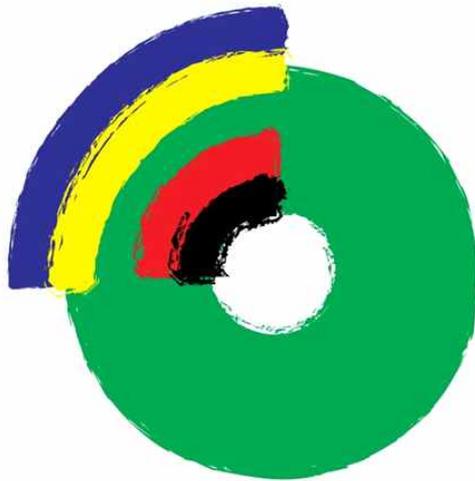


2015. 1. 10(토) 14:00

부산디자인센터 3층 강연장

# 부산비엔날레 개선방안 공개 토론회



(사)부산비엔날레조직위원회

# - 목 차 -

## □ 발 제(1부)

전 승 보 (재)세종문화회관 전시감독	'새로운 부산비엔날레를 위하여'	-----	1
-------------------------	-------------------	-------	---

## □ 토론발표(1부)

서 상 호 (오픈스페이스 배 대표)		-----	11
------------------------	--	-------	----

안 원 현 (신라대학교 교수)	'새로운 출발의 터 닦기'	-----	13
---------------------	----------------	-------	----

우 석 봉 (부산발전연구원 연구위원)		-----	17
-------------------------	--	-------	----

최 태 만 (국민대학교 교수)	'사람이 제도를 만든다'	-----	19
---------------------	---------------	-------	----

## □ 자유토론(2부)

**발 제 : 전 승 보((재)세종문화회관 전시감독)**

**새로운 부산비엔날레를 향하여**

**I. 제도개선위원회 추진배경**

○ 부산비엔날레의 정관 및 규정은 2000년 PICAF 창립초기에 만든 것으로 현재 조직구성 및 운영과 배치되거나 모호한 부분이 있어 이에 대한 문제점이 지속적으로 제기되어 옴. 지난 2014 부산비엔날레 전시감독 선정문제도 정관 및 제 규정이 부재하거나 명확하지 않아 발생한 것으로 조직개편 및 운영에 대한 개선이 필요하였음.

○ 지난 2014년 2월 13일 '부산비엔날레 조직 및 운영의 혁신적 실천방안 모색'이라는 주제로 개최한 워크샵에서 조직개선을 위한 TF팀 구성이 제안되어 7월 제도개선위원회를 발족. 제도개선위원회는 몇 번의 회의에 걸쳐 현대미술의 흐름에 적합한 비엔날레 개최를 위한 최적의 조직개편 및 운영방안을 제시하고자 하였음

**II. 제도개선위원회 구성 개요**

- 구성일시 : 2014. 7. 4
- 구성방법 : 이사+외부인사 7명으로 구성, 임원회 추천을 통해 최종 선정  
→ '14. 3. 24 임원회에서 구성방법 결정
- 운영기간 : 2014. 7. ~ 12월(월 1회)
- 운영방법 : 월 1회 개최하여 토의를 거친 최적 안을 제안

**※ 제도개선위원회 명단**

연번	현 직	성 명	주요경력	비고
1	안녕 광안리 대표	이 승 욱	.안녕 광안리 대표	외부 인사
2	부산민예총 이사	송 문 익	.부산민예총 정책위원장, 부산민미협회장 역임	“
3	세종문화회관 전시감독	전 승 보	.2008부산비엔날레 바다미술제 전시감독 역임 .광주 아시아문화개발원 전시종합계획 책임연구원 등	“
4	(사) 문화다음 상임이사	추 미 경	.2009부산비엔날레 장기발전방안 연구 책임연구원	“
5	홍익대 미술대학원 교수	김 미 진	.한국문화예술위원회 책임심의위원 .예술의전당 전시감독 역임	내부 인사
6	부산교육대학교 명예교수	양 철 모	.2008년 부산문화상 수상 .부산교육대학교 교수	“
7	부산미술협회 이사장	오 수 연	.부산문화재단 이사, 부산시립미술관 운영위원 .다빈예술공간협회 이사장	“

### Ⅲ. 제도개선위원회 운영 실적

#### ① 제1차 제도개선위원회 개최

- 일시 : 2014. 7. 21(월) 조직위 내 회의실
- 주요안건 : 제도개선위원회 추진방향 설정 등

#### □ 회의결과

##### ○ 제도개선위원회 위원장과 책임연구원을 선정하여 효율적 진행

- ▷ 위원장 : 양철모 / 책임연구원 : 전승보

##### ○ 주요의견

- ▷ 부산비엔날레의 전통, 가치, 역사성은 이어가되, 변화가 필요한 시점이며 본질적 제도개선 토론
- ▷ 조직, 재정, 마케팅, 인력구조 등 모든 부분을 논의하려면 전문 연구 용역이 필요한 사항이므로, 제도개선위원회에서는 조직 부분에 대해서만 논의
- ▷ '부산비엔날레란 무엇인가'에 대한 접근이 가장 핵심 - 비엔날레 선언문 필요 (정책목표와 과제)
- ▷ 기본적인 조직 문제는 정관 및 규정 개정이 우선적으로 필요함
- ▷ 사람마다 가치관과 보는 눈이 다르므로, 제일 좋은 근사치에 갈 수 있는 방법을 제시해서, 공청회를 통해 의견 수렴 후 결정하는 것이 바람직함 - 공청회 개최 결정함

