubblici, parte della dottrina aveva visto con favore l'introduzione del principio del risultato, mettendo in evidenza che: "il risultato dell'affidamento del contratto non è un esito formale o meramente strumentale, al contrario esso possiede un contenuto sostanziale relevantissimo e una specifica valenza normativa, per le seguenti due ragioni. Innanzitutto, perché il risultato dell'affidamento del contratto si concreta con la stipula di un contratto con un contenuto ben definito, rappresentato oltre che dalla tempestività dell'affidamento, anche dalla necessità di perseguire il "miglior rapporto possibile tra qualità e prezzo". In secondo luogo, perché l'affidamento del contratto è funzionale alla esecuzione dell'opera pubblica, all'espletamento del servizio o al conseguimento della fornitura e, pertanto, alla realizzazione dell'interesse pubblico"<sup>13</sup>.

Si era altresì messo in evidenza che: "il nuovo Codice impone il principio da una prospettiva originale («criterio prioritario della valutazione discrezionale»), di per sé idonea a slegare il settore della contrattualistica pubblica dall'idea che l'amministrazione abbia il principale obiettivo di garantire una gara legalmente ineccepibile e non di stipulare e far eseguire una prestazione contrattuale economicamente e socialmente utile per qualità dell'offerta, celerità dell'erogazione, efficienza della spesa"<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> È una nota e annosa questione, di stampo generale, quello "dell'eccesso di potere giurisdizionale" che in queste brevi note può essere solo accennata funzionalmente al nostro discorso

<sup>13</sup> Cfr. S. PERONGINI, *Il principio del risultato*, in *Le nuove categorie dogmatiche della discrezionalità comparativa* Torino, 2025, p. 315

<sup>14</sup> Cfr. F. LUCIANI, *Prime riflessioni sul principio del risultato nella disciplina dei contratti pubblici*, in *Innovazione e conservazione nel nuovo Codice dei contratti pubblici* - *Atti dei seminari di studio tenuti presso l'Università della Calabria il 16 maggio 2023 e il 22 novembre 2023* - (a cura di) F. F. Guzzi, cit., pp. 122 e ss., il quale metteva in evidenza altresì che: "si tratta, invero, di un'idea diffusa, connessa ad un vecchio problema. Nel diritto amministrativo, per ragioni storiche complesse, ha prevalso una visione formalistica, nella quale efficacia ed efficienza del diritto coincideva con l'esaltazione della legalità formale. Il diritto ben applicato era quello che utilizzava meccanicamente la norma senza fare distinzioni tra le violazioni; soprattutto senza alcun riferimento alla qualità dei risultati, che comunque potevano realizzarsi, nonostante la violazione normativa. Quel clima culturale aveva ad oggetto più il come e meno il perché del

Ancora, era stato rilevato che: “nel contesto codicistico, il principio di risultato chiaramente esprime l’obiettivo che si dia luogo, senza intralci dal carattere pretestuoso, alla aggiudicazione e alla esecuzione dei contratti di appalto”<sup>15</sup>.

Alla luce del noto fenomeno della cd burocrazia difensiva<sup>16</sup> (a cui ha cercato di ovviare anche il citato principio della fiducia<sup>17</sup>), era stato altresì messo in evidenza che: “il principio del risultato si propone di invertire questo ordine di cose e di frenare un pericoloso processo di inerzia che è stato alimentato dalla cosiddetta cultura del sospetto, attraverso il rilancio della discrezionalità amministrativa e la citata qualificazione del risultato come criterio prioritario per l’esercizio del potere discrezionale e per l’individuazione della regola del caso concreto”.<sup>18</sup> Veniva messo inoltre in evidenza il ruolo non più centrale della concorrenza, la quale: “è nulla più che uno strumento che si accompagna al confronto competitivo e non è un fine e soprattutto la tutela della concorrenza non è affatto detto che venga meglio realizzata imponendo procedimenti di gara più complessi preferendoli a modelli di confronto competitivo semplificato, né la tutela della concorrenza suggerisce una riduzione della

---

lavoro dell’amministrazione; se la legittimità rappresenta la giustificazione dell’esercizio del potere amministrativo, allora in quella fase dell’ordinamento statale, la legittimità coincideva con la conformità dell’atto alla regola legislativa; ed anche quando si valutava l’attività amministrativa nella prospettiva dell’eccesso di potere, il mancato o lo scarso conseguimento del risultato non rilevava come parametro di ragionevolezza sindacabile dal giudice”.

<sup>15</sup> “Un’aspirazione condivisa fra quanti, a diverso titolo, operano nel settore degli appalti pubblici nella consapevolezza e con la responsabilità di chi sa che quel comparto riveste un’importanza decisiva nell’ambito del sistema economico nazionale ed europeo. È allora evidente che una disposizione di diritto positivo, quale oggi è il principio di risultato, non può esprimere soltanto una vaga aspirazione. Per la natura e il rango di cui esso gode, il principio costituisce un comando esplicito e diretto che deve necessariamente tradursi nella elaborazione di concreti parametri operativi di riferimento ai quali, di volta in volta, poter rapportare le varie condizioni di elaborazione delle scelte discrezionali: parametri che si rivelino adatti a declinare criteri operativi rivelatori della violazione, o meno, del principio di risultato”. Cfr. M. A. SPASIANO, *Dall’amministrazione di risultato al principio di risultato del Codice dei contratti pubblici: una storia da scrivere*, in *federalismi.it*, n. 9/2024, p. 218 e p. 220

<sup>16</sup> “Sicché nei casi dubbi l’amministrazione e in via generale lo stesso interprete, piuttosto che guardare all’obiettivo dell’affidamento ed efficace attuazione del contratto pubblico, hanno sovente preferito una scelta di tipo “etico” per così dire, la quale spesso finiva per coincidere con un appesantimento procedimentale e con un allontanamento dagli scopi che l’interesse pubblico chiedeva fossero raggiunti. Rifugiarsi negli obblighi di gara, se possibile sempre più articolata e complessa, e nell’arricchimento degli oneri procedurali, rifiutando nel contempo quei modelli che richiedessero uno sforzo discrezionale più accentuato (valga per tutti il riferimento al dialogo competitivo), significava nei fatti per il funzionario autoprotettersi dalle varie forme di responsabilità, specie quella contabile e penale, che altrimenti incombevano sulle sue scelte”. Cfr. F. CINTIOLI, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, in *giustizia-amministrativa.it*, p. 4

