

## 'Niet bang zijn voor open deuren!'

Een zoektocht naar werkzame elementen in de interventies van Cultuureducatie met Kwaliteit penvoerders

K<sup>L</sup>  
A C

## Inleiding

In het landelijke beleidsprogramma Cultuureducatie met Kwaliteit is en wordt veel kennis ontwikkeld. Om goed gebruik van te maken van alle aanwezige kennis, inzichten, resultaten en tools, ondersteunt het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) het proces van kennisdeling over de grenzen van projecten. Kennisdeling zien we als leren van en met elkaar in een gemeenschap van professionals die het programma uitvoeren. Deze aanpak sluit flexibel aan op de groepen, netwerken en platforms die er zijn op lokaal, provinciaal en landelijk niveau. Binnen het idee van een leergemeenschap zijn allerlei vormen van kennisuitwisseling en -ontwikkeling mogelijk. Een van de activiteiten die we organiseren, samen met het Fonds voor Cultuurparticipatie (FCP), zijn de Kennis Delen Festivals voor penvoeders binnen de matchingsregeling CmK.

Tijdens de eerste editie van dit festival stonden de opbrengsten van het lerend ontwerptraject moderator CmK centraal.<sup>1</sup> Het tweede festival draaide om de vraag: Wat werkt waarom? Wat zijn de werkzame elementen in ieders aanpak, en welke elementen delen we? Penvoeders vertelden elkaar over de werking van hun aanpakken aan de hand van een van deze vijf vragen:

- 1 Hoe betrek je - meer - scholen bij je aanpak?
- 2 Hoe stimuleer je samenwerking tussen cultuur- en onderwijspartijen?
- 3 Hoe bevorder je de deskundigheid van leerkrachten?
- 4 Hoe implementeer je een leerlijn?
- 5 Hoe werken de onderdelen van je aanpak (holistisch) op elkaar door?

Tijdens het festival onderzochten we in groepjes per vraag hoe interventies<sup>2</sup> in de praktijk (door)werken. We namen deze groeps gesprekken op en lieten de inhoud analyseren door Sanne Kessels.<sup>3</sup> In deze publicatie beschrijft Sanne welke werkzame elementen<sup>4</sup> over de aanpakken heen zichtbaar werden om de positie en kwaliteit van cultuureducatie in het basisonderwijs te verbeteren. Het is aanzet om vanuit gesprekken over projecten de overstijgende succesfactoren in kaart te brengen om aldus uitspraken te kunnen doen over de werking van het CmK-programma als geheel.

*Vera Meewis*

- 1 Zie het online magazine CmK leert samen! <https://www.lkca.nl/over-het-lkca/publicaties-lkca/cmK-leert-samen-leergemeenschap-van-moderatoren-en-hun-blik-op-leren>
- 2 Interventies zijn de concrete actie(s) die je onderneemt om doelen te bereiken. Van het organiseren van een evenement tot het aanstellen van een schoolbegeleider. Vaak zijn dit projecten, producten of diensten, maar het kunnen ook 'kleinere' acties zijn.
- 3 Sanne Kessels heeft in april 2019 de masteropleiding Kunstbeleid en -management aan de Universiteit Utrecht afgerond. Voor haar afstudeeronderzoek heeft ze onderzocht welke bijdragen penvoeders leveren aan het debat over een verbetering van de kwaliteit van cultuureducatie in het primair onderwijs.
- 4 Werkzame elementen zijn de essentiële succesfactoren van een interventie die je minimaal moet overnemen bij toepassing in de eigen praktijk.

## Werkzame elementen

Uit de groeps gesprekken tijdens het festival blijkt dat de afgelopen jaren hard gewerkt is aan de ontwikkeling van producten, leerlijnen, netwerken en samenwerkingen. Allemaal interventies die passen bij de eigen visie, de eigen organisatie en de scholen en culturele partners in de omgeving. Alle uitvoerders, op lokaal en provinciaal niveau, hanteren net weer een andere aanpak om de CmK doelen te realiseren. Veel van de interventies zijn succesvol gebleken, maar ook over de knelpunten werd open met elkaar gesproken.

