

영화진흥위원회 6년을 돌아보다

김혜준 영화진흥위원회 사무국장

culture | art

3기 위원회 출범을 앞두고 영진위는 자신의 역할과 기능을 새롭게 하는 비전안을 제시했다. “문화의 시대, 영화를 통한 삶의 질 개선”을 목표로 “할리우드를 넘어 문화 다양성 실현의 중심이 되는 영진위”가 되겠다는 것이다. 한국의 영화진흥정책을 소개하고 따라 배우려는 외국 취재진과 영화 관계자들의 방문이 활발한 상황에서 영진위는 세계 최고의 영화진흥기구가 되겠다는 목표로 새로운 혁신매뉴얼을 짜고 있다.

5월 28일로 영화진흥위원회(이하 ‘영진위’) 출범 6년이 되었다. 개인적인 평가는 과거에 비해 정책 역량과 국내의 위상은 높아졌지만 공공기관 혁신수준 진단 결과에서 확인되듯 일하는 문화는 애초에 기대한 만큼 개선되지 못했다.

원칙을 잃으면 혼란을 피하기 어렵다

영진위의 출범 과정이 결코 순탄치 않았음은 널리 알려진 사실이다. 영화계의 갈등이 영향을 미치면서 6개월도 안 되어서두 분 위원장이 물러날 정도였으니까. 이런 갈등을 불러온 데는 위원 위촉의 권한을 갖고 있는 문화부의 판단 착오가 상당한 영향을 미쳤다. 위촉 수락 사실을 문서로 확인받지 않은 바람에 위원장 호선에 불참한 사람들이 위원회 구성의 적법성을 시비하게 했다. 이분들이 몇 달 후 위원으로 참여한 데서 알 수 있듯이, 시비를 걸려고 작정한 분들 더구나 위원회 출범을 적극적으로 반대한 분들의 의도를 제대로 짚지 못한 실책을 범한 것이다. 더 근본적인 문제는 위원회 출범의 뜻을 반영하지 못하는 위원 구성, 위원회의 역할에 맞는 분명한 위원 위촉을 못하고 영화계의 역학관계를 지나치게 의식하여 산술적인 균형 맞추기를 시도하다가 방향성을 놓쳤다는 점이다. 토론다운 토론이 도저히 이뤄질 수 없는 여건에 대해서는 애써 모른 채하면서 ‘신구갈등’이나 ‘보혁갈등’ 식으로 영화계를 싸잡아 비난한 언론도 제 역할을 못하기는 마찬가지였다.

전문성과 투명성을 확보하다

군사정권의 문화예술 통제정책으로부터 ‘국민의 정부’의 표현의 자유 보장과 지원 중심으로의 획기적인 정책변화를 반영하는 위원 구성이 이뤄진 2000년 초부

터 진흥정책이 본격 수립되고 실행되기 시작했다. 사장 1인 중심의 공사 조직에 비해 현장성과 전문성을 한층 강화하기 위해 만들어진 10인 위원회의 정책기획 책임단위로서의 역할이 시작된 것이다.

자정을 넘기는 심야 회의가 거듭된 끝에 2000년 3월 20일, '한국영화진흥종합계획'이 발표되었다. 2004년까지의 한국영화 중기 비전, 그리고 그 비전과 연관된 영진위 진흥사업의 기본방향을 확정한 것이다. '영화산업과 영상문화의 조화로운 발전' '아시아 지역 영화산업 주도'를 비전으로 하고 영진위가 운용하는 '영화진흥금고'의 중기 재정운용계획까지 담고 있는 당시의 종합계획은 현재 시행되고 있는 영진위 사업 추진의 기본 틀로서 이어지고 있다.

공사에서 영진위로 바뀐 다음의 큰 변화는 10여 개 소위원회를 중심으로 한 정책 기획과 검증 작업이 활발하게 이뤄진다는 점이다. 영화진흥금고 운영, 예술영화 인정, 영상전문인력 양성 지원, 애니메이션 정책, 영화관입장권 통합전산망 운영, 공공영상문화 정책, 남북영화교류 추진 등을 담당하는 소위원회의 전문가들의 역할은 영진위의 정책 역량을 높이고 정책 서비스 품질을 개선하는 중요 요소로 작용하고 있다.

공사 시절에 작성된 1999년도 사업계획(예산서 포함)과 1년 후의 영진위 사업계획을 비교하면 여러 면에서 뚜렷한 차이가 있음을 알 수 있다. 영협, 영화제작협동조합, 극장연합회 등 8개 단체 경상비와 '단체 사업비 지원'이 예산서에 명시되던 방식은 개별 단체 '사업'의 타당성을 중심으로 평가하고 대상 단체도 크게 넓히는(2000년 수혜단체 수 41개) 방식으로 변했다. 기술 인프라 운영과 예술영화나 국제영화제 수상작에 대한 사후 포상 등 소극적 지원에 머물던 자체 사업은 공공 부문 영화기획자이자 투자자로서의 역할을 설정하는 적극적 지원으로 탈바꿈했다. 정책기획 역량을 강화하기 위해 정책연구실이 만들어졌고, 연구와 진흥사업 부문에 적지 않은 수의 현장 전문 인력이 새로 채용되었다.

