

### 3. 덴마크의 사회적 기업 : 공공과 제3섹터의 파트너십

*Lars Hulgård*

#### 개 요

이 장은 덴마크의 사회적 기업이 의지하는 이해관계자들의 동력뿐만 아니라 노동통합 사회적 기업의 다양한 목표 간 균형을 분석한다. 이 장을 읽은 후 독자는…

- 덴마크 노동통합 사회적 기업에 대한 각 이해관계자들의 유형별 역할을 확인한다.
- 덴마크 노동통합 사회적 기업에서 공공과 시민사회 간 파트너십의 중요한 역할을 이해한다.

#### 서 론

덴마크에서 노동통합 사회적 기업의 전망은 직업훈련과 임시적 노동통합을 제공하고 있는 지역 공동체기업(local community enterprises)에 의해 주도되고 있다.<sup>1)</sup> 덴마크의 표본이 되는 13개 노동통합 사회적 기업들은 공공부문과 제3섹터가 지배적 이해관계자들인 반면에, 민간부문의 역할은 그리 중요하지 않다. 덴마크 노동통합 사회적 기업들은 PERSE 연구로 설명되어 왔던 것처럼 유럽의 사회적 기업들과 유사점과 차이점을 모두 가지고 있다. 한편 덴마크 사회적 기업들은 강한 기업가적 요소를 지니면서 동시에 민간단체적이거나 또는 협동조합적 세계에 강하게 뿌리박고 있다

1) 노동통합 사회적 기업 분야에 보호작업장(sheltered workshop)도 역시 포함되지만 이 이니셔티브들은 PERSE 프로젝트의 목적을 위한 노동통합 사회적 기업의 표본에는 포함되지 않았다.

는 점에서 일반적인 유럽의 사회적 기업 형태에 적합하다. 실제로 덴마크의 표본인 대부분의 노동통합 사회적 기업들은 종종 제3섹터 조직과 밀접한 협력하에 지방 활동가들에서 의해 설립되었다. 다른 한편으로, 많은 덴마크 사회적 기업들은 공공부문 참여의 범위에 관한 한 대부분의 유럽 노동통합 사회적 기업들과는 구별된다. 왜냐하면 덴마크 노동통합 사회적 기업들은 공식적으로는 자율적이지만 종종 그들의 목표를 결정하기도 하는 공공당국의 영향력 아래에 있기 때문이다(Riis, 2003).

덴마크에는 협동조합(co-operatives) 혹은 사회적 협동조합(social co-operatives)에 대한 특별한 법률이 없고, 노동통합 사회적 기업들이 드물게 민간단체(associative, 비영리조직)적인 법적 형태를 도입하고 있다. 덴마크 노동통합 사회적 기업들이 채택한 다양한 법적 형식 중 우세한 것은 '자기소유기관(self-owning institution)'이다. 자기소유기관이란 용어는 하청계약에 의해 특히 복지서비스 분야—주간보호, 저렴한 식사, 노동통합, 사회 복귀, 요양원, 쉼터, 응급센터 등—와 사립학교 부문에 다양한 공공재를 공급하는 문화, 환경, 교육 및 사회적 제도와 조직으로 넓은 범위의 법적 지위를 말한다. Riis(2003)는 덴마크의 사회적 영역에서 활동하는 자기소유기관을 9,000개로 추정하였다.

한편으로 이 조직들은 국가, 지방 및 지역 공공기관들 사이의 결속력을 강화하고, 다른 한편으로는 하나의 조직으로부터 나온 다른 변형들로 다양하다. 덴마크의 사례는 조직의 광범위한 스펙트럼을 내포함으로써 다양성을 반영하고 있다. 어느 정도 지방 공공복지시스템의 일부로서 통합된 노동통합 사회적 기업들은 공공당국의 직접적인 감독을 받지 않거나 실제로도 그렇다.

덴마크의 사례는 46%를 차지하는 자기소유기관 외에 재단(foundations) 31%, 등록된 민간단체 15%, 그리고 나머지 8%가 유한책임회사(limited company)로 설명될 수 있다. 민간단체와 재단 같은 제3섹터 지향의 법적 형식은 자기소유기관에 이어 두 번째로 발견되는 데 반해 민간부문과 관련된 법적 형태는 찾기가 어렵다. 그러나 자기소유기관의 범주는 다소 애매해서 노동통합 사회적 기업들이 채택한 법적 형식에 기초하여 우리의 이해관계자를 논의하기는 어렵다. 바꾸어 말하면, 덴마크 사례 13개 노동통합 사회적 기업들의 경우 그들 각각의 제도적 논리에서 공공부문과 제3섹터 활동가들 사이의 경계가 끊임없이 흔들릴 수 있다는 것이다.