Uit een inhoudsanalyse van de opgenomen gesprekken kwamen deze 11 werkzame elementen naar voren:

- 1 Meervoudige rollen van de penvoerders
- 2 Diversiteit in kennis en achtergrond van medewerkers en inzet van experts
- 3 Persoon van en relatie met intermediair/ coach/ adviseur
- 4 De (veranderende) vraag van de school centraal stellen
- 5 Ingaan op de vraag van culturele partners
- 6 Kwaliteit verbeteren doe je stapje voor stapje
- 7 Draagvlak creëren door verbinding te maken met andere vakken
- 8 Het wiel niet altijd opnieuw uitvinden
- 9 De kracht van communicatie en sales benutten
- 10 De focus leggen op de lokale/ eigen omgeving van de school
- 11 Je strategie aanpassen

De werkzame elementen kunnen grofweg verdeeld worden in twee categorieën, namelijk werkzame elementen gericht op de organisatie van de penvoerder en werkzame elementen gericht op de werkwijze. Omdat de gevonden werkzame elementen in de praktijk echter op elkaar door lijken te werken - de rollen die penvoerders vervullen en de personen die er werkzaam zijn hebben immers invloed op hun werkwijze - is ervoor gekozen om hier geen nader onderscheid in te maken.

### 1 Meervoudige rollen van de penvoerders

Hoewel het misschien voor de hand ligt, mag zeker benoemd worden dat penvoerders, als schakel tussen cultuur en onderwijs, een belangrijk werkzaam element zijn. Vanuit de eigen visie en organisatie worden er tal van interventies ingezet met als uiteindelijk doel een verbetering van cultuureducatie in het primair onderwijs. Uit de verschillende verhalen blijkt dat iedere penvoerder het CmK-programma op een eigen manier heeft opgenomen in de organisatie.

Op overkoepelend niveau zijn er een aantal rollen te onderscheiden die penvoerders vervullen:

- ze zijn een coach voor zowel scholen en hun leerkrachten, als culturele partners;
- ze zijn werkzaam als (proces)begeleider bij de eigen interventies, maar kunnen ook processen begeleiden bij lokale sub-uitvoerders;
- ze creëren netwerken met verschillende partners zoals scholen, schoolbesturen, culturele partners en lagere overheden zoals provincies en gemeentes. Door verschillende

- partijen te betrekken, wordt er gezocht naar meer draagvlak voor cultuureducatie;
- ze faciliteren ontmoetingen en kennisdeling tussen de verschillende partijen uit de netwerken;
- ze lobbyen voor een bestaanszekerheid van subsidiegelden voor cultuureducatie bij lagere overheden.

## 2 Diversiteit in kennis en achtergrond van medewerkers en inzet van experts

Op organisatieniveau van de penvoerder blijkt een diversiteit aan (opleidings-)achtergronden een werkzaam element. Verschillende achtergronden betekent ook kennis en expertise op meer terreinen. Zo zal een medewerker met een opleiding onderwijskunde vanuit een ander perspectief naar onderwerpen kijken dan een collega gespecialiseerd in veranderprocessen. Wanneer de gewenste kennis niet aanwezig is in de eigen organisatie, wordt er extern gezocht naar deze kennis. Externe kennis kan onder andere gaan over het volgen van trainingen procesgerichte didactiek of het analyseren van relaties door een relatiebemiddelingsbureau. Ook de kennis die scholen in huis hebben over onder andere methodes, wordt als externe kennis beschouwd.

**Het is ook gewoon de werkelijkheid, want die school zit hier niet aan tafel. En die zou je juist willen bevragen, dus die expertise heb je blijkbaar niet, want je moet erom vragen. Dus... of het nu een relatiebemiddelingsbureau is, of een school... Dat zijn allemaal experts.**

## 3 De persoon van en relatie met intermediair/ coach/ adviseur

Op organisatieniveau is de functie van intermediair/ coach/ adviseur een veel gehoord werkzaam element. Hoewel deze functie verschillende benamingen kent, gaat het in de kern om personen die scholen, maar ook culturele partners, begeleiden en adviseren bij verschillende processen. Zo worden scholen onder andere begeleid bij het formuleren van een visie op cultuureducatie en wordt er gesproken over samenwerkingen met mogelijke culturele partners. Met culturele partners wordt er onder andere gewerkt aan het begrijpen van de taal van het onderwijs.

