

Edizione di mercoledì 21 Dicembre 2022

CASI OPERATIVI

Accantonamento a fronte del patto di non concorrenza: trattamento fiscale
di **EVOLUTION**

IVA

Regime Iva delle assegnazioni agevolate da parte delle imprese di costruzione
di **Sandro Cerato**

IMPOSTE SUL REDDITO

Legge di Bilancio 2023: tassazione e monitoraggio delle crypto-attività
di **Angelo Ginex**

IVA

Immobili rurali strumentali anche se con caratteristiche di lusso e con Iva detraibile
di **Luigi Scappini**

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Esterovestizione societaria: individuazione delle strutture di puro artificio
di **Marco Bargagli**

BUSINESS ENGLISH

Agile working, what exactly does that mean?
di **Tom Roper**

CASI OPERATIVI

Accantonamento a fronte del patto di non concorrenza: trattamento fiscale

di **EVOLUTION**

Una snc vorrebbe effettuare un accantonamento a titolo di indennità a fronte di un patto di non concorrenza stipulato con i soci amministratori.

Può essere considerato deducibile tale accantonamento o, eventualmente, la sua materiale corresponsione?

Nel nostro Ordinamento è riconosciuta la possibilità di stipulare patti di non concorrenza con i dipendenti, con gli agenti, e, più in generale, con le altre imprese.

Tenendo, dunque, in considerazione il trattamento fiscale in capo alla società che corrisponde gli importi, vale la pena evidenziare, che, nel caso in cui è previsto l'accantonamento a un fondo, le somme non possono essere considerate deducibili, in ossequio alle previsioni dell'articolo 107, comma 4, Tuir, in quanto non si tratta di una delle ipotesi espressamente considerate tra gli accantonamenti fiscalmente deducibili.

Gli importi, però, sarebbero deducibili integralmente nell'esercizio di effettiva corresponsione degli importi.



[CONTINUA A LEGGERE SU EVOLUTION...](#)

IVA

Regime Iva delle assegnazioni agevolate da parte delle imprese di costruzione

di **Sandro Cerato**



Le assegnazioni e le cessioni agevolate dei beni immobili ai soci, come previste dal Disegno della Legge di bilancio 2023, in corso di approvazione, devono seguire le **regole ordinarie ai fini Iva** non essendo prevista, stante i noti divieti comunitari, alcuno “sconto”.

In un [precedente intervento](#) si sono evidenziate le agevolazioni previste per le altre imposte indirette, quali **l'imposta di registro e le ipotecarie e catastali**, per le quali è prevista rispettivamente la riduzione alla metà e la misura fissa.

L'aspetto relativo all'Iva è certamente il più delicato ed è quello che potrebbe in qualche modo anche **vanificare**, in tutto o in parte, **gli importanti vantaggi** previsti sul fronte delle imposte dirette. La situazione più penalizzante è senza dubbio quella riferita **all'assegnazione o cessione di immobili (abitativi o strumentali) da parte delle imprese** che li hanno costruiti e ristrutturati a favore di soci persone fisiche.

L'[articolo 10, n. 8-bis e 8-ter, D.P.R. 633/1972](#), prevede un'eccezione al regime di esenzione, stabilendo **l'imponibilità Iva** di tali cessioni o assegnazioni:

- per **obbligo** se l'operazione avviene **entro cinque** anni dall'ultimazione dei lavori;
- per **opzione** se l'operazione avviene **oltre cinque anni** dall'ultimazione dei lavori.

Nella prima ipotesi il costo dell'operazione aumenta, in quanto **l'assegnazione o la cessione sconta obbligatoriamente l'Iva** nella misura dovuta in funzione della tipologia dell'immobile e dei requisiti presenti in capo al socio assegnatario o cessionario.

In particolare, l'Iva è dovuta nella misura del **4%** se l'immobile è abitativo ed il socio assegnatario/cessionario possiede i requisiti “prima casa”, del **10%** in assenza di tali requisiti e del **22%** se l'immobile abitativo rientra nelle categorie catastali A/1, A/8 e A/9 in quanto di

lusso.