<sup>17</sup> Assieme agli altri principi, la fiducia si propone l’obiettivo di “accentuare e incoraggiare lo spazio valutativo e i poteri di iniziativa delle stazioni appaltanti, per contrastare, in un quadro di rinnovata fiducia verso l’azione dell’amministrazione, il fenomeno della cd. “burocrazia difensiva”, che può generare ritardi o inefficienze nell’affidamento e nell’esecuzione dei contratti (cfr. art. 2, comma 2)”. Cfr. Relazione al nuovo Codice degli Appalti, Consiglio di Stato, 7 dicembre 2022, p. 12. È stato evidenziato in merito che: “più che a restituire fiducia nell’amministrazione la norma sembra mirata, in altre parole, quasi esclusivamente alla costruzione di un rapporto tra amministrazione e funzionari. Un rapporto di fiducia che si tenta di alimentare attraverso l’introduzione di meccanismi di tipo assicurativo e di previsioni di esimenti. Del resto, che l’intento sia quello di superare il fenomeno della burocrazia difensiva è esplicitato chiaramente, oltre a leggersi nella relazione di accompagnamento redatta dalla commissione incaricata della redazione del testo”. Cfr. R. SPAGNUOLO VIGORITA, *La fiducia nell’amministrazione e dell’amministrazione: riflessioni intorno all’articolo 2 del nuovo codice dei contratti pubblici*, cit., p. 275

<sup>18</sup> Cfr. F. CINTIOLI, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, cit., p. 4

discrezionalità amministrativa e della stessa logica del risultato lì dove l'una e l'altro possono ben trovare attuazione".<sup>19</sup>

Quest'ultima dottrina - a onta della valutazione positiva in ordine alla codificazione del principio dell'art. 1 del Codice - aveva comunque citato i "possibili rischi" del risultato, mettendo in evidenza che: "se infatti esiste il rischio che la sottovalutazione del principio del risultato possa dar luogo a decisioni che giudichino invalido un provvedimento soltanto per violazioni che non dovrebbero assumere un rilievo viziante alla luce del modo in cui il principio in questione fosse stato correttamente applicato, non di meno esiste anche il pericolo opposto, sul quale è bene richiamare l'attenzione: il pericolo di un troppo drastico uso della logica del risultato, tale da appiattire il sindacato giurisdizionale sulle scelte fatte dall'amministrazione".<sup>20</sup>

Le posizioni dottrinali fin qui richiamate, si pongono quindi nell'ottica della valorizzazione del risultato quale elemento teso a superare inutili formalismi per rintracciare, invece, il fine ultimo della gara, la prestazione del servizio, l'esecuzione dell'opera pubblica, il conseguimento della fornitura. Il che è prospettiva, che in una logica di principio, può risultare anche condivisibile; nessuno, infatti, può contestare che la gara debba essere espletata al precipuo fine di aggiudicare l'appalto ed eseguirlo. Il punto è però un altro, ovvero che la massimizzazione del principio del risultato deve fare i conti non solo con la regola (la quale, a onta delle tesi che depongono per la dequotazione del principio di legalità<sup>21</sup> e nonostante il *processo di frammentazione* della legalità stessa, rimane un punto cardine del sistema<sup>22</sup>), ma anche con la necessità che l'amministrazione, utilizzando il risultato, non debba/possa essere "schermata" (anche laddove non sussista alcunché da schermare).

A questo si aggiunge, poi, un ulteriore elemento, a mio modo di vedere centrale, legato al sindacato giurisdizionale il quale, valorizzando il risultato, rischia di debordare dal suo perimetro. Il risultato dovrebbe invece porsi quale canone di scelta discrezionale, non causa di giustificazione *ex post*.

Nelle pagine che seguiranno (alla luce della giurisprudenza formatasi sul tema) si darà conto appunto - in ottica critica - della concretizzazione dei rischi sopra citati, dei connessi e conseguenti effetti negativi.

<sup>19</sup> Cfr. F. CINTIOLI, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, cit., pp. 6-7

<sup>20</sup> Cfr. F. CINTIOLI, *Il principio del risultato nel nuovo codice dei contratti pubblici*, cit., p. 12

<sup>21</sup> Si veda P. GROSSI, *Oltre la legalità*, Roma-Bari, 2020; G. ZAGREBELSKY, *Il diritto mite*, Torino, 1992

<sup>22</sup> "I principi costituzionali di legalità e certezza del diritto impediscono che alligni nel diritto statale dei contratti di rilievo puramente nazionale una qualche indeterminata forma di fuga dalla legalità verso il risultato: è ad es. annullabile, a prescindere dal risultato ottenuto nell'affidamento ed esecuzione del contratto, la sua aggiudicazione all'esito di una procedura negoziata cui non sia stato invitato il numero minimo di operatori previsto dalla legge o scaturita da un'indagine di mercato il cui avviso non abbia ricevuto la dovuta pubblicità". Cfr. R. VILLATA - L. BERTONAZZI, *Il principio del risultato*, in *Commentario al codice dei contratti pubblici. D.LGS. 31 marzo 2023, n. 36 Aggiornato al Correttivo 2024 e al Decreto infrastrutture 2025*, cit., p. 5

### 3. Il principio del risultato nella giurisprudenza amministrativa

Come messo in evidenza, il rischio che si annida dietro alla valorizzazione del principio del risultato, è che la giurisprudenza possa “schermare” l’azione amministrativa, legittimandola anche alla luce di un sindacato che debordi dal suo perimetro.

Un rischio che, del resto, attenta dottrina non aveva mancato di sottolineare, nel momento in cui aveva (condivisibilmente) affermato che: “se consideriamo il tenore letterale della disposizione, osserviamo che la stessa non pone affatto il conseguimento del risultato in senso proprio come condizione di validità degli atti della procedura o degli atti autoritativi incidenti sull’esecuzione del contratto. Non avrebbe potuto farlo: giacché il risultato di una commessa pubblica, sia la costruzione di un’opera o l’erogazione di un servizio o di una fornitura, non può essere apprezzato nell’ambito di un giudizio di legittimità che il ricorrente ha l’onere di avviare entro il trentesimo giorno dall’adozione del provvedimento lesivo. La disposizione in questione, piuttosto, stabilisce una gerarchia tra l’interesse alla stipula del contratto e alla sua esecuzione e l’interesse alla tutela della concorrenza e della trasparenza, disponendo in sostanza che, laddove sono a disposizione dell’amministrazione soluzioni tendenti a valorizzare l’uno o l’altro di questi interessi, cioè dove vi è discrezionalità, deve essere preferita la soluzione che massimizza il primo, quello alla stipula del contratto e alla sua esecuzione. Si tratta cioè di una regola di governo della discrezionalità, sicuramente incidente sul giudizio di legittimità, ispirata al principio costituzionale del buon andamento. Ma il conseguimento del risultato inteso in senso tecnico, ancora una volta, non c’entra”.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Cfr. M. TRIMARCHI, *Il raggiungimento del risultato quale possibile paradigma della legittimità dell’azione amministrativa*, *Relazione al Convegno Poteri pubblici ed effettività della tutela*, Roma, Palazzo Spada, 20 - 21 ottobre 2025, in [www.giustizia-amministrativa.it](http://www.giustizia-amministrativa.it); il quale metteva in evidenza, in termini più generali, che: “in un sistema nel quale vige il principio di legalità, gli atti del potere esecutivo devono rispettare la legge per esser validi, e sono invalidi se non la osservano. L’agire legale dell’amministrazione ben può non coincidere con quello più efficiente rispetto al conseguimento di un risultato; ma non per questo l’agire efficiente rispetto al risultato può essere considerato di per sé conforme al vigente principio di legalità. Il risultato, quindi, deve esser conseguito nel pieno rispetto della legalità; e, se l’osservanza della legge impedisce alla decisione amministrativa di conseguire il risultato, la via maestra è la modifica della legge o, se ne ricorrono i presupposti, la sua dichiarazione di incostituzionalità”; ancora: “se si parte dalla premessa, consolidata nella teoria generale, che il giudizio di validità consiste in un confronto dell’oggetto che si valuta (l’atto precettivo) rispetto a un paradigma ad esso preesistente, allora è facile pervenire alla conclusione che il risultato non può costituire un parametro di validità perché è un prodotto dell’atto amministrativo, inconoscibile a priori. Conseguentemente, il giudice amministrativo nell’ambito della giurisdizione di legittimità non può annullare l’atto per mancato conseguimento del risultato. Lo può fare nell’ambito della giurisdizione di merito poiché si tratta di un accertamento relativo alla opportunità del provvedimento”.