## 다수 이해관계자

다수 이해관계자 구조라는 개념이 덴마크 사례에서 조직들의 내적·외적 동력을 이해하는 데 도움을 줄 수 있을지도 모른다. 실제 표본의 모든 노동통합 사회적 기업들은 다수 지방 활동가들 간 협력의 직접적인 결과로 설립되었고, 종종 이러한 지방 활동가들 사이의 오랜 협력의 역사적 결과로, 특히 노동 및 사회 통합의 제공이나 지역 사회개발과 같은 분야에서 활동하고 있다.

### 이해관계자 구조의 지표로서의 설립활동가

덴마크 사례에서 노동통합 사회적 기업들은 시민주도의 민간단체(58%), 정부대표(17%) 그리고 제3섹터 조직의 대표(17%)에 의해 설립되었다. 즉 민간부문의 활동가들은 노동통합 사회적 기업 설립에 거의 어떤 역할도 하지 않았다. 언급한 바와 같이 연구한 조직의 58%는 조직 설립의 가장 중요한 활동가들이 시민 또는 시민집단이라 할지라도, 우리는 이러한 결과에 강한 의문을 던진다. 실제 인터뷰에서 이러한 시민들은 종종 넓은 범위의 지방 공공부문과 제3섹터 조직의 대표자와 전문가라는 것이 확인되었다. 그래서 대부분의 노동통합 사회적 기업들은 다양한 지방조직, 이익집단과 공공기관 간의 집약된 네트워크의 산물이라 말할 수 있다.

몇 가지 사소한 경향에서 확인할 수도 있지만, 조직 설립단계에서 공공부문 및 제3섹터의 활동가 사이의 균형과 법적 형태 사이에는 명백한 관련성이 없다. 질적으로 분석된 자료에 따르면 재단과 민간단체는 제3섹터 혹은 시민집단 활동가들 사이의 네트워킹의 보다 직접적인 결과로 볼 수 있는 반면에 표본 내 자기소유기관의 설립은 공공부문 활동가의 존재에 의해 더욱더 주도되었다.

### 이사회 구성

13개 노동통합 사회적 기업 전체의 이사진 구성을 보면(표 3.1) PERSE 프로젝트 구조에서 이해관계자로 정의된 가능한 유형들을 모두 발견하여 나타낼 수 있다. 즉 정규직원, 공공부문 대표, 제3섹터 대표는 덴마크 사례의 노동통합 사회적 기업들 사이에 가장 자주 등장하는 이해관계자 범주일 수 있다. 그다음은 민간부문 대표, 민간개인/이용자 그리고 참여자가 그 뒤를 잇는다. 13개 노동통합 사회적 기업들의 23%가 이사회 구성원으로서 자원봉사자를 포함하고 있다.

**표 3.1** 덴마크 노동통합 사회적 기업의 이사회와 이해관계자(%)

이사진의 범주	이사의 범주가 존재하는 비율	모든 이사진의 비율	의사결정의 영향력
이용자/민간 개인	33	6	3
자원봉사자	23	6	9
정규직원	62	17	34
참여자	31	6	9
민간부문의 대표자	38	14	9
공공부문의 대표자	62	26	16
제3섹터의 대표자	46	20	9
기타	—	5	11
전체	—	100	100

이사회 구성은 각 이해관계자 범주로부터 나온 많은 구성원들의 관점으로부터 또한 연구될 수 있다. 표 3.1의 세 번째 칸에서 보여 주듯이 13개 조직의 이사회에서 주도적인 활동가 집단은 공공부문과 제3섹터 대표자들이다. 표본에서 노동통합 사회적 기업들의 설립에 민간부문이 중요한 역할을 하지 않았다 할지라도, 이사회 구성원의 의미 있는 14%를 차지한다. 또 다른 중요한 특징은 정규직원의 회원 형태 안에 내부 활동가들이 이사로 존재한다는 것이다.

