



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Belastingontwikking binnen KMOs: invloed van de sociale context van de CEO

Manon Schreurs

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting
accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Maarten CORTEN

BEGELEIDER :

De heer Wim DAEMS



UHASSELT

KNOWLEDGE IN ACTION

www.uhasselt.be

Universiteit Hasselt
Campus Hasselt:
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt
Campus Diepenbeek:
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

2024
2025



Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

Masterthesis

Belastingontwijking binnen KMOs: invloed van de sociale context van de CEO

Manon Schreurs

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting accountancy, financiering en fiscaliteit

PROMOTOR :

Prof. dr. Maarten CORTEN

BEGELEIDER :

De heer Wim DAEMS

Woord vooraf

Met trots presenteer ik deze masterproef, opgesteld door Manon Schreurs. Dit werk is het resultaat van mijn voortdurende inzet en toewijding gedurende het volledige onderzoeksproces.

Deze paper is het resultaat van de samenwerking en steun van verschillende individuen, die ik graag zou willen bedanken. Allereerst wil ik mijn promotor, Professor Dr. Maarten Corten, bedanken voor zijn tips en goede begeleiding: Professor Dr. Maarten Corten. Vervolgens wil ik ook mijn copromotor, Wim Daems, bedanken om zijn steun en kennis te delen met mij: Wim Daems.

Daarnaast ben ik dankbaar voor de waardevolle medewerking van de respondenten aan mijn onderzoek. Hun bereidheid om hun kennis en ervaringen te delen heeft mij in staat gesteld een dieper inzicht te verwerven in het ondernemersleven. Door hun bijdrage heb ik kunnen onderzoeken hoe de sociale netwerken van CEO's van KMO's beïnvloed worden op basis van hun belastingstrategie.

Samenvatting

Deze masterproef onderzoekt hoe de sociale netwerken van CEO's van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) in Vlaanderen invloed uitoefenen op hun gebruik van belastingstrategieën. Aangezien CEO's binnen kmo's vaak persoonlijk instaan voor strategische beslissingen en fiscaal beleid, biedt dit onderzoek inzicht in de rol die hun netwerk speelt bij belastingplanning, -ontwijking en naleving (tax compliance)

De masterproef vertrekt vanuit de vaststelling dat KMO's, in tegenstelling tot grotere ondernemingen, doorgaans minder beschikken over gespecialiseerde fiscale expertise binnen de organisatie. Hierdoor neemt de invloed van de persoonlijke netwerken van CEO's toe bij het verzamelen van informatie en het vormen van opvattingen over belastingstrategieën. Binnen een bredere maatschappelijke context van stijgende fiscale druk en groeiende aandacht voor ethisch ondernemerschap, wordt het dan ook steeds relevanter om te onderzoeken hoe sociale relaties en informele contacten de fiscale keuzes van KMO-leiders beïnvloeden.

De literatuurstudie biedt een diepgaande verkenning van de bestaande theorieën en onderzoeksresultaten met betrekking tot belastinggedrag. Er wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen belastingontduiking, belastingontwijking, belastingplanning en belastingnaleving. Verder wordt belicht hoe bedrijfskarakteristieken (zoals grootte, sector en eigendomsstructuur), persoonlijkheidskenmerken van CEO's (zoals risicobereidheid en ethische opvattingen), en sociale factoren (zoals normen, druk van stakeholders en sociaal kapitaal) het fiscale gedrag beïnvloeden. In het bijzonder blijkt dat sociaal ingebedde normen in netwerken een belangrijke maar onderbelichte rol spelen in de fiscale besluitvorming van KMO-leiders. Deze theoretische inzichten vormden de basis voor het empirisch luik van het onderzoek.

Via tien semigestructureerde diepte-interviews met CEO's werd kwalitatieve data verzameld. Hierbij werd gebruikgemaakt van de Grounded Theory-methodologie om systematisch patronen en inzichten te ontwikkelen vanuit de praktijkervaringen van respondenten. De analyse bestond uit drie coderingsfasen: open, axiale en selectieve codering, waardoor uiteindelijk vier hoofdthema's naar voren kwamen: de openheid van het netwerk, de gesprekspartners rond fiscale kwesties, de gespreksstof over de fiscale kwesties en de beoordeling van belastingoptimalisatie.

De resultaten tonen aan dat sociale netwerken een sterke rol spelen in hoe CEO's kennis verwerven over belastingstrategieën. CEO's wisselen binnen hun netwerken vaak informeel tips en ervaringen uit over belastingoptimalisatie, daar waar vertrouwenspersonen zoals accountants, CFO's en private bankers een centrale rol spelen in formeel advies. Respondenten gaven aan vooral te vertrouwen op hun accountant of CFO voor concrete fiscale beslissingen. We stelden een grote openheid rond fiscale kwesties vast in de netwerken van onze respondenten, die mede gedreven wordt door de hoge belastingdruk en een gedeelde cultuur van belastingkritiek.

De gesprekspartners binnen het netwerk bestaan uit vrienden, collega's en leden van organisaties zoals de Rotary, DD2 en Voka. Hierbij ligt de focus vooral op mensen die zich in een vergelijkbare

situatie bevinden, waardoor zij ervaringen en inzichten kunnen delen die relevant zijn voor hun gezamenlijke fiscale vraagstukken. Deze gemeenschappelijke context zorgt voor herkenning en vertrouwen, wat de kwaliteit en openheid van de gesprekken bevordert.

Binnen het netwerk rondom belastingadvies en -controle spelen diverse gesprekken een cruciale rol, waarbij onderwerpen als auto's, vastgoed en het indienen van bonnetjes centraal staan. Deze gesprekken gaan vaak over de fiscale gevolgen van zakelijke en privéauto's, de waardering en belastingheffing van vastgoedbezittingen, en de correcte administratie van onkosten via bonnetjes. Door deze onderwerpen binnen het netwerk te bespreken, kunnen betrokkenen ervaringen en kennis uitwisselen over hoe belastingregels in de praktijk worden toegepast, wat leidt tot strategische keuzes en mogelijke optimalisaties in belastingaangiften.

De studie toont aan dat netwerken niet enkel dienen als bron van informatie, maar ook een normatief kader scheppen dat bepaalt wat als aanvaardbaar belastinggedrag geldt. CEO's zien belastingoptimalisatie doorgaans als legitiem, hoewel de grens met agressieve strategieën soms discussie oproept. CEO's maken vaak een pragmatische inschatting op basis van het risico op controle, het morele kompas van hun netwerk, en hun eigen reputatiebeheer. Sociale netwerken spelen zo een dubbele rol: ze bieden toegang tot kennis én beïnvloeden morele grenzen, wat cruciale implicaties heeft voor beleidsvorming en ondernemingsadvies.

Een opvallende bevinding betreft erfbelasting. Meerdere respondenten gaven aan dat het een belangrijk aandachtspunt vormt bij familiale vermogensplanning en bedrijfsopvolging. Sommigen maakten melding van het opzetten van specifieke structuren op aanraden van vertrouwenspersonen binnen hun netwerk. Tegelijk leeft er bij velen onduidelijkheid of zelfs ongenoegen over de transparantie en logica van de erfbelasting. De manier waarop hierover gesproken wordt in netwerken, als legitieme strategie, duidt op het feit dat de respondenten vinden dat men hierin sterk moet optimaliseren. Erfbelasting wordt als een oneerlijke belasting ervaren omdat men het beste wilt voor de volgende generatie.

Deze studie toont aan dat belastingstrategieën bij kmo's sterk sociaal ingebed zijn. Fiscale keuzes worden niet in isolement genomen, maar gevormd in wisselwerking met vertrouwenspersonen, heersende normen en gedeelde ervaringen binnen het netwerk. Beleidsmakers die belastinggedrag willen beïnvloeden, doen er daarom goed aan ook de sociale context te begrijpen en te betrekken in beleidsvorming.

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	1
SAMENVATTING	2
1) ABSTRACT.....	5
2) INLEIDING	6
3) LITERATUURSTUDIE.....	8
3.1) BELASTINGONTWIJKing, BELASTINGONTDUIKING, BELASTINGPLANNING EN TAX COMPLIANCE	8
3.2) BEDRIJFSKENMERKEN TAX COMPLIANCE	10
3.3) PERSOONSKENMERKEN TAX COMPLIANCE	14
3.4) INVLOED SOCIALE FACTOREN.....	17
4) METHODOLOGIE	22
4.1) THEORETISCH SAMPLEN	22
4.2) DATAVERZAMELING EN ANALYSE.....	23
4.3) GEGEVENSVERZAMELING EN – ANALYSE.....	24
4.4) HET CODERINGSproces	24
5) RESULTATEN	26
5.1) OPENHEID NETWERK	26
5.2) MET WIE BELASTINGGESPREKKEN VOEREN	28
5.3) BELASTINGGESPREKKEN.....	31
5.4) BELASTINGOPTIMALISATIE BEOORDELEN	35
6) DISCUSSIE	38
6.1) OVEREENKOMSTEN MET LITERATUUR	38
6.2) TEGENSTRIJDIGHEDEN MET LITERATUUR	40
6.3) NIEUWE INZICHTEN.....	40
7) CONCLUSIE	42
8) BEPERKINGEN EN AANBEVELINGEN VOOR DE TOEKOMST.....	44
8.1) BEPERKINGEN.....	44
8.2) AANBEVELINGEN.....	44
8.3) THEORETISCHE EN PRAKTISCHE IMPLICATIES.....	45
BIJLAGEN	47
LITERATUURLIJST	47

1) Abstract

In deze paper wordt onderzocht hoe sociale netwerken van CEO's van KMO's het gebruik van belastingstrategieën beïnvloeden. In de praktijk blijkt dat CEO's binnen KMO's zich laten beïnvloeden door persoonlijke en professionele netwerken voor informatie, advies en strategische keuzes. Sociale netwerken kunnen toegang bieden tot expertise over belastingoptimalisatie en creatieve strategieën om fiscale lasten te verlagen. Tegelijkertijd sturen normen binnen deze netwerken de houding ten opzichte van agressieve of conservatieve belastingstrategieën. Aan de hand van kwalitatief onderzoek, gebaseerd op tien diepte-interviews met CEO's van Vlaamse KMO's, is geanalyseerd hoe netwerken vorm geven aan fiscale besluitvorming. Voor de analyse van de verzamelde data is gebruikgemaakt van de Grounded Theory-methodologie. De resultaten tonen aan dat CEO's met sterke netwerken advies inwinnen over geavanceerde belastingstrategieën. Vertrouwensrelaties en informele normen binnen het netwerk blijken eveneens een grote rol te spelen in de keuze voor al dan niet agressieve benaderingen. Daarnaast worden bijkomende factoren besproken, zoals de grootte van het netwerk, het belang van vertrouwenspersonen en de invloed van risico's.

Trefwoorden: belastingstrategieën, sociale netwerken van CEO's, KMO's, tax compliance

2) Inleiding

Dit onderzoek richt zich op de sociale context van de netwerken van Chief Executive Officer (CEO's) van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) en onderzoekt de invloed die deze netwerken hebben op hun belastingstrategieën. Het begrijpen van de dynamiek binnen de professionele netwerken biedt waardevolle inzichten in hoe fiscale kennis wordt gedeeld en hoe de invloeden van de sociale context de keuzes van CEO's op het gebied van belastingplanning en -optimalisatie bepalen. Het onderzoek naar belastingstrategieën en de factoren die deze beïnvloeden is de laatste jaren steeds belangrijker geworden, vooral gezien de wereldwijde zorgen rondom belastingontwijking en belastingfraude. De verliezen aan belastinginkomsten door belastingontwijking hebben aanzienlijke gevolgen voor publieke diensten en versterken de urgentie om belastinggedrag beter te begrijpen en te reguleren (Muslim & Setiawan, 2020). Belastingnaleving is een cruciaal onderwerp voor overheden wereldwijd, omdat het de basis vormt voor de financiering van publieke diensten. Belastingbetalers maken een afweging tussen de kosten van belastingontduiking en de potentiële voordelen, waarbij economische, sociale en psychologische factoren een belangrijke rol spelen (Slemrod, 2019b).

Belastingbetalers kunnen verschillende manieren gebruiken om hun belastingverplichtingen te verlagen. In het algemeen worden drie hoofdvormen van belasting gerelateerd gedrag onderscheiden: belastingontduiking, belastingontwijking en belastingplanning (Li et al., 2023). Belastingontduiking, het overtreden van belastingwetgeving, is illegaal en blijft wereldwijd een groot probleem. In de Verenigde Staten wordt jaarlijks een belastingkloof van ongeveer \$406 miljard per 18.565,6 miljard geconstateerd, voornamelijk veroorzaakt door het onjuist of niet rapporteren van inkomsten (Huels & Parboteeah, 2019). Belastingontwijking maakt gebruik van legale mazen in de wetgeving om belastingvoordelen te behalen die oorspronkelijk niet bedoeld zijn door de wetgever, terwijl belastingplanning inhoudt dat belastingtoelagen en -voordelen op een strategische en legitieme manier worden benut. Hoewel belastingontwijking en belastingontduiking vaak met elkaar worden verward, is het belangrijk om het onderscheid tussen deze praktijken te maken, aangezien ze verschillende juridische en ethische implicaties hebben (Kirchler et al., 2003).

In een steeds complexer wordende fiscale omgeving staan ondernemingen voortdurend voor strategische beslissingen omtrent hun belastingbeleid. Kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's), die vaak sterk afhankelijk zijn van de visie en beslissingen van hun CEO, vormen hierin een bijzondere onderzoekscase. Eerdere studies tonen aan dat CEO's in sterke mate invloed uitoefenen op de fiscale strategieën van hun onderneming, en dat hun persoonlijke kenmerken, waarden en overtuigingen hierbij een bepalende rol spelen (Collins et al., 1992). Recent groeit echter de aandacht voor de invloed van sociale netwerken van CEO's, hoewel de precieze mechanismen waarmee die netwerken het belastinggedrag sturen nog onderbelicht blijven.

De literatuur maakt een belangrijk onderscheid tussen belastingontwijking (tax avoidance), belastingontduiking (tax evasion) en belastingnaleving (tax compliance), begrippen die elk een andere juridische en morele lading hebben (Slemrod, 2019a). Waar eerder onderzoek zich vooral richtte op bedrijfskarakteristieken zoals omvang, sector en financiële structuur (ABBASSI et al.), en

op persoonlijkheidskenmerken van CEO's zoals risicobereidheid en ethisch besef (Owusu et al., 2022), blijft de sociale context waarin beslissingen tot stand komen grotendeels buiten beeld. Toch wijst bestaand onderzoek erop dat CEO's zich laten beïnvloeden door hun sociale omgeving, door formele en informele contacten met collega's, adviseurs en andere stakeholders (Onu & Oats, 2016).

Daarom richt deze studie zich op de wijze waarop de sociale netwerken van CEO's van KMO's van invloed zijn op de keuzes die zij maken met betrekking tot belastingstrategieën. In het bijzonder wordt onderzocht hoe de structuur en samenstelling van deze netwerken, waaronder de openheid ervan en de aard van de relaties, de kennisdeling, normen en besluitvorming omtrent belastingoptimalisatie beïnvloeden. Er wordt aandacht besteed aan de diversiteit en het type van gesprekspartners (zoals collega-CEO's, fiscalisten, accountants of informele contacten) waarmee belastingvraagstukken besproken worden, evenals aan de frequentie en inhoud van deze gesprekken. Daarnaast wordt geanalyseerd hoe CEO's binnen deze sociale interacties morele afwegingen maken, strategische keuzes evalueren, en tot beslissingen komen die hun belastinggedrag vormgeven. Op deze manier beoogt het onderzoek inzicht te bieden in de sociale en interpersoonlijke mechanismen die schuilgaan achter fiscale besluitvorming in de context van KMO's.

De resultaten van deze studie tonen aan dat sociale netwerken een belangrijke rol spelen in hoe CEO's van KMO's kennis verwerven over belastingstrategieën. Informele uitwisselingen binnen deze netwerken, vaak met collega-ondernemers en vertrouwenspersonen zoals accountants, CFO's en private bankers dragen bij aan de verspreiding van fiscale inzichten. Er heerst binnen deze netwerken een opvallende openheid rond belastingkwesties, mede ingegeven door de ervaren belastingdruk en een gedeelde kritische houding ten opzichte van het belastingstelsel. Daarnaast blijkt dat sociale netwerken niet alleen fungeren als informatiebron, maar ook als normatief kader: ze bepalen in sterke mate wat als aanvaardbaar belastinggedrag wordt beschouwd. CEO's zien belastingoptimalisatie overwegend als legitiem, al wordt de grens met agressieve strategieën regelmatig besproken en heronderhandeld binnen hun netwerk. Dit onderzoek draagt bij aan het wetenschappelijk begrip van fiscaal gedrag door de sociale dynamiek binnen netwerken van KMO-leiders centraal te stellen. De bevindingen bieden relevante inzichten voor beleidsmakers, fiscale adviseurs en academici die streven naar effectievere regulering en ondersteuning van belastingnaleving.

3) Literatuurstudie

3.1) Belastingontwijking, belastingontduiking, belastingplanning en tax compliance

Belastingen zijn verplichte financiële bijdragen die door officieel bevoegde overheidsinstanties worden opgelegd aan personen binnen een bepaald grondgebied en dienen als primaire financieringsbron voor collectieve uitgaven en publieke diensten. Ze worden onderverdeeld in directe belastingen, zoals inkomstenbelasting die rechtstreeks op inkomen en vermogen wordt geheven, en indirecte belastingen, zoals btw en accijnzen die op consumptie worden toegepast. De heffing van belastingen gebeurt volgens drie fundamentele constitutionele principes: het legaliteitsprincipe, dat stelt dat belastingen alleen mogen worden opgelegd als er een wettelijke basis voor is, het principe van jaarlijksheid, wat betekent dat belastingen jaarlijks worden vastgesteld en goedgekeurd, en het gelijkheidsprincipe, dat vereist dat belastingplichtigen in vergelijkbare situaties gelijk worden behandeld (Kamer et al.). Daarnaast zijn er diverse wettelijke richtlijnen die een rol spelen bij de toepassing van belastingregels. Voor bedrijven vormen belastingen een belangrijk financieel instrument, aangezien ze door middel van belastingplanning de belastingdruk kunnen verlagen en zo hun winstgevendheid kunnen verhogen (Duhoon & Singh, 2023). Belastingnaleving is wereldwijd een cruciaal onderwerp, omdat het de financiering van publieke diensten waarborgt en bijdraagt aan economische stabiliteit. Dit komt doordat belastingen de belangrijkste bron van inkomsten voor de overheid vormen (Slemrod, 2019a). Volgens de standaardtheorie over verwachte voordelen is handhaving de belangrijkste factor die belastingnaleving stimuleert. Toch levert deze theorie soms verrassende inzichten op, bijvoorbeeld met betrekking tot het verwachte nalevingsniveau en gedragsreacties in vergelijkbare situaties. Wanneer de reacties van andere invloed hebben op het nalevingsniveau van andere (Alm, 2019).

Een voorbeeld van belastingontwijking is vaak het benutten van wettelijke mazen in belastingstelsels om winsten te verschuiven naar landen met lage belastingtarieven, wat wereldwijd leidt tot het verlies van belastinginkomsten voor overheden (Riedel, 2018). Andere auteurs benadrukken echter dat belastingontwijking in verschillende vormen voorkomt, variërend van het legaal minimaliseren van belastingverplichtingen tot het overschrijden van belastingwetten. Omdat belastingontwijking nog niet volledig in kaart is gebracht, blijft het moeilijk om een eenduidige definitie te formuleren (Wang et al., 2020). In essentie verwijst belastingontwijking naar het verminderen van de belastingdruk op een manier die wettelijk is toegestaan. Dit betekent dat belastingplichtigen gebruikmaken van de mogelijkheden binnen de wet om belastingbetalingen te minimaliseren, zonder daarbij in strijd te zijn met de regelgeving (Vanhout, 2007). Hoewel belastingontwijking op zich legaal en geaccepteerd is, kan de fiscus in bepaalde gevallen ingrijpen. Als een belastingplichtige niet kan aantonen dat een bepaalde constructie een rechtmatige financiële of economische behoefte dient, kan deze door de fiscus worden geherkwalificeerd, zoals bepaald in artikel 344 § 1 van het W.I.B. '92. De mate en agressiviteit van belastingontwijking variëren sterk. Bedrijven moeten hierbij een balans vinden tussen het minimaliseren van belastingverplichtingen en het bijdragen aan een eerlijke belastinginning door overheden (Fogarty & A. Jones, 2014). In de academische literatuur wordt belastingontwijking vaak omschreven als een reeks strategieën en structuren waarmee bedrijven hun belastingaanslag verlagen, zonder dat er sprake is van belastingfraude, wat illegaal

zou zijn. Dit omvat vaak een interpretatie van belastingwetgeving die mogelijk niet strookt met de oorspronkelijke bedoeling van de wetgever (Hasan et al., 2017).