In presenza di **immobili strumentali**, l'Iva è normalmente dovuta nella misura ordinaria del 22%, fatta salva **l'applicazione dell'aliquota del 10%** nelle due seguenti ipotesi:

- oggetto dell'assegnazione o della cessione agevolata, da parte dell'impresa che lo ha costruito, è un'unità immobiliare strumentale facente parte di un fabbricato **"Tupini"**;
- oggetto dell'assegnazione o della cessione agevolata è un immobile strumentale ceduto o assegnato da parte dell'impresa che ha **eseguito la ristrutturazione dello stesso**.

Qualora l'assegnazione o la cessione agevolata dell'immobile a favore del socio avvenga **decorsi cinque anni** dall'ultimazione dei lavori, il **regime naturale ai fini Iva è l'esenzione**, salva la possibilità di optare per l'imponibilità Iva.

Nel primo caso, in assenza di opzione, **se l'immobile assegnato o ceduto è abitativo**, l'esenzione comporta l'applicazione dell'imposta di registro in misura proporzionale, ma ridotta alla metà. Pertanto, se il socio assegnatario o cessionario possiede i **requisiti "prima casa"** l'imposta di registro è dovuta nella misura dell'1% (in luogo del 2%), mentre **in assenza dei citati requisiti** l'imposta è dovuta nella misura del 4,5% (in luogo del 9%).

In presenza di **immobile strumentale**, l'operazione risulta più conveniente, in quanto le disposizioni sull'assegnazione e cessione agevolata dei beni ai soci prevedono che le imposte ipotecarie e catastali sono dovute in misura fissa (l'imposta di registro è già dovuta in misura fissa a prescindere dal contesto agevolativo).

Pertanto, **non si rende mai dovuta l'imposta ipotecaria e catastale** nella misura complessiva del 4%, come invece accade nelle cessioni o assegnazioni ordinarie.

Fatte salve le conseguenze che possono derivare dall'operazione esente (**pro-rata e rettifica della detrazione**, di cui ci si occuperà in prossimi interventi) in capo al socio **l'assegnazione agevolata esente di un bene immobile strumentale presenta evidenti profili di convenienza fiscale** anche ai fini delle imposte indirette, **riducendo in maniera importante il carico fiscale dovuto per l'operazione**.

IMPOSTE SUL REDDITO

Legge di Bilancio 2023: tassazione e monitoraggio delle crypto-attività

di Angelo Ginex



Ad oggi **non esiste** una disciplina sulla **tassazione** delle **operazioni su crypto-attività**.

Per tale ragione, il Disegno di **Legge di Bilancio 2023** introduce all'[articolo 31](#) una **disciplina tributaria unitaria** del fenomeno delle crypto-attività, andando a modificare il **D.P.R. 917/1986** (c.d. Tuir).

In particolare, la disposizione citata assoggetta ad imposizione le **plusvalenze** realizzate e gli **altri proventi** percepiti attraverso operazioni che hanno ad oggetto **crypto-attività**, comunque denominate, introducendo nel [comma 1 dell'articolo 67 Tuir](#) la lettera c-sexies).

Quest'ultima stabilisce che **costituiscono redditi diversi le plusvalenze e gli altri proventi realizzati mediante rimborso, cessione a titolo oneroso, permuta o detenzione di crypto-attività, comunque denominata**, archiviata o negoziata elettronicamente su tecnologie di registri distribuiti o tecnologie equivalenti. Viene stabilito che **non** costituisce fattispecie **fiscalmente rilevante** la **permuta** effettuata **tra crypto-attività aventi medesime caratteristiche e funzioni**.

A mero titolo esemplificativo, così come rilevato nella relazione illustrativa, **non** assume **rilevanza** lo **scambio tra valute virtuali**, mentre assume **rilevanza fiscale** l'**utilizzo di una crypto-attività per l'acquisto di un bene o un servizio o di una altra tipologia di crypto-attività** (ad esempio, utilizzo di una *crypto currency* per acquistare un *non fungible token*) o la conversione di una *crypto currency* in euro o in valuta estera.