In sostanza, l'Autore mette in guardia innanzitutto dal pericolo di dequotazione della legalità<sup>24</sup> e, per quanto concerne le procedure di gara, evidenzia come il risultato non c'entri con la validità degli atti della stazione appaltante.

Era stato altresì messo in evidenza che: “l'amministrazione che si difende in giudizio potrà contare sul baluardo supremo del principio di risultato per evitare che i profili di illegittimità emersi in corso di giudizio possano incrinare o impedire l'attuazione della propria volontà consacrata negli atti afferenti alla scelta del contraente o in quelli relativi all'esecuzione del contratto”<sup>25</sup>.

Era stato altresì rilevato che: “la logica che viene fuori dalla giurisprudenza richiamata possa rappresentare la punta di un iceberg di un cambiamento epocale, che conduce pericolosamente la logica del risultato anche fuori dall'area dei contratti pubblici, ove è espressamente codificata”<sup>26</sup>; ancora: “il raggiungimento del risultato dovrebbe costituire il valido ancoraggio per tutte quelle scelte che l'amministrazione ha adottato per renderlo possibile, nel rispetto del bando e della legge. Questo significa che l'autorità giudiziaria dovrebbe svolgere un generale vaglio di legittimità, o sindacato meramente (ed effettivamente) estrinseco sulle stesse, oltre il quale non si dovrebbe andare, pena la vanificazione della finalità di effettivo rafforzamento della capacità decisionale dell'amministrazione, alla base del principio”<sup>27</sup>.

Infine, in senso *tranchant*, nel ridimensionare il risultato, è stato rilevato che: “al di fuori della sua ascesa, senza base nella delega, a criterio prioritario nelle scelte discrezionali e al criterio risolutore di conflitti apparenti di norme schiettamente nazionali il “risultato” altro non è, sotto il profilo giuridico, che inoffensiva, icastica ed eufonica applicazione nominalistica, nel settore dei contratti pubblici, dei principi costituzionali e di quelli generali dell'azione amministrativa, primo fra tutti il

<sup>24</sup> In merito al principio di legalità declinato in senso forte, che quindi rifugge da interpretazioni che tendono a dequotarla, sia consentito il rinvio a F. F. GUZZI, *I poteri amministrativi impliciti*, Torino, 2025. Sul principio di legalità in generale, la bibliografia è sterminata, senza pretese di completezza: G. CORSO, *Il principio di legalità*, in M. A. Sandulli (a cura di), *Principi e regole dell'azione amministrativa*, Milano, 2020; M. DOGLIANI, *Il principio di legalità dalla conquista del diritto all'ultima parola alla perdita del diritto alla prima*, in *Dir. pubbl.*, n. 1/2008; P. GROSSI, *Oltre la legalità*, Roma-Bari, 2020; R. GUASTINI *Legalità (principio di)*, in *Digesto delle discipline pubblicistiche*, vol. IX, Torino, 1998; F. LEDDA, *Dal principio di legalità al principio di infallibilità dell'amministrazione*, in *Foro amm.*, 1997; C. LUZZATI, *La politica della legalità*, Bologna, 2005; P. SALVATORE, *La legalità nell'amministrazione*, in *Giurisdiz. amm.*, 2007; G. MANFREDI, *Legalità procedurale*, in *Dir. amm.*, n. 4/2021; F. MERUSI, *I sentieri interrotti della legalità*, Bologna, 2007; G. MORBIDELLI, *Il principio di legalità e i c.d. poteri impliciti*, in *Dir. amm.*, n. 4/2007; M. VOGLIOTTI, *Legalità (ad vocem)*, in *Enc. dir.*, Annali, VI, 2013; G. PALOMBELLA, *È possibile una legalità globale? - Il Rule of law e la governance del mondo*, Bologna, 2012; G. U. RESCIGNO, *Sul principio di legalità*, in *Dir. pubbl.*, 1995; S. TOSCHEI - A. PUZZANGHERA, *La crisi del principio di legalità amministrativa*, in *Dir. pubbl. comp. ed eur.*, n. 4/2022; A. ZITO, *Crisi del principio di legalità e partecipazione ai processi decisionali della pubblica amministrazione in funzione compensativa: premesse per una ricostruzione sistematica del fenomeno*, in *Nuove autonomie*, n. 1-2/2024

<sup>25</sup> Cfr. D. CAPOTORTO, *I rischi di derive autoritarie nell'interpretazione del principio del risultato e l'indissolubilità del matrimonio tra buon andamento e imparzialità dell'amministrazione*, in *federalismi.it*, n. 14/2023, p. 55

<sup>26</sup> G. TROPEA, *Un nuovo super-principio?*, in *Dir. Proc. Amm.*, 2/2025, pp. 464 e ss.

<sup>27</sup> E. D'ALTERIO, *I principi generali nella disciplina dei contratti pubblici*, cit., p. 61

tradizionalissimo buon andamento, mentre dal punto di vista programmatico e simbolico lumeggia un sentiero di politica del diritto passibile di divenire giuridicamente rilevante solamente se e nella misura in cui si inverte in coerenti soluzioni di diritto positivo”.<sup>28</sup>

Ciò detto, la giurisprudenza che ha applicato il risultato all’indomani dell’entrata in vigore del nuovo Codice, in alcuni passaggi, sembra aver sovrapposto giudizio di validità e risultato (a onta dell’affermazione, di principio, secondo cui il risultato non possa giammai intaccare la legalità), merito e discrezionalità.