**De groepsleerkracht is goed in heel veel dingen. Een icc'er is natuurlijk ook op een bepaalde manier goed opgeleid, maar een coach of een intermediair weet precies wat er leeft en speelt in de regio waar de school zit, of tenminste specifiek op cultuurgebied. En kan ook verbindingen maken waar mogelijk. Ik denk dat dat voor een groepsleerkracht of een directeur van de school toch vaak een stap te ver is, maar samen kom je er dan wel uit.**

Uit de verhalen blijkt dat de voorkeur uitgaat naar een-op-een contact tussen intermediair en school. Op deze manier kan er echt een relatie opgebouwd worden, heeft de school een vast aanspreekpunt en heeft de intermediair meer inzicht in wat er op een school gebeurt. De inter-

mediair/ coach/ adviseur en de praktijk van deze persoon moet voldoen aan de volgende kenmerken en taken:

- moet samen met scholen (en culturele partners) onderwijs kunnen ontwerpen;
- moet werken aan een vertrouwensrelatie met de school (en culturele partners);
- is bij voorkeur onafhankelijk van de uitvoerder of moet in ieder geval onafhankelijk kunnen opereren;
- moet kunnen accepteren dat de school het tempo bepaalt;
- is een procesbegeleider.

## 4 De (veranderende) vraag van de school centraal stellen

Een werkzaam element dat uit vrijwel alle verhalen naar voren komt, is het centraal stellen van de vraag van de school. Bij de vragen die er gesteld worden, is er sprake van een grote diversiteit. Er worden vragen gesteld die gaan over vakoverstijgend werken, maar ook over het faciliteren van een catalogus of het verzorgen van kaartjes voor theatervoorstellingen voor leerkrachten.

**In april elk jaar doen we de Maand van Cultuureducatie en we hadden een bijeenkomst met het culturele veld en ook met scholen. Toen hebben we gesproken over, wat zouden jullie willen of wat missen jullie? En toen kwamen leerkrachten met dat ze meer dingen willen zien, maar dat kost best veel geld. Toen dachten we van, daar moeten wij iets mee.**

De praktijk laat echter zien dat leerkrachten niet altijd de kennis in huis hebben om op inhoudelijk vlak een concrete vraag te formuleren; intermediairs en vakdocenten kunnen hierbij ondersteunen. Ben er echter ook bewust van dat een vraag die vandaag relevant is, dat morgen niet meer hoeft te zijn.

**Houd de context en wat er nu aan onderwijsontwikkeling, wat er nu gaande is in het onderwijs, houd het in de gaten. Hoe verhoudt dit zich tot wat er allemaal aan het gebeuren is? Scholen zijn best snel door lerarentekort of andere redenen aan het nadenken over hoe er anders geoordeeld kan worden. Schoolbesturen zijn echt op een andere manier dingen aan het vormgeven. Dus hoe sluit dat nog aan waar we mee bezig zijn? Zorg dat je met de ontwikkeling meelift. Dus blijf checken of die wel klopt, die vraag die de school ooit gesteld heeft!**

## 5 Ingaan op de vraag van culturele partners

Hoewel uit de verschillende verhalen blijkt dat de vraag van de school vaak centraal staat, is het ook van belang om vragen op te halen bij culturele partners. De praktijk toont dat deze vragen zich onder andere richten op het verbreden van kennis over bijvoorbeeld reken- en taalmethodes, maar dat culturele partners ook vragen hebben over op welke wijze ze het onderwijs kunnen bereiken om mee samen te werken. Door niet alleen aandacht te besteden aan deze vragen, maar ook actief ermee aan de slag te gaan, kunnen culturele partners uiteindelijk

beter aansluiten bij vragen van scholen. Door het spreken van dezelfde taal, zullen samenwerkingen niet alleen succesvoller verlopen, maar zal cultuureducatie ook naar een hoger niveau getild worden.