La disposizione prevede altresì una **norma transitoria** per consentire l'utilizzo di **minusvalenze** relative ad **operazioni** aventi ad oggetto crypto-attività **già realizzate** alla data in vigore del citato [articolo 31](#), consentendone la **deduzione dalle plusvalenze** ai sensi dell'[articolo 68, comma 5, Tuir](#).

Al fine di **evitare l'emergere di fenomeni impositivi per importi non rilevanti** (e generalmente ascrivibili a operazioni ricorrenti di modico valore, come ad esempio nel caso di utilizzo di **cripto-attività nel settore del gaming**), è stata prevista una **soglia di esclusione da imposizione pari ad euro 2.000 per anno d'imposta**. Ne deriverebbe che le minusvalenze possono essere **riportate in avanti** solo se di importi superiori ad euro 2.000.

Vengono stabilite le **modalità di determinazione** di tali redditi e, in particolare, si prevede che le **minusvalenze** realizzate sono **deducibili limitatamente dalle plusvalenze derivanti dalla stessa tipologia di attività, nel periodo di imposta in cui sono realizzate e nei quattro periodi d'imposta successivi**.

Con le **modifiche** introdotte al **D.Lgs. 461/1997**, è prevista inoltre l'applicazione dell'**imposta sostitutiva** nella misura del **26 per cento**; la possibilità di esercitare l'**opzione** di cui all'[articolo 6](#) (c.d. regime del **risparmio amministrato**) e dell'[articolo 7](#) (c.d. regime del **risparmio gestito**), presso gli intermediari bancari e finanziari abilitati; la possibilità di esercitare l'**opzione** per il **risparmio amministrato** relativamente ai **rapporti** intrattenuti con gli **operatori non finanziari** di cui alle [lettere i\) e i-bis\) del comma 5 dell'articolo 3 D.Lgs. 231/2007](#), vale a dire con i prestatori di servizi relativi all'utilizzo di **valuta virtuale** e di **portafoglio digitale**.

Infine, sono state apportate **modifiche** alla disciplina del **monitoraggio fiscale** prevista dal **D.L. 167/1990**, da parte degli intermediari introducendo l'**obbligo** anche per i **prestatori di servizi di portafoglio digitale**. Per quanto riguarda gli **obblighi di monitoraggio** a carico dei contribuenti, la norma prevede che, in relazione a tali attività, gli stessi sussistano **indipendentemente dalle modalità di archiviazione e conservazione** delle stesse, prescindendo dalla circostanza che le stesse siano **detenute all'estero o in Italia**.

La materia risulta regolamentata anche dall'[articolo 32](#) del Disegno di **Legge di Bilancio 2023**, concernente la **valutazione delle cripto-attività**. La disposizione modifica l'[articolo 110](#) del Tuir aggiungendo il **comma 3-bis**, secondo cui **non concorrono alla formazione del reddito i componenti positivi e negativi** che risultano dalla **valutazione delle cripto-attività** alla data di chiusura del periodo d'imposta a prescindere dall'imputazione al conto economico.

La disposizione ha l'intento di **evitare l'incidenza delle oscillazioni di valore** delle cripto-attività detenute dalle imprese, prescindendo dalle modalità di redazione del bilancio, mentre rimangono **escluse le valutazioni dei crediti e dei debiti** da regolare in cripto-attività.

L'[articolo 33](#) del Disegno di **Legge di Bilancio 2023** introduce poi una sorta di "**voluntary disclosure**" delle operazioni su cripto-attività, dal momento che prevede la possibilità per i **contribuenti che detengono cripto-attività alla data del 1° gennaio 2023 di rideterminare il costo o valore di acquisto alla medesima data**, pagando sullo stesso un'**imposta sostitutiva nella misura del 14 per cento**.