### 이해관계자들의 영향력

표 3.1의 마지막 칸은 13개 노동통합 사회적 기업들의 경영자들에게 조직의 다른 범주의 이사회 구성원들이 어떻게 영향력을 행사하는지를 보여 준다.

이 자료는 지배적인 이사회 구성원들이 정규직 구성원들 사이에 있다는 것을 보여주지만(34%) 공공부문의 대표자들 역시 의사결정에 중요한 영향을 미친다는 것을 제시한다(16%). 더욱이 경영자의 38%는 공공부문의 대표자가 미래에 보다 중요한 역할을 할 것이라고 평가한다는 것이다. 결국엔 다른 범주 이해관계자들의 영향력은 다양한 조직활동—노동통합, 생산활동, 정치활동—에 관해서도 찾아볼 수 있을 것이다. 정규직 구성원들은 노동통합과 생산에 관해 지배적 지위를 갖는 것으로 보이는 반면에 공공부문과 제3섹터 대표자들은 노동통합 사회적 기업들의 로비와 옹호활동에 관해 더 영향력을 갖는 것처럼 보인다.

의사결정에 참여하는 방법은 연구된 노동통합 사회적 기업들 사이에서 다양하게 실행되고 있다. 어떤 특정 기업에 참여한다는 것은 ‘그들의 책임성과 실행 가능한

편의에 대해 참여자에게 알리는 정보제시'로 제한된다. 다른 기업은 좀 더 엄격한 의사결정과정의 참여 구조를 가지고 있을 수 있다고 경영자는 설명한다. “왜냐하면 우리는 2~3명으로 구성된 프로그램 위원회가 2~3개월에 걸쳐 프로그램을 결정하기 때문이다.” 소유 구조와 의사결정 구조 사이에 명확한 연결성은 없다. 왜냐하면 민간 소유기업이 기업활동 계획에 가장 참여적인 의사결정 구조를 갖는 기업 중 하나이기 때문이다.

## 다수의 목적

이 책의 제2장에서 설명한 것처럼 유럽 노동통합 사회적 기업들에 대한 종합적인 특징과 연결해 보면, 다목적 구조는 덴마크 노동통합 사회적 기업들 사이에서 아주 뚜렷한 특징이다. 13개 모든 조직이 다수 목적을 갖고 있다. 정도의 차이는 있지만 다음과 같은 목적을 포함한다. 즉 사회통합과 노동통합, 어느 정도 공동의 개별적인 역량강화, 재화와 서비스의 생산 그리고 로비활동 등이다.

경영자 인터뷰에 따르면, 노동 및 사회 통합이 덴마크 노동통합 사회적 기업들 사이의 지배적인 목표가 명확하며 조직들의 92%가 우선적인 목표로서 통합의 관점을 보여 주고 있다(표 3.2 참조). 어느 조직도 재화와 서비스의 생산을 그들의 우선적인 목표로 정하지 않았다는 점 또한 흥미롭다. 즉 이러한 목적—재화와 서비스의 생산—은 경영자들의 절반에도 못 미치는 근소한 차이로 옹호와 로비활동 다음의 세 번째 중요도를 차지하고 있다.

## 노동통합

덴마크 노동통합 사회적 기업들에 의해 제공되는 노동통합 계획은 대략 ‘직업훈련(occupational training)’과 ‘교육활동(educational activity)’으로 나뉘는데 주요 접근법

**표 3.2** 덴마크 노동통합 사회적 기업의 목적 구조(%)

목적	1순위	2순위	3순위
노동통합 및 사회통합	92	8	0
재화와 서비스의 생산	0	54	46
옹호와 로비활동	8	38	54

은 참여자들에게 직업훈련을 제공하는 것이다. 이 활동들은 관습과 전통적인 정부주도 프로젝트와 방법들에 대한 대안으로서 제공되는 것이 일반적이다. 한 경영자는 다음과 같이 밝히고 있다.

“우리는 지방당국에서 제공해야 하는 거의 모든 계획을 경험했으며, 구직을 거의 포기했던 참여자들과 함께하고 있다. 우리가 함께한 후 그들 대부분은 실제로 직업을 구했거나 혹은 보다 나은 교육을 경험하였다.”