Si pensi a quanto affermato dal Consiglio di Stato, III, n. 2866/2024, secondo cui: *“l’importanza del risultato nella disciplina dell’attività dell’amministrazione non va riguardata ponendo tale valore in chiave antagonista rispetto al principio di legalità, rispetto al quale potrebbe realizzare una potenziale frizione: al contrario, come pure è stato efficacemente sostenuto successivamente all’entrata in vigore del richiamato d. lgs. n. 36 del 2023, il risultato concorre ad integrare il paradigma normativo del provvedimento e dunque ad “ampliare il perimetro del sindacato giurisdizionale piuttosto che diminuirlo”, facendo “transitare nell’area della legittimità, e quindi della giustiziabilità, opzioni e scelte che sinora si pensava attenessero al merito e fossero come tali insindacabili”*.<sup>29</sup> Questa lettura (peraltro richiamata in successive pronunce anche di primo grado) utilizza il risultato per allargare l’ambito del sindacato.

Successivamente, sempre il Consiglio di Stato, IV, sentenza n. 6495/2025, sebbene nell’ottica di riportare il sindacato nella sua giusta dimensione, ha messo in evidenza che: *“il dettato legislativo secondo cui il principio del risultato costituisce criterio prioritario per l’esercizio del potere discrezionale, va letto, dunque, nell’ottica di un recupero e di una valorizzazione dello spazio di discrezionalità dell’amministrazione (e, pertanto, della dimensione del “merito” amministrativo). Questo nuovo paradigma deve essere considerato anche dal giudice amministrativo, in quanto esso rappresenta il criterio interpretativo a cui ricorrere per risolvere (anche) i casi di contrasto tra il “dato formale” del pedissequo rispetto del bando e il “dato sostanziale” della idoneità delle*

<sup>28</sup> Cfr. R. VILLATA - L. BERTONAZZI, *Il principio del risultato*, in *Commentario al codice dei contratti pubblici. D.LGS. 31 marzo 2023, n. 36 Aggiornato al Correttivo 2024 e al Decreto infrastrutture 2025*, cit., p. 7

<sup>29</sup> Sottolinea il paradosso di questa affermazione E. D’ALTERIO, *I principi generali nella disciplina dei contratti pubblici*, cit., p. 60: *“in altri termini, l’applicazione del principio implicherebbe una riduzione del merito amministrativo, o meglio della “riserva di amministrazione”, intesa come spazio di insindacabilità da parte dell’autorità giudiziaria. La tendenza non è nuova. La nozione di “risultato” si era già caratterizzata, in passato, per questa chiave interpretativa, trovando poi ulteriori forme di consolidamento nella “stagione normativa” del 2016, ispirata a più incisivi controlli e forme di compressione della capacità decisionale delle amministrazioni nelle procedure contrattuali. Un tale approccio va, chiaramente, in controtendenza rispetto al fine dell’ampliamento dell’autonoma capacità decisionale dell’amministrazione. estensione del sindacato sul merito, attraverso il “veicolo” del risultato, non può che indurre atteggiamenti di self-restraint e c.d. “timore della firma” da parte delle pubbliche amministrazioni, che l’applicazione del principio stesso voleva, invece, scongiurare. Come dire, si tratterebbe di un ulteriore paradosso”*.

*partecipazioni dell'operatore economico [...]. Infatti, se è vero che un ben motivato perseguimento del risultato può implicare valutazioni di merito, estranee al sindacato del giudice in sede di legittimità, è altresì vero che 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”.*

In sostanza - peraltro sovrapponendo *merito* e *discrezionalità* - sembra che il giudice voglia affermare che la condivisione della *ratio* e dello “schema” previsto e attuato dall'amministrazione può legittimare talune condotte dell'amministrazione.

È evidente il cambio di paradigma, posto che il giudice, in luogo di un sindacato di legittimità (il quale, com'è ovvio, a prescindere dalla espressa codificazione del principio del risultato, non cadrebbe comunque in formalismi tesi ad annullare gli atti di gara), si pone nell'ottica della stazione appaltante, al fine di stabilire se quella condotta possa giustificarsi, per così dire, nella “logica generale della gara”.

Siffatto modo di intendere il sindacato non può essere condiviso posto che, in tal caso, si finirebbe per appiattirsi nella logica dell'amministrazione, più che nella logica della valutazione della corretta sequenza procedimentale.

Ma vi sono vi sono ulteriori pronunce che mettono in evidenza la problematicità del risultato.

Si pensi a quanto affermato dal Consiglio di Stato, III, sentenza n. 11322/2023, secondo cui: *“il richiamo alla nozione di risultato integra i parametri di legittimità dell'azione amministrativa con riguardo ad una categoria che implica verifiche sostanziali e non formali, di effettività del raggiungimento degli obiettivi (di merito, e di metodo) oltre che di astratta conformità al paradigma normativo. Nel caso di specie il risultato sotteso alla commessa riguarda, per precisa scelta dell'amministrazione committente, non la prestazione del servizio di ristorazione scolastica in quanto tale, ma quella relativa ad un servizio caratterizzato dalla conformità a politiche ambientali per lo sviluppo sostenibile.”.*

Anche qui si sovrappongono profili di legittimità e di merito; l'approccio sostanziale (teso a superare rigidi formalismi) rischia di diventare elemento di trasfigurazione del sindacato giurisdizionale; ma bisogna fare attenzione a non confondere i piani: un conto è ragionare in un'ottica che superi il formalismo e il legalismo (che è cosa diversa dalla legalità), un conto è fuoriuscire (in base a questo approccio) dal perimetro del sindacato giurisdizionale. È un dato su cui bisogna riflettere affinché il principio di risultato venga maneggiato con cura.

Il TAR Puglia - Lecce - n. 1338/2024 (sentenza poi riformata in appello) aveva affermato la sussistenza di un requisito in capo all'operatore economico escluso dalla procedura, sulla base di una

interpretazione estensiva della clausola del bando (applicando appunto il principio del risultato). La clausola prevedeva il possesso del requisito di *“servizi analoghi nel triennio precedente”* posti in essere esclusivamente nei confronti di enti pubblici; i giudici amministrativi hanno interpretato estensivamente la clausola *“in senso funzionale e sostanzialistico”* ossia affermando il possesso del requisito anche laddove i beneficiari del servizio fossero, indirettamente, gli enti pubblici.

Condivisibilmente, i giudici di secondo grado (Consiglio di Stato, V, n. 2285/2025) hanno però affermato che il principio del risultato deve fare i conti con il principio di legalità e con il rispetto del c.d. autovincolo e che comunque: *“non può mai prevalere sul canone della par condicio competitorum, che richiede l’applicazione uniforme e uguale per tutti della lex specialis di gara”*.