L'imposta deve essere versata in **un'unica soluzione entro il 30 giugno 2023, ovvero in tre rate annuali di pari importo**. Sulle rate successive devono essere applicati gli **interessi nella misura**

del 3 per cento annuo.

Da ultimo, appare superfluo sottolineare come le disposizioni citate lascino **molteplici dubbi** e sollecitino **osservazioni critiche**, per cui è bene attendere il testo definitivo al fine di poter fare considerazioni più approfondite.

IVA

Immobili rurali strumentali anche se con caratteristiche di lusso e con Iva detraibile

di **Luigi Scappini**



[L'articolo 9, commi 3 e 3-bis, D.L. 557/1993](#) definisce i **requisiti** che devono avere i **fabbricati** per essere considerati rispettivamente **rurali abitativi** e **rurali strumentali**.

Il Legislatore, se per gli **abitativi** ha introdotto alcuni **parametri stringenti**, per quanto riguarda gli **strumentali** si è limitato ad affermare che sono tali le “*costruzioni strumentali necessarie allo svolgimento dell'attività agricola di cui all'articolo 2135 del codice civile*”, provvedendo a indicarne alcune tipologie che rappresentano, è necessario precisarlo, un elenco meramente esemplificativo. Per essere considerati quali rurali abitativi e come tali poter fruire delle agevolazioni riconosciute, è necessario che vengano rispettati una serie di **requisiti** di natura sia **soggettiva** sia **oggettiva**. Per quanto riguarda gli aspetti **soggettivi**, il fabbricato deve essere, alternativamente, utilizzato quale abitazione:

1. dal soggetto **titolare del diritto di proprietà** o di altro diritto reale sul terreno per esigenze connesse all'attività agricola svolta;
2. dall'**affittuario** del terreno stesso o dal soggetto che con altro titolo idoneo conduce il terreno a cui l'immobile è asservito;
3. dai **familiari conviventi** a carico dei soggetti di cui ai numeri precedenti risultanti dalle certificazioni anagrafiche; da coadiuvanti iscritti come tali a fini previdenziali;
4. da soggetti **titolari di trattamenti pensionistici** corrisposti a seguito di attività svolta in **agricoltura**;
5. da uno dei **soci** o **amministratori** delle **società agricole** ex [articolo 2 D.Lgs. 99/2004](#), aventi la qualifica di Iap.

I soggetti di cui sopra devono essere regolarmente iscritti, quali imprenditori agricoli, al Registro Imprese e il volume d'affari derivante dalle attività agricole deve essere superiore alla metà del reddito complessivo. Da un punto di vista **oggettivo** è richiesto che:

- il terreno cui il fabbricato è **asservito** deve avere superficie **non inferiore a 10.000 mq.**, ridotta a 3.000 mq. in caso di esercizio di colture specializzate in serra, funghicoltura o altra coltura intensiva, ovvero il terreno è ubicato in Comune montano ai sensi dell'[articolo 1, comma 3, L. 97/1994](#);
- i fabbricati **non** devono appartenere alle **categorie A/1 ed A/8**, ovvero avere le **caratteristiche di lusso** previste dal D.M. 02.08.1969.