Belastingontduiking verschilt fundamenteel van belastingontwijking en heeft een geheel andere definitie en connotatie. Waar belastingontwijking binnen de grenzen van de wet blijft, is belastingontduiking illegaal en houdt het in dat belastingen opzettelijk worden ontweken door middel van fraude of het verstrekken van valse informatie. Fraude wordt gedefinieerd als het opzettelijk misleiden van belastingautoriteiten door valse informatie te verstrekken, bijvoorbeeld door het verbergen van inkomsten of het manipuleren van boekhoudkundige gegevens om belastingverplichtingen te verminderen (Hasan et al., 2017). Dit kan verschillende vormen aannemen, zoals het indienen van valse aangiften waarbij inkomsten of aftrekposten worden verborgen, het claimen van fictieve belastingaftrekken zoals onbestaande kosten of verliezen, het verbergen van activa om belasting te ontlopen, of het gebruik van valse documenten zoals vervalste facturen om belastingautoriteiten te misleiden. Dergelijke praktijken zijn strafbaar en kunnen leiden tot boetes, verplichte terugbetalingen en zelfs strafrechtelijke vervolging (Houston & Tran, 2001). In essentie omvat belastingontduiking het overtreden van de fiscale wetgeving om belastingverplichtingen te vermijden. Dit kan gebeuren door het niet naleven van wettelijke verplichtingen of door geavanceerdere methoden, zoals veinzing of simulatie, waarbij rechtshandelingen bewust verkeerd worden voorgesteld en geheime tegenacties de werkelijke situatie verhullen (Vanhout, 2007). Het onderscheid tussen belastingontduiking en belastingontwijking ligt in de legaliteit: belastingontduiking is een directe inbreuk op de wet, terwijl belastingontwijking een strategie is om belastingen te verminderen zonder de wet te overtreden.

Hoewel belastingontduiking wereldwijd een belangrijke uitdaging vormt, ontbreekt nog steeds overtuigend bewijs over de exacte omvang ervan. Verschillende meetmethoden worden onderzocht, maar de resultaten zijn vaak gemengd. Wel zijn er vier belangrijke factoren geïdentificeerd die van invloed zijn op belastingontduiking: demografische factoren zoals leeftijd en inkomen van belastingbetalers, culturele en gedragsmatige aspecten zoals maatschappelijke opvattingen over belastingmoraal, juridische en institutionele omstandigheden zoals de strengheid van wetshandhaving, en economische variabelen zoals belastingtarieven en de algemene economische situatie (Khlif & Achek, 2015). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen binnenlandse en internationale belastingontduiking. De binnenlandse component bij KMO's heeft betrekking op belastingontduiking binnen de schaduw-economie, waarbij belastingen worden omzeild door middel van ongeregistreerde economische activiteiten, wat doorgaans als illegaal wordt beschouwd. Terwijl de internationale component vooral onder belastingontwijking valt, zoals het verplaatsen van winsten door bedrijven naar belastingparadijzen en het verbergen van offshore bezittingen door vermogende individuen of bedrijven (Fuest & Riedel, 2009).

Niet-naleving ontstaat wanneer het betaalde belastingbedrag afwijkt van het verschuldigde bedrag, vaak door het bewust indienen van een onjuiste aangifte van inkomen, kosten of aftrekken (Kamleitner et al., 2012). Een gerelateerd concept is de belastingkloof, die het verschil aangeeft tussen de verschuldigde inkomstenbelasting en het daadwerkelijk geïnde bedrag, zowel door vrijwillige betalingen als door de toepassing van handhavingsmaatregelen, zoals belastingcontroles

en boetes (Tilahun, 2019). Belastingnaleving wordt dus bepaald door een complex samenspel van factoren, waaronder persoonlijke attitudes, sociale normen, motivatie, handhaving, demografische kenmerken en vertrouwen in de overheid, die samen de bereidheid van belastingbetalers beïnvloeden om hun verplichtingen na te komen (Barbuta-Misu, 2011).

Belastingplanning is het proces waarbij bedrijven en individuen strategieën ontwikkelen om hun belastingverplichtingen te optimaliseren met als doel belasting te besparen. Het gaat verder dan simpelweg belastingminimalisatie door ook gebruik te maken van vrijstellingen, belastingvermindering en andere belastingvoordelen. Het doel van effectieve belastingplanning is om het rendement na belasting te maximaliseren, waardoor de belastingdruk wordt verlaagd en de winst voor aandeelhouders toeneemt (Ilaboya et al., 2016). Bedrijfsmatige belastingplanning, oftewel het vermogen van een onderneming om haar belastingverplichtingen te beheren, houdt in het toepassen van diverse strategieën om belastinglasten legaal te verlagen of gebruik te maken van mazen in de belastingwetgeving (Yunira et al., 2023). Tot slot kan slecht uitgevoerde belastingplanning resulteren in hogere belastingverplichtingen, doordat boetes en straffen worden opgelegd. Het is daarom belangrijk om belastingontduiking en belastingontwijking goed te onderscheiden, aangezien verwarring tussen beide tot juridische problemen kan leiden (Hoffman Jr, 1961).

Belastingnaleving verwijst naar de volledige en tijdige betaling van alle verschuldigde belastingen en omvat het naleven van belastingwetten, het correct rapporteren van inkomsten en andere verplichtingen volgens de eisen van de belastingautoriteiten (Braithwaite, 2009). Dit concept is essentieel in onderzoek naar belastinggedrag, waarbij wordt onderzocht waarom belastingplichtigen wel of niet aan hun verplichtingen voldoen. Factoren zoals handhaving door de belastingautoriteiten en beleidsmaatregelen, zoals belastingaudits, informatieverslaggeving en remissie-regelingen wat gaat over regels die bepalen hoe geld wordt overgemaakt van het ene naar het andere land, spelen hierin een grote rol. Het begrijpen van tax compliance is cruciaal voor een efficiënte belastinghandhaving en het optimaliseren van belastinginkomsten (Slemrod, 2019a). Het onderzoeken van bedrijfskenmerken is essentieel voor een effectieve beoordeling van tax compliance. Kenmerken zoals bedrijfsgrootte, sector, eigendomsstructuur en internationale activiteiten kunnen aanwijzingen geven over het belastinggedrag en het risico op non-compliance (Milliron & Toy, 1988).

3.2) Bedrijfskenmerken tax compliance

Belastingnaleving (tax compliance) vormt een essentieel onderdeel van verantwoord ondernemerschap, maar wordt beïnvloed door een complex samenspel van bedrijfskenmerken, strategische keuzes en governancefactoren. Verschillen in onder meer leverage, winstgevendheid, eigendomsstructuur en risicomanagement verklaren waarom sommige bedrijven hun fiscale verplichtingen beter naleven dan anderen. Ook maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en de kwaliteit van de belastingadministratie spelen een belangrijke rol in het nalevingsgedrag van ondernemingen. Opvallend is dat naleving niet uitsluitend samenhangt met bedrijfsgrootte of sector, maar eerder met hoe bedrijven hun interne processen en externe verantwoordelijkheden vormgeven.

Dit benadrukt het belang van een brede, geïntegreerde benadering om belastingnaleving binnen het bedrijfsleven te begrijpen en te bevorderen.

De relatie tussen belastingstrategie en bedrijfskenmerken is complex en moeilijk direct te meten. Dit komt voornamelijk door de ingewikkelde aard van belastingplanning en de uitdagingen bij het volledig beoordelen van de financiële prestaties van een bedrijf. Belastingontwijking wordt vaak gebruikt als een strategisch middel om belastingverplichtingen te minimaliseren en zo de winst te maximaliseren (Ilaboya et al., 2016). In dit verband speelt de mate van leverage (schuldgebruik) een belangrijke rol. Bedrijven met een hogere schuldenlast passen vaker belastingontwijkingstechnieken toe om hun financiële positie te verbeteren en hun nettoresultaat te verhogen. Daarnaast blijkt dat grotere bedrijven met een hoge leverage over de middelen beschikken om agressieve belastingstrategieën toe te passen. Agressieve belastingstrategieën zijn geavanceerde, vaak grensverleggende fiscale praktijken waarmee bedrijven of individuen legaal mazen in de wet benutten om hun belastingdruk aanzienlijk te verlagen. Dit doen zij bijvoorbeeld door belastingbetalingen te optimaliseren via schuldverhoging of door te investeren in immateriële activa. Tegelijkertijd hebben andere factoren, zoals winstgevendheid en de leeftijd van een bedrijf, een rol bij belastingontwijking. Winstgevendere bedrijven blijken minder geneigd te zijn om belasting te ontwijken, terwijl oudere bedrijven doorgaans een stabiel belastinggedrag vertonen (Yahaya & Yusuf, 2020). Opvallend is dat bedrijfsgrootte op zichzelf geen significant effect heeft op belastingontwijking. Hoewel grotere ondernemingen vaak meer middelen hebben om belastingstrategieën toe te passen, betekent dit niet automatisch dat ze dit ook vaker doen. Andere bedrijfskenmerken, zoals maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), kunnen mogelijk een grotere invloed hebben op belastingontwijking (Sormin, 2020).

Uit onderzoek van Gulzar blijkt dat bedrijven die een hoge mate van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) nastreven, vaak een negatieve relatie vertonen met hun effectieve belastingtarief. Dit suggereert dat ondernemingen die zich profileren als maatschappelijk verantwoord, in werkelijkheid vaker betrokken zijn bij belastingontwijking dan bedrijven die minder nadruk leggen op MVO. Dit fenomeen roept vragen op over de ware motieven achter MVO-beleid en in hoeverre deze initiatieven daadwerkelijk bijdragen aan duurzame en ethische bedrijfsvoering (Gulzar et al., 2018). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat bedrijven met uitgebreide en soms opportunistische MVO-initiatieven belastingontwijking kunnen inzetten als een strategie om operationele kosten te verlagen en tegelijkertijd een positief imago te behouden bij belanghebbenden, zoals consumenten, investeerders en regelgevende instanties. Door een sterke nadruk te leggen op sociale en milieu gerelateerde activiteiten kunnen bedrijven hun reputatie verbeteren en het vertrouwen van het publiek winnen, terwijl ze achter de schermen agressieve fiscale strategieën hanteren om hun belastingdruk te minimaliseren (Hoi et al., 2013). Op deze manier kan MVO fungeren als een strategische dekmantel voor opportunistisch gedrag, waarbij bedrijven belastingplanning en winstbeheer toepassen om hun financiële prestaties te optimaliseren. Dit kan leiden tot een paradoxale situatie waarin bedrijven enerzijds claimen bij te dragen aan de samenleving door middel van duurzame en ethische initiatieven, maar anderzijds de verantwoordelijkheid om eerlijk bij te dragen aan de samenleving via belastingen ontwijken. Dit gedrag kan voortkomen uit de druk om aandeelhouderswaarde te maximaliseren, waarbij bedrijven

fiscale optimalisatie als een legitieme strategie zien om winstgevendheid te garanderen en concurrentievoordeel te behouden. Hierdoor ontstaat het risico dat MVO-initiatieven worden ingezet als een vorm van "greenwashing" of "ethische witwassing", waarbij bedrijven hun positieve imago gebruiken om de aandacht af te leiden van minder ethische zakelijke praktijken, zoals belastingontwijking. Dit impliceert dat MVO niet altijd een weerspiegeling is van intrinsieke ethische motieven, maar in sommige gevallen kan worden aangewend als een instrument voor winstmaximalisatie, zelfs ten koste van fiscale rechtvaardigheid en transparantie (Pratiwi & Siregar, 2019).

Aan de andere kant zijn familiebedrijven minder geneigd zijn om belastingontwijking toe te passen. Dit kan worden toegeschreven aan de meer verantwoordelijke benadering van belastingverplichtingen binnen familiebedrijven. Familiebezit heeft vaak een positieve invloed op de naleving van belastingregels, wat betekent dat familiebedrijven geneigd zijn belastingverplichtingen eerlijker te behandelen. Dit wijst op het belang van eigendomsstructuur bij het bepalen van de belastingpraktijken van bedrijven (Ibrahim et al., 2021). De relatie tussen familiebedrijven en belastingontwijking blijkt complex en afhankelijk van verschillende factoren. In sommige gevallen is er een negatieve relatie, terwijl in andere gevallen een positieve en significante relatie wordt waargenomen (Kautsar Riza Salman et al., 2024). Dit duidt op het feit dat de invloed van familiebedrijven op belastingontwijking varieert, afhankelijk van specifieke contextuele omstandigheden, zoals het niveau van transparantie en de economische en juridische omgeving. In bepaalde situaties kan de mate van bedrijfsopaciteit de impact van familiebedrijven op belastingontwijking verzachten. Dit onderstreept de noodzaak om de lokale omstandigheden te begrijpen bij het onderzoeken van belastingontwijking door familiebedrijven (Khelil & Khlif, 2023). Daarnaast wordt belastingontwijking beïnvloed door de scheiding tussen eigendom en controle binnen bedrijven. Sterke belastinghandhaving en goed ondernemingsbestuur kunnen prikkels voor managers verminderen en belastingnaleving bevorderen (Hanlon & Heitzman, 2010).

Naast de invloed van eigendomsstructuur speelt risicomanagement een cruciale rol in belastingnaleving. Risicomanagementpraktijken hebben een significante invloed op het nalevingsgedrag van bedrijven, aangezien bedrijven die risico's beter beheeren ook minder geneigd zijn belastingontwijking toe te passen. Dit geldt vooral voor bedrijven die actief risicobeheersing implementeren in hun strategieën. Andere factoren, zoals de leeftijd en sector van een bedrijf, blijken daarentegen geen effect te hebben op de mate van belastingontwijking (Fauziati & Kassim, 2018). De belastingadministratie speelt eveneens een belangrijke rol in de belastingnaleving. De belastingadministratie omvat het systematisch vastleggen, verwerken en rapporteren van belasting gerelateerde gegevens om te voldoen aan fiscale verplichtingen volgens de geldende wet- en regelgeving. Belastingeducatie stimuleert belastingbetalers aan om zich aan de regels te houden, terwijl inefficiënties en corruptie in het belastingadministratiesysteem de naleving belemmeren. Bedrijfseigendom, registratiestatus en managementkwalificaties dragen bij aan hogere naleving, terwijl de kwaliteit van de belastingadministratie direct de belastinguitkomsten beïnvloedt. Dit suggereert dat een efficiënte en transparante belastingadministratie essentieel is voor het bevorderen van belastingnaleving (Adegboye et al., 2018). Belastingrisico hangt positief samen met de Cash Effective Tax Rate (CETR), wat suggereert dat bedrijven die belastingstrategieën toepassen

met een hoger belastingrisico, nog steeds voldoen aan de belastingregels, wat zich uit in hogere CETR-waarden. Dit benadrukt het belang van belastingrisicomanagement voor bedrijven om ervoor te zorgen dat hun belastingstrategieën geen nadelige gevolgen hebben, zoals toekomstige verliezen door extra belastingbetalingen of boetes (Mangoting et al., 2021).

Binnen het kader van corporate governance blijkt de grootte van een bedrijf een significante invloed te hebben op de naleving van belastingverplichtingen. Bedrijven met een grotere omvang blijken gemakkelijker belastingontwijkingstrategieën te implementeren, wat hen in staat stelt belastinglasten te verminderen. Dit wordt echter gecompenseerd door de beperkte invloed van andere governancefactoren, zoals koers-winstverhouding en de leeftijd van het bedrijf, die slechts inconsistente effecten op belastingnaleving hebben (Lama & Anderson, 2015). Bij KMO's is belastingnaleving sterk afhankelijk van verschillende factoren. De boekhoudpraktijken van een bedrijf, het bewustzijn van belastingverplichtingen, belastingbeleid en het oordeel over belastingnaleving zijn cruciaal voor de mate van naleving die bedrijven vertonen. Een goed boekhoudsysteem en verhoogd belastingbewustzijn zijn met name belangrijke factoren die belastingnaleving bevorderen (Le et al., 2020). Daarnaast zijn nieuwe bedrijven, grotere bedrijven en bedrijven met een lage perceptie van boete penalty's vaker geneigd om belastingontwijking toe te passen. Dit komt doordat deze bedrijven vaak minder risico zien in belastingontwijking en de mogelijkheden om belastingverplichtingen te minimaliseren als aantrekkelijker beschouwen. Dit wijst op de belangrijke rol van perceptie en risicobeoordeling bij belastinggedrag (Hoxhaj & Kamolli, 2022).

Belastingontwijking heeft een belangrijke invloed op de investeringsactiviteiten van bedrijven. Variabelen zoals rendement op activa, financiële hefboomwerking en de grootte van het bedrijf spelen een cruciale rol in hoe bedrijven belastingontwijking toepassen binnen hun financiële strategieën. Het rendement op activa wordt hierbij gebruikt als indicator voor de efficiëntie van het gebruik van middelen, wat indirect invloed heeft op de mate waarin een bedrijf belastingontwijking kan toepassen (ABBASSI et al.). Zowel bedrijfsstrategieën als financiële moeilijkheden hebben een significante invloed op belastingontwijking. Bedrijven die een prospector-bedrijfsstrategie hanteren, vertonen een positieve invloed op belastingontwijking, terwijl bedrijven met een defender-strategie juist een negatieve invloed hebben. Daarnaast blijkt dat financiële moeilijkheden de belastingontwijking bevorderen. Dit suggereert dat bedrijven die in financiële problemen verkeren, mogelijk eerder geneigd zijn belastingontwijking toe te passen als een strategie om hun financiële situatie te verbeteren. Het onderzoek benadrukt de noodzaak voor bedrijven om zowel strategische als financiële risico's zorgvuldig te beheren om belastingontwijking te beperken (Sadjiarto et al., 2020).

Naast bedrijfskenmerken zoals grootte, sector en winstgevendheid, spelen ook de persoonlijkheidskenmerken van CEO's een cruciale rol bij het begrijpen van belastingnaleving (tax compliance). Aangezien topbestuurders vaak de strategische richting en risicobereidheid van een onderneming bepalen, kunnen hun individuele eigenschappen, zoals morele overtuigingen, risicobereidheid, mate van conservatisme een directe invloed hebben op fiscale besluitvorming. Het onderzoeken van deze persoonlijke factoren biedt een waardevolle aanvulling op traditioneel

onderzoek naar tax compliance, dat zich voornamelijk richt op structurele of financiële aspecten van ondernemingen. Een holistische benadering waarin zowel bedrijfs- als leiderschapkenmerken worden meegenomen, kan zo leiden tot een dieper inzicht in het gedrag van organisaties ten aanzien van belastingverplichtingen (Olajube et al., 2018).

3.3) Persoonskenmerken tax compliance

Naast de bedrijfskenmerken spelen de kenmerken van de bestuurders ook een belangrijke rol bij het naleven van belastingverplichtingen. De complexiteit van belastinggedrag wordt namelijk niet alleen bepaald door economische en juridische factoren, maar ook door bestuursstructuren, percepties van rechtvaardigheid en het vertrouwen in belastingautoriteiten. Transparante communicatie en een rechtvaardig belastingklimaat kunnen belastingnaleving bevorderen, terwijl ondoorzichtige bestuursvormen en een gebrek aan vertrouwen eerder aanleiding kunnen geven tot belastingontwijking. Dit wijst op het belang van een integrale benadering waarbij zowel individuele als institutionele factoren worden meegenomen in het begrijpen en stimuleren van tax compliance.