**Sommige musea die hebben gewoon hun aanbod en die willen heel erg die scholen binnenkomen, want zij hebben goed aanbod en dat is voor iedere school goed. Terwijl scholen juist heel erg bezig zijn met zorgvuldig kiezen van cultuureducatie aanbod. Wat past bij de visie van de school? Die instellingen moeten dezelfde taal leren spreken als die scholen.**

## **6 Kwaliteit verbeteren doe je stapje voor stapje**

Het streven naar de implementatie van een leerlijn is een nobel streven, maar uit de verhalen blijkt dat dit lang niet voor iedere school haalbaar is. Het vooruitzicht op een langdurig traject kan scholen zelfs mogelijk afschrikken om actief aan de slag te gaan met een verbetering van cultuureducatie. Door cultuureducatie stapje voor stapje, op een laagdrempelige manier de scholen in te brengen, krijgen leerkrachten de kans om hieraan te wennen, zich te verwonderen en hopelijk enthousiast te worden om in de toekomst wel een ontwikkeltraject aan te gaan. Aansluiten bij een bestaande methode, de focus leggen op één discipline in plaats van op allemaal en projectmatig werken, worden benoemd als laagdrempelig en minder arbeidsintensief.

**We zitten eigenlijk toch wel sterk van visie naar uitvoering, maar we zien dat dat voor scholen in de situatie waarin ze nu zitten, je eigenlijk teveel vraagt. Dus kunnen wij niet een andere ingang vinden en van daaruit weer naar veel meer het oorspronkelijke meer jaren CmK-traject? Daar zijn we nu mee gestart; scholen die pitchen een vraag en cultuurpartners die geven aan wat zij kunnen. En schrijf een plan. Dus heel laagdrempelig.**

Daarnaast lijkt het ook van groot belang dat scholen concrete handvatten wordt aangeboden die direct bruikbaar zijn bij het vormgeven van de lessen. Leerkrachten moeten niet het gevoel krijgen dat ze het helemaal anders moeten gaan doen; het moet gericht zijn op het verbeteren van het onderwijs. Anderzijds zullen er ook scholen zijn die er wel klaar voor zijn om cultuureducatie in het onderwijs te borgen. Door vraaggestuurd te werken en de lijntjes met de scholen kort te houden blijven de scholen en de bijbehorende wensen in het vizier.

**Voorbeeld: Naar aanleiding van netwerkbijeenkomsten blijkt een groot aantal scholen in een regio te willen werken met procesgerichte didactiek. De penvoerder in deze regio heeft de eigen adviseurs laten scholen om op scholen basistrainingen te kunnen aanbieden aan leerkrachten, waarbij de leerkrachten direct zelf ervaren hoe creatief denken en handelen wordt gestimuleerd. De leerkrachten geven zelf les, waarbij de adviseur ondersteuning biedt bij het voorbereiden van de procesgerichte lessen.**

## 7 Draagvlak creëren door verbinding te maken met andere vakken

Door verbinding te maken met andere vakken, bijvoorbeeld wereldoriëntatie, rekenen of taal, krijgt cultuureducatie een sterkere positie in het onderwijs. Het zoeken naar deze verbinding is een veel gehoorde vraag vanuit scholen. Door hierop aan te sluiten zal er een breder draagvlak voor cultuureducatie ontstaan bij schoolbesturen, directeuren en leerkrachten. Door ook de coördinatoren van rekenen en taal te betrekken bij het proces, wordt er al een eerste stap gezet richting de creatie van draagvlak voor cultuureducatie.

## 8 Het wiel niet altijd opnieuw uitvinden

De afgelopen jaren zijn er tal van projecten en methodes op de markt gekomen, waar veel tijd en expertise in is gestoken. Bestaande projecten, zoals het Boijmans taal- en rekenprogramma, wordt als teaser of inspiratiebron gebruikt. De Cultuur Loper, het visietraject van Kunstloc Brabant, is inmiddels ook terug te vinden in andere provincies. Naast dat het gebruik maken van bestaande producten een kleinere investering in tijd vraagt, hebben deze producten zichzelf ook al bewezen. Er wordt goed gekeken hoe een nieuw product dat middels co-creatie wordt ontwikkeld, overdraagbaar en interessant gemaakt kan worden voor meerdere scholen.