이 인용문은 덴마크 노동통합 사회적 기업의 지도자들 사이에 광범위하게 확산된 견해를 반영하고 있다. 계획안들이 조직마다 다양할지라도 노동통합 사회적 기업의 지위는 국가나 지방당국이 제공했던 안들과 비교했을 때 아주 성공적인 계획을 개발하는 수단을 만들었다는 것에 인식을 함께하고 있다.

### 생산활동

생산은 2가지 형태로 이해된다. 첫째 유형은 일자리 제공 또는 공공기관의 노동통합 사회적 기업에 의해 판매되는 노동통합활동의 특수한 종류이다. 이것은 상담, 교육 및 직업훈련과 같은 다양한 공공재의 생산을 포함한다. 이러한 생산 유형의 노동통합 사회적 기업은 공공기관에 의해 자금이 조달된 서비스의 공급자이다. 두 번째 유형은 노동통합 사회적 기업의 참여자와 직원들에 의해 소비자에게 팔리는 재화와 서비스의 생산이다.<sup>2)</sup>

생산의 첫 번째 유형이 모든 덴마크 사례연구에 있어서 중요한 특징인 반면, 민간 시장을 위한 재화와 서비스 생산은 노동통합 사회적 기업 사례의 62%에서 찾아볼 수 있다. 후자 사이에는 노동통합 사회적 기업이 두 생산 유형을 혼합하는 방법에 있어서 상당한 다양성이 있다. 2가지 사례—시다빈스 콤파니엔(Sydhavns-Compagniet)과 컬취니겐(Kulturgyngen)—은 그러한 다양성을 완벽하게 설명해 준다. 시다빈스 콤파니엔의 노동 및 사회 통합 서비스(유형 1)는 재화와 서비스의 소규모 생산과 반대로

2) PERSE 연구에서 덴마크 사례 중 생산의 두 번째 유형을 노동통합 사회적 기업에 포함시키지 않은 유일한 경우라는 것이 강조된다. 모든 노동통합 사회적 기업이 재화와 서비스 생산의 지속적인 활동을 포함한 연구가 요청되었지만 실질적인 노동통합 사회적 기업은 매우 적었다. PERSE 연구에서 정의한 바와 같이 덴마크에서는 기준이 너무 엄격하여 이 국가의 사례에는 적용하기가 어려울 수 있다.

훨씬 지배적인 생산 유형에 의해 주로 조직의 중고품 가게를 통해 전달된다. 스펙트럼의 다른 끝에서 켈취니겐은 노동통합에 엄격하게 초점을 맞추는 것과 반대로 재화와 서비스 생산의 증대(유형 2)에 초점을 두어 설명한다. 이런 노동통합 사회적 기업의 생산활동은 3가지 분야를 포함한다. 즉 ‘진젠(Gyngen)’은 카페, 레스토랑, 온라인 요식업 그리고 라이브 음악 무대를 운영한다. ‘시티슬립인(City Sleep-In)’은 유스호스텔을 운영하고 ‘컬취셋’은 광고회사를 운영한다.

노동 및 사회 통합활동과 재화 및 서비스 생산 사이의 균형을 확인하는 질문을 했을 때 사례의 절반이 넘는 조직이 재화와 서비스의 생산이 노동 및 사회 통합 목적에 종속된다고 말하였다. 그리고 조직의 38%는 노동통합의 목표와 균형을 이루는 것으로서 재화와 서비스의 생산을 견지한다. 생산방식과 통합활동 간에 중요한 관련성이 없다는 것은 생산 유형이 균형화되어 실행되었다는 것이다.

소득의 관점에서 보면 대부분의 덴마크 노동통합 사회적 기업들에서 유형 2의 생산 역할이 작았다 할지라도, 높은 상징적 가치를 지니며 효과적이고 의미 있는 노동통합 계획과 프로그램을 형성하는 중요한 수단임을 나타낸다. 특별히 2가지 생산 유형 모두에 몸담고 있는 노동통합 사회적 기업을 위한 일반 조직적 출발점은 가능한 민간기업의 작업 환경과 근접하게 만드는 방향으로 노력하는 것일 것이다. 이 접근법 이면에 일반적으로 강조되는 목적은 참여자들이 정규직업을 가질 수 있도록 그들의 능력을 키우는 방법으로 동기를 부여하고 기술개발을 훈련시키는 것이다. 어떤 경영자는 이러한 관점을 다음과 같이 표현한다.