De kenmerken van bestuurders blijken een belangrijke rol te spelen bij belastingontwijking, waarbij bedrijven met bepaalde typen leiderschap vaker geneigd zijn om deze praktijken toe te passen. Vooral autoritaire en ondoorzichtige leiders vergroten de kans op belastingontwijking, doordat zij vaak minder openstaan voor transparantie en strengere controle (Ibrahim et al., 2021). Dit gedrag kan deels worden verklaard door hoe deze leiders de controle door belastingautoriteiten en de handhavingscapaciteit van die instanties inschatten. Wanneer belastingbetalers het gevoel hebben dat het belastingstelsel helder en rechtvaardig wordt toegepast, neemt hun motivatie om belasting te ontwijken sterk af. Daarom is het essentieel dat belastingautoriteiten een open en eerlijke communicatie voeren en een dialoog onderhouden met belastingbetalers, zodat een cultuur van naleving en vertrouwen ontstaat (Tilahun, 2019). Volgens de deterrence theory stemmen belastingbetalers hun gedrag af op de verwachte gevolgen van belastingontwijking, zoals boetes. Daarnaast benadrukt de gedragswetenschap dat psychologische en sociale factoren een grote invloed hebben op fiscale beslissingen. Samen bieden deze theorieën een diepgaand inzicht in de complexiteit van belastingplanning en de motivatie van bestuurders en bedrijven om al dan niet belastingontwijking toe te passen (Kouroub & Oubdi, 2022).

Persoonlijkheidskenmerken van belastingbetalers spelen een belangrijke rol in het voorspellen van belastinggedrag. Persoonlijkheidstrekken zoals neuroticisme, vriendelijkheid en consciëntieusheid blijken namelijk van invloed te zijn op de bereidheid om belasting te ontduiken. De eigenschappen vriendelijkheid, openheid voor ervaringen, consciëntieusheid, extraversie en neuroticisme kunnen belangrijke indicatoren zijn voor het bepalen van de intentie om belasting te ontduiken (Owusu et al., 2022). Dit is een belangrijke ontdekking, aangezien het suggereert dat individuen met hogere scores op bijvoorbeeld consciëntieusheid en vriendelijkheid minder geneigd zijn om belastingontduiking toe te passen, terwijl individuen met hogere niveaus van neuroticisme juist vaker belastingontduiking vertonen. Uit dit onderzoek blijkt ook dat een hogere belastingmoraal samenhangt met een lagere intentie om belasting te ontduiken, wat de noodzaak van het bevorderen van een sterkere belastingmoraal onder belastingbetalers benadrukt (Khalil & Sidani, 2022). Volgens

het vijf-factorenmodel van persoonlijkheid zijn consciëntieusheid, vriendelijkheid en extraversie negatief gerelateerd aan belastingontwijking, terwijl neuroticisme juist een positieve invloed heeft op belastingontwijking. Daarnaast wordt aangetoond dat de perceptie van belastingrechtvaardigheid de relatie tussen deze persoonlijkheidstrekken en belasting niet-naleving gedeeltelijk medieert, met uitzondering van de persoonlijkheidstrek openheid (Jassem et al., 2022). Dit wijst erop dat de manier waarop belastingbetalers de rechtvaardigheid van het belastingstelsel ervaren, een belangrijke rol speelt in hun nalevingsgedrag.

De houding van bedrijfsleiders ten opzichte van belastingontduiking heeft een aanzienlijke invloed op de belastingnaleving binnen bedrijven. Onderzoek laat zien dat negatieve attitudes van bedrijfsleiders ten opzichte van belastingontduiking vaak resulteren in een lagere naleving van belastingverplichtingen, terwijl een positieve houding juist de belastingnaleving kan bevorderen. Sociale normen binnen een bedrijf of een gemeenschap spelen hierbij een sleutelrol. Wanneer belastingontduiking als sociaal acceptabel wordt beschouwd binnen een bepaalde referentiegroep, zullen individuen zich sneller aanpassen aan deze normen, wat leidt tot een grotere bereidheid om belasting te ontduiken. Nationale normen, zoals het vertrouwen in politiek leiderschap en belastingautoriteiten, hebben eveneens een sterke invloed op de bereidheid van ondernemers om belastingen te betalen (Barbuta-Misu, 2011). De resultaten toonden aan dat de nalevingskosten van de btw geen significante invloed hebben op de btw-naleving. Daarentegen heeft vertrouwen in de overheid een statistisch significante en positieve relatie met belastingnaleving, wat het belang onderstreept van een transparante en betrouwbare overheid voor het bevorderen van belastingnaleving (Alshira'h, 2024).

Kleine ondernemers vertonen vaak persoonskenmerken die hen gevoeliger maken voor belastingontwijking, zoals een beperkte kennis van belastingwetgeving en een subjectieve beleving van belastingbetaling als financieel verlies. Deze cognitieve en perceptuele factoren beïnvloeden hun houding ten opzichte van fiscale naleving en vergroten de kans dat zij belastingverplichtingen ontwijken (Kamleitner et al., 2012). Bovendien blijkt uit onderzoek dat een toename in institutioneel eigendom vaak gepaard gaat met een toename in belastingontwijking, doordat belastingparken en andere belastingvoordelen worden gebruikt om hogere winstmarges te realiseren en analistenverwachtingen te overtreffen. Dit benadrukt de rol van de institutionele en economische context in het belastinggedrag van bedrijven (Khan et al., 2017). Vervolgens zijn er economische variabelen die het belastinggedrag sterk beïnvloeden. De belastingtarieven, de omvang van de belastingdruk en de economische omstandigheden spelen een directe rol in de keuze om al dan niet belasting te ontwijken. In landen met hoge belastingtarieven kan de verleiding om belastingen te ontwijken groter zijn, vooral voor bedrijven die het als een strategie zien om hun winstgevendheid te verhogen. Daarnaast kunnen economische crisissen of recessies ervoor zorgen dat belastingbetalers, zowel bedrijven als particulieren, hun belastingstrategie aanpassen, waarbij sommige ervoor kiezen om belasting te ontwijken als een manier om financieel te overleven. Het gedrag van belastingbetalers wordt dus in belangrijke mate gedreven door zowel individuele als externe economische factoren, die de uiteindelijke beslissing om wel of niet belasting te ontwijken beïnvloeden (Mehrara & Farahani, 2016).

De literatuur over belastingontwijking onderscheidt vijf belangrijke categorieën van factoren die dit fenomeen beïnvloeden: demografische, culturele, gedragsmatige, juridische-institutionele, en economische variabelen. Elke categorie biedt een waardevol perspectief op belastingontwijking en helpt bij het ontwikkelen van effectieve beleidsmaatregelen en handhavingsstrategieën (khlif & Achek, 2015). Demografische factoren omvatten kenmerken zoals leeftijd, geslacht, inkomen en opleidingsniveau. Deze variabelen hebben invloed op de houding en het gedrag van belastingbetalers. Jongere belastingbetalers blijken bijvoorbeeld minder geneigd om belastingregels strikt na te leven dan oudere belastingplichtigen. Ook kan een hoger inkomen leiden tot een grotere inzet van belastingontwijkingsstrategieën om de belastingdruk te verminderen (Marandu et al., 2015). Daarnaast draagt een hoger opleidingsniveau bij aan een beter begrip van belastingwetten en de consequenties van ontwijking, wat de naleving kan bevorderen (Olexová & Sudzina, 2019). Culturele en gedragsmatige factoren spelen eveneens een cruciale rol. Risicobereidheid is hierbij een belangrijk element: sommige belastingbetalers zijn eerder geneigd om belasting te ontwijken als ze inschatten dat de kans op ontdekking klein is of de sancties gering zijn. Daarentegen kiezen anderen voor naleving uit angst voor juridische gevolgen of reputatieschade. Belastingmoraal, gevormd door sociale normen en waarden, bepaalt in hoeverre individuen belastingontwijking als acceptabel beschouwen (Alabede et al., 2011). Juridische en institutionele factoren betreffen de effectiviteit van wetgeving en de mate van belastinghandhaving. Een transparant en eerlijk belastingstelsel draagt bij aan een hogere naleving, terwijl een inefficiënt of corrupt systeem belastingontwijking in de hand kan werken. Strengere controles en hogere boetes kunnen ontmoedigend werken, terwijl belastingvoordelen en vrijstellingen onbedoeld ruimte kunnen bieden voor ontwijkingspraktijken (khlif & Achek, 2015). Tot slot zijn economische factoren van grote invloed op belastinggedrag. In tijden van economische onzekerheid, zoals tijdens een recessie, kunnen belastingbetalers meer geneigd zijn om belasting te ontwijken om hun financiële situatie te verbeteren. Ook de stabiliteit van iemands inkomen of onderneming speelt een rol in de beslissing om al dan niet belastingplichtig te handelen (Torgler, 2003).

Er zijn dus verschillende factoren die het belastinggedrag van ondernemers beïnvloeden. Zo speelt de burgerlijke staat van de ondernemer een meetbare rol in belastingnaleving (Antwi et al., 2015). Daarnaast blijkt dat belastinggedrag niet los staat van culturele en etnische diversiteit. Culturele normen en waarden beïnvloeden de perceptie van belastingplichtigen over de rechtvaardigheid en moraliteit van belastingheffing. In sommige culturen wordt belastingontwijking als sociaal acceptabel beschouwd, terwijl in andere een strikte naleving van belastingwetten wordt benadrukt. Dit heeft ook gevolgen voor het vertrouwen in belastingautoriteiten en de bereidheid om aan fiscale verplichtingen te voldoen (Alabede et al., 2011). Verder onderzoek toont aan dat culturele waarden zoals individualisme, prestatierichting, assertiviteit en humane oriëntatie significante voorspellers zijn van belastingontwijking, zelfs na controle voor institutionele en demografische factoren. Dit onderstreept het belang van culturele context bij het analyseren van belastinggedrag en benadrukt de noodzaak van cross-cultureel onderzoek op dit gebied (Bame-Aldred et al., 2013). Gezien deze bevindingen wordt aanbevolen dat belastingautoriteiten gerichte bewustwordingscampagnes ontwikkelen om de belastingmoraal te versterken en belastingontwijking te beperken (Hoxhaj & Kamolli, 2022).

De relationele keuzetheorie benadrukt dat de keuzes en gedragingen van individuen sterk worden beïnvloed door de sociale relaties en de verwachtingen die daarin bestaan. De rationele-keuzetheorie biedt een gedeeltelijke verklaring voor belastingnaleving. Daarnaast legt belastingmoraal de nadruk op sociale en emotionele factoren, zoals normconformiteit en morele overwegingen, die ook een grote rol spelen bij het naleven van belastingverplichtingen. Onderzoek toont aan dat belastingautoriteiten zich effectiever kunnen richten op de bredere institutionele context van belastingbetalers, in plaats van enkel op economische prikkels. (Jacquemet et al., 2019). Sociale factoren zoals cultuur, belastingeducatie en een gevoel van rechtvaardigheid hebben een aanzienlijke invloed op belastinggedrag, vooral binnen KMO's. Dit suggereert dat belastingnaleving niet alleen een individuele keuze is, maar ook sterk afhankelijk is van de bredere culturele en institutionele context (Mbilla, 2023). De perceptie van rechtvaardigheid in het belastingstelsel speelt hierbij een cruciale rol: wanneer belastingbetalers het systeem als eerlijk en transparant ervaren, zijn ze eerder geneigd hun fiscale verplichtingen na te komen. Een rechtvaardig belastingklimaat versterkt het vertrouwen in de overheid en vermindert de motivatie voor belastingontduiking, terwijl een gevoel van oneerlijkheid kan leiden tot wantrouwen en een lagere bereidheid om belasting te betalen (Anaman et al., 2024).

CEO's van KMO's worden in hun besluitvorming niet alleen gestuurd door economische of bedrijfsmatige overwegingen, maar ook in belangrijke mate beïnvloed door hun sociale omgeving. Dit netwerk kan bestaan uit collega-ondernemers, financiële en juridische adviseurs, familieleden, vrienden en andere vertrouwenspersonen. Binnen deze netwerken circuleren opvattingen over wat wenselijk, aanvaardbaar of gebruikelijk is, ook met betrekking tot fiscale keuzes. Dergelijke sociale invloeden kunnen een subtiele, maar krachtige rol spelen bij het vormen van normen en overtuigingen over belastingplanning, naleving of het opzoeken van fiscale grenzen. Aangezien belastingstrategieën dus niet louter het resultaat zijn van rationele kosten-batenanalyses, maar mede worden gevormd binnen een sociale context, is het van groot belang om te onderzoeken hoe en in welke mate deze netwerken het belastinggedrag van KMO-ceo's beïnvloeden (Belliveau et al., 1996).

3.4) Invloed sociale factoren

CEO's van KMO's worden beïnvloed door hun sociaal netwerk op basis van hun belastingstrategie. Sociaal kapitaal verwijst naar de waarde van sociale netwerken, wederzijds vertrouwen en gedeelde normen die samenwerking en maatschappelijke participatie bevorderen. Sociaal kapitaal, gemeten aan de hand van gemeenschappelijke normen en sociale netwerken, heeft een belangrijke invloed op belastingontwijking door bedrijven. In regio's met sterker sociaal kapitaal is er vaak minder belastingontwijking. Dit komt doordat bedrijven in zulke regio's minder geneigd zijn om belastingontwijking toe te passen, zelfs als ze te maken hebben met agressieve belastingstrategieën. De sociale structuur van een gebied kan dus een bepalende rol spelen in de belastingpraktijken van bedrijven. Dit betekent dat bedrijven die zich in een sociale omgeving bevinden waar normen van samenwerking en verantwoordelijkheid de boventoon voeren, zich vaak minder snel aan belastingontwijking bezondigen. Sociaal kapitaal heeft dus niet alleen invloed op de relaties tussen individuen, maar ook op het economische gedrag van bedrijven in de regio. In deze context kan de

aanwezigheid van sterke sociale netwerken, bijvoorbeeld in een gemeenschap waar wederzijds vertrouwen hoog is, een belangrijke belemmering vormen voor belastingontwijking (Hasan et al., 2017). Toch is er tot op heden nog onvoldoende onderzoek gedaan naar de manier waarop deze netwerken de besluitvorming van CEO's concreet beïnvloeden.

Daarnaast is de druk van belanghebbenden, zoals aandeelhouders, bestuursleden en andere betrokkenen, van grote invloed op belastingontwijking door bedrijven. Deze externe druk kan zowel belastingontwijking bevorderen als beperken, afhankelijk van hoe deze druk wordt verwerkt binnen de bedrijfscultuur en governance. Wanneer bedrijven onder druk staan om winsten te maximaliseren, kan belastingontwijking soms aangemoedigd worden. Tegelijkertijd kunnen ethische normen en druk vanuit andere belanghebbenden de belastingontwijking juist verminderen (Kovermann & Velte, 2019). Er is echter nog onvoldoende onderzocht welke specifieke vorm die druk aanneemt en in welke mate die druk daadwerkelijk invloed uitoefent. Aandeelhouders kunnen bijvoorbeeld bedrijven aansporen om belastingen te besparen door middel van belastingontwijking, vooral als ze verwachten dat het bedrijf hierdoor hogere winsten behaalt. Aan de andere kant kunnen bedrijven die zich willen profileren als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), zich onder druk gezet voelen om belastingen te betalen en belastingontwijking te vermijden. Deze druk van belanghebbenden vormt dus een complexe factor die op verschillende manieren kan beïnvloeden hoe bedrijven omgaan met belastingverplichtingen (Masripah et al., 2017).

Normatieve factoren, zoals sociale normen en de druk vanuit familie, vrienden of de bredere samenleving, spelen eveneens een belangrijke rol in belastinggedrag. Sociale druk om belastingverplichtingen na te komen kan belastingnaleving bevorderen. Dit benadrukt het belang van gemeenschappelijke verwachtingen: als belastingbetalers zich bewust zijn van de maatschappelijke normen die belastingbetaling ondersteunen, zijn ze eerder geneigd om zich aan de wet te houden (Marandu et al., 2015). In veel gevallen voelen mensen zich moreel verplicht om belastingen te betalen, niet alleen omdat het wettelijk verplicht is, maar omdat het sociaal geaccepteerd wordt binnen hun omgeving. Wanneer bijvoorbeeld vrienden of familieleden belastingen betalen, kan dit individuen aanmoedigen om hetzelfde te doen, uit solidariteit met de gemeenschap. De sociale druk die wordt uitgeoefend door een groep kan dus een positieve invloed hebben op belastingnaleving, waardoor belastingontwijking minder aantrekkelijk lijkt (Lenz, 2020). Sociale factoren, zoals referentiegroepen en politieke affiliatie, hebben een belangrijke invloed op het belastinggedrag. Deze factoren bepalen hoe belastingbetalers hun belastingplicht ervaren en of ze besluiten al dan niet belasting te ontwijken. Het benadrukt het belang van sociale context en persoonlijke overtuigingen bij belastingnaleving. Sociale groepen spelen dus niet alleen een rol in het bevorderen van belastingnaleving, maar beïnvloeden ook actief de beslissing om belasting te ontwijken, afhankelijk van de normen binnen die groep (Sritharan et al., 2020). Maar het is nog niet duidelijk over welke druk dit dan precies gaat en hoe CEO's van KMO's hierop reageren.

Hoewel politieke connecties vaak invloed hebben op de zakelijke besluitvorming, blijkt uit onderzoek dat politieke connecties geen directe invloed hebben op de belastingontwijking door bestuurders. Dit suggereert dat andere factoren dan politieke netwerken belangrijker zijn bij het bepalen van belastinggedrag (Ibrahim et al., 2021). Politieke connecties kunnen bijvoorbeeld de toegang tot

bepaalde voordelen vergemakkelijken, maar de invloed van zulke connecties op belastingontwijking hangt af van de bedrijfsstructuur. In plaats daarvan blijkt dat bedrijfsbeslissingen over belastingontwijking meer te maken hebben met de interne cultuur en governance van het bedrijf dan met politieke netwerken. Dit is een belangrijke nuance in het debat over de invloed van politiek op belastingontwijking: hoewel politieke macht en connecties vaak worden gezien als middelen om belastingregels te omzeilen, speelt de bedrijfsomgeving zelf ook een cruciale rol in het belastinggedrag. Maar wanneer het gaat over politieke connecties met de raad van bestuur zien we dat dit wel een grote invloed heeft op belastingontwijking, meer specifiek op de kans om gedetecteerd te worden. (Lin et al., 2018).

Daarnaast spelen accountants een cruciale rol in belastingontwijking. Zij ondersteunen regelmatig belastingstrategieën van bedrijven, vooral wanneer deze juridisch toelaatbaar maar ethisch discutabel zijn. Dit geeft aan dat accountants niet alleen belastingadvies geven, maar ook indirect betrokken kunnen zijn bij het bevorderen van belastingontwijking (West, 2018). Accountants, als belangrijke adviseurs voor bedrijven, kunnen bedrijven helpen belastingontwijkingsstrategieën toe te passen die net binnen de grenzen van de wet vallen, maar in moreel opzicht twijfelachtig kunnen zijn. De rol van accountants in het adviseren van bedrijven kan dus bijdragen aan het in stand houden van belastingontwijking, zelfs wanneer de wettelijke normen strikt worden nageleefd. Dit roept belangrijke ethische vragen op over de verantwoordelijkheid van accountants bij het adviseren van bedrijven over belastingstrategieën (Sandford & Dean, 1971). Belangrijk om te nuanceren is dat accountants rekening houden met het risico dat de bedrijfsleiders willen nemen en hierop hun belasting strategie anticiperen (Cloyd, 1995). Tenslotte zien we dat klanten die belastingdiensten afnemen bij een externe auditfirma met belastingexpertise meer belastingontwijking vertonen. De combinatie van audit- en belastingexpertise van de firma is vaak gekoppeld aan grotere belastingontwijking, aangezien de firma in staat is belastingstrategieën te ontwikkelen die zowel belasting- als financiële voordelen opleveren voor de klant (McGuire et al., 2012).