'한국영화 진흥 종합계획'이 수립되는 과정, 새로 시작된 여러 진흥지원사업 공모심사의 경과(평가점수 포함)와 심사위원 명단, 단체나 개인이 낸 비판 의견과 답변 등이 소상하게 담긴 439쪽 분량의 『2000년도 영화진흥사업 백서』 발간은 투명성과 전문성을 확보하려는 영진위 노력의 결정판이었다.

혁신과정에서 시행착오를 겪다

조직 운영원리와 체계가 달라지는 과정에서 진통이 있기 마련인데, 대표적인 것이 바로 노동조합 중심의 기존 직원들과 진흥사업을 위해 의욕적으로 덤비는 위원들 사이의 적지 않은 갈등이다. 영진위 출범 초기 노동조합 성명서에 나오는 '점령군'이라는 표현은 기존 직원들의 개혁노선을 표방했던 위원회 핵심들에 대한 거부감이 어느 정도였는지를 가늠할 수 있게 한다. 영진위라는 울타리를 벗어나 전체의 일부로 영진위를 바라본다면 사안은 쉽게 풀릴지 모른다. 하지만 이 기대는 현실화되기 힘들다. 노사가 엄존하는 단위에서 생활인으로 구성된 노조의 조합주의적 성향을 해소한다는 것은 원칙적으로 불가능하기 때문이다. 기존 직원들은 위원회 새 집행부의 "영화인이 되라"는 말에 큰 거부감을 보였다.

영화진흥기구 직원이 자신의 고객이자 자기 존재의 기초초대인 영화인 편으로 다가서기를 거부했던 이유는 뭘까? 첫째는 공사 시절 '일하는 방식'으로 접했던 영화계 특권층으로부터 겪었던 부정적 경험을 영화인 전체로 일반화했기 때문일 것이다. 호혜평등의 원리를 따르는 '고객'이 아니라 '상진'으로 군림하던 사람들. 공사 사장이나 주무부처인 문화부를 통해 불합리한 압력을 행사하던 사람들. 의무에 대해서는 모른 채하고 권리만을 강조하던 사람들이 너무 싫은데 그렇게 되라고 한다? 반대로 이런 사람들과 다른 가치를 추구하고 차별화된 행동양식을 따른다고 자부하던 영화인들, 그래서 공사 체제의 전면적인 개혁을 외쳤던 사람들도 기존 공사 직원들에 대한 거부감을 갖고 있기는 마찬가지였다. 현장성과 전문성이 부족하다고 느껴지고, 형식논리에 집착하는 관료적 행동양식을 보여준다고 여기던 기존 직원들이 상당히 싫었을 것이다.

둘째는 영화인이 되라는 말을 기존 직원들의 고용 안정성을 무시하겠다는 의미로 해석했기 때문일 것이다. 실제로 새 집행부는 직원들의 전문역량을 빠르게 강화하겠다는 의지를 갖고 여건이 허락하는 한도에서 과감한 외부수혈작업을 펼치고자 했다. 공사에서 위원회로 달라진 조직 운영원리의 변화와 새 집행부의 과감한 개혁의지는 역설적이게도 노조의 위기의식과 자기보호 본능을 자극함으로써 영진위 조직과 일하는 문화를 혁신하는 데 부정적인 영향을 미쳤다. 기존 직원의 고용을 승계하는 것이 원칙인 상황에서, 그들이 갖는 변화와 혁신에 대한 막연한 거

부감을 줄이는 효과적인 방안을 찾지 못했던 것이 아쉽다.

만약 법 개정이 이뤄지고 법이 시행되기까지의 6개월여 동안의 위원회 발족 준비과정이 철저했다면 상황은 많이 달라졌을 것이다. 돌이켜 생각해 보면 문화부와 기존 조직 그리고 정치권 실무진을 중심으로 이뤄지는 새로운 기구 출범 준비작업만으로는 한계가 있을 수밖에 없었다. 만약 영진위 출범을 위해 '대통령직인수위원회'와 같은 방식을 빌려왔다면 어땠을까? 적어도 위원들 일부가 공식 출범 몇 달 전에 미리 선임되고, 그 위원들을 돕는 영화정책 전문가, 시민사회단체 활동가, 회계사, 변호사, 행정혁신 전문가 등이 참여해서 기존 공사 직원들과 여러 사항을 확인하고 협의했다면 행정혁신을 바라는 영화계와 기존 직원들이 서로를 잘 이해하고 협력할 수 있었을 것이다. 재무회계, 인사관리 등 상당히 중요한 내부 정보를 소상하게 파악함으로써 개혁성이라는 원칙과 합리적 유연함을 동시에 발휘하면서 조직개편과 행정서비스 혁신을 효과적으로 마무리할 수 있었을 것이다.