“우리는 참여자들의 능력 때문에 일반 기업이라고 볼 수는 없지만 전문가의 감각을 만들어 내기 위해 가능한 한 열심히 노력하려고 시도한다. 우리의 주요 목표는 사회적 노동통합이라고 말할 수 있겠지만, 우리는 ‘배후에 있는’ 이러한 일을 하려고 시도한다. ... 물론 이것은 도전적인 일이지만 우리는 노동통합과정이 개별 참여자의 자원과 능력에 대한 존중을 증진시키는 것에서 사명감을 찾는다.”

## 로비와 옹호

로비와 옹호는 덴마크 노동통합 사회적 기업들에 의해 2가지 방법으로 실행되고 있다. 즉 기업 이익을 위한 로비와 직업훈련 참여자의 이익 옹호이다. 이러한 로비의 두 유형은 동일하지 않다. 대부분의 기업들은 로비가 필수적이며 정치인이나 정부당국

과의 관계는 장기적으로 그들의 활동을 지탱하며 기업을 확장하는 데 중요하다는 것을 충분히 알고 있다. 이사회와 네트워크를 통한 공식적·비공식적 구조 안에서 정치인과의 관계는 지방, 경우에 따라서는 국가 정책에도 영향력을 갖게 한다. 지방당국과의 관계는 직업 체험과 직업훈련을 맡은 사람들을 확실하게 공급하기 위한 수단으로서 필수적이다. 사회자본과 네트워크 이론에 의하면 이러한 지방 활동가들과의 밀접한 접촉은 무엇인가 기업에게 얻을 수 있는 도움을 주고, 지역과 국가 정치인들에 대한 접촉은 기업이 순조롭게 사업을 진척하도록 돕는다(Briggs, 1998).

모든 기업이 로비의 필요성에 대해 알고 있다 할지라도, 특히 지방 정치의 영역에서 다른 것보다 이에 대해 더 잘 인식하고 있다. 질적으로 조사된 자료는 지방당국과 강한 협력적 결속을 갖는 조직들과 보다 자율적인 표본 속의 노동통합 사회적 기업들 사이에 로비활동 수준이 차이가 있다는 것을 보여 준다. 다시 말하면 전자는 일반적으로 후자보다 로비를 덜 한다. 이것은 우리가 이미 노동통합 사회적 기업들의 법적 형태에 관해서 논의한 유형들과 일치하는 것 같다. 그들의 이사회나 공무원과의 형태에서 직접적으로 제도화된 유대가 없거나 직접적 통제가 없는 재단과 민간단체와 같은 제3섹터 지향 조직들은 지방당국 활동가와 유대를 유지하기 위해 끊임없이 노력할 필요가 있다. 반대로, 자기소유기관으로 분류된 노동통합 사회적 기업들은 공공부문과 보다 높은 제도적 유대를 가지고 운영되고 있으며 이러한 동일한 방법의 로비활동을 강조하지 않는다. 사례에 나타난 노동통합 사회적 기업들의 경영자에 의한 다음 말은 이러한 흐름을 설명해 준다.

“다른 이니셔티브와는 반대로 더 밀접한 관련 속에 또는 더 나아가 코펜하겐 당국에 의해 만들어진 우리의 지위와 자율성은 공무원과의 관계를 촉진하는 데 많은 자원을 사용하게 한다. 이 분야에서는 경쟁이 심하다. 그래서 우리는 종종 프로젝트를 위해 지방당국과 다뤄야 한다. 우리는 핵심 지방 정치인과의 관계에서 많은 영향력을 갖지만 행정기관 내 사람과의 관계는 그만큼 혹은 그보다 더 중요하다.”

다음에 인용된 또 다른 노동통합 사회적 기업 경영자의 진술은 노동통합 사회적 기업과 지역/지방당국 간 제도적 유대의 가치를 강조한다.

“우리의 지위(법적 형태) 때문에 정신의학 분야에서 정부당국에 의해 형성된 지역 네트워크와 유대를 통해 다수의 행정 관료들과 밀접한 관계를 갖고 있다. ... 네트워크



는 우리 조직의 시야(visibility)를 넓힌다. 이것은 아주 중요한 네트워크이다. ... 계속 되는 감독뿐만 아니라 행정기관 최고관료와 형성된 유대감 때문이다.”