De invloed van peers blijkt eveneens significant te zijn. Wanneer mensen zich in een sociale groep met peers bevinden waar belastingontwijking niet wordt aangemoedigd, zullen ze minder snel geneigd zijn om belasting te ontwijken. Sociale normen en de druk van peers kunnen dus een belangrijke rol spelen in het bevorderen van belastingnaleving (Alkhatib et al., 2019). In veel gevallen zullen mensen zich aanpassen aan de normen van hun sociale groep, vooral als zij zich identificeren met de groep of als de groep belangrijk voor hen is. Dit kan zowel een negatieve als positieve invloed hebben op belastinggedrag. In groepen waar belastingontwijking wordt afgekeurd of niet wordt gepromoot, zullen leden van deze groepen eerder geneigd zijn belastingen te betalen om sociale goedkeuring te krijgen (Davis et al., 2003). Communicatie tussen belastingbetalers heeft daarnaast ook een aanzienlijke invloed op belastingnaleving. Dit varieert van het uitwisselen van informatie over belastingregels tot pogingen om anderen te overtuigen belastingwetten na te leven. Dit laat zien hoe sociale netwerken en communicatie de bereidheid om belastingen te betalen kunnen versterken. Het sociale netwerk binnen een gemeenschap speelt dus een cruciale rol in het bevorderen van belastingnaleving, doordat mensen niet alleen informatie delen, maar ook hun overtuigingen en gedragingen ten opzichte van belastingbetaling met elkaar afstemmen (Onu & Oats, 2016). Maar er is nog te weinig onderzoek gedaan naar de inhoud van die belastinggesprekken.

De invloed van sociale normen op belastingontwijking is niet te onderschatten. Als belastingbetalers deel uitmaken van een gemeenschap die belastingnaleving ondersteunt, zullen ze eerder geneigd zijn om zich aan de belastingwetten te houden. Dit benadrukt de kracht van de omgeving en sociale invloeden bij het bevorderen van belastingnaleving (Abdul-Jabbar et al., 2020). Sociale normen die belastingbetaling ondersteunen, kunnen dus bijdragen aan een omgeving waarin belastingontwijking minder voorkomt. Dit toont aan hoe belangrijk het is om een cultuur te ontwikkelen waarin belastingnaleving als een sociaal verantwoorde handeling wordt beschouwd. Bedrijven die opereren in een omgeving waar belastingbetaling als een morele verplichting wordt gezien, zullen minder snel geneigd zijn om belastingontwijking toe te passen (Davis et al., 2003). Rechtvaardigheid speelt ook een belangrijke rol in het belastingrapportagegedrag. Hoewel sociale conformiteit geen significante invloed blijkt te hebben, passen belastingbetalers hun rapportagegedrag vaak aan op basis van hun perceptie van rechtvaardigheid. Dit suggereert dat het gevoel van eerlijkheid en de perceptie van belastingwetgeving belangrijke factoren zijn in belastinggedrag. Wanneer belastingbetalers voelen dat het belastingstelsel rechtvaardig is, zijn ze eerder geneigd om belasting te betalen. Als het belastingklimaat echter als oneerlijk wordt ervaren, bijvoorbeeld wanneer grote bedrijven belastingontwijking toepassen, kan dit de bereidheid van individuen om belasting te betalen negatief beïnvloeden, maar hoe groot die beïnvloeding is, nog niet duidelijk (Fortin et al., 2007).

De rol van sociale normen in belastingnaleving is verder te zien in het feit dat sociale verwachtingen zowel directe als indirecte invloeden hebben op hoe bedrijven zich gedragen op het gebied van belasting. Bedrijven passen hun gedrag vaak aan op basis van wat maatschappelijk als acceptabel wordt beschouwd. Sterke sociale normen dragen bij aan een cultuur waarin belastingnaleving vanzelfsprekend is, en niet enkel gedwongen wordt door formele sancties. Er is nog niet duidelijk wat het netwerk als maatschappelijk aanvaardbaar ziet (PHAM et al., 2020). Dit laat zien hoe belangrijk het is dat belastingbetalers niet alleen gemotiveerd worden door de angst voor straf, maar ook door de sociale verwachtingen en normen die belastingnaleving ondersteunen. Het naleven van belastingverplichtingen wordt dan een manier om zich te conformeren aan de verwachtingen van de bredere gemeenschap (Bobek & Hatfield, 2003). Bovendien beïnvloeden persoonlijke overtuigingen en subjectieve normen, zoals de verwachtingen van naasten, direct hoe mensen belasting naleven. Deze sociale normen spelen een directe rol in de bereidheid van belastingbetalers om zich aan de wet te houden. Naarmate de sociale normen voor belastingnaleving sterker worden, nemen ook persoonlijke normen toe, wat leidt tot een grotere bereidheid om belasting te betalen (Bobek et al., 2013). Dit betekent dat de invloed van de sociale groep niet alleen indirect is via maatschappelijke druk, maar ook direct via persoonlijke overtuigingen en de overtuigingen van mensen die dichtbij ons staan. Deze persoonlijke normen vormen een belangrijk onderdeel van hoe belastingbetalers hun verplichtingen ervaren (Jimenez & Iyer, 2016).

Sociale normen spelen niet alleen een rol in de naleving van belastingwetgeving, maar ook in hoe mensen veranderingen in hun financiële situatie interpreteren. Zo kan de manier waarop mensen hun recht op inkomen ervaren, de beslissing om belasting te betalen beïnvloeden. Het is duidelijk dat sociale normen de perceptie van belastingplicht beïnvloeden, wat belangrijk is voor het ontwikkelen van beleid om belastingontwijking tegen te gaan. De manier waarop mensen hun financiële situatie begrijpen, kan sterk worden beïnvloed door de normen van hun sociale groep, wat

hen kan aanzetten om belastingverplichtingen serieus te nemen (Cullis et al., 2012). Sociale normen spelen een belangrijke rol in belastingnaleving. De studie concludeert dat belastingbetalers worden beïnvloed door hun persoonlijke morele overtuigingen en die van mensen dicht bij hen, evenals door maatschappelijke opvattingen over wat gepast gedrag is. Dit helpt verklaren waarom belastingnalevingspercentages vaak hoger zijn dan economische modellen zouden voorspellen. Het blijkt dus dat belastinggedrag niet alleen economisch wordt gemotiveerd, maar ook sterk afhankelijk is van de sociale context en de normen die in een gemeenschap worden gedeeld (Bobek et al., 2007). Belastingbetalers' naleving is afhankelijk van het handhavingsbeleid en hun initiële nalevingsstatus. Populaties die van nature naleven, reageren pas bij verslapping van de handhaving, wat leidt tot een plotselinge toename van niet-naleving. Gehoorzame groepen passen zich aan strengere handhaving aan, wat kan resulteren in een toename in naleving. Bovendien voorspellen de modellen dat het terugkeren naar een eerdere handhavingsmaatregel de naleving niet zal herstellen naar de oorspronkelijke staat, wat helpt verklaren waarom naleving varieert over tijd en regio's (Davis et al., 2003).

Hoewel sociaal kapitaal en netwerken als belangrijke factoren worden erkend in het gedrag van bedrijven ten aanzien van belastingstrategieën, is er nog opvallend weinig onderzoek gedaan naar de specifieke manier waarop sociale netwerken de belastingstrategie van CEO's van KMO's beïnvloeden. Uit de bestaande literatuur blijkt dat er nog geen gerichte studies zijn uitgevoerd naar de mate van openheid binnen deze netwerken over belastingkwesties. Het blijft grotendeels onduidelijk in hoeverre en hoe frequent belastinggerelateerde onderwerpen worden besproken, met wie CEO's deze gesprekken voeren (bijvoorbeeld collega-ondernemers, adviseurs of familieleden), en onder welke omstandigheden deze gesprekken plaatsvinden. Bovendien is er nauwelijks inzicht in de inhoud van deze gesprekken: gaan ze vooral over praktische aspecten zoals aftrekposten en structuren, of eerder over morele afwegingen en de legitimiteit van belastingontwijking? Eveneens ontbreekt kennis over hoe sociale netwerken belastingoptimalisatie beoordelen, zien ze het als strategisch handelen of juist als grensoverschrijdend gedrag? Een beter begrip van deze sociale interacties is essentieel om zicht te krijgen op de manier waarop belastingstrategieën zich ontwikkelen binnen het KMO-landschap.

4) Methodologie

4.1) Theoretisch samplen

Het uitvoeren van kwalitatief onderzoek biedt nieuwe inzichten in de invloed van netwerken op belastingstrategieën van CEO's van KMO's. Dit type onderzoek is gericht op het begrijpen van concepten, ideeën of ervaringen, vooral in domeinen waar nog weinig kennis over bestaat. Door middel van diepte-interviews worden ervaringen en concepten verzameld die dienen ter onderbouwing van het onderzoek. De onderzoeksopzet richt zich specifiek op de private sector in Vlaanderen, waarbij zowel vrouwelijke als mannelijke ondernemers uit de regio zijn betrokken perspectieven en ervaringen vast te leggen (Reulink & Lindeman, 2005).

Voor de dataverzameling wordt gebruikgemaakt van meerdere methoden, een aanpak die bekend staat als 'triangulatie'. Dit principe versterkt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek door verschillende invalshoeken te combineren. Interviews zijn gekozen als primaire dataverzamelmethode vanwege hun vermogen om diepgaande inzichten te verschaffen in de ervaringen en opvattingen met betrekking tot belastingstrategieën bij CEO's van KMO's. Via gestructureerde interviews worden patronen en thema's geïdentificeerd die relevant zijn voor het onderzoeksdomein (Van Staa & Evers, 2010).

De analyse van de verzamelde data wordt uitgevoerd volgens de grounded theory-methodologie, een krachtige kwalitatieve benadering die gericht is op het ontwikkelen van nieuwe theoretische inzichten vanuit de data zelf. Deze methode biedt de flexibiliteit om de complexiteit van de verzamelde gegevens te omarmen en nieuwe theoretische perspectieven te ontwikkelen op basis van de ervaringen van de deelnemers (Glaser & Strauss, 2017). Het einddoel is het bereiken van theoretische saturatie, waarbij verdere interviews geen nieuwe informatie meer opleveren (Smaling, 2009).

De onderzoeksbenadering gaat verder dan het louter beschrijven van bestaande fenomenen en draagt bij aan de ontwikkeling van nieuwe theoretische inzichten over de invloed van derden op het begrip van belastingstrategieën. Het onderzoek biedt een empirische basis voor een beter begrip van belastingstrategieën bij CEO's van KMO's, waarbij de bevindingen worden vergeleken met bestaande literatuur om zo een breder perspectief te ontwikkelen (Rieger, 2019).

Op deze manier kunnen er betekenisvolle conclusies worden getrokken over de gelijkenissen en verschillen in de wijze waarop respondenten beïnvloeding door derden ervaren bij het toepassen van belastingstrategieën. Het is van belang om deze variaties niet alleen te benoemen, maar ook grondig te analyseren, omdat zij waardevolle inzichten verschaffen in de dynamiek tussen individuele besluitvorming en externe invloedsfactoren. Het erkennen van zowel de overeenkomsten als de verschillen stelt ons in staat om de complexiteit van deze beïnvloeding beter te begrijpen. Door de bevindingen met elkaar te vergelijken, kan worden onderzocht in hoeverre bepaalde vormen van beïnvloeding universeel zijn, dan wel contextspecifiek. Dit vergelijkend perspectief draagt bij aan het formuleren van nieuwe theoretische inzichten en biedt mogelijk handvatten voor toekomstig beleid

of verdere wetenschappelijke verdieping op het gebied van fiscale strategieën en gedragsbeïnvloeding.

4.2) Dataverzameling en analyse

Als dataverzamelingsmethode is gekozen voor het afnemen van tien diepte-interviews bij CEO's van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's). Door CEO's uit verschillende sectoren en met diverse achtergronden te interviewen, wordt gestreefd naar het verzamelen van een breed scala aan perspectieven met betrekking tot de invloed van hun netwerk op het gebruik van belastingstrategieën. Deze aanpak biedt de mogelijkheid om inzicht te verwerven in de wijze waarop externe actoren zoals boekhouders, financiële adviseurs, collega-ondernemers, vrienden of andere leden binnen het netwerk van de CEO's, een rol spelen bij fiscale besluitvorming.

Het vergelijken van deze ervaringen maakt het mogelijk om zowel verschillen als overeenkomsten te identificeren in de aard en mate van deze beïnvloeding. Op deze manier kunnen perceptieverschillen en terugkerende patronen worden blootgelegd die mogelijk samenhangen met sector, bedrijfsgrootte of individuele voorkeuren. Dit verrijkt het onderzoek en levert waardevolle inzichten op in de wijze waarop netwerken bijdragen aan of richting geven aan fiscale strategieën.

Door te kiezen voor een kwalitatieve benadering kunnen diepgaande en genuanceerde gegevens worden verzameld die verder reiken dan de inzichten die via uitsluitend kwantitatieve methoden beschikbaar zouden zijn. Het uiteindelijke doel van het onderzoek is tweeledig: enerzijds het verkrijgen van een beter begrip van de invloed van netwerken op de belastingstrategieën van KMO-CEO's, anderzijds het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan het bredere debat rond transparantie, strategisch gedrag en verantwoordelijkheid binnen fiscaal ondernemerschap.

Voor de werving van de steekproef worden diverse kanalen ingezet, waaronder LinkedIn, e-mail, Facebook en persoonlijke netwerken, met als doel in contact te komen met CEO's van Vlaamse KMO's. Door deze gevarieerde benadering ontstaat een diverse en representatieve steekproef. Deze methodologische aanpak vermindert de kans op vertekening en verhoogt de validiteit van de onderzoeksresultaten.

Hieronder staat een lijst met alle respondenten en hun relevante gegevens voor dit onderzoek:

Respondent	Grootte KMO	Managementvennootschap	Ervaring
Respondent 1	Grote KMO	Ja	17 jaar
Respondent 2	Kleine KMO	Ja	35 jaar
Respondent 3	Grote KMO	Neen	21 jaar
Respondent 4	Grote KMO	Neen	47 jaar
Respondent 5	Grote KMO	Neen	46 jaar
Respondent 6	Grote KMO	Ja	6 jaar
Respondent 7	Grote KMO	Neen	45 jaar
Respondent 8	Grote KMO	Ja	14 jaar

Respondent 9	Kleine KMO	Neen	38 jaar
Respondent 10	Kleine KMO	Neen	3 jaar

4.3) Gegevensverzameling en – analyse

De informatie voor het onderzoek werd verzameld via semigestructureerde interviews met tien deelnemers die actief zijn in Vlaanderen. Al de interviews vonden fysiek plaats waardoor er in alle vertrouwen inzichten en ervaringen gedeeld konden worden. De duur van de interviews varieerde van een halfuur tot een uur, met een gemiddelde van negen transcriptiepagina's.

Het onderzoek werd uitgevoerd volgens strikte ethische richtlijnen ter bescherming van de rechten en privacy van de geïnterviewde personen, met bijzondere aandacht voor anonimiteit. Anonimiteit wordt gewaarborgd door het volledig uitsluiten van persoonlijk identificeerbare informatie in de uiteindelijke paper. Respondenten kregen volledige vrijheid in het kiezen van de vragen waarop zij wensten te antwoorden, en konden op elk moment weigeren een vraag te beantwoorden. Zo werd de controle over de mate van privacyoverdracht bij de deelnemer gelegd. Al deze bepalingen zijn opgenomen in de informed consent, een document met ethische richtlijnen dat door de respondent ondertekend diende te worden voorafgaand aan het interview.

4.4) Het coderingsproces

In dit onderzoek wordt een coderingsproces gehanteerd dat bestaat uit drie fasen: open codering, axiale codering en selectieve codering. De open coderingsfase is de meest uitgebreide fase, waarbij de belangrijkste elementen uit de transcripties worden geëxtraheerd en gecodeerd met als doel de relevante aspecten te identificeren. Deze fase wordt uitgevoerd volgens de 'in vivo'-methode, wat betekent dat de codes worden afgeleid van de woorden van de respondenten zelf.

In de tweede fase, axiale codering genaamd, evolueren de codes naar een conceptueel niveau (Glaser & Strauss, 2017). Deze fase omvat het vergelijken van de codes om overeenkomsten te identificeren, waardoor verschillende codes samenkomen om concepten te vormen.

De selectieve coderingsmethode wordt doelgericht ingezet om vanuit de concepten die voortvloeien uit de axiale codering een coherente theorie te ontwikkelen. Het hoofddoel is om, met de onderzoeksvraag helder voor ogen, enkele essentiële kerncategorieën te identificeren. Tijdens deze fase kunnen opvallende patronen of afwijkingen uit de verzamelde data van de respondenten worden gedestilleerd. Na zorgvuldige analyse en evaluatie van de informatie uit fase 1 en fase 2, is er de identificatie van drie prominente kerncategorieën gekomen.

De voortgang van de codering, die zich beweegt van een open naar een meer selectieve benadering, wordt duidelijk weergegeven in de onderstaande datastructuur.



5) Resultaten

De volgende subrubrieken van dit onderzoek bieden een diepgaande verkenning van de invloed van het netwerk van CEO's van KMO's op het gebruik van belastingstrategieën. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan de openheid van het netwerk en met wie CEO's belastinggerelateerde gesprekken voeren. Vervolgens wordt ingegaan op de aard en inhoud van deze gesprekken, evenals op de manier waarop belastingoptimalisatie beoordeeld wordt. Deze subthema's bieden samen een genuanceerd inzicht in hoe netwerken bijdragen aan de kennis, attitudes en keuzes van CEO's op het vlak van fiscale strategieën.

5.1) Openheid netwerk

Tijdens de interviews werd nagegaan in welke mate de netwerken van de CEO's open zijn met betrekking tot belastingkwesties. Daarbij werd onderzocht of de netwerkleden een terughoudende houding aannemen wanneer het onderwerp belastingen ter sprake komt, of juist bereid zijn om informatie, tips en strategieën rond belastingoptimalisatie te delen. Daarnaast werd ook gepeild naar de bereidheid om ervaringen te delen over de pakkans en het al dan niet geconfronteerd worden met belastingcontroles.

Uit de interviews bleek dat bijna alle respondenten aangaven dat hun netwerk bereid was om deel te nemen aan gesprekken over belastingkwesties. Dit wijst op een relatief open communicatieklimaat binnen de netwerken, waarbij fiscale thema's niet uit de weg worden gegaan en er ruimte is om kennis, ervaringen en strategieën met elkaar te delen. Deze bevinding vormt een aanvulling op de bestaande literatuur, waarin wordt gesteld dat dergelijke gesprekken mogelijk zijn wanneer er sprake is van vertrouwen (Hasan et al., 2017).

Zo zei respondent 2: Ja, ik merk vaak zelf dat mensen het niet erg vinden om hierover te praten. In het tegendeel zelfs, iedereen is wel bereid om zijn tips over belastingoptimalisatie te delen met elkaar. En ja, dat is leuk, want zo kan iedereen zijn tips over belastingoptimalisatie delen en kunnen we van elkaar leren.

Zo haalde respondent 3 ook aan: Als het over lonen gaat, dan zijn mensen vaak wel terughoudend. Maar over fiscaliteit is mijn ervaring toch wel dat mensen best wel open-minded zijn en hun ervaringen of hun tips delen.

De respondenten gaven ook een verklaring voor de bereidheid binnen hun netwerk om openlijk over belastingen te praten. Volgens hen zorgt de hoge belastingdruk in België er voor dat dit onderwerp voor velen relevant en herkenbaar is. Hierdoor ontstaat er een gedeelde noodzaak om ervaringen uit te wisselen en van elkaar te leren op het vlak van belastingoptimalisatie. Deze bevindingen sluiten aan bij de bestaande literatuur, waarin wordt gesteld dat ontevredenheid over de overheid of een negatieve perceptie van het belastingsysteem belastingplichtigen ertoe kan aanzetten om advies in

te winnen bij anderen. Dit doen zij met de intentie om beter inzicht te krijgen in mogelijkheden tot belastingontduiking en de bijbehorende pakkans (Torgler, 2003).