La vicenda è comunque esemplificativa degli effetti distorsivi che può determinare il principio del risultato.

Ma ancora, e più di recente, il Consiglio di Stato, V, n. 795/2026, qualificando il principio del risultato, *“quale super-principio da applicare anche ai fini dell’interpretazione delle ulteriori disposizioni codicistiche, ex art. 4”*, che vale a legittimare previsioni aggiuntive, rispetto a quelle considerate come obbligatorie nella *lex specialis* di gara, richiama *la nota e ambigua formula* giurisprudenziale secondo la quale: *“il risultato concorre a integrare il paradigma normativo del provvedimento e dunque ad ampliare il perimetro del sindacato giurisdizionale piuttosto che diminuirlo, facendo transitare nell’area della legittimità, e quindi della giustiziabilità, opzioni e scelte che sinora si pensava attenessero al merito e fossero come tali insindacabili”*. Per mezzo del grimaldello del “risultato”, si entra nella decisione dell’amministrazione, sovrapponendo legittimità e merito.

In un caso, la giurisprudenza ha valorizzato il risultato al fine di derogare al principio dell’impugnativa differita del bando (anche oltre le note ipotesi elencate dall’Adunanza Plenaria con le sentenze nn. 1/2003 e 4/2018); si tratta della pronuncia n. 1344/2023 del TAR Campania - Salerno - la quale ha affermato l’immediata impugnazione del bando di gara laddove l’operatore economico, sulla base degli atti di gara, sia costretto, in sostanza, a presentare un’offerta in perdita; tra i motivi addotti vi è appunto: *“la refluenza sul fondamentale principio di risultato (affermato dal nuovo codice dei contratti), che non può spingersi oltre la concorrenza, la buona fede e la correttezza delle relazioni inter partes, non potendosi immaginare una gara in cui sia oggettivo che ai concorrenti sia richiesto di presentare un’offerta in perdita”*.

Il TAR Lombardia - Milano - n. 2171/2023, richiamando il principio del risultato, ha invece affermato che l’obbligo di puntuale istruttoria della documentazione vale solo per quella obbligatoriamente richiesta, a pena di esclusione: *“pare inoltre al Collegio che quanto sopra esposto sia rispettoso dei*

*principi fondamentali della contrattualistica pubblica previsti dal vigente D.Lgs. n. 36/2023, ancorché la gara di cui è causa sia regolata dal D.Lgs. n. 50/2016; in particolare si tratta dei principi del risultato e della fiducia di cui agli articoli 1 e 2 del nuovo codice dei contratti pubblici”.*

In sostanza il risultato (e la fiducia) in tal caso, fanno da schermo perché coprono l’inadempimento dell’amministrazione in ordine alla valutazione di (parte) della documentazione.

Il TAR Sicilia - Catania - sentenza n. 3738/2023, ha ritenuto legittimo il diniego di soccorso istruttorio da parte della stazione appaltante, anche sulla base del richiamo al principio del risultato: *“deve poi richiamarsi, in tale contesto, il particolare ruolo che il nuovo Codice dei contratti pubblici attribuisce ai due principi che guidano l’interprete nella lettura e nell’applicazione del nuovo impianto normativo di settore, ossia il principio del risultato e il correlato principio della fiducia. Il primo, previsto dall’art. 1 del predetto d.lgs. 36/2023, costituisce “criterio prioritario per l’esercizio del potere discrezionale” ed è legato da un nesso inscindibile con la “concorrenza”, la quale opera in funzione del primo rendendosi funzionale a conseguire il miglior risultato possibile nell’affidare ed eseguire i contratti. L’amministrazione, pertanto, deve tendere al miglior risultato possibile, in “difesa” dell’interesse pubblico per il quale viene prevista una procedura di affidamento. Il miglior risultato possibile, che sia anche il più “virtuoso”, viene raggiunto anche selezionando operatori che dimostrino, fin dalle prime fasi della gara, diligenza e professionalità, quali “sintomi” di una affidabilità che su di essi dovrà esser riposta al momento in cui, una volta aggiudicatari, eseguiranno il servizio oggetto di affidamento”.*

Troviamo anche pronunce che fanno *corretto uso del risultato*, si pensi a quanto affermato dal Consiglio di Stato, V, n. 1620/2025, in ordine ad un errore nell’inserimento dei dati dell’operatore economico: *“in ipotesi come quella di specie, in cui vi è contrasto tra il dato formale del pedissequo rispetto del disciplinare di gara e il dato sostanziale della sussistenza dei requisiti in capo all’aggiudicataria, occorre privilegiare il dato sostanziale, ossia il risultato utile, perseguito dalla stazione appaltante di avere selezionato l’operatore economico ritenuto più idoneo all’esecuzione dell’appalto [...]. Ciò in quanto, la complessiva redazione della documentazione da parte dell’ATI aggiudicataria, benchè con le carenze sopra riscontrate, non genera dubbi sulla provenienza dell’offerta e consente la piena tracciabilità dei dati immessi in procedura e le tempistiche del relativo trattamento, che di fatto rendono conoscibili le provenienze degli atti che in essa sono confluiti. È più aderente alla procedura telematica una visione sostanzialistica del problema, poiché le piattaforme telematiche garantiscono la piena tracciabilità dei dati immessi in procedura e della tempistica del relativo trattamento, e di fatto rendono conoscibili tutte le fasi della gara e tutti gli atti*

*che in essa sono confluiti, con piena garanzia di immodificabilità, segretezza e inviolabilità delle offerte.”.*

In quest’ultima fattispecie, ci si è posti (condivisibilmente) nell’ottica che guarda alla volontà (in tal caso, si badi, dell’operatore economico, non dell’amministrazione) nel formulare l’offerta, legittimando la domanda stessa in base alla inequivocità della volontà medesima a onta di un errore formale; ad ogni modo si ritiene che, anche laddove non fosse stato chiamato “in soccorso” il principio di risultato, il giudizio sarebbe stato dello stesso tenore.

Proprio quest’ultimo profilo mette in luce un ulteriore aspetto ovvero che, spesso, il richiamo al risultato viene utilizzato dalla giurisprudenza in modo superfluo o comunque ridondante; si vuole, cioè, affermare che ci sono delle conclusioni (in ordine alla legittimità/illegittimità dell’atto) alle quali si sarebbe arrivati anche senza richiamare il risultato, applicando quindi i principi che governano il sindacato giurisdizionale.