### 참여자들을 위한 옹호

참여자들의 이익 옹호는 후자에 대한 집단적이고 개별적인 역량강화를 말한다. 이것은 그들의 일상에 영향을 미치는 문제들뿐만 아니라 정치적 문제에 대한 참여자들의 발언권을 지지하고 촉진하는 것에 대한 것이다. 노동통합 사회적 기업들이 참여자들의 이익을 옹호하는 방법은 특별하게 체계적인 전략을 따르는 것이 아니다. 그 방법은 다양하지만 구분해 볼 수 있는 3가지 주요 유형은 미시수준, 중간수준, 거시수준의 옹호이다.

**미시수준 옹호 - 직업훈련** 미시수준 옹호는 개별적 역량강화와 밀접하게 관련되어 있다. 여기에는 개인적 참여자들에 대한 역량강화를 보다 더 큰 사회경제적 변화들과 연관 짓는다는 뜻지 또는 권력 구조가 참여를 위한 개인적 기회에 어떻게 영향을 미치는지를 반영하는 데 특별한 목적을 갖지 않는다.

**중간수준 옹호 - 제3의 방법 실험** 중간수준 옹호의 목표는 바로 노동통합 사회적 기업의 다양한 사례를 통해 전통적인 고용과 공공당국의 보조금을 받는 새로운 생산 형태 사이의 균형에 기초한 사회적 기업 모델들이 정규 노동시장에서 어떻게 실업과 완전고용 사이의 세 번째 수단이 되는지를 보여 주는 것이다. 중간수준 옹호는 참여자들과의 결속과 그들의 생활에 대한 존중이 중요한 특징이 되는 조직에서 역시 일상생활 접근과 관련되어 있다.

**거시수준 옹호 - 정치 참여** 거시수준 옹호는 사회적으로 배제된 집단들의 이익에 봉사하는 방향으로 현재의 권력 구조를 변화시키기 위한 사회운동을 구축하려는 열망으로 사회적 기업들의 활동을 연관시키려는 전체적 목적과 관련되어 있다. 경영자들이 지적한 것처럼 이러한 관심은 초창기 사회적 기업의 원동력이었지만 더 이상 어떤 역할도 하지 못했으며, 아마도 덴마크 복지사회에 지속적인 영향력을 행사하던 당시의 조직 형성이 왜 그랬는지에 대한 이유일 수 있다.

## 결론

PERSE 연구에서 드러났던 것처럼 덴마크의 노동통합 사회적 기업 분야의 가장 두드러진 특징은 덴마크 노동통합 사회적 기업의 공공부문에 대한 강한 의존성과 노동통합 사회적 기업들 사례에 의해 보고된 보다 전문화된 접근법의 일반적 전환이다. 실제로 실험 결과들은 덴마크 노동통합 사회적 기업들이 공공부문의 계약에 상당히 많이 의존하고 있다는 것을 보여 준다. 더욱이 오늘날 그들은 예전에 비해 자율적인 것을 즐기지 않는다. 또한 노동통합활동을 옹호활동보다 더 중요하게 여기고, 보다 전문화된 경영 구조로 방향을 전환하고 있다. 전반적으로 제도적 이종동형화(institutional isomorphism)의 확산이 진전되는 경향이다(이 책 제15장 참조). 이러한 요인들은 원래 선거권자들의 이익을 옹호하는 감시자로서 활동할 수 있는 능력을 노동통합 사회적 기업들이 상실하도록 만들지도 모른다.

### 연습문제

#### Review Questions

- 덴마크 사회적 기업이 제3섹터에 강하게 뿌리를 둔 조직으로서 일반적인 유럽 사회적 기업의 모습과 어떻게 유사하며 순수한 제3섹터 조직의 모습과는 왜 다르다고 말할 수 있는가?
- 덴마크 노동통합 사회적 기업의 로비와 옹호활동 배후의 다른 목표는 무엇인가?

### | 참고문헌 |

- Briggs, X. de Souza (1998) 'Moving Up Versus Moving Out: Neighbourhood Effects in Housing Mobility Programs', *Housing Policy Debate*, 8, 1: 195-234.
- Riis, K. (2003) *De selvejende sociale institutioner, hvad skal vi egentlig med dem?*, Odense: Center for Frivilligt Socialt Arbejde.