**Nou we kijken wel van, is de vraag een beetje universeel? Er was een vraag gericht op Wereld en Getallen, dat is een rekenmethode die tachtig procent van de scholen in Nederland gebruikt. Op woensdag staan meten, wegen en tijd centraal en dat vinden kinderen bijvoorbeeld een heel moeilijk begrip. Nou, toen dachten wij van als we hier gaan co-creëren, dat gaat volgens mij voor zoveel scholen interessant zijn, dat materiaal dat daaruit komt.**

## 9 De kracht van communicatie en sales benutten

Ben bewust van de kracht van communicatie en sales. Uit de verschillende verhalen komt naar voren dat scholen 'cultuur' een beladen woord vinden. Wanneer het over 'creativiteit' gaat, worden deuren eerder geopend.

**Nou, dat zij voorheen dan echt dachten aan cultuur als slagroom op de taart en dat zij nu zien, o nee, cultuur zetten we in voor de basis van het onderwijs. Dat is een hele andere gedachtegang. We noemen het ook taallessen zonder tafels en stoelen op die school. Het mag geen cultuur gaan heten.**

Uit de verhalen van de penvoerders blijkt dat bij diverse interventies, gericht op het aanspreken van nieuwe scholen, gebruik gemaakt wordt van scholen of leerkrachten die een ambassadeurrol vervullen. Zo worden er promotiefilmpjes ontwikkeld waarin succesverhalen van scholen en leerkrachten een centrale rol krijgen. Op andere plekken krijgen ambassadeurs de taak om te vertellen waarom cultuureducatie juist voor die school goed werkt; de scholen worden zelf ambassadeur voor cultuureducatie. Een ander instrument dat door penvoerders wordt ingezet is het verstrekken van informatie. Zo hebben scholen vaak geen inzicht in welke

subsidiegelden er allemaal beschikbaar zijn; dit biedt mogelijkheden om met scholen in contact te komen en een gesprek aan te gaan over subsidiemogelijkheden en over cultuureducatie.

**Wat heel goed helpt is dat – je hebt nu die nieuwe museumregeling en er komt misschien een nieuwe CmK-regeling – dat je zegt, nou er komen nieuwe regelingen aan, wij willen graag informeren over de mogelijkheden van die regelingen. En dan gaan de deuren wel open.**

## **10 De focus leggen op de lokale/ eigen omgeving van de school**

Interventies, zoals de ontwikkeling van leerlijnen of producten, maar ook het bezoeken van theatervoorstellingen door leerkrachten, zijn bij voorkeur gericht op de lokale/ eigen omgeving. Door de eigen omgeving erbij te betrekken zullen factoren als tijd en vervoer minder snel als knelpunten worden aangedragen.

**We merken soms – soms heb je opeens een hele andere groep. We waren pas naar Martin Luther King in het Bijlmer Parktheater, dat is in Zuidoost, en daar hadden we eigenlijk opeens heel veel andere nieuwe gezichten die we eerder niet hadden gezien.**

## **11 Je strategie aanpassen**

Hoewel het niet door iedereen specifiek wordt benoemd, blijkt uit veel interventies dat het aanpassen van strategie een krachtig werkzaam element is. Leerkrachten kunnen, maar willen ook niet altijd tijd vrijmaken voor een verbetering van cultuureducatie. Ondanks dat producten zorgvuldig, vaak in samenspraak met het onderwijs, worden gerealiseerd, blijkt de praktijk weerbarstig en kan de afname hiervan tegenvallen. In plaats van bij de pakken neer te zitten, wordt er gezocht naar wat wel werkt. Zoals uit het element 'Kwaliteit verbeteren doe je stapje voor stapje' blijkt, is het streven naar een langdurig visietraject voor sommige scholen te ambitieus. De uitvoerders gaan dan ook opzoek naar nieuwe manieren om scholen toch te enthousiasmeren om te kiezen voor een kwaliteitsverbetering van cultuureducatie. Ook het omarmen van koplopers en het inzetten van scholen als ambassadeurs, laat zien dat eerdere strategieën worden geëvalueerd, doelen worden bijgesteld en er uiteindelijk wordt ingezet op een andere strategie.