Insomma, da una parte, il principio del risultato viene richiamato per fuoriuscire dal perimetro del sindacato di legittimità, dall’altra parte, lo si utilizza per legittimare un sindacato che avrebbe avuto il medesimo esito a prescindere dal richiamo stesso. Sono due effetti (distorsivo il primo) che si sono verificati nei primi tre anni di applicazione del Codice.

Sebbene l’argomento meriterebbe un approfondimento autonomo, nei limiti del perimetro di questo scritto, si può evidenziare come l’eccessiva valorizzazione del principio del risultato anche nella fase di esecuzione<sup>30</sup> rischia di legittimare rinegoziazioni "forzate" che potrebbero esorbitare dal perimetro dell’art. 120 del Codice<sup>31</sup>, così da ammettere modifiche idonee ad alterare la struttura del contratto e

---

<sup>30</sup> “Il principio del risultato attiene, invero, sia alla fase della formazione del contratto, sia alla fase dell’esecuzione. Nella fase della formazione, il principio si traduce nella aggiudicazione del contratto al miglior offerente, sotto il profilo della bontà dell’offerta in termini economici e tecnici da parte di un operatore economico che presenti i requisiti richiesti, che non sia colpito da cause di esclusione etc., nei tempi previsti, nel rispetto della concorrenza tra operatori economici etc. Insomma, giungere da parte della stazione appaltante, nel tempo più rapido e nel modo più corretto, alla stipulazione del contratto. Nella fase della esecuzione, la situazione è completamente diversa, in certo modo capovolta. Qui il risultato da raggiungere non è più un risultato “giuridico”, un contratto (una “utilità giuridica”, per usare una nota espressione dottrinale) ma un risultato economico, un fatto, realizzare l’opera nel tempo previsto e nel modo tecnicamente perfetto, prestare il servizio a sua volta nei tempi e con le modalità previste etc. Questo risultato non è più, come nella fase di aggiudicazione principalmente nelle mani della stazione appaltante, ma è affidato alla corretta esecuzione del contratto da parte dell’operatore economico, che il contratto ha stipulato a seguito dell’aggiudicazione”. Cfr. V. CERULLI IRELLI, *Il principio della conservazione dell’equilibrio contrattuale negli appalti pubblici*, in [www.giustizia-amministrativa.it](http://www.giustizia-amministrativa.it), p. 9

<sup>31</sup> Del resto, lo stesso comma 7 dell’art. 120, alla luce del quale non sono considerate sostanziali le modifiche progettuali a mezzo delle quali si assicurino risparmi, rispetto alle previsioni iniziali, da utilizzare in compensazione per far fronte alle variazioni in aumento dei costi delle lavorazioni, nonché quelle modifiche che consentano di realizzare soluzioni equivalenti o migliorative in termini economici, tecnici o di tempi di ultimazione dell’opera, sembrano innestarsi proprio nella logica del risultato. Il successivo comma 8 - in attuazione dell’art. 9 del Codice - prevede che il contratto sia sempre modificabile nel rispetto delle clausole di rinegoziazione.

l'operazione economica sottesa<sup>32</sup>. Il rischio si accentua alla luce dell'art. 9 del Codice, che introduce il principio di conservazione dell'equilibrio contrattuale<sup>33</sup>. Come messo in evidenza in dottrina: “essenziale è la collocazione del principio di rinegoziazione e quindi del principio di conservazione dell'equilibrio contrattuale, nell'ambito applicativo del principio del risultato posto dall'art. 1 in testa a tutta la disciplina del Codice e dichiaratamente principio ispiratore della stessa, sovraordinato agli altri: principio realizzativo finale come profilo dominante del pubblico interesse da perseguire attraverso la contrattazione pubblica [...]. L'art. 9, a sua volta, intitolato al principio della conservazione dell'equilibrio contrattuale nei vari istituti che esso contempla, si configura come attuazione del principio del risultato, per la ragione di comune evidenza sopra ricordata, circa il carattere proprio della fase di esecuzione dei contratti pubblici (e segnatamente dei contratti di appalto), come complesso di attività affidate a un soggetto terzo (a un'impresa). La previsione di questi istituti appare perciò necessaria nella legge generale dei contratti pubblici essendo tutti essi finalizzati ad assicurare il compimento della operazione contrattuale, in attuazione del principio del risultato”<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> Sul rapporto tra l'art. 120 e l'art. 1, L. FOLLIERI, *L'esecuzione dei contratti (artt. 113-126) e delle concessioni (artt. 188-190)*, in *Corso sui contratti pubblici riformati dal d.lgs. 31 marzo 2023, n. 36* (a cura di) V. Fanti, Napoli, 2023. Si veda altresì V. CERULLI IRELLI, *Il principio della conservazione dell'equilibrio contrattuale negli appalti pubblici*, cit., p. 18: “si tratta di norme contenenti una casistica assai puntuale, perché ogni previsione sul punto si configura sempre come derogatoria rispetto al principio fondamentale della rigidità, che domina sia la fase della formazione che la fase della esecuzione dei contratti pubblici, come si è ricordato, a tutela della par condicio dei partecipanti alle procedure di affidamento. Da ciò il carattere, tradizionalmente ritenuto, della normativa sulle modifiche contrattuali ammesse, come di stretta interpretazione (come tutte le norme derogatorie); anche se, nel nuovo assetto della materia delineato dal Codice possono emergere dubbi in proposito, con l'inquadramento delle modifiche contrattuali ammesse nel principio di rinegoziazione”.

<sup>33</sup> “Come si vede, la norma introduce nella nostra materia, innovando alla precedente impostazione generalmente seguita in giurisprudenza, il diritto alla rinegoziazione del contratto al verificarsi delle condizioni ivi previste e laddove la “parte svantaggiata” non vi abbia volontariamente rinunciato; riecheggiano un istituto affacciato sul versante civilistico, con ampia elaborazione dottrinale, nel settore dei contratti di durata o a esecuzione continuata o periodica e segnatamente dell'appalto, tipico contratto di durata”. Cfr. V. CERULLI IRELLI, *Il principio della conservazione dell'equilibrio contrattuale negli appalti pubblici*, cit., p. 1. Sul tema, si veda altresì B. MARCHETTI, *Il principio di conservazione dell'equilibrio contrattuale nel nuovo Codice dei contratti pubblici: prime osservazioni*, in *I principi nel codice dei contratti pubblici* (a cura di) G. Morbidelli, Firenze, 2023; M. MACCHIA, *Art. 9. Principio di conservazione dell'equilibrio contrattuale*, in A. GIORDANO - S. CIMINI, *Commentario al codice dei contratti pubblici (aggiornato al Correttivo d. lgs. n. 31 dicembre 2024, n. 209)*, cit., secondo cui: “la portata applicativa di tale principio, come quello del risultato, sembra racchiudere una modifica di tipo culturale. Se finora nel diritto dei contratti pubblici si era a lungo ritenuto che il principio di concorrenza (corroborato anche dal diritto sovranazionale) ostasse a modifiche nel corso di esecuzione, realizzabili solo in particolari ed eccezionali casi, ora l'infrastruttura normativa è più favorevole all'appaltatore danneggiato. Superando il dogma dell'intangibilità del contratto, se in passato la concorrenza imponeva di limitare le ipotesi di modifica del contratto nella fase di esecuzione pena il rischio di configurare contratti sostanzialmente differenti da quelli aggiudicati, ora non appare più intangibile il contenuto del contratto, né appare pietrificata la volontà originariamente manifestata”.