Zo zei respondent 8: Ik denk, als het tussen Belgen gaat, dan is dat eigenlijk bijna vanzelfsprekend. Want iedereen is heel negatief ingesteld over te veel belastingen betalen. Elke Belg denkt van, we betalen veel te veel. Maar het is wel echt iets typisch Belgisch om erover te praten, en zoveel mogelijk achterpoortjes en mechanieken te vinden om zo weinig mogelijk belastingen te betalen.

Daarnaast gaven de respondenten aan dat gesprekken over belastingen zelden dezelfde vorm aannemen wanneer die gevoerd worden met buitenlandse contacten, zoals Nederlanders of Duitsers. Volgens hen heerst in die landen een minder negatieve houding ten opzichte van belastingen, wat ertoe leidt dat het onderwerp minder vaak of minder intensief besproken wordt. Dit contrast benadrukt hoe de perceptie van belastingdruk cultureel en contextueel bepaald is. Een respondent gebruikte de term 'belastingsschade' om zijn gevoel over belastingafdracht te omschrijven. Deze formulering suggereert dat belastingen niet worden gezien als een bijdrage aan het collectieve goed, maar als een verlies waar weinig tegenover staat. Dit wijst op een lage mate van 'exchange equity', het gevoel dat er geen evenwicht is tussen wat men betaalt aan belastingen en wat men daarvoor terugkrijgt van de overheid (Rablen, 2010).

Zo zei respondent 8 ook: Als je erover praat met iemand uit Duitsland, iemand uit Engeland, uit Amerika, die zullen dat veel minder doen, en die zijn ook veel minder open om erover te spreken. Sowieso al over het loon, wordt op bepaalde niveaus bijna niet gesproken, maar België staat er eigenlijk nu al over bekend om veel belastingen te moeten betalen, want de belastingsschade in andere landen is meestal lager dan in België. Plus, het is ook typisch Belgisch om, zoals we vroeger zeiden, dingen in het zwart te doen

Tegelijkertijd gaven veel respondenten aan dat belastinggesprekken voornamelijk plaatsvinden met mensen die zich in een gelijkaardige situatie bevinden, zoals andere ondernemers of bedrijfsleiders van KMO's. Deze gedeelde context zorgt voor wederzijds begrip en herkenning, wat het gemakkelijker maakt om openlijk van gedachten te wisselen over fiscale strategieën en ervaringen met de belastingdienst. Deze bevinding sluit aan bij wat eerder in de literatuur werd vastgesteld: mensen zijn eerder bereid om advies of informatie aan te nemen van anderen in een vergelijkbare positie (Stalans et al., 1991).

Zo haalde respondent 6 aan: Ik heb wel het gevoel, zeker als je in dezelfde situatie zit, dat mensen heel veel informatie delen.

Zo zei respondent 3 ook: Nu, het is wel natuurlijk zo dat fiscaliteit en hoe je ermee omgaat, een beetje echt afhankelijk is van je eigen situatie, van je eigen soort bedrijf. En ja, hoe dat binnen je bedrijf en in de cijfers dan toegaat. En ook een beetje je privé-situatie. Fiscaliteit zal voor iemand die geen kinderen heeft, bijvoorbeeld anders zijn dan voor iemand die wel kinderen heeft. Maar ik heb niet het gevoel dat daar heel discreet over gedaan wordt.

Zo haalde respondent 7 ook aan: Ik vind dat altijd zo moeilijk, want de wetgeving is niet voor iedereen hetzelfde. Je moet een onderscheid maken.

Tot slot merkten de respondenten op dat mensen in hun netwerk tegenwoordig voorzichtiger zijn geworden met het delen van informatie over belastingen in vergelijking met vroeger. Deze toegenomen terughoudendheid zou onder meer te maken hebben met een groeiend bewustzijn rond fiscale regelgeving en mogelijke consequenties, maar ook met een bredere maatschappelijke gevoeligheid rond het thema belastingontduiking en transparantie. Deze bevinding sluit aan bij de culturele en tijdsgebonden verschillen zoals die in de bestaande literatuur worden beschreven (Davis et al., 2003).

Dit vermelde respondent 9: De laatste jaren zijn de mensen hierover veel terughoudender geworden. Iedereen zegt wel iets en delen hun tips wel maar niemand laat het achterste van zijn tong hierover zien. Er is dan ook gewoon veel veranderd ten opzichte van vroeger e. Ik ben nog van de oude generatie maar ik heb het gevoel dat de jonge generatie voorzichtiger is met wat ze zeggen hierover omdat alles onder het vergrootglas wordt genomen.

5.2) Met wie belastinggesprekken voeren

Tijdens de interviews werd ook onderzocht met wie de CEO's belastingkwesties bespreken binnen hun professionele en persoonlijke netwerken. Er werd nagegaan in hoeverre zij hierover in gesprek gaan met bijvoorbeeld collega-ondernemers, boekhouders, fiscalisten, familieleden of andere vertrouwenspersonen. Daarbij werd gepeild naar de rol en invloed van deze gesprekspartners op hun belastingattitudes en -strategieën. Verder werd aandacht besteed aan de mate van vertrouwen in deze contacten en in welke context deze gesprekken plaatsvinden, informeel en ad hoc, of eerder structureel en professioneel.

Uit de bevindingen blijkt dat de meeste respondenten nog steeds voornamelijk vertrouwen op hun accountant of CFO voor belangrijke financiële beslissingen. Ze geven aan dat zij het merendeel van hun zaken met de accountant bespreken en benadrukken dat zij het uiteindelijke advies van deze professional altijd zullen opvolgen. Dit komt overeen met de literatuur dat accountants nog altijd een centrale rol vervullen in dit proces (Sandford & Dean, 1971).

Zo zei respondent 7: Dus eerst en vooral mijn account is mijn hoofd-aanspreekpunt. Ik zal altijd zijn advies opvolgen omdat ik hem vertrouw.

Dit vermelde respondent 8 ook: Ja, vooral, in de eerste plaats altijd met mijn CFO, want dat is mijn vaste vertrouwenspersoon, dat is ook de enigste die eigenlijk alles weet van het reilen en zeilen van mijn bedrijf. De eerste die ik zelf voor 100% moet vertrouwen, als daar een vertrouwensbreuk is, in wat dan ook, ontsla ik mijn CFO.

Daarnaast blijkt uit de interviews dat de meeste respondenten ook in aanzienlijke mate advies inwinnen bij hun private bankier of bij hun raadsman van de bank. Deze gesprekken hebben doorgaans betrekking op persoonlijke financiële aangelegenheden, waarbij het vooral gaat om het beheer en de belegging van het privévermogen. Ook de optimalisatie van de erfbelasting komt daarbij regelmatig aan bod, wat erop wijst dat deze respondenten bewust bezig zijn met langetermijnplanning en het fiscaal efficiënt overdragen van hun vermogen. Dit lijkt een nieuwe aanvulling te vormen, waarover in de bestaande literatuur nog slechts beperkte informatie beschikbaar is.

Zo haalde respondent 4 aan: Voor ons privévermogen hebben wij ook altijd beroep gedaan op onze private banker omdat, misschien is dat goed of is dat niet goed, omdat die een beetje als familie aan voelde, omdat die man van in het begin ons bedrijf kende, en hebben wij daar altijd op hem beroep gedaan naar ons privévermogen.

En respondent 7 zei ook: En daar hebben wij twee vertrouwelijke personen bij onze huisbankieren, die ons begeleiden in het investeren, in het beleggen en dergelijke. En dan hebben we nog een private banking, die eigenlijk meer louter het privégedeelte mee beheert.

Maar ook respondent 1 zei: Als het gaat over erfbelasting, daar ben ik nu persoonlijk de laatste tijd vrij veel mee bezig. Dat is ook een belasting waar je rekening mee moet gaan houden. Dat is meestal met de private banker dat je daarover spreekt.

Veel respondenten gaven tevens aan dat zij belangrijke financiële beslissingen bespreken met hun partner, meestal hun echtgenoot of echtgenote. Ook familieleden worden in sommige gevallen betrokken bij deze gesprekken. Respondenten benadrukken het belang van open communicatie binnen het gezin of de familiekring, met als doel om gezamenlijk op één lijn te zitten en conflicten of misverstanden in de toekomst te vermijden. Deze familiale afstemming wordt gezien als een essentieel onderdeel van verantwoord financieel beheer en planning. Deze bevindingen sluiten aan bij de bestaande literatuur dat familieleden reeds een essentiële rol vervullen binnen dit proces (Marandu et al., 2015).

Zo zei respondent 2: Uiteraard bespreek ik ook heel veel met mijn man, omdat we dan samen een zaak hebben ook nog eens. We vinden het wel belangrijk om dit soort zaken grondig te bespreken, zodat we allebei op één lijn zitten als het gaat om financiële beslissingen.

En respondent 5 haalde ook aan: Ja wanneer er een financiële beslissingen genomen moeten worden ga ik dit altijd eerst met mijn broer bespreken zodat op we samen op één lijn zitten. We vinden het belangrijk om alles in evenwicht te doen.

Ook gaven veel respondenten aan dat zij regelmatig advies inwinnen bij hechte vrienden. Hierbij speelt niet alleen de kwaliteit van de onderlinge relatie een rol, maar ook de mate waarin deze vrienden zich in een vergelijkbare situatie bevinden. Respondenten hechten waarde aan gedeelde ervaringen, omdat dit het onderlinge vertrouwen versterkt en de kans vergroot op een zinvol en relevant gesprek. Het idee dat een vriend dezelfde omstandigheden kent, lijkt voor velen een belangrijke voorwaarde te zijn om het gesprek als nuttig en ondersteunend te ervaren. Ook in de literatuur wordt bevestigd dat mensen de neiging hebben om contact te zoeken met anderen in een vergelijkbare situatie om dit soort gesprekken te voeren (Torgler, 2003).

Zo zei respondent 6: Vrienden die ook een managementcompany hebben. Dus dan ga ik het zeker ook met hen bespreken. Je zoekt voornamelijk mensen op die een beetje in dezelfde situatie zitten. Want veel mensen werken gewoon als werknemer. Dus daar kun je weinig informatie mee delen. Maar ik heb wel een aantal vrienden die ook een managementcompany hebben. En dan spreken we daar zeker over.

Tot slot gaven veel respondenten aan dat ook tijdens netwerkevenementen regelmatig gesprekken over belastingen plaatsvinden. Deze informele setting bood hen de mogelijkheid om te luisteren naar de verhalen en ervaringen van anderen, wat als leerzaam en inspirerend werd ervaren. Dergelijke gesprekken leidden soms tot discussies over belastingstrategieën, waarbij uiteenlopende perspectieven werden gedeeld en vergeleken. Dit wijst erop dat netwerkevenementen niet alleen dienen voor sociale of zakelijke connecties, maar ook als platform functioneren voor kennisdeling en strategisch denken. Volgens de literatuur verkrijgen veel mensen hun informatie over juridische autoriteiten en instellingen doorgaans op indirecte wijze, met name via gesprekken met anderen (Stalans & Kinsey, 1994).

Zo zei respondent 1: We hebben een zestigtal leveranciers en op heel wat evenementen kom je zaakvoerders tegen. Ook met mijn klanten kom ik regelmatig in aanraking met de zaakvoerders van de verschillende bedrijven. Meer in de privé-sfeer zit ik in de Rotary Club. Heel wat van mijn vrienden zijn ook wel zelfstandig of zijn CEO in een bedrijf. En daar wordt overal wel eens over belastingen gepraat.

Ook respondent 2 haalde aan: Met de klanten in mijn zaak wordt er eigenlijk ook wel heel veel over belastingen gepraat. Maar natuurlijk ook bij die netwerkeventen van DD2 komt er ook wel eens belastingen te bespreken, omdat het wel heel hard leeft onder de mensen.

Zo deelde respondent 10 ook: Ik ben zelf geen lid van zakelijke netwerken, maar omwille van klanten worden we vaak uitgenodigd op zakelijke netwerkevents zoals events van Rotary en Voka. Daar word zeker dan wel eens over belastingen gepraat.

5.3) Belastinggesprekken

Tijdens de interviews werd eveneens in kaart gebracht wat precies aan bod komt tijdens gesprekken over belastingen. Daarbij werd gekeken naar de inhoudelijke thema's die besproken worden, zoals concrete belastingstrategieën, het optimaliseren van de fiscale druk, het gebruik van aftrekposten, vennootschapsstructuren of buitenlandse constructies. Ook werd gepeild in welke mate morele overwegingen, risico-inschattingen en de interpretatie van fiscale regelgeving een rol spelen in deze gesprekken. Tot slot werd onderzocht of deze gesprekken louter informatief van aard zijn, dan wel gericht op het uitwisselen van praktische tips en het beïnvloeden van elkaars belastinggedrag.

Uit de interviews bleek dat de belastinggesprekken onder respondenten voornamelijk draaien rond het uitwisselen van tips en tricks. Deze gesprekken zijn doorgaans informeel van aard en kunnen verschillende onderwerpen bestrijken, maar de meest terugkerende thema's hebben betrekking op het maximaliseren van de aftrekposten. Respondenten gaven aan dat er vaak gesproken wordt over welke kosten ingebracht kunnen worden bij de belastingaangifte. Voorbeelden hiervan zijn onder andere restaurantbonnetjes, maar ook aankopen bij winkels of uitgaven voor kleding. Dit wijst op een gedeeld belang in het optimaliseren van de fiscale aangifte, waarbij ervaringen en strategieën actief worden gedeeld binnen het netwerk. Deze bevinding sluit aan bij de bestaande literatuur, waarin wordt aangegeven dat mensen geneigd zijn om informatie over belastingen met anderen te delen (Onu & Oats, 2016).

Zo zei respondent 10: Ik heb collega's die gaan boodschappen doen, bijvoorbeeld bij de Colruyt. En die kopen alles op factuur, zelfs de pampers van hun kinderen. Dat is onmogelijk. Die doen gewoon letterlijk in boodschappen alles wat er in de kar ligt, gaat op factuur en wordt betaald op de vennootschap.

Ook respondent 3 haalde aan: Maar ik heb dan bijvoorbeeld een collega, en die brengt zelfs haar handtas van Louis Vuitton in, als onkosten, alsallet dan, als laptotas. Ik heb een keer een collega gehad die zelfs dure horloges inbrengt als onkosten, zogezegd als kunstvoorwerp.

Zo deelde respondent 6 ook: Wel had ik van iemand gehoord dat die cadeaubons aankocht op het bedrijf en ze dan eigenlijk zelf prive gebruikte voor kleren te gaan doen. Dat heb ik ook al eens gedaan maar dan kleren voor mijn kinderen ermee gekocht.

Naast het uitwisselen van alledaagse fiscale tips, geven enkele respondenten aan dat belastinggesprekken soms ook complexere thema's omvatten, zoals het oprichten van een managementvennootschap. Deze gesprekken ontstaan vaak wanneer men merkt dat de belastingdruk op het loon te hoog wordt, en men op zoek gaat naar alternatieve structuren om fiscaal efficiënter te werk te gaan. Opvallend is echter dat de kennis over dergelijke constructies bij veel respondenten beperkt blijkt te zijn. Het delen van verhalen en ervaringen van anderen wordt in deze context als bijzonder waardevol beschouwd, aangezien het inzicht kan bieden in mogelijkheden waar men zelf nog niet vertrouwd mee is. Deze bevinding vertegenwoordigt een nieuw inzicht in de literatuur, aangezien er tot op heden slechts beperkte kennis over bestaat.

Zo zei respondent 1: Ik ben een managementgenootschap gestart omwille van een belastingvoordeel dat ik daarop krijg. Als je alles 100% op loon doet, dan kan je helemaal niks inbrengen. Vandaar dat we een managementgenootschap gestart zijn, waardoor je dan toch met de wagen waar je mee rijdt iets mee kan doen. Dingen zoals een buitenlandsvergoeding, wat zaken die je als cadeau inbrengt. Dat zijn toch wel dingen, cadeauchecks die je kan kopen, waardoor je dan eventueel wat voor privé hier of daar kan gebruiken. Dat moet een mix natuurlijk zijn, maar je kan daar wel ietsje in spelen en dat soort dingen.

Daarnaast kwam uit de gesprekken naar voor dat belastingpraat vaak ook een klankbordfunctie vervult, waarbij respondenten hun frustraties uiten over de hoogte van de belastingdruk. Zo wordt er regelmatig geklaagd over het feit dat een goed inkomstenjaar leidt tot aanzienlijk hogere belastingaanslagen. Deze emotionele reacties gaan vaak gepaard met discussies over wijzigingen in de belastingwetgeving of over de hoogte van de fiscale tarieven in België. Zulke gesprekken tonen aan dat belasting niet alleen een technisch of administratief thema is, maar ook een bron van maatschappelijke bezorgdheid en persoonlijke bekommernis vormt. Dit ondersteunt het vermoeden van een interactie effect tussen belasting fairness percepties en het netwerk. Dit is een aanvulling op de literatuur waarbij er in de literatuur al bekend is dat mensen deze gesprekken voeren om hun financiële situatie beter te leren begrijpen (Cullis et al., 2012).

Zo zei respondent 7: Het meeste onderwerp dat als het over belastingen gaat, is dat iedereen te veel moet betalen. Dat zal het antwoord van iedereen zijn. Dus iedereen die zegt, denkt, vindt dat hij veel te veel belastingen moet betalen.

En respondent 1 haalde ook aan: Maar als je kijkt naar de taxering en naar mijn privé situatie, we betalen 25% belastingen op de vennootschap. Op het moment dat ik dat naar mijn management vennootschap ga factureren, betaal ik nog eens 25% belasting op wat je verdiend hebt en inbrengt op het huis in het bedrijf. En als ik het dan naar privé wil brengen, betaal ik nog eens 15% belasting. Dus de taxering is wel vrij hoog.

Zo zei respondent 9 ook: Het is altijd klagen en zagen dat we te veel belastingen moeten betalen. Ook als iemand dan een goed jaar heeft gehad en dan zien hoeveel ervan naar belastingen gaat is pijnlijk natuurlijk.

Daarnaast tonen de bevindingen aan dat respondenten vaak informele raad inwinnen bij vrienden of kennissen die zelf ook ondernemer zijn. Dit wijst op de informele dimensie van het personal entrepreneurial network, waarbij voornamelijk bevriende ondernemers worden geraadpleegd. Vooral bij complexe onderwerpen, zoals de inbreng van vastgoed in een vennootschap, doen respondenten regelmatig een beroep op deze vertrouwenspersonen voor advies. Ze bespreken onderling in welke situaties het voordelig kan zijn om vastgoed in de vennootschap onder te brengen, bijvoorbeeld om fiscale redenen of voor een betere vermogensstructurering. Tegelijkertijd worden ook de nadelen besproken, zoals de mogelijke impact op de persoonlijke aansprakelijkheid of het verlies van flexibiliteit bij verkoop. Deze informele adviesmomenten spelen dus een belangrijke rol in de uiteindelijke beslissingen die respondenten nemen. Hierbij wordt er ook aangehaald dat ze deze gesprekken als informatiebron ervaren wat dus ook blijkt uit de literatuur (Onu & Oats, 2016).

Zo zei respondent 3: Dat zal dan inderdaad, omwille van de leeftijdscategorie waarin ik mij bevind, denk ik dat dat vaak zal gaan over van oké, ik wil een tweede appartement of een tweede woning aankopen om te verhuren. Oké, ga ik dat aan de kust doen of ga ik het in het buitenland doen? Wat zijn de voordelen, wat zijn de nadelen? Of ook bijvoorbeeld inderdaad van ja kijk, koop ik het dus privé of koop ik het op mijn vennootschap? Wat zijn de consequenties naar later toe, naar mijn kinderen toe als het in de vennootschap zit of als het in de privé zit? Ook van oké, ik koop het om te verhuren of ik koop het om eigen te gebruiken. Daar is ook heel veel verschil tussen van oké, wat zijn de regels over stel dat ik het zou verhuren? Moet ik dan belastingen betalen of juist niet? Kan ik kosten inbrengen, kan ik geen kosten inbrengen? Dus die zaken worden allemaal wel op voorhand goed besproken en afgewogen. En dan is het altijd wel fijn dat je iemand hebt in je privé om daar even aan af te toetsen hoe zij dat gedaan hebben. Dus ik zeg het, er zijn heel veel mensen die het doen en er zijn verschillende manieren waarop zij het gedaan hebben. De een heeft het wel in zijn vennootschap gekocht, de ander heeft het op zijn privé gekocht.