Proprio in merito a quest'ultimo requisito recentemente è intervenuta la **Cassazione** che, con l'[ordinanza n. 27198/2022](#), ha riconosciuto il carattere di **ruralità** alle **abitazioni** rispondenti ai requisiti di **lusso** previsti dal D.M. 02.08.1969 – nel caso oggetto dell'ordinanza la metratura eccedente i 240 mq. – a **condizione** che siano **destinati** ad **attività** connessa quale è quella di ricezione in un contesto di esercizio dell'attività **agrituristica**. In particolare, è stato precisato che *“Ai fini della classificazione catastale delle unità immobiliari, le costruzioni destinate alla ricezione ed ospitalità, nell'ambito dell'attività di agriturismo svolta da una azienda agricola, rivestono il carattere di strumentalità all'attività agricola che giustifica il riconoscimento della ruralità, ai sensi dell'articolo 9, comma 3-bis, del d.l. n. 557 del 1993, senza che ad esse possa trovare applicazione l'esclusione di cui alla lett. f) dell'art. 9, comma 3, dello stesso decreto, operante per le sole costruzioni rurali destinate ad abitazione.”*. Tale concetto è stato **ribadito** con la successiva [ordinanza n. 34811/2022](#), con cui è stato affermato che in materia di **classamento catastale**, deve **sempre** essere riconosciuta la **natura rurale** ai fini fiscali ai **fabbricati** che sono **strumentali** alle **attività agricole** previste dall'articolo 32 Tuir, ai sensi di quanto previsto dall'[articolo 9, comma 3-bis, D.L. 557/1993](#), mentre le caratteristiche di lusso determinano l'impossibilità del riconoscimento della ruralità per i soli fabbricati aventi un uso abitativo.

E proprio in merito all'utilizzo del fabbricato abitativo per l'esercizio dell'attività agrituristica di ricezione e ospitalità, sempre la Corte di Cassazione, con l'[ordinanza n. 35256/2022](#), si è occupata di riconoscere la **detraibilità**, in **deroga** a quanto previsto dall'[articolo 19bis, comma 1, lettera i\), D.P.R. 633/1972](#) ai sensi del quale non è ammessa in detrazione l'imposta relativa all'acquisto di fabbricati, o di porzione di fabbricato, a destinazione abitativa, nel caso di **immobili** destinati all'**attività agrituristica**. Sul punto, infatti, è consolidato l'indirizzo di legittimità per cui in ragione della *“ratio legis del D.P.R. n. 633 del 1972, articolo 19 bis1, occorre quindi distinguere gli immobili “ad uso abitativo”, secondo la corrispondente destinazione urbanistica e catastale, che implicano il godimento diretto da parte del consumatore finale, da quelli utilizzati, invece, per l'esercizio della impresa avente ad oggetto l'attività “agricola” per i quali la funzione abitativa dell'immobile, costituendo mezzo di attuazione della prestazione di servizio concernente la ospitalità e ricettività alloggiativa della clientela, è **direttamente strumentale allo svolgimento dell'attività economica assoggettata ad Iva, non potendo escludersi per questi ultimi l'applicazione, D.P.R. n. 633 del 1972, ex articolo 19, dell'ordinario regime di detrazione delle spese inerenti**”*.

FISCALITÀ INTERNAZIONALE

Esterovestizione societaria: individuazione delle strutture di puro artificio

di **Marco Bargagli**



Come noto, il tema dell'esatta individuazione della residenza fiscale di un soggetto passivo costituisce, per gli operatori del settore della fiscalità internazionale, un tema di centrale importanza: infatti, in ossequio al principio della **tassazione dell'utile mondiale** (c.d. "*world wide taxation*"), una volta stabilita la reale residenza di un'impresa, la stessa sarà assoggettata a tassazione – in un determinato Stato – per i **redditi ovunque prodotti nel mondo**.

Nello specifico, con il termine "**esterovestizione societaria**" generalmente si identifica la **fittizia localizzazione** della **residenza fiscale in Paesi o territori diversi dall'Italia** (in ambito UE o extra UE), per sottrarsi agli adempimenti tributari previsti dall'ordinamento di reale appartenenza e beneficiare, nel contempo, di un **regime fiscale più favorevole vigente altrove**.

Sintetizzando, si realizza una vera e propria "**dissociazione**" tra **residenza reale** e **residenza fittizia/formale** del soggetto passivo (persona fisica o società), con il precipuo scopo di **assoggettare i propri redditi a tassazione in un Paese o in un territorio a fiscalità privilegiata** o, comunque, in uno Stato che accorda **speciali agevolazioni tributarie** (es. in Stati che riconoscono particolari vantaggi per le imprese che si costituiscono sotto forma di *holding*).