<sup>34</sup> Cfr. V. CERULLI IRELLI, *Il principio della conservazione dell'equilibrio contrattuale negli appalti pubblici*, cit., p. 9 e p. 11

In sostanza il nuovo Codice, muovendo dal principio del risultato<sup>35</sup> e da una concezione strumentale della concorrenza, tende a favorire la rinegoziazione anche in assenza di apposita clausola. Dietro l'obiettivo di preservare l'interesse pubblico alla realizzazione dell'opera - perseguito attraverso risultato, conservazione, rinegoziazione e revisione dei prezzi - si annida però il pericolo di distorsioni analoghe a quelle già rilevate in fase di gara.

Al netto delle criticità rilevate in sede di applicazione giurisprudenziale, si rinvencono, comunque, altri arresti che sembrano scongiurare gli effetti distorsivi fin qui evidenziati, perimetrando correttamente il risultato.

Si pensi a quanto affermato dal TAR Calabria - Reggio Calabria - sentenza n. 274/2026, secondo cui: *“né la portata precettiva dell'art. 17 può essere derogata in un'ottica sostanzialistica dall'applicazione del principio del risultato. Tale principio, infatti, nell'ampia latitudine interpretativa ad esso correlata non può costituire una sistematica leva per scardinare il regime cristallizzato nella lex specialis, pena altrimenti il rischio di disattendere, mediante il mero richiamo ai principi generali, ogni precetto teso a regolamentare una procedura di gara ovvero un rapporto giuridico amministrativo non espressamente impugnato in sede giurisdizionale ovvero non ritirato in autotutela dalla pubblica amministrazione”*.

Siffatta affermazione è importante perché mette in guardia appunto dall'utilizzazione del risultato come leva per mettere in discussione il dato letterale, l'autovincolo della stazione appaltante.

Nello stesso senso, il TAR Toscana - sentenza n. 900/2025, aveva in precedenza evidenziato che: *“il principio del risultato non può essere utilizzato come un passepartout idoneo ad aprire, sempre e comunque, l'area della legalità ad atti e provvedimenti illegittimi; in sostanza, non può ritenersi che il legislatore abbia voluto codificare il perseguimento del risultato “ad ogni costo”*”.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> “Il principio del risultato necessita che nella fase dell'esecuzione siano previsti strumenti intesi ad assicurare nei limiti consentiti, la vitalità dell'impresa che il risultato deve produrre: gli strumenti appunto, contemplati dall'art. 9, ai quali si può aggiungere la disciplina dell'anticipazione del prezzo da corrispondere all'appaltatore (art. 125), impostata anch'essa nell'ottica di assicurare all'impresa, già nelle prime fasi dell'esecuzione, una capacità operativa supportata da adeguati mezzi. Da qui la stretta correlazione tra le due norme: senza gli strumenti dell'una, non si potrebbe rispettare l'altra.

Invero, neppure il principio del risultato è espressamente menzionato nella legge delega, ma esso è da considerare principio generale dell'azione amministrativa, consolidato in dottrina e in giurisprudenza, come diretta emanazione del principio costituzionale del buon andamento”. Cfr. V. CERULLI IRELLI, *Il principio della conservazione dell'equilibrio contrattuale negli appalti pubblici*, cit., p. 10

<sup>36</sup> “Rileva il Collegio che il risultato, prima di un principio, è una disposizione di legge, che va interpretata secondo i consueti canoni ermeneutici, come declinati nell'art. 12 delle preleggi, facendo, dunque, primario riferimento al senso “... fatto palese dal significato proprio delle parole secondo la connessione di esse ...”. In detta prospettiva, l'art. 1 del d. lgs. n. 36/2023 dispone che le amministrazioni aggiudicatrici “perseguono il risultato”, costituito dalla “massima tempestività” e dal “miglior rapporto qualità prezzo”, nell'intero ciclo di vita della contrattualistica pubblica (dalla fase di affidamento sino alla fase di esecuzione) “nel rispetto dei principi di legalità, trasparenza e concorrenza.”. Ai sensi del comma 4 del medesimo art. 1, “il principio del risultato costituisce il criterio prioritario per l'esercizio del potere discrezionale e per l'individuazione della regola del caso concreto”. In detto contesto, non può predicarsi una dequotazione del principio di legalità in omaggio al perseguimento del risultato, anzi, come visto, il principio di legalità

Si pensi, infine, a quanto affermato dal Consiglio di Stato, V, n. 5006/2025, secondo cui, condivisibilmente, il risultato non può essere invocato al fine di superare il principio della separazione tra offerta tecnica ed economica: *“al cospetto della violazione del principio di separazione tra le offerte tecnica ed economica, non vi era alcuno spazio per il soccorso istruttorio procedimentale, neppure alla luce del principio del risultato. Il divieto di commistione tra offerta tecnica e offerta economica, infatti, è posto a tutela del buon andamento e dell'imparzialità dell'azione amministrativa, ai sensi dell'art. 97 della Costituzione, oltre che a presidio dei principi di trasparenza e di par condicio fra i concorrenti in gara, che permeano la disciplina dei contratti pubblici”*.

#### **4. Conclusioni: più ombre che luci nell'applicazione del risultato**

Dal quadro sopra illustrato, emergono non pochi profili di criticità; dietro all'entusiasmo per la previsione di un principio teso a valorizzare l'ottica sostanzialistica, si annida il pericolo - concretizzatosi in alcuni arresti giurisprudenziali - che talune pronunce finiscano per *entrare* nelle decisioni della stazione appaltante, spesso per legittimare previsioni e, più in generale, condotte, non sempre ineccepibili (soprattutto in relazione all'attuazione del principio del *favor participationis*). Si può quindi affermare che, per certi aspetti, il risultato - a tre anni dall'entrata in vigore del nuovo Codice - ha compresso altri principi ma soprattutto, ha messo sempre più in crisi il rapporto tra potere discrezionale della pubblica amministrazione e lo speculare sindacato giurisdizionale<sup>37</sup> posto che, quest'ultimo, si è impossessato di spazi sempre più ampi, con tutto ciò che ne consegue anche sotto il profilo della tutela dell'operatore economico il quale, dinanzi a scelte dell'amministrazione contestabili, sarà sempre più soggetto (all'aleatoria) interpretazione che verrà fatta del principio del risultato<sup>38</sup>.

