

INCARICO PROFESSIONALE: MODELLI E CLAUSOLE UTILI

Come prevenire alcune criticità e gestire le possibili controversie

Il contratto giuridico e il contratto psicologico nella relazione con il cliente

Emanuela Barreri

Commercialista e Psicologa del Lavoro

ODCEC Torino · 28 settembre 2026



Perché nascono le criticità nell'incarico professionale?



Un incarico può avere un modello impeccabile, clausole di salvaguardia ben scritte, un contenuto puntuale...

...eppure la relazione con il cliente può comunque incrinarsi.

Questo accade perché, insieme al contratto scritto, tra professionista e cliente si stabilisce sempre anche un secondo patto — non scritto, spesso non detto.

Due contratti, non uno solo



Il contratto giuridico

- Oggetto dell'incarico e compenso
- Obblighi, termini, responsabilità
- Clausole di salvaguardia
- Clausole di recesso e di mediazione

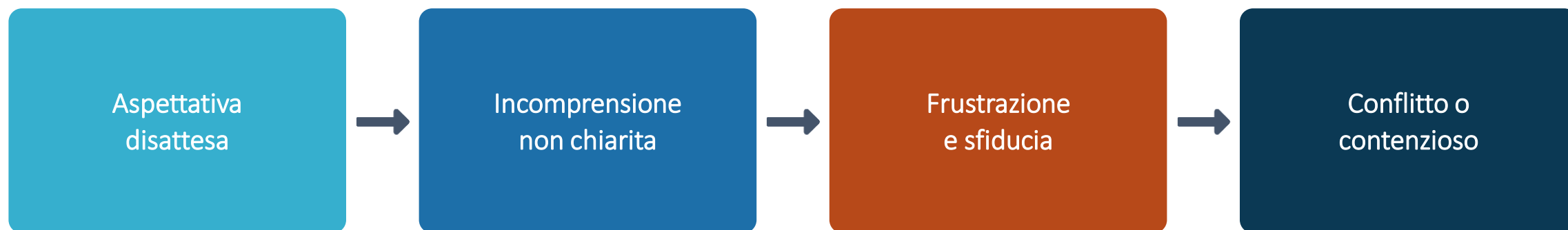


Il contratto psicologico

- Aspettative reciproche non scritte
- Fiducia e senso di equità percepita
- Ruoli impliciti (chi decide, chi si fida di chi)
- Continua evoluzione nel tempo

Argyris (1960); Rousseau (1989, 1995) — teoria del «contratto psicologico» in psicologia del lavoro

Quando il contratto psicologico si rompe



Il punto critico: il contratto giuridico può restare formalmente rispettato — la controversia nasce comunque, sul piano della relazione.

Dare una cornice, creare contenimento



Cornice (setting)

Regole chiare e stabili — tempi, ruoli, modalità — che definiscono lo spazio dentro cui la relazione professionale può svolgersi.



Contenimento (Bion)

La capacità del professionista di accogliere ansie e vissuti del cliente senza esserne travolto, restituendoli in forma pensabile.



Holding (Winnicott)

Un ambiente sufficientemente stabile e affidabile, in cui il cliente può appoggiarsi senza sentirsi lasciato solo di fronte alla complessità.

La cornice giuridica è anche una cornice psicologica



Una lettera d'incarico chiara

Oggetto, tempi e reciproche aspettative esplicitati riducono l'ambiguità: la chiarezza scritta è già un primo contenimento.



Le clausole di salvaguardia

Non solo tutela legale: comunicano al cliente che i rischi sono stati pensati in anticipo, e questo rassicura.



Le clausole di mediazione

Anche nel momento della rottura, offrono uno spazio contenuto e regolato — invece di un vuoto in cui il conflitto si allarga.

Le emozioni nella stanza, anche quando non si vedono



Il cliente

- Ansia per la posta in gioco
- Bisogno di controllo
- Timore di essere giudicato o di sbagliare



Il professionista

- Frustrazione quando l'impegno non è riconosciuto
- Timore del conflitto con il cliente
- Difficoltà a porre un limite

Dietro una richiesta tecnica c'è spesso una storia — familiare, imprenditoriale — che merita di essere letta.

Prevenire è contenere



Una cornice giuridica chiara

Modelli, clausole e comunicazione scritta che riducono l'ambiguità fin dall'inizio.



Una relazione ben contenuta

Ascolto delle aspettative implicite ed emotive, non solo di quelle scritte.

Quando questi due piani lavorano insieme, molte criticità restano incidenti gestibili — invece di diventare controversie.

Che cornice sto offrendo,
oggi, a chi si affida a me?

Il miglior contratto non è quello che vince una causa: è quello che aiuta a non doverla mai iniziare.



Grazie dell'attenzione

Emanuela Barreri

Commercialista e Psicologa del Lavoro

e.barreri@studiobarreri.it

Tel. 335 6629629