Il nostro ordinamento giuridico (ex [articolo 73, comma 3, Tuir](#)) prevede che le **società, gli enti ed i trust** sono considerati **residenti in Italia** quando, per la **maggior parte del periodo d'imposta (183 giorni)**, hanno **in alternativa** la **sede legale** o la **sede dell'amministrazione** o l'**oggetto principale nel territorio dello Stato** ([articolo 73, comma 3, Tuir](#)).

A livello internazionale l'**articolo 4 del Modello Ocse di convenzione contro le doppie imposizioni sui redditi** prevede che l'espressione "*residente di uno stato contraente designa ogni persona che, in virtù della legislazione di detto Stato, è assoggettata ad imposta nello stesso Stato a motivo del suo domicilio, della sua residenza, della sede della sua direzione o di ogni altro criterio di natura analoga; tuttavia, tale espressione non comprende le persone che sono assoggettate*

all'imposta in questo Stato soltanto per il reddito proveniente da fonti situate in detto Stato o per il patrimonio ivi situato".

Dopo le modifiche intervenute dal 2017, la normativa internazionale prevede che nell'ipotesi in cui una società sia **considerata residente in due diversi Stati** (c.d. *dual residence*), la residenza fiscale della società o dell'ente sarà individuata sulla base di un **accordo tra le autorità competenti (denominato mutual agreement)**, che dovrà tenere conto del luogo di direzione effettiva (*place of effective management*), del luogo di costituzione (*the place where it is incorporated or otherwise constituted*) e di ogni altro fattore rilevante (*any other relevant factors*).

In tale contesto l'Italia aveva chiarito **di non condividere interamente l'interpretazione di sede di direzione effettiva esposta** nel paragrafo 25 del Commentario all'articolo 4 del Modello Ocse, ritenendo che *"nel determinare la sede di direzione effettiva deve essere preso in considerazione il luogo ove l'attività principale e sostanziale dell'ente è esercitata"*.

Tale principio è **stato confermato** nelle successive versioni del Commentario pubblicate nel 2003 e nel 2005 e in quelle pubblicate nel 2008, nel 2010 e nel 2014, mentre è stato definitivamente **eliminato nel 2017**.

In ambito esterovestizione, si cita il **recente orientamento** diramato dalla Corte di cassazione con l'[ordinanza n. 26538/2022](#) pubblicata in **data 08.09.2022**, nella quale i Giudici di Piazza Cavour hanno confermato che sussiste l'esterovestizione **di una società in presenza di una struttura di puro artificio**.

Il Giudice del gravame aveva **definitivo la controversia confermando l'applicazione della presunzione legale relativa** prevista dall'[articolo 73, comma 5-bis, Tuir](#), ritenendo che la prova della c.d. esterovestizione potesse trovare fondamento su di **una serie di e-mail** rinvenute a seguito di attività ispettiva, da cui poteva evincersi che il **ruolo effettivo e sostanziale di direzione della società contribuente era svolto, in realtà, dall'amministratore della società controllata**.

Il legislatore ha infatti introdotto una **presunzione legale relativa di esterovestizione**, ex [articolo 73, comma 5-bis, Tuir](#), tenuto conto che la norma prevede che, **salvo prova contraria**, si considera **esistente nel territorio dello Stato la sede dell'amministrazione** di società ed enti, che **detengono partecipazioni di controllo**, ai sensi dell'[articolo 2359, comma 1, cod. civ.](#), in altre società ed enti se, **in alternativa**:

1. **sono controllati, anche indirettamente**, ai sensi dell'[articolo 2359, comma 1, cod. civ.](#), **da soggetti residenti nel territorio dello Stato**;
2. sono **amministrate da un consiglio di amministrazione**, o altro organo equivalente di gestione, **composto in prevalenza di consiglieri residenti nel territorio dello Stato**.