---

*costituisce un espresso limite del principio del risultato e quest'ultimo costituisce il criterio orientativo primario dell'esercizio, pur sempre legittimo, della discrezionalità amministrativa. In altre parole, non è ammissibile un richiamo al principio del risultato come espressivo di una regola generale volta a “sanare” un esercizio illegittimo del potere amministrativo nella materia della contrattualistica pubblica, attraverso un approccio pan-sostanzialista che, di fatto, determina un effetto abrogans di tutte le regole formali previste”*.

<sup>37</sup> Sul tema, la bibliografia è sterminata, senza pretese di completezza: G. BARONE, *Discrezionalità (ad vocem)*, in *Enc. giur.*, XI, Roma, 1989; V. CERULLI IRELLI, *Note in tema di discrezionalità amministrativa e sindacato di legittimità*, in *Dir. proc. amm.*, 1984; S. CIVITARESE MATTEUCCI, *Funzione, potere amministrativo e discrezionalità in un ordinamento liberal-democratico*, in *Dir. pubbl.*, 2009; P. LAZZARA, *Autorità indipendenti e discrezionalità*, Padova, 2001; C. MARZUOLI, *Discrezionalità amministrativa e sindacato giudiziario: profili generali*, in *Dir. pubbl.*, 1998; A. ORSI BATTAGLINI, *Alla ricerca dello Stato di diritto. Per una giustizia non amministrativa*, Milano, 2005; A. PIRAS *Discrezionalità amministrativa (ad vocem)*, in *Enc. dir.*, XIII, Milano, 1964. Più di recente, A. MOLITERNI, *La discrezionalità dell'amministrazione*, Torino, 2025

<sup>38</sup> Conferma questo assunto F. CORTESE, *Il principio del risultato: evoluzione normativa e giurisprudenziale*, cit., il quale mette in evidenza appunto che: “le sentenze affrontano le controversie più varie, con ciò testimoniando sia la

Oramai è possibile che scelte in contrasto con il principio del *favor participationis*, oppure, volendo fare qualche esempio più specifico, con il principio dell'impugnabilità differita, dell'adeguata e puntuale istruttoria, della previsione di taluni requisiti di esecuzione, dell'autovincolo che scaturisce dalla *lex specialis*, possano trovare legittimazione per mezzo di un sindacato che, in luogo di una valutazione della legittimità dell'atto, si allarga alla "condivisibilità della scelta" nel "suo quadro di insieme", "dell'operazione complessivamente intesa", in relazione appunto all'applicazione del principio del risultato.

Alla luce di questi rilievi, si può quindi mettere in evidenza che, l'ottica sostanzialistica, ha come altra faccia della medaglia una torsione del sistema, il quale, oggi, sconta *deficit* di chiarezza e di eccessiva alea interpretativa<sup>39</sup>.

Il risultato - secondo la nostra ottica - dovrebbe valere *ex ante*, e incidere nella misura in cui la stazione appaltante (appunto per raggiungere un risultato, ad esempio qualitativamente migliore, con riferimento all'offerta), scelga una procedura aperta in luogo di un affidamento diretto, scelga una procedura flessibile in luogo di una procedura aperta o ristretta oppure stabilisca criteri molto stringenti con riferimento ai criteri ambientali minimi; ancora, scelga di modulare diversamente il rapporto tra requisiti di partecipazione e di esecuzione, etc. Non significa, invece, verificare *ex post* se la scelta può trovare copertura a seconda di come si interpreta il principio del risultato<sup>40</sup>.

Siamo dunque in presenza di una eterogeneità dei fini, un principio introdotto per ampliare la discrezionalità dell'amministrazione aggiudicatrice e concentrarla sull'obiettivo della procedura, rischia, in sede applicativa, di determinare l'ampliamento del sindacato giurisdizionale, con criticità sistemiche di non poco rilievo<sup>41</sup>.

---

latitudine del campo di operatività del principio, sia il suo carattere fisiologicamente ambulante e, con ciò, l'incertezza e l'imprevedibilità della sua effettiva fisionomia. Di conseguenza, a farsi analogamente diffuso e trasversale".

<sup>39</sup> Il tema è immenso, per tutti, si rinvia a F. SAITTA, *Interprete senza spartito? - Saggio critico sulla discrezionalità del giudice amministrativo*, Napoli, 2023

<sup>40</sup> Più in generale, in senso critico in merito all'intervento della giurisprudenza, è stato sottolineato che: "i recenti esempi giurisprudenziali riportati, riguardo al principio del risultato, testimoniano un ampliamento del sindacato del giudice sull'ambito che una volta si sarebbe ritenuto "libero" dell'attività amministrativa, indirizzando l'amministrazione verso una scelta ispirata ai valori incorporati dallo stesso principio. Il richiamo ai prevalenti orientamenti giurisprudenziali per scrutinare il comportamento del funzionario pubblico, poi, affida alla giurisprudenza carattere prescrittivo, anche attingendo ad una metagiurisprudenza descrittiva, utile a illustrare i modelli proposti e a spiegarne le ragioni storiche e ideologiche. La tendenza illustrata riposa su una presunzione, almeno in parte criticabile, di scarsa fiducia nella pubblica amministrazione, che può essere superata mediante riforme mirate a rafforzare la capacità amministrativa. Questa forma di neoempirismo temperato, scelta contingente e non irreversibile, valorizza al momento la funzione giurisdizionale e riduce l'ambito di valutazione "libero", di merito, rimesso all'amministrazione". Cfr. S. FOÀ, *Clausole generali, norme extra-giuridiche e nuovo merito amministrativo*, in *Il nuovo merito amministrativo* (a cura di) S. Foà, Torino, 2025, pp. 58-59

<sup>41</sup> Criticità sistemiche che evocano la preoccupazione espressa, in termini più generali, da Luigi Ferrajoli, secondo cui "l'ultima cosa di cui si avverte il bisogno è perciò che la cultura giuridica, attraverso la teorizzazione e l'avallo di un ruolo apertamente creativo di nuovo diritto affidato alla giurisdizione - inteso con "creazione" non già l'inevitabile interpretazione della legge esistente, ma la produzione di nuovo diritto - contribuisca ad accrescere questi squilibri,

---

assecondando e legittimando un ulteriore ampliamento degli spazi già amplissimi della discrezionalità, dell'argomentazione e del potere giudiziario, fino all'annullamento della separazione dei poteri, al declino del principio di legalità e al ribaltamento in sopra-ordinazione della subordinazione dei giudici alla legge". Cfr. L. FERRAJOLI, *Contro la giurisprudenza creativa*, in *Quest. giust.*, n. 4/2016, p. 16