Respondenten geven ook aan dat ze overwegen om een gedeelte van hun woning privé aan te houden, omdat zich daarin bijvoorbeeld een kantoor of praktijkruimte bevindt. Door deze opsplitsing kunnen ze de privé- en zakelijke belangen beter scheiden, wat niet alleen fiscaal gunstig kan zijn, maar ook praktische voordelen biedt bij een eventuele verkoop of herstructurering van de vennootschap. Deze keuze wordt vaak gemaakt na overleg met adviseurs of op basis van ervaringen uit hun netwerk. Deze bevinding wordt eerder geïnterpreteerd als een waardevolle aanvulling op de bestaande wetenschappelijke literatuur.

Zo zei respondent 6: En waar je wel een discussie over zou kunnen hebben met vrienden bijvoorbeeld. Ik heb een stuk van ons huis gekocht op de vennootschap. Een beperkt stuk, twintig procent, zit in de vennootschap. Er zijn heel veel mensen die zeggen dat zullen wij nooit doen. Wij zullen alles privé houden. Ik heb dat wel gedaan. Waarom? Ik kan een stuk afschrijven. Er zit een lening in mijn managementcompany. Dus die cash in de managementcompany kan ik gebruiken om rechtstreeks mijn lening af te betalen. Ik moet niet eerst een dividend uitkeren waar ik dan nog een voorheffing op betaal. En bijvoorbeeld alles qua onderhoud. Als ik een tuintje laat aanleggen of een kerstboom koop. Kleine dingetjes. Dan kan ik dat via de vennootschap kopen. Want ik heb mijn kantoor daar. Dat moet representabel zijn voor de vennootschap. Maar dat zijn allemaal hele kleine dingen. Ik zorg er voor dat ik heel veel belastingen betaal. En dan denk ik die paar duizenden euro's. Daar ligt niemand wakker van. Voor mij is het een kleine optimalisatie. Maar het is heel beperkt.

Tijdens de gesprekken kwam ook regelmatig het onderwerp auto's aan bod. Respondenten bespraken welke opties financieel en fiscaal het meest voordelig zijn: een wagen privé aankopen, via de vennootschap laten lopen, of zelfs een tweede voertuig, zoals een lichte vracht, op de vennootschap inschrijven. Er werd vaak overwogen welke keuze het best aansluit bij hun professioneel gebruik en welke impact deze beslissing heeft op belastingen en kostenstructuur. Het ontwijken van het voordeel van alle aard is een mooie illustratie van wat in de literatuur myopic decision making wordt genoemd (Zhu et al., 2023). Myopic decision making betekent het toepassen van belastingstrategieën gericht op onmiddellijke belastingvoordelen, zonder voldoende rekening te houden met de langetermijngevolgen of risico's van deze keuzes in het totale kostenplaatje.

Zo zei respondent 10: In de positieve zin heb ik zo via mijn netwerk ooit wel eens gehoord, bijvoorbeeld een auto kopen met de vennootschap. Wij hebben een lichte vracht, dus dat is 100% aftrekbaar. Dan heb ik de tip gekregen van een collega of vriend, om bijvoorbeeld privé ook nog een auto op uw naam te hebben naast je personenwagen van de vennootschap. Dat je kunt verantwoorden dat je met een auto van de vennootschap niet privé rijdt. Ook al rijdt je niet met die auto, maar hij staat wel op uw naam. Dus kunnen ze u niks maken om voordelen van alle aard te moeten betalen, want je hebt nog een andere auto. Dus dat vond ik wel een goede tip.

Zo haalde respondent 1 ook aan: Ik heb onder andere een tweede wagen die als lichte vracht ingeschreven staat dit heb ik gedaan omdat iemand uit mijn vriendengroep vertelde dat dit voordelig was.

5.4) Belastingoptimalisatie beoordelen

Tijdens de interviews werd eveneens nagegaan op welke manier belastingoptimalisatie beoordeeld wordt binnen de gesprekken. Daarbij werd onderzocht welke criteria worden gehanteerd om fiscale strategieën als aanvaardbaar, doeltreffend of risicovol te beschouwen. Er werd aandacht besteed aan hoe gesprekspartners het onderscheid maken tussen legitieme optimalisatie en agressieve belastingplanning, en in welke mate juridische grenzen en morele opvattingen hierin doorwegen. Ook werd bevraagd in hoeverre de beoordeling beïnvloed wordt door persoonlijke ervaring, professionele achtergrond of kennis van de fiscale regelgeving. Tot slot werd gekeken of deze beoordelingen vooral individueel tot stand komen, dan wel in dialoog worden gevormd en bijgestuurd door groepsdynamiek of externe adviezen.

Uit de afgenomen interviews blijkt dat alle respondenten belastingoptimalisatie als belangrijk beschouwen. Tegelijkertijd beoordelen zij hun eigen belastingstrategieën als redelijk en binnen de grenzen van de wet- en regelgeving, terwijl hun belastingoptimalisatie niet altijd binnen de lijnen van de wet vallen. Hoewel belastingplanning een gemeenschappelijke focus vormt, is er een duidelijke individuele interpretatie van wat als 'aanvaardbaar' wordt gezien. Deze bevinding onderstreept dat belastingoptimalisatie vaak wordt gepresenteerd als een verantwoord en ethisch handelen, zelfs wanneer de strategieën kunnen variëren in agressiviteit. Dit vormt een aanvulling op de literatuur, aangezien nog onduidelijk is wat respondenten als redelijk beschouwen binnen de grenzen van belastingoptimalisatie.

Zo haalde respondent 3 aan: Goh, ik ben van het principe dat hoe harder je op de lijn kan lopen, hoe beter. We betalen inderdaad allemaal al meer dan genoeg belastingen. Dus waar dat het kan, vind ik dat je voor optimalisatie moet kiezen. En ethisch verantwoord ondernemen, zolang als het legaal is, is het voor mij ethisch verantwoord, punt. Ik hoef niet per se de beste van de klas te zijn in ethisch verantwoord ondernemen. Voor mij is de fiscaliteit van mijn eigen bedrijf binnen de legale klijtlijnen het belangrijkste.

Zo zei respondent 2 nog: En de mensen die niet aan belastingoptimalisatie doen, denk ik dat ze te eerlijk zijn en misschien te ethisch willen ondernemen. Wat natuurlijk ook niet ondernemingsgericht heel goed is, maar ik vind wel dat je niet moet overdrijven in het optimaliseren (van belastingen). Niet alleen omdat de pak kans te groot wordt, maar ook omdat ik het dan gewoon niet meer eerlijk vind ten opzichte van je andere ondernemers, of je concurrenten, of collega's.

Daarnaast geven de meeste respondenten aan dat er onder ondernemers weinig kritiek is op elkaars belastingstrategieën, zolang deze binnen de door het netwerk als acceptabel beschouwde grenzen blijven. Dit wordt voornamelijk toegeschreven aan de gedeelde opvatting dat de belastingdruk in België als te hoog wordt ervaren. Deze gedeelde overtuiging schept een gevoel van solidariteit onder ondernemers of zelfs het idee van een gezamenlijke tegenstander, waardoor belastingoptimalisatie wordt gezien als een begrijpelijke en in sommige gevallen zelfs noodzakelijke strategie. Dit is een

waardevolle aanvulling op de literatuur, waarin reeds wordt erkend dat persoonlijke normen een belangrijke rol spelen bij belastingoptimalisatie (Bobek et al., 2007).

Zo zei respondent 4: We bekritisieren elkaar zeker niet. Want de meeste mensen die daar positief over zijn, die dat eigenlijk meer zijn voor de optimalisatie van hun belastingen. Maar die zeggen ook, goed, ik wil er een deel van, maar er mag altijd een deeltje blijven voor de rest. Dus die willen ook gerust slapen. Maar optimalisatie, vast en zeker.

Zo haalde respondent 6 aan: Nee, ik denk dat er niet raar op gereageerd wordt. Ik denk dat iedereen vindt dat we genoeg belasting betalen en dat het helemaal oké is om te optimaliseren.

Zo zei respondent 9 ook: Iedereen vindt dat wel acceptabel, ja. Het is niet zo dat iemand er raar op reageert als iemand vertelt dat hij aan belastingoptimalisatie doet. Eigenlijk vindt iedereen dat wel normaal en oke om te doen in België.

Toch geven verschillende respondenten aan dat er wel degelijk vreemde reacties ontstaan wanneer verhalen de ronde doen over belastingstrategieën die duidelijk de door het netwerk als acceptabel gestelde grenzen overschrijden. In dergelijke gevallen kunnen er discussies ontstaan binnen ondernemerskringen. Wanneer het gaat om situaties van extreme belastingoptimalisatie, blijkt bovendien dat de meningen sterk verdeeld zijn: sommige respondenten tonen begrip, terwijl anderen dergelijke praktijken als ongepast of risicovol beoordelen. Daarnaast blijkt uit de antwoorden dat sommige respondenten ervan overtuigd zijn dat ze via belastingen wel waardevolle overheidsdiensten terugkrijgen, terwijl anderen dat gevoel helemaal niet delen. Deze uiteenlopende visies wijzen op heterogeniteit in de perceptie van exchange equity, zoals omschreven in de literatuur (Kirchler et al., 2010): mensen verschillen in hun opvatting over wat een eerlijke of rechtvaardige ruil tussen belastingbetaling en overheidsvoorzieningen inhoudt.

Zo zei respondent 8: Nee, sommige, die vinden dat keigoed gedaan, van top, dat je dat geld niet aan de Belgische staat geeft, maar ik denk ja, dan moet ik misschien nog meer belastingen betalen, of, want de staat vraagt dat geld ook voor mensen die het nodig hebben, die er aan moeten leven, of later voor mijn pensioen, of pensioen van mijn kinderen te betalen, of voor wegen aan te leggen, of iets van dat soort, dus ik ben ook bereid om in België veel belastingen te betalen, omdat ik weet dat we in een heel goed, opvangend land wonen, maar andere mensen hebben een andere idee over het, maar dat is namelijk persoonlijk. Dat kun je alleen maar zeggen.

Zo haalde respondent 10 aan: Nee, ik denk dat iedereen dat toen aan tafel zat en dat hoorde, dat iedereen wel hetzelfde dacht. Ja, dit is niet oké. En dan kunnen er zeker wel eens discussies over ontstaan wanneer iemand echt ver buiten de lijntjes gaat met zijn belastingstrategie.

Opvallend is dat, wanneer het onderwerp erfbelasting ter sprake komt, alle respondenten unaniem van mening zijn dat men hierin het uiterste moet nastreven. Volgens hen is het vanzelfsprekend om bij successieplanning de best mogelijke oplossing te zoeken en zoveel mogelijk belastingdruk te

vermijden. Deze eenduidige houding wijst erop dat erfbelasting door veel ondernemers als bijzonder zwaar of onrechtvaardig wordt ervaren, wat een sterke motivatie vormt om op dit vlak maximaal te optimaliseren. Daarbij speelt niet alleen een financiële overweging een rol, maar ook een diepgewortelde emotionele overtuiging: men heeft het gevoel een leven lang hard gewerkt te hebben om de kinderen iets op te bouwen en mee te geven, en ziet erfbelasting dan ook vaak als een vorm van ontneming of zelfs als 'diefstal' van wat men hen rechtmatig wil nalaten. Dit betreft een nieuw aspect binnen de literatuur dat uitnodigt tot verder onderzoek.

Zo zei respondent 2: Want als het gaat over erfbelasting, dan merk ik eigenlijk dat iedereen het beste wil voor zijn kinderen. Ook al ben je er zelf dan niet meer, merk ik dat iedereen het meest gaat optimaliseren.

Zo haalde respondent 10 aan: Nee, ik denk wel dat er, zeker bij ons in het gezin of de familie, is er wel eens over erfbelasting gesproken. En zijn er natuurlijk bepaalde constructies gemaakt of opgezet, om ervoor te zorgen dat er zo weinig mogelijk erfbelasting betaald moet worden.

Tot slot gaven enkele respondenten aan dat belastinggesprekken soms ook inzichten bieden in meer complexe fiscale constructies die worden opgezet met het oog op belastingoptimalisatie. Deze structuren, die doorgaans enkel bekend zijn bij een selecte groep of via mond-tot-mondreclame, illustreren hoe ver sommige personen of ondernemingen bereid zijn te gaan om hun fiscale situatie strategisch aan te pakken. Voor veel respondenten blijven dergelijke constructies echter abstract en moeilijk te doorgronden, waarbij ze vinden dat overdreven belastingoptimalisatie niet kan. Dit is een nieuw aspect binnen de literatuur, waarin expliciete kritiek wordt geuit op overdreven en vergezochte vormen van belastingoptimalisatie.

Zo zei respondent 5: Maar meestal vind ik het ook een beetje vergezocht. En ik heb ooit gehoord, ja, je moet een zaak opstarten in Macedonië destijds, en daar moet je altijd factureren en onkosten maken, dat ik denk, nee, vroeg of laat gaat het toch wel eens in de problemen geraken. Het gaat toch om de lange termijn? Ja, ik heb dat nooit gedaan.

Zo haalde respondent 8 aan: Onder echte vrienden kunnen we daar iets openlijker en iets directer in zijn, maar dan denk ik van, als mensen scheiden, en bewust hun eigen domicilie dan in buitenland gaan zetten, om geen belasting mee te betalen in België, maar in realiteit toch nog samen zijn, en samen wonen in België, dan vind ik dat overdreven, en dan zal ik dat ook zeggen. Dus soms worden er echt wel alle kleinste details eruit geplozen, en zo ken ik ook wel mensen die dat inderdaad he, die dat gedaan hebben, of mensen die 100% in België werken, maar dan toch hun bedrijf in Luxemburg zetten, dan zeg ik dan wil ik dan niet weten, omdat ik dat zelf nooit zou doen.

Zo zei respondent 7 ook: Ik ken mensen waarbij de mama een auto heeft, die op de zaak staat. En de dochter heeft een auto, die op de zaak staat. Dat zijn allemaal dingen die erover zijn naar mijn mening.

6) Discussie

6.1) Overeenkomsten met literatuur

Uit de bevindingen van dit onderzoek blijkt dat er een duidelijke overeenkomst bestaat met wat in de literatuur wordt beschreven over de rol van netwerken bij belastingbeslissingen. Wanneer CEO's van KMO's een vertrouwensvolle relatie hebben met hun netwerk en zich in vergelijkbare zakelijke situaties bevinden, ontstaat er een mate van onderlinge beïnvloeding. De beïnvloeding van sociale netwerken spelen zo een dubbele rol. Enerzijds functioneert het netwerk als een platform voor het uitwisselen van praktische kennis en ervaringen. CEO's delen tips, best practices en strategieën om belastingoptimalisatie op een wettelijk toegestane en fiscaal voordelige manier te realiseren (Masripah et al., 2017). Via deze informele kennisdeling versterken ze elkaars capaciteiten om binnen de bestaande regelgeving kosten te besparen en financiële efficiëntie te bevorderen. Anderzijds vervult het netwerk ook een belangrijke normatieve en regulerende functie. Wanneer binnen het netwerk strategieën of voorstellen aan bod komen die mogelijk de grenzen van de wettelijke kaders overschrijden, blijkt uit de gesprekken dat er vaak kritische bedenkingen geuit worden. In verschillende gevallen geven leden aan dergelijke praktijken af te keuren en raden zij aan om voorzichtig om te gaan met risicovolle of potentieel illegale handelingen. Deze corrigerende werking onderstreept het belang van gedeelde normen en waarden binnen ondernemersnetwerken, en toont aan dat ethische overwegingen en reputatie een cruciale rol spelen in de besluitvorming rond belastingstrategieën (Kovermann & Velte, 2019). Zo blijkt dat netwerken niet enkel een bron van kennis en opportuniteiten zijn, maar ook fungeren als morele kompassen die bijdragen aan de bevordering van wettelijk en maatschappelijk verantwoord ondernemen (Hasan et al., 2017).

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat professionele adviseurs zoals belastingadviseurs, accountants, en private bankers een aanzienlijke invloed uitoefenen op de keuze van belastingstrategieën door CEO's van KMO's. Deze bevinding sluit nauw aan bij de bestaande literatuur, waarin de rol van externe experts als cruciale beïnvloedingsfactor wordt benadrukt. In de praktijk blijkt dat wanneer accountants en belastingadviseurs bepaalde optimalisatiestrategieën afraden, bijvoorbeeld vanwege juridische risico's of ethische bezwaren, de meerderheid van de CEO's geneigd is dit advies op te volgen. Deze volgzzaamheid kan deels worden verklaard door een verlangen om discussies en conflicten met hun adviseurs te vermijden. Belangrijker nog is echter dat CEO's zich wel bewust zijn van de risico's en de mogelijke negatieve gevolgen van fiscale strategieën die de grenzen van de wet benaderen, zoals boetes, reputatieschade of juridische vervolging. Hierdoor hechten zij veel waarde aan het oordeel van hun professionele adviseurs, die gezien worden als experts in het inschatten van fiscale risico's. Dit wijst op het bestaan van een adviesstructuur binnen KMO's waarin adviseurs zowel een faciliterende als richtinggevende rol kunnen spelen bij de vormgeving van het fiscaal beleid (Cloyd, 1995).

Een ander resultaat uit het onderzoek is dat CEO's van KMO's actief zoeken naar een balans tussen het naleven van fiscale verplichtingen en het toepassen van belastingoptimalisatie, waarbij de nadruk in de praktijk vaker lijkt te liggen op het verlagen van de belastingdruk. Deze zoektocht naar balans is niet louter een individuele overweging, CEO's richten zich ook expliciet op de gedragingen en keuzes van andere ondernemers binnen hun netwerk. Door zich te spiegelen aan de norm binnen

hun netwerk trachten zij hun eigen positie te bepalen. Deze dynamiek wijst op de invloed van sociale normering, waarbij het streven naar conformiteit en rechtvaardigheid, beide centrale thema's in de bestaande literatuur, een belangrijke rol speelt. CEO's tonen hiermee aan dat ze niet streven naar maximale belastingontwijking, noch naar het kritiekloos volgen van de fiscale regels zonder enige vorm van optimalisatie. In plaats daarvan proberen ze een maatschappelijk aanvaardbare middenweg te bewandelen: enerzijds erkennen zij het belang van hun bijdrage aan het collectief via belastingen, anderzijds zoeken zij binnen de grenzen van het toelaatbare wat bepaalt wordt door het netwerk en dus niet door de wet, naar manieren om hun onderneming fiscaal te versterken. Dit spanningsveld tussen solidariteit en eigenbelang onderstreept de complexe rol die morele waarden, groepsnormen en rechtvaardigheidsgevoelens spelen in de fiscale besluitvorming van KMO-leiders (Fortin et al., 2007).

Uit de bestaande literatuur komt naar voor dat mensen vaak geneigd zijn belastingadvies in te winnen bij peers, deze tendens werd ook bevestigd in de gevoerde interviews. De geïnterviewden richtten zich vooral op personen die zich in een gelijkaardige levensfase of financiële situatie bevinden. Er werd meer belang gehecht aan de mate van overeenkomst in omstandigheden, zoals het hebben van een managementvennootschap, het kopen van vastgoed of het regelen van successieplanning. Dit wijst erop dat gedeelde ervaringen en relevante expertise een grote rol spelen bij het bepalen van wie als geschikte raadgever wordt beschouwd (Alkhatib et al., 2019).