Gli Ermellini, sulla base di un orientamento consolidato nel tempo, hanno chiarito che per

esterovestizione s'intende la **fittizia localizzazione della residenza fiscale di una società all'estero**, in particolare in un Paese con un **trattamento fiscale più vantaggioso di quello nazionale**, allo scopo, ovviamente, **di sottrarsi al più gravoso regime nazionale**.

A **livello europeo**, il **principio della libertà di stabilimento** implica **l'esercizio effettivo di un'attività economica per una durata di tempo indeterminata**, nonché **l'insediamento in pianta stabile in un altro Stato membro**.

Quindi, lo stesso principio presuppone un **insediamento effettivo della società interessata nello Stato membro ospite e l'esercizio di un'attività economica reale**, con la conseguenza che **una restrizione alla libertà di stabilimento**, perché sia **giustificata da motivi di lotta a pratiche abusive**, deve avere lo scopo specifico di ostacolare **comportamenti consistenti nel creare costruzioni puramente artificiali, prive di effettività economica e finalizzate ad eludere la normale imposta sugli utili generati da attività svolte sul territorio nazionale**.

In buona sostanza, in **ambito comunitario**, viene confermata la **rilevanza del principio di libertà di stabilimento** e, pertanto, si potrà contestare l'esterovestizione in **presenza di strutture di puro artificio che non svolgono una reale attività economica oltrefrontiera**.

BUSINESS ENGLISH

Agile working, what exactly does that mean?

di Tom Roper

What does **Agile** mean?

We often hear about Agile working or an Agile structure, however, not all of us are completely aware of what exactly this means. We live in an **ever-changing** world and that change is happening rapidly. There are many factors for this, whether driven by globalisation, technology, or in response to specific crises, we have no doubt that the workplace of today must constantly **adapt** to the constant changes all around it in order to remain effective and sometimes more importantly, **competitive**.

Once upon a time, a **traditional** work environment involved starting work at 09:00 at your desk in your office and appearing to keep busy until 18:00 before heading for home. A definition of a **model** employee would be taking orders from their manager (in the same office) and working **hard** whatever the weather. However, as technology has **developed** and the power of smartphones and the internet has improved, a lot of companies are beginning to create virtual teams, with members of the team living all over the **world**. Employees can answer emails, attend meetings and prepare reports from their own **homes** and regularly outside of those traditional standard working hours. A model worker now is someone who can work **smarter** and not only **harder**.

The workplace of today is not only changing **location** and **working hours** though, many companies are moving away from the constant management approach, with managers always supervising their staff and telling each employee exactly what to do, towards a **project-based** strategy. This means managers have a responsibility of **identifying** project goals and **encouraging** teamwork and collaboration in order to achieve them. This means that individuals in the organisation may have different roles with different projects, however, it is the manager of the project that ties it together and supports that **active collaboration**.

This agile working approach needs to be adopted so each company can identify the most **efficient** and **appropriate** method of achieving its goals. Unilever, the consumer goods company, defines agile working as 'an approach to getting work done with maximum flexibility and minimum constraints'.

Agile working does not only mean giving employees permission to work from home and organise their own working hours. Another representation of agile working could be **environments** designed in line with the different types of work taking place. This is a **workspace** that allows people to work at their best and be more **productive**. An agile

workspace could include larger more open areas with smaller tables for employees to group together and work in collaboration or with standing desks to help to improve **energy** levels and **productivity**. It might also include quiet zones for time to think and clear the mind and social areas for people to relax and chat together. As with most things concerning agile working, there is not one single **unique** approach. Agile workspaces must be adapted to each individual and their own role in the organisational structure as agile working is about valuing people and their activities and not having them limited by the physical workplace.

Essentially, agile working is about being **available** and ready to change the way we operate and work, that could be through our working timetable, our actual physical workspace, the **technology** we take advantage of, the **nature** of our roles, and the way we collaborate, or even the actual way our work is done. By **nurturing** and **endorsing** this agility and flexibility, we can successfully adapt to the ever-changing world we live in, while simultaneously creating a more **dynamic** workforce and improving our performance and **productivity**.