## **Reflectie van een onderzoeker**

**'De ruimte net zo groot als dit hing helemaal vol met posters en dat gingen we terugbrengen tot ontwerpcriteria. En uiteindelijk als je die ontwerpcriteria ziet dan denk je, dat hadden we van tevoren ook kunnen bedenken en toch als je het dan weer terugkoppelt aan de scholen, dan herkennen ze zich er wel in. Het is wel ergens op gebaseerd, maar het is een koude douche bijna op het moment dat je denkt, we hebben het ei van Columbus gelegd, en je gaat het dan terugbrengen en je denkt: 'Echt logisch'.**

Het afgelopen jaar heb ik in mijn afstudeeronderzoek al kennis mogen maken met een aantal uitvoerders van de CmK-regeling. Allen werkzaam in dezelfde provincie en toch een enorme



diversiteit in aanpakken en verhalen. Toen ik volmondig ja zei tegen het schrijven van deze publicatie, wist ik dan ook dat de diversiteit aan verhalen alleen nog maar groter zou worden. Waar ik bij mijn eerdere ontmoeting met uitvoerders nog deels zelf de touwtjes in handen had bij het bepalen van de gespreksonderwerpen, was dit bij de 146 pagina's die ik mocht analyseren niet het geval. Om kennis te maken met de verhalen van de uitvoerders heb ik de uitgeschreven opnames eerst een keer rustig doorgelezen. Wat meteen opvalt is de openheid om niet alleen succesvolle verhalen met elkaar te delen, maar ook de interventies te bespreken die in de uitvoeringsfase minder succesvol bleken te verlopen dan van tevoren gehoopt. Er wordt moed getoond om hulp te vragen bij knelpunten die overwonnen moeten worden. Hoewel hiermee de gezamenlijke zoektocht naar werkzame elementen soms op een ander spoor wordt gebracht, is deze openhartige vorm van kennisdeling toe te juichen.

Na de eerste kennismaking met de verhalen, kan de daadwerkelijke zoektocht naar werkzame elementen beginnen. Niet alleen uit de gesprekken blijkt dat er een worsteling is omtrent het begrip 'werkzame elementen', ook gedurende mijn eigen analyseproces merk ik dat ik telkens aan het zoeken ben naar een scheidslijn tussen interventies, werkzame elementen en strategieën. Is die scheidslijn er eigenlijk wel? Tijdens het schrijven ontstaat er bij mij dan ook steeds meer angst voor open deuren en het ei van Columbus. Om deze angst de baas te worden, werk ik de interventies waarover verteld is uit via onderstaande methodiek. Een voorbeeld:

**Interventie:** Co-creatie rondom rekenen en taal

**Werkzame elementen:** Vraag vanuit schoolbestuur en leerkrachten, bestaand project als inspirerend voorbeeld, netwerkdag voor interne cultuurcoördinatoren, taal- en rekencoördinatoren, breder draagvlak, schoolbestuur als promotor, koppelen culturele partner en school, product op maat, product is overdraagbaar, intermediair als procesbegeleider.

Ik concludeer dat overkoepelende werkzame elementen open deuren mogen blijven, maar ik ben me er ook bewust van wat nu, hier op papier vanzelfsprekend lijkt, in de praktijk lang niet altijd vanzelfsprekend is. De praktijk is immers complex, zoals het aantal en het niet beschreven samenspel van werkzame elementen in het voorbeeld laat zien, en weerbarstiger dan papieren analyses. Ik heb goede hoop dat mijn analyse kan dienen als een handvat om te reflecteren op de werking van eigen interventies.

## **Colofon**

'Niet bang zijn voor open deuren!' Een zoektocht naar werkzame elementen in de interventies van Cultuureducatie met Kwaliteit penvoerders

### **Tekst**

Sanne Kessels

### **Eindredactie**

Vera Meewis

## **Uitgever**

Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA)

Lange Viestraat 365

Postbus 452

3500 AL Utrecht

030 711 51 00

[info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)

[www.lkca.nl](http://www.lkca.nl)

## **LKCA**

Het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

@LKCA Utrecht, januari 2019

## **Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst**

Het Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst (LKCA) wil ervoor zorgen dat iedereen goede cultuureducatie krijgt (op school én in de vrije tijd) en dat iedereen kan meedoen aan culturele activiteiten.

LKCA | Lange Viestraat 365 | Postbus 452, 3500 AL Utrecht | +31 30 711 51 00 | [www.lkca.nl](http://www.lkca.nl) | [info@lkca.nl](mailto:info@lkca.nl)