위원들과 직원들은 서로를 공동의 목표를 향해 나아가는 동반자 혹은 동지로 생각하는 연대의식을 가져야 한다. 위원들은 직원들의 행정 전문가로서의 역할을 충분히 존중해줘야 한다. 상의하달 식은 위원회의 운영원리가 아닐 뿐만 아니라, 상식적으로도 오히려 역효과만 낼 뿐이다. 정책수립에 대해서는 위원들이 분명한 역할을 해야 한다. 분명한 방향 제시 없이는 정책적 합의가 이뤄질 수 없고 성과측정도 어렵기 때문이다. 대신 집행과정에 대해서는 상임위원과 직원들에게 함께 정한 규정에 맞게 위임해야 한다. 직원들은 비상임위원의 책임의식을 지적하기에 앞서 그들이 사안을 제대로 판단하고 그 판단 결과에 대해 책임을 질 수 있도록 제대로 보좌해야 한다. 내부 정보는 완벽하게 공개하고 부당한 지시와 개입에 대해서는 분명하게 맞서야 한다. 위원들의 전문성과 직원들의 전문성이 상호작용을 통해 효과를 배가시킬 수 있는 장치로는 사안별로나 계기별로 공동 연구모임을 꾸리는 것도 좋다.

정부 산하 공공기관과 주무 부처 사이에 종종 논란이 벌어지는 사안이 기관장 '책임경영체제'라는 것인데, 영진위도 예외는 아니다. 공공기관은 문화부가 지나치게 간섭한다고 생각하지만, 문화부는 정당한 감독권을 극히 제한적으로만 행사한다고 생각한다. 나는 이런 차이가 요즘은 보편적인 개념이 된 '성과지표' 즉 공공기관의 미션과

추진전략을 확정하는 사전 정책 기획조정 과정에서 양쪽이 충분히 협의하지 않았기 때문이라고 본다. 법이 정한 바에 따라 매년 문화부가 작성하게 되어 있는 (문화예술분야)진흥기본계획과 시행계획이 공공기관과 문화부 사이에 충분히 논의되어 합의된 상태이고 그에 따라 예산까지 확정되었다면 기관은 위원장 책임 아래 그 계획을 집행하고 사후에 평가받으면 될 것이다. 성과지표 관리라는 것이 주기적인 중간점검과 상황변화에 따른 수정보완까지를 포함하고 있으므로 문제가 생길 여지는 별로 없다.

프랑스의 영화진흥기구인 국립영화센터(CNC)는 공무원들로 구성된 사실상 정부 조직이다. 하지만 우리는 정부의 역할이 공공기관에 위임되어 있다. 국회나 국민 고객과 관계를 맺는 공공서비스 부문이 이원화되어 있기 때문에 정책 수립과 시행 과정에서의 성과지표 관리가 구체적인 매뉴얼로 작성돼야 한다. 문화부와 기관 책임경영진은 서로 도와야 한다. "위원장의 위상은 문화부 과장 아래고, 사무국장은 사무관 보다 아래다"는 자조 섞인 말은 서로에게 득이 되지 않을 뿐 아니라 공공 부문의 자살행위가 될 것이다. 책임경영의 핵심이라 할 위원장(기관장)은 경영능력에 대해서는 남의 도움을 쉽게 받을 수 있지만 문화예술에 관한 철학적 가치관에 대해서는 자기 것이어야 한다. 창의성을 기반으로 한 올바른 원칙이 세워지면 경영능력이라는 요소는 단기간의 노력을 통해 길러질 수 있다.

새로운 비전을 세우다

3기 위원회 출범을 앞두고 영진위는 자신의 역할과 기능을 새롭게 하는 비전안을 제시했다. "문화의 시대, 영화를 통한 삶의 질 개선"을 목표로 "할리우드를 넘어 문화다양성 실현의 중심이 되는 영진위"가 되겠다는 것이다. 할리우드 영화가 세계 영화시장의 4분의 3을 장악한 상황에서 한국영화는 다른 나라들이 부러워하는 성과를 보여주고 있고, 공공성을 추구하는 영진위의 역할도 그만큼 높아지고 있다. 한국의 영화진흥정책을 소개하고 따라 배우려는 취재진과 영화 관계자들의 방문이 활발한 상황에서 영진위는 세계 최고의 영화진흥기구가 되겠다는 목표로 새로운 혁신매뉴얼을 짜고 있다. 영진위는 지난 6년간 여러 시행착오와 내부적 갈등을 경험했지만 새로운 원리로 새 진흥계획을 세우고 실천함으로써 한국영화의 발전에 동참했다. 필요할 때 준비를 갖추고 대응했던 것이다. 🍌