Een opvallende observatie betreft de rol van accountants. In de literatuur wordt erkend dat accountants een dubbele rol kunnen spelen in belastingplanning. Enerzijds treden zij op als "enforcers" die naleving van duidelijke fiscale regels waarborgen, anderzijds kunnen zij in ambigue situaties functioneren als "exploiters" door belastingvoordelen te realiseren zonder formele regels te overtreden (Schisler, 1994). Deze meerdubbele positie komt ook terug in de praktijkervaringen van de respondenten, die hun accountant beschrijven als een centrale vertrouwenspersoon op fiscaal gebied. Het advies van deze professional wordt zelden in twijfel getrokken, en sommige respondenten geven aan dat hun accountant actief bijdraagt aan het bedenken van creatieve, soms grensverleggende belastingstrategieën.

Tenslotte bevestigen de onderzoeksresultaten het belang van tijdsgebonden en culturele factoren in de context van belastingoptimalisatie, zoals ook in de literatuur wordt beschreven (Davis et al., 2003). Uit de interviews blijkt dat de perceptie en omgang met belastingstrategieën sterk geëvolueerd zijn doorheen de tijd. Respondenten gaven aan dat er in het verleden veel meer openheid bestond rond fiscale praktijken: ondernemers spraken onderling frequenter over belastingkwesties en wisselden actief tips en ervaringen uit. Tegenwoordig lijkt deze openheid afgenomen, wat kan wijzen op een veranderende maatschappelijke houding ten aanzien van belastingen en fiscale ethiek. Daarnaast komt duidelijk naar voor dat culturele verschillen tussen landen een significante impact hebben op de mate van openheid binnen netwerken en op de manier waarop belastingoptimalisatie wordt benaderd. Niet alleen de bereidheid om fiscale informatie te delen verschilt tussen culturen, ook de gehanteerde strategieën en de grenzen van wat als aanvaardbaar wordt beschouwd variëren sterk. Deze bevindingen sluiten aan bij bestaande theorieën over institutionele omgevingen en culturele dimensies, waarbij lokale normen en waarden de

zakelijke besluitvorming en de mate van fiscale transparantie mede bepalen. De invloed van zowel tijd als cultuur onderstreept dat belastingoptimalisatie niet louter een economische afweging is, maar ingebed ligt in bredere maatschappelijke en historische contexten (Davis et al., 2003).

6.2) Tegenstrijdigheden met literatuur

Hoewel in de literatuur sociaal kapitaal vaak wordt geassocieerd met hogere belastingnaleving, lijken de resultaten van dit onderzoek op een genuanceerdere dynamiek te wijzen. Uit de interviews blijkt dat CEO's van Vlaamse KMO's binnen hun netwerken openlijk fiscale tips en ervaringen uitwisselen, niet zozeer vanuit een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar eerder gedreven door een gedeelde frustratie over de hoge belastingdruk in België. Deze collectieve zoektocht naar 'achterpoortjes' wordt als iets typisch Belgisch beschouwd en lijkt sociaal aanvaard binnen de onderzochte netwerken. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de functie van sociaal kapitaal sterk kan afhangen van de gehanteerde definitie (Portes, 2024). Waar sommige auteurs sociaal kapitaal koppelen aan vertrouwen in en conformiteit met maatschappelijke regels, blijkt het in deze context eerder te fungeren als een sociaal mechanisme dat belastingminimalisatie versterkt. Dit suggereert dat sociaal kapitaal, afhankelijk van de context en invulling, ook andere dan conformerende effecten kan hebben (Hasan et al., 2017).

6.3) Nieuwe inzichten

Het onderzoek biedt nieuwe inzichten in de mogelijke invloed van netwerken op de belastingstrategie van CEO's van KMO's. De bevindingen suggereren dat deze invloeden niet uitsluitend afkomstig zijn van vrienden en familie, zoals in eerder onderzoek werd gesteld (Marandu et al., 2015). In plaats daarvan blijkt dat CEO's ook sterk beïnvloed worden door hun deelname aan netwerkevenementen, zoals die van de Rotary, DD2 of Voka. Daarnaast speelt de interactie met klanten, leveranciers en collega-CEO's een cruciale rol. CEO's gaven aan dat gesprekken met klanten en leveranciers hen waardevolle inzichten verschaffen in de trends en mogelijkheden binnen hun sector, wat indirect hun belastingstrategieën kan beïnvloeden. Bovendien blijkt dat de uitwisseling van ideeën met collega-CEO's, die vaak vergelijkbare strategische uitdagingen ervaren, een belangrijke bron van advies en inspiratie vormt. Deze netwerken bieden niet alleen een platform voor het delen van kennis en ervaringen, maar vormen ook een waardevolle bron van strategisch advies. De CEO's benadrukken dat dergelijke netwerkevenementen en contacten hen helpen bij het nemen van cruciale beslissingen op het gebied van belastingplanning. Dit wijst erop dat de invloed van netwerken veel breder is dan vaak wordt aangenomen, waarbij niet alleen persoonlijke relaties zoals vrienden of familie een rol spelen, maar ook professionele contacten met klanten, leveranciers en collega-CEO's. Deze bevinding draagt bij aan een bredere kijk op de factoren die de belastingstrategie van KMO-CEO's beïnvloeden en onderstreept het belang van zowel persoonlijke als zakelijke netwerken in dit proces.

Verder heeft het onderzoek bijgedragen aan een beter begrip van hoe open het netwerk communiceert over belastingkwesties. Het bleek dat de gesprekken niet beperkt blijven tot klaagzangen over de hoge belastingdruk. In werkelijkheid worden er ook concrete tips en strategieën gedeeld met als doel belastingoptimalisatie te realiseren. CEO's gaven aan dat zij in hun netwerken

praktische adviezen ontvangen over manieren om de belastingdruk te verlagen, waarbij er zelfs gedetailleerde strategieën worden besproken die buiten de gebaande paden van de wet vallen. Deze strategische gesprekken, hoewel vaak riskant of controversieel, geven aan dat er binnen sommige netwerken een informele, maar diepgaande uitwisseling plaatsvindt over hoe belastingverplichtingen te minimaliseren. Tegelijkertijd geven verschillende CEO's aan dat deze gesprekken ook een klankbordfunctie vervullen: ze bieden ruimte om hun frustraties over de als onevenredig ervaren belastingdruk te ventileren, in een context waarin dat begripvol wordt onthaald. Dit wijst erop dat het netwerk niet alleen fungeert als een platform voor steun en advies, maar ook voor het verkennen van alternatieve benaderingen van belastingstrategie, die soms ver buiten de wettelijke grenzen liggen. Dit aspect van open communicatie binnen netwerken kan zowel voordelen als risico's met zich meebrengen, afhankelijk van hoe ver men bereid is te gaan in de toepassing van dergelijke adviezen.

Tenslotte heeft het onderzoek ons een beter inzicht gegeven in hoe netwerken belastingstrategieën beoordelen en hoe dit vaak leidt tot levendige discussies binnen het netwerk. Het bleek dat er binnen netwerken uiteenlopende meningen bestaan over welke belastingstrategieën als acceptabel worden beschouwd. Over het algemeen streven de meeste CEO's naar een strategie die zich bevindt op de middengrens tussen het naleven van belastingverplichtingen en het toepassen van belastingoptimalisatie. Dit resulteert in een zorgvuldige afweging van de verschillende opties, waarbij men zoekt naar een balans tussen belastingefficiëntie en het vermijden van juridische risico's. Ondernemers geven daarbij expliciet aan dat ze het belangrijk vinden om binnen het wettelijke kader te blijven, niet alleen uit vrees voor de pakkans, maar ook omwille van hun eigen gemoedsrust. Tegelijkertijd speelt ook de sociale norm binnen het netwerk een grote rol: men wil niet alleen juridisch correct handelen, maar ook in overeenstemming blijven met wat binnen de groep als 'aanvaardbaar' wordt gezien. Belastingoptimalisatie wordt over het algemeen als belangrijk beschouwd, maar de mate waarin men daarin meegaat, wordt sterk beïnvloed door wat als gebruikelijk of gepast geldt binnen de ondernemerskring. Het delen van verschillende perspectieven en ervaringen binnen het netwerk leidt dan ook vaak tot discussie over wat ethisch en juridisch verantwoord is, maar ook over de effectiviteit van bepaalde strategieën. Sommige leden van het netwerk kunnen bijvoorbeeld pleiten voor agressievere optimalisatietechnieken, terwijl anderen de voorkeur geven aan meer conservatieve benaderingen. Deze dynamiek binnen het netwerk benadrukt hoe belangrijk het is voor CEO's om hun belastingstrategie in overleg met anderen te vormen, waarbij ze zowel de voordelen als de potentiële risico's van verschillende benaderingen zorgvuldig afwegen. Opvallend is bovendien dat het netwerk in toenemende mate zelf bepaalt wat als aanvaardbaar wordt beschouwd, los van de formele grenzen van de wet.

7) Conclusie

Dit onderzoek heeft als doel de invloed van sociale netwerken van CEO's van kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) op hun belastingstrategieën te verkennen. Via een uitgebreide literatuurstudie en kwalitatieve interviews met tien Vlaamse CEO's werd onderzocht in welke mate de sociale context waarin CEO's opereren hun fiscale besluitvorming beïnvloedt. De resultaten leveren waardevolle inzichten op die niet alleen een aanvulling vormen op bestaande literatuur, maar ook praktische implicaties bieden voor fiscale beleidsvorming en ondernemingsadvies.

De literatuur wees uit dat belastingstrategieën variërend van belastingnaleving tot belastingontwijking worden beïnvloed door een complex samenspel van economische, juridische, culturele en sociale factoren. Terwijl traditionele economische modellen belastinggedrag vaak verklaren vanuit rationele kosten-batenanalyses, tonen recente studies aan dat ook sociale normen, groepsdruk, persoonlijkheidskenmerken en cultuur een doorslaggevende rol spelen. Binnen dit onderzoek werd specifiek ingezoomd op de rol van professionele en persoonlijke netwerken in het vormgeven van het belastinggedrag van CEO's.

De empirische bevindingen uit de literatuur en de interviews bevestigen dat netwerken een aanzienlijke invloed uitoefenen op hoe CEO's omgaan met belastingen. Opvallend daarbij is de relatieve openheid binnen Vlaamse ondernemersnetwerken omtrent het delen van belastinggerelateerde ervaringen en strategieën. CEO's gaven aan dat gesprekken over belastingoptimalisatie en fiscale risico's frequent plaatsvinden binnen hun netwerk, vooral met personen in gelijkaardige professionele situaties. Deze uitwisseling van kennis en ervaringen draagt bij aan een informele verspreiding van fiscale knowhow, waarbij best practices, tips en waarschuwingen gedeeld worden.

Verder bleek uit de interviews dat accountants, CFO's en private bankiers de primaire vertrouwenspersonen zijn voor CEO's als het gaat om belastinggerelateerde kwesties. Hoewel CEO's regelmatig ideeën en inzichten uitwisselen met collega-ondernemers en vrienden, wordt formeel advies meestal ingewonnen bij gespecialiseerde professionals. Dit wijst op een duidelijke hiërarchie binnen de netwerken: informele gesprekken dienen als inspiratiebron, terwijl cruciale beslissingen genomen worden in samenspraak met experts. Bovendien bleek dat CEO's ook veel belang hechten aan de raad van echtgenoten, broers en andere familieleden bij het maken van financiële en fiscale beslissingen, wat het belang van de familiale context onderstreept.

Een opmerkelijke bevinding is dat culturele factoren sterk meespelen in de openheid en inhoud van gesprekken over belastingen. Respondenten gaven aan dat Belgische ondernemers over het algemeen openlijker praten over belastingoptimalisatie dan hun buitenlandse tegenhangers, wat mede te wijten is aan de hoge belastingdruk die wordt ervaren en de bijbehorende cultuur van belastingkritiek in België. Dit culturele aspect zorgt ervoor dat belastingstrategieën niet enkel als individuele keuzes worden gezien, maar ook als gedeelde praktijken binnen een bredere maatschappelijke context. Toch bleek uit de gesprekken dat er de laatste jaren een zekere terughoudendheid is ontstaan in het delen van gedetailleerde belastinginformatie binnen netwerken. Respondenten wezen op een groeiend bewustzijn van transparantievereisten, ethische normen en

het risico op reputatieschade, waardoor men voorzichtiger is geworden in het bespreken van grensoverschrijdende fiscale praktijken. Dit duidt op een toenemende internalisering van sociale normen omtrent belastingen bij CEO's.

Uit de interviews blijkt dat gesprekken over belastingen vooral draaien om het uitwisselen van tips en ervaringen over fiscale optimalisatie, meestal op informele wijze. De focus ligt vaak op het maximaliseren van aftrekposten, zoals kosten voor restaurants, winkels of kleding. Naast alledaagse tips bespreken respondenten soms ook complexere thema's zoals het oprichten van een managementvennootschap, hoewel de kennis hierover vaak beperkt is. Belastinggesprekken dienen daarnaast als klankbord om frustraties over de hoge belastingdruk te uiten. Verder blijkt vastgoed een vaak besproken onderwerp te zijn, waarbij voordelen en nadelen van inbreng in de vennootschap gedeeld worden. Respondenten overwegen ook vaak om een deel van hun woning privé aan te houden om fiscale en praktische redenen. Auto's vormen een ander terugkerend thema, waarbij de keuze tussen privé- of vennootschapsbezit afgewogen wordt op basis van fiscale voordelen. Tot slot blijkt dat sommige respondenten via hun netwerk inzicht krijgen in meer complexe fiscale constructies, hoewel deze kennis niet voor iedereen toegankelijk of eenvoudig te begrijpen is. Informele kennisdeling binnen netwerken speelt daardoor een essentiële rol in hun fiscale beslissingen.

Verder blijkt uit de interviews dat alle respondenten belastingoptimalisatie belangrijk vinden en hun eigen strategieën als redelijk en wettelijk verantwoord beschouwen, hoewel de interpretatie van 'aanvaardbaar' varieert. Er heerst onder ondernemers weinig onderlinge kritiek op belastingstrategieën. De gedeelde overtuiging dat de Belgische belastingdruk te hoog is, leidt schijnbaar tot solidariteit. Toch ontstaan er soms openlijke discussies wanneer belastingpraktijken duidelijk de opgestelde grenzen van het netwerk overschrijden, waarbij de meningen verdeeld zijn over de toelaatbaarheid ervan. In dergelijke gevallen wordt er niet geaarzeld om standpunten tegenover elkaar te plaatsen, wat wijst op de ruimte voor kritische reflectie binnen het netwerk. Opvallend is dat bij erfbelasting alle respondenten het erover eens zijn dat men maximaal moet optimaliseren, aangezien erfbelasting als bijzonder zwaar en onrechtvaardig wordt ervaren.

Samenvattend tonen de resultaten aan dat sociale netwerken een belangrijke dubbele rol spelen in het belastinggedrag van CEO's van KMO's. Enerzijds bieden deze netwerken toegang tot fiscale kennis en strategieën waarmee ondernemers hun belastingdruk kunnen optimaliseren. Anderzijds functioneren ze als normatieve kaders die bepalen welk gedrag rond belastingnaleving als acceptabel wordt gezien. De mate waarin CEO's gebruik maken van meer of minder agressieve belastingstrategieën wordt mede beïnvloed door de normen en verwachtingen binnen hun netwerk. Sociale netwerken zijn daarmee niet alleen een kanaal voor kennisdeling, maar ook een krachtig mechanisme van sociale beïnvloeding. Door deze dynamiek beter te begrijpen, kunnen beleidsmakers en praktijkactoren effectievere maatregelen ontwikkelen om belastingnaleving te bevorderen en een sterke belastingethiek binnen het ondernemerslandschap te ondersteunen.

8) Beperkingen en aanbevelingen voor de toekomst

8.1) Beperkingen

Een aandachtspunt bij dit onderzoek is dat de meerderheid van de ondernemers afkomstig is uit de provincie Antwerpen, waardoor de inzichten vooral deze context weerspiegelen. Hoewel kwalitatief onderzoek niet gericht is op statistische generaliseerbaarheid, kan deze geografische concentratie wel invloed hebben op de variatie aan perspectieven die in het onderzoek naar voren komt. Een bredere spreiding van respondenten over verschillende provincies zou mogelijk tot aanvullende of contrasterende inzichten hebben geleid. Toekomstig onderzoek kan hierop voortbouwen door andere regio's binnen Vlaanderen te betrekken, om zo een rijker beeld te krijgen van eventuele regionale verschillen.

Een verdere beperking van dit onderzoek is dat het belang dat respondenten hechten aan erfbelasting mogelijk samenhangt met hun leeftijd. Oudere deelnemers staan vaak dicht bij het moment waarop vermogensoverdracht actueel wordt, wat ertoe kan leiden dat zij gevoeliger reageren op thema's zoals erfbelasting. Jongere respondenten daarentegen zijn hier mogelijk minder mee bezig, waardoor het onderwerp voor hen minder zwaar kan wegen. Deze leeftijdsgerelateerde verschillen in perspectief kunnen van invloed zijn op de resultaten en moeten dus in overweging worden genomen bij de interpretatie van de bevindingen.

Hoewel er gestreefd werd naar een evenwichtige verdeling tussen vrouwelijke en mannelijke respondenten, was het aantal vrouwelijke deelnemers uiteindelijk beperkt. Dit betekent dat de perspectieven en ervaringen van vrouwen in dit onderzoek mogelijk minder sterk vertegenwoordigd zijn. Aangezien geslacht volgens de literatuur een invloed kan hebben op belastingstrategieën waarbij mannen gemiddeld vaker geneigd zijn tot agressievere belastingplanning dan vrouwen (Francis et al., 2014), is het relevant om ook deze nuance in overweging te nemen bij de interpretatie van de bevindingen. In kwalitatief onderzoek is het belangrijk om een diversiteit aan stemmen en ervaringen te laten doorklinken. Toekomstig onderzoek zou dan ook kunnen streven naar een meer evenwichtige verdeling tussen geslachten, om zo aanvullende of contrasterende inzichten te kunnen verkrijgen.

Ten slotte moet worden benadrukt dat de werving van deelnemers plaatsvond via persoonlijke netwerken, wat de kans op een vertekende steekproef in de richting van een positieve beeldvorming kan vergroten. Het is belangrijk deze mogelijke vertekeningen in gedachten te houden bij het interpreteren van de bevindingen van dit onderzoek.

8.2) Aanbevelingen

Een belangrijke bevinding uit de interviews was dat de respondenten zich vaak verplicht voelden om belastingoptimalisatie toe te passen vanwege de hoge belastingdruk in België. De CEO's van KMO's gaven aan dat de belastingdruk momenteel als schrijnend hoog wordt ervaren, waardoor zij het gevoel hadden dat belastingoptimalisatie noodzakelijk was om financieel gezond te blijven. Hoewel

de respondenten erkenden dat belastingen essentieel zijn en dat België een goed ontwikkelend land is, wordt de huidige belastingdruk als een zware last beschouwd. Wanneer de belastingdruk in België zou verlagen, is het waarschijnlijk dat KMO's minder geneigd zouden zijn om belastingoptimalisatie in dezelfde mate toe te passen. Dit geeft aan dat een verlaging van de belastingdruk zou kunnen leiden tot een meer gebalanceerde benadering van belastingheffing, waarbij bedrijven minder gedwongen zouden worden om complexe optimalisatiestrategieën te hanteren om hun concurrentiepositie te behouden. Het wordt dan ook aanbevolen om de belastingdruk te heroverwegen, zodat KMO's een eerlijker en minder belastend belastingklimaat ervaren.

Een interessant onderwerp voor toekomstig onderzoek betreft de perceptie en impact van erfbelasting. De vraag is daarbij of de weerstand vooral voortkomt uit de belasting zelf, en of sommigen dit ervaren als het financieel profiteren van een overlijden, of eerder uit het emotionele aspect dat het vaak om nalatenschappen aan de eigen kinderen gaat. De gedachte dat alles ten goede moet komen aan de kinderen, speelt mogelijk een grote rol in het negatieve sentiment rond erfbelasting. Het zou boeiend zijn om deze dynamiek verder te onderzoeken: in hoeverre is het de fiscale maatregel zelf die als onrechtvaardig wordt ervaren, en in hoeverre speelt het ouderlijke instinct om het maximale aan het nageslacht over te dragen hierin mee?

Tenslotte blijkt uit de interviews dat het netwerk van de CEO's een aanzienlijke invloed heeft op de mate waarin zij belastingoptimalisatie toepassen en beoordelen. De respondenten gaven aan dat zij steeds op zoek zijn naar een balans tussen het betalen van belastingen en het toepassen van belastingoptimalisatie. Een belangrijke aanbeveling zou zijn om de bevolking beter bewust te maken van het belang van belastingheffing en waarom het betalen van belastingen noodzakelijk is voor het functioneren van de samenleving. Wanneer mensen het bredere nut van belastingen als gemeenschap beter begrijpen, is het waarschijnlijk dat de perceptie van belastingoptimalisatie zal veranderen. Dit zou kunnen leiden tot een meer verantwoorde benadering van belastingstrategieën, waarbij de focus verschuift van uitsluitend belastingbesparing naar een evenwichtiger en maatschappelijk verantwoorde houding ten aanzien van belastingbetaling. Het zou daarom waardevol zijn om publieke campagnes of educatieve initiatieven te ontwikkelen die het belang van belastingen voor de samenleving benadrukken en van welke dingen ze dagelijks kunnen genieten er allemaal gefinancierd moet worden van die belastingen.

8.3) Theoretische en praktische implicaties

Dit onderzoek levert een theoretische bijdrage aan de literatuur over strategisch gedrag van KMO's door de rol van sociale netwerken van CEO's te integreren in het verklaren van het gebruik van belastingstrategieën. Waar eerdere studies zich vaak richten op interne bedrijfskenmerken of institutionele factoren, benadrukt deze studie het belang van informele sociale structuren en interpersoonlijke relaties binnen het beslissingsproces rond fiscale optimalisatie. Door inzichten uit de netwerktheorie te combineren met belastingstrategieonderzoek, draagt dit onderzoek bij aan een meer geïntegreerd begrip van hoe strategische keuzes binnen KMO's tot stand komen. Praktisch gezien biedt het onderzoek waardevolle inzichten voor beleidsmakers, fiscale adviseurs en ondernemers zelf. Het toont aan dat netwerken van CEO's niet alleen een bron van informatie en

legitimiteit zijn, maar ook indirect fiscaal gedrag kunnen sturen. Dit kan implicaties hebben voor het vormgeven van beleid dat gericht is op transparantie en fiscale ethiek binnen het KMO-segment, evenals voor het ontwikkelen van bewustwordingscampagnes rond de invloed van sociale druk binnen zakelijke netwerken.

Literatuurlijst

- ABBASSI, S., ZANOUDA, I., & CHAOUBI, M. F. Measuring the Characteristics of Tax Evasion Behaviour.
- Abdul-Jabbar, H., Abuamria, F. M., Alkhatib, A., & Marimuthu, M. (2020). Tax evasion and the social influence perspective: A conceptual model for Palestine. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(2), 4855-4866.
- Adegboye, A. C., Alao-Owunna, I., & Egharevba, M. I. (2018). Business characteristics, tax administration and tax compliance by SMEs in Nigeria. *Oradea Journal of Business and Economics*, 3(1), 7-17.
- Alabede, J. O., Ariffin, Z. B. Z., & Idris, K. M. (2011). Determinants of tax compliance behaviour: A proposed model for Nigeria. *International Research Journal of Finance and Economics Volume 78, November 2011, Pages 121-136*.
- Alkhatib, A. A., Abdul-Jabbar, H., Abuamria, F., & Rahhal, A. (2019). The effects of social influence factors on income tax evasion among the palestinian SMEs.
- Alm, J. (2019). What motivates tax compliance? *Journal of economic surveys*, 33(2), 353-388.
- Alshira'h, A. (2024). How can value added tax compliance be incentivized? An experimental examination of trust in government and tax compliance costs. *Journal of Money Laundering Control*, 27(1), 191-208.
- Anaman, P. D., Ahmed, I. A., & Amanamah, R. (2024). Financial Literacy, Perceived Justice in the Tax System and Tax Compliance: A Sub-Saharan African Perspective. *SEISENSE Business Review*, 4(1), 217-232.
- Antwi, S. K., Inusah, A. M., & Hamza, K. (2015). The effect of demographic characteristics of small and medium entrepreneurs on tax compliance in the tamale metropolis, Ghana. *International journal of Economics, commerce and Management*, 3(3), 1-20.
- Bame-Aldred, C. W., Cullen, J. B., Martin, K. D., & Parboteeah, K. P. (2013). National culture and firm-level tax evasion. *Journal of Business Research*, 66(3), 390-396.
- Barbuta-Misu, N. (2011). A review of factors for tax compliance.
- Belliveau, M. A., O'Reilly III, C. A., & Wade, J. B. (1996). Social capital at the top: Effects of social similarity and status on CEO compensation. *Academy of management Journal*, 39(6), 1568-1593.
- Bobek, D. D., Hageman, A. M., & Kelliher, C. F. (2013). Analyzing the role of social norms in tax compliance behavior. *Journal of business ethics*, 115, 451-468.
- Bobek, D. D., & Hatfield, R. C. (2003). An investigation of the theory of planned behavior and the role of moral obligation in tax compliance. *Behavioral research in accounting*, 15(1), 13-38.
- Bobek, D. D., Roberts, R. W., & Sweeney, J. T. (2007). The social norms of tax compliance: Evidence from Australia, Singapore, and the United States. *Journal of business ethics*, 74, 49-64.
- Braithwaite, V. A. (2009). *Defiance in taxation and governance: Resisting and dismissing authority in a democracy*. Edward Elgar Publishing.
- Cloyd, C. B. (1995). The effects of financial accounting conformity on recommendations of tax preparers. *The Journal of the American Taxation Association*, 17(2), 50.
- Collins, J. H., Milliron, V. C., & Toy, D. R. (1992). Determinants of Tax Compliance: A Contingency Approach. *Journal of the American Taxation Association*, 14(2).
- Cullis, J., Jones, P., & Savoia, A. (2012). Social norms and tax compliance: Framing the decision to pay tax. *The Journal of Socio-Economics*, 41(2), 159-168.
- Davis, J. S., Hecht, G., & Perkins, J. D. (2003). Social behaviors, enforcement, and tax compliance dynamics. *The Accounting review*, 78(1), 39-69.
- Duhoon, A., & Singh, M. (2023). Corporate tax avoidance: a systematic literature review and future research directions. *LBS journal of management & research*, 21(2), 197-217. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-12-2022-0082>
- Fauziati, P., & Kassim, A. A. M. (2018). The effect of business characteristics on tax compliance costs. *Advanced Science Letters*, 24(6), 4377-4379.
- Fogarty, T., & A. Jones, D. (2014). Between a rock and a hard place. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(4), 286-316. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2013-0024>
- Fortin, B., Lacroix, G., & Villeval, M.-C. (2007). Tax evasion and social interactions. *Journal of Public Economics*, 91(11-12), 2089-2112.

- Francis, B. B., Hasan, I., Wu, Q., & Yan, M. (2014). Are female CFOs less tax aggressive? Evidence from tax aggressiveness. *The Journal of the American Taxation Association*, 36(2), 171-202.
- Fuest, C., & Riedel, N. (2009). Tax evasion, tax avoidance and tax expenditures in developing countries: A review of the literature. *Report prepared for the UK Department for International Development (DFID)*, 44, 2009.
- Glaser, B., & Strauss, A. (2017). *Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Routledge.
- Gulzar, M. A., Cherian, J., Sial, M., Badulescu, A., Thu, P., Badulescu, D., & Khuong, N. (2018). Does Corporate Social Responsibility Influence Corporate Tax Avoidance of Chinese Listed Companies? *Sustainability*, 10(12), 4549. <https://doi.org/10.3390/su10124549>
- Hanlon, M., & Heitzman, S. (2010). A review of tax research. *Journal of accounting and Economics*, 50(2-3), 127-178.
- Hasan, I., Hoi, C.-K., Wu, Q., & Zhang, H. A. O. (2017). Does Social Capital Matter in Corporate Decisions? Evidence from Corporate Tax Avoidance. *Journal of accounting research*, 55(3), 629-668. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12159>
- Hoffman Jr, W. H. (1961). THE THEORY OF TAX PLANNING. *Accounting Review*, 36(2).
- Hoi, C. K., Wu, Q., & Zhang, H. (2013). Is Corporate Social Responsibility (CSR) Associated with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR Activities. *The Accounting review*, 88(6), 2025-2059. <https://doi.org/10.2308/accr-50544>
- Houston, J., & Tran, A. (2001). A survey of tax evasion using the randomized response technique. In *Advances in taxation* (pp. 69-94). Emerald Group Publishing Limited.
- Hoxhaj, M., & Kamolli, E. (2022). Factors influencing tax evasion of businesses: The case of Albania. *European Journal of Economics and Business Studies*, 8(1), 48-64.
- Huels, B., & Parboteeah, K. P. (2019). Neuroticism, agreeableness, and conscientiousness and the relationship with individual taxpayer compliance behavior. *Journal of Accounting and Finance*, 19(4), 181-193.
- Ibrahim, R., Sutrisno, T., & Rusydi, M. K. (2021). The influence factors of tax avoidance in Indonesia. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(5), 1-10. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i5.1295>
- Ilaboya, O. J., Izevbekhai, M. O., & Ohiokha, F. I. (2016). Tax planning and firm value: A review of literature. *Business and Management Research*, 5(2), 81-91.
- Jacquemet, N., Luchini, S., Malézieux, A., & Shogren, J. F. (2019). A psychometric investigation of the personality traits underlying individual tax morale. *The BE journal of economic analysis & policy*, 19(3).
- Jassem, S., Al-Rawi, Y. A., & Hussein Ali, A. (2022). Impact of Big Five personality traits on tax non-compliance intentions: Mediation effect of perceived tax-fairness. *Journal of Public Affairs*, 22, e2777.
- Jimenez, P., & Iyer, G. S. (2016). Tax compliance in a social setting: The influence of social norms, trust in government, and perceived fairness on taxpayer compliance. *Advances in accounting*, 34, 17-26.
- Kamer, T., van de Tweede, A. d. V., & der Staten-Generaal, K. 2. Samenvatting en conclusies.
- Kamleitner, B., Korunka, C., & Kirchler, E. (2012). Tax compliance of small business owners: A review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(3), 330-351.
- Kautsar Riza Salman, R. S., Entis Sutisna, S., & Sa'diyah, H. (2024). Assessing Model of Tax Evasion and Firm's Value: Moderating Role of Corporate Governance and Company Characteristics. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(1), 85-97.
- Khalil, S., & Sidani, Y. (2022). Personality traits, religiosity, income, and tax evasion attitudes: An exploratory study in Lebanon. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 47, 100469.
- Khan, M., Srinivasan, S., & Tan, L. (2017). Institutional Ownership and Corporate Tax Avoidance: New Evidence. *The Accounting review*, 92(2), 101-122. <https://doi.org/10.2308/accr-51529>
- Khelil, I., & Khelif, H. (2023). Tax avoidance in family firms: a literature review. *Journal of Financial Crime*, 30(4), 1021-1035.
- khelif, H., & Achek, I. (2015). The determinants of tax evasion: a literature review. *International Journal of Law and Management*, 57(5), 486-497. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2014-0027>
- Kirchler, E., Maciejovsky, B., & Schneider, F. (2003). Everyday representations of tax avoidance, tax evasion, and tax flight: Do legal differences matter?
- Kirchler, E., Muehlbacher, S., Kastlunger, B., & Wahl, I. (2010). Why pay taxes? A review of tax compliance decisions. *Developing alternative frameworks for explaining tax compliance*, 59.
- Kouroub, S., & Oubdi, L. (2022). Tax planning: theory and modeling. *Journal of Applied Business, Taxation and Economics Research*, 1(6), 594-613.

- Kovermann, J., & Velte, P. (2019). The impact of corporate governance on corporate tax avoidance—A literature review. *Journal of international accounting, auditing & taxation*, 36, 100270. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2019.100270>
- Lama, T., & Anderson, W. W. (2015). Company characteristics and compliance with ASX corporate governance principles. *Pacific Accounting Review*, 27(3), 373-392.
- Le, H. T. H., Tuyet, V. T. B., Hanh, C. T. B., & Do, Q. H. (2020). Factors affecting tax compliance among small-and medium-sized enterprises: Evidence from vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(7), 209-217.
- Lenz, H. (2020). Aggressive tax avoidance by managers of multinational companies as a violation of their moral duty to obey the law: A Kantian rationale. *Journal of business ethics*, 165(4), 681-697.
- Li, J., Gamannossi degl'Innocenti, D., & Rablen, M. D. (2023). Marketed tax avoidance: an economic analysis. *The Scandinavian journal of economics*, 125(3), 753-788. <https://doi.org/10.1111/sjoe.12529>
- Lin, K. Z., Mills, L. F., Zhang, F., & Li, Y. (2018). Do political connections weaken tax enforcement effectiveness? *Contemporary Accounting Research*, 35(4), 1941-1972.
- Mangoting, Y., Yuliana, O. Y., Effendy, J., Hariono, L., & Lians, V. M. (2021). *The effect of tax risk on tax avoidance* Petra Christian University].
- Marandu, E. E., Mbekomize, C. J., & Ifezue, A. N. (2015). Determinants of tax compliance: A review of factors and conceptualizations. *International Journal of Economics and Finance*, 7(9), 207-218.
- Masripah, M., Diyanty, V., & Fitriyari, D. (2017). Controlling shareholder and tax avoidance: family ownership and corporate governance. *International Research Journal of Business Studies*, 8(3).
- Mbilla, S. A. E. (2023). Social drivers and tax revenue: The mediation effect of tax compliance. Evidence from an emerging economy. *Cogent Economics & Finance*, 11(2), 2285638.
- McGuire, S. T., Omer, T. C., & Wang, D. (2012). Tax Avoidance: Does Tax-Specific Industry Expertise Make a Difference? *The Accounting review*, 87(3), 975-1003. <https://doi.org/10.2308/accr-10215>
- Mehrara, M., & Farahani, Y. G. (2016). The study of the effects of tax evasion and tax revenues on economic stabilities in OECD countries. *World Scientific News*, 33, 43.
- Milliron, V. C., & Toy, D. R. (1988). Tax Compliance: An investigation of Key Features. *Journal of the American Taxation Association*, 9(2).
- Muslim, A. I., & Setiawan, D. (2020). A LITERATURE REVIEW OF TAX AVOIDANCE. *Assets (Madiun, Online)*, 9(2), 83-95. <https://doi.org/10.25273/jap.v9i2.6112>
- Olajube, O. A., Ehigie, B. O., Osuma, R., Olayinka, A., Opara, C. K., & Ndom, B. A. (2018). Personality attributes and tax moral as predictors of willingness to pay tax: a study of taxpayers, Ogun State, Nigeria. *Afr J Psychol Study Soc Issues*, 21(2), 7-20.
- Olexová, C., & Sudzina, F. (2019). Does personality influence willingness to pay taxes? *Ekonomický časopis*, 67(10), 1055-1069.
- Onu, D., & Oats, L. (2016). "Paying tax is part of life": Social norms and social influence in tax communications. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 124, 29-42.
- Owusu, G. M. Y., Bart-Plange, M.-A., Koomson, T. A. A., & Arthur, M. (2022). The effect of personality traits and tax morale on tax evasion intention. *Journal of Financial Crime*, 29(1), 272-292.
- PHAM, T. M. L., LE, T. T., TRUONG, T. H. L., & TRAN, M. D. (2020). Determinants influencing tax compliance: The case of Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 65-73.
- Portes, A. (2024). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *New Critical Writings in Political Sociology*, 53-76.
- Pratiwi, I. S., & Siregar, S. V. (2019). The Effect of Corporate Social Responsibility on Tax Avoidance and Earnings Management: The Moderating Role of Political Connections. *International journal of business*, 24(3), 229-248. <https://go.exlibris.link/PyZvRsHN>
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, interviewen*, 16, 17.
- Riedel, N. (2018). Quantifying international tax avoidance: A review of the academic literature. *Review of Economics*, 69(2), 169-181.
- Rieger, K. L. (2019). "Discriminating among grounded theory approach." *Nursing inquiry* 26 (1): e12261-n/a.
- Sadjarto, A., Hartanto, S., & Octaviana, S. (2020). Analysis of the effect of business strategy and financial distress on tax avoidance. *Journal of Economics and Business*, 3(1).
- Sandford, C., & Dean, P. (1971). Accountants and the Tax System. *Accounting and business research*, 2(5), 3-37.

- Schisler, D. L. (1994). An Experimental Examination of Factors Affecting Tax Preparers' Aggressiveness--A Prospect Theory Approach. *Journal of the American Taxation Association*, 16(2).
- Slemrod, J. (2019a). Tax compliance and enforcement. *Journal of economic literature*, 57(4), 904-954.
- Slemrod, J. (2019b). Tax Compliance and Enforcement.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. *Kwalon*, 14(3).
- Sormin, F. (2020). The Influence of Size, Leverage and Corporate Social Responsibility on Tax Avoidance. *International journal of academic research in accounting, finance and management sciences*, 10(2), 31-34.
- Sritharan, N., Salawati, S., & Cheuk, S. C.-S. (2020). HOW SOCIAL FACTOR DETERMINE INDIVIDUAL TAXPAYERS'TAX COMPLIANCE BEHAVIOUR IN MALAYSIA? *International Journal of Business & Society*, 21(3).
- Stalans, L. J., & Kinsey, K. A. (1994). Self-presentation and legal socialization in society: Available messages about personal tax audits. *Law & society review*, 28(4), 859-895.
- Stalans, L. J., Kinsey, K. A., & Smith, K. W. (1991). Listening to Different Voices: Formation of Sanction Beliefs and Taxpaying Norms 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 21(2), 119-138.
- Tilahun, M. (2019). Determinants of tax compliance: a systematic review. *Economics*, 8(1), 1-7.
- Torgler, B. (2003). To evade taxes or not to evade: that is the question. *The Journal of Socio-Economics*, 32(3), 283-302.
- Van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen. *Kwalon*, 15(1).
- Vanhout, K. (2007). *Grens tussen belastingontwijking en belastingontduiking in de vennootschapsbelasting* (Publication Number Dissertation/Thesis) UHasselt]. https://uha.summon.serialssolutions.com/2.0.0/link/0/eLvHCXMwnV07TwMxDLagE2KhAsRb-QMHIYkO0hXaMjChW5iivE4cqnKozYm_jx0Egm7sGidy7MH259qOgBS3vBrZBKmE4A_O-taWK912yrtQ8udthpjeMKNzat8e5fLOZXq_H3mNpo2qIBb3IIH6rTel-VRtpEVOYUPu-UUFkdw-Lz1mD2FvbQ6hgYxd9qWPCAIMRcxOKXC4j7I7-6T0tJstByGrix3iYXI0PSkvs8IOe3X5n_bCcwW8-bppcIrmIA2wEdDA5tD74fSokZli2uDVOS6ysZFO0IYEKewgQhfiwDptBFOCW91x49vK-dquuIkYvTXAfl7TnIHRhc7HTgEq5-85eUZriCSV4P8bro-Kbo-wcNhZLV
- Wang, F., Xu, S., Sun, J., & Cullinan, C. P. (2020). CORPORATE TAX AVOIDANCE: A LITERATURE REVIEW AND RESEARCH AGENDA. *Journal of economic surveys*, 34(4), 793-811. <https://doi.org/10.1111/joes.12347>
- West, A. (2018). Multinational Tax Avoidance: Virtue Ethics and the Role of Accountants. *Journal of business ethics*, 153(4), 1143-1156. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3428-8>
- Yahaya, K. A., & Yusuf, K. (2020). Impact of company characteristics on aggressive tax avoidance in Nigerian listed insurance companies. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(2), 101-111.
- Yunira, H., Susilawaty, T. E., Kesuma, S. A., & Muda, I. (2023). A Systematic Literature Review on Corporate Tax Planning. *International Journal of Social Service and Research*, 3(7), 1821-1827.
- Zhu, G. P., Gui, H. F., Peng, T., & Jiang, C. H. (2023). Corporate tax avoidance and corporate financialization: The moderating effect of managerial myopia. *Managerial and Decision Economics*, 44(1), 459-472.