#### ② 제2차 제도개선위원회 개최

#### □ 개요

- 일시,장소 : 2014. 8. 30(토) 조직위 내 회의실
- 주요안건 : 정관 및 규정 개정, 전시감독 선정방법 등

#### □ 회의결과

- 문제가 되었던 정관 및 규정을 개정하고, 장기발전방안연구도 가능

##### [제도개선위원회 운영방향 관련]

- ▷ 선언문 작성, 조직개선 과제들은 공청회, 임원회·총회 의결이 필요한 사항이며, 본 위원회는 과제에 대한 최종 결정권자가 아니라, 최선의 방안을 논의하여 제안하는 자리임
- ▷ 장기적 과제와 전문적 검토와 연구가 필요한 사항에 대해서는 별도 용역

##### [정관개정 관련]

- ▷ 제도개선 뿐 아니라, 현정관과 현 실태와 일치하지 않는 내용에 대한 수정 필요
- ▷ 운영위원장 임기 및 역할과 선정, 전시감독 선정절차 등에 대한 개선이 필요
- ▷ 사단법인에서 중요한 구성요소인 회원에 대한 자격요건, 임원회와 운영위원회 역할 불분명, 구성도 겹치고 위상과 구성이 유사하므로 전체적인 검토 필요 등

### ③ 제3차 제도개선위원회 개최

○ 일시,장소 : 2014. 10. 2(목) 조직위 내 회의실

#### □ 회의결과

##### ○ 회원

- ▷ 회원 자격 강화와 함께 권리 강화를 통해 총회 기능 제고
- ▷ 회원 회비 납부 의무 명시 필요

##### ○ 임원회

- ▷ 현재 임기 2년에서 3~4년 임기 보장으로 책임 이사회 구성 필요
- ▷ 운영위원회의 상위 기구로 이에 상응하는 책임성과 대표성 부여 (운영위원장, 전시감독 선정)
- ▷ 운영위원장이 당연직 이사로 참여 필요
- ▷ 지역·세대, 장르별 등 전문가 참여 제고

##### ○ 운영위원회

- ▷ 집행위원회로 명칭 변경
- ▷ 비엔날레 주기에 맞춰 임기 연장 필요(현행 1년 → 2년)
- ▷ 현행 비상근 명예직 운영위원장(임기 2년) → 상임 집행위원장으로 변경(임기 4년) 검토

##### ○ 각종 위원회

- ▷ 후원회 상설화 / 학술위원회 및 기타 전문위원회 강화 필요 (비엔날레 LAB 제안)
- ▷ 지역미술인들과의 소통을 위한 지역 협력위원회를 전문위원회로 명문화

##### ○ 조 직

- ▷ 사무국→사무처, 전시감독→전시총감독(명칭변경, 행정적 내용에 변화 없음)
- ▷ 재단법인화 되었을 때 법인의 성격 전환에 대한 면밀한 검토 필요
- ▷ 제도개선위원회가 끝나면 인적 구성을 다시 쇄신하여 전면 재구성 등 개혁의지 가시화 필요

##### ○ 인사 선임 관련

- ▷ 운영위원장, 전시감독 선정을 위해서는 이사회에서 전문위원회를 구성하여 심의, 조직위원장이 선임하는 것을 명문화하는 것이 적절
- ▷ 전시감독 선정에 운영위원장의 추천권 배제 문제

##### ○ 비엔날레 전용관

- ▷ 2017년 건립 부산비엔날레 전용관은 비엔날레 법인이 공간운영으로 책임과 권한이 함께하며 비엔날레의 공익성과 재정자립도 토대 마련할 필요성
- ▷ 부산국제영화제도 용역을 통해 '영화의 전당'과 통합하는 방향으로 추진되고 있음. 제도개선위원회에서 이 부분에 대한 입장정리와 방향성을 제시하여 비엔날레가 운영주체가 될 수 있도록 미리 준비함

#### ④ 제4차 제도개선위원회 개최 결과

○ 일시,장소 : 2014. 11. 22(토) 조직위 내 회의실

- ▷ 정관 및 규정 개정(안)
- ▷ 부산비엔날레 전용관 운영주체, 설립취지문에 대한 논의

#### □ 회의결과

##### ○ 회원

- ▷ 회비 납부 규정 시, 회원 참여도를 훨씬 높여야 하고 그에 맞는 조직으로 바뀌어야 하는데 쉽게 접근할 부분이 아님
- ▷ 비엔날레 주요 결정에 책임감 있는 사람에게 결정권이 부여되어야 하므로 회비규정이 있는 것도 좋음. 회원 전체에 부과는 현실적으로 문제 있지만, 이사회에 회비납부의 의무를 부여하여 재정적으로 도움을 받을 수도 있음
- ▷ 정관에 직접적으로 반영하는 것 보다 필요할 때 적절하게 운영할 수 있는 방안 검토

##### ○ 집행위원장 임기 및 근무형태 변경

- ▷ 상근직, 임기 4년 부여하여 책임과 권한 강화로 책임 운영 시행
- ▷ 실무적으로 운영에 관여하는 총책임자 개념이므로 그에 적합한 대우가 필요함

##### ○ 임원 구성원 변경

- ▷ 관계기관 인사는 당연직 이사, 전문직 인사는 선출직 이사로 변경
- ▷ 기존 당연직 이사 중 예총회장, 미협회장은 선출직 이사로 변경하고, 민예총회장도 선출직 이사로 선임하며, 선출직 이사인 전문직 인사의 참여방안 확대 필요

##### ○ 전시감독 선정

- ▷ 집행위원장이 전시감독 선정에 관여하여 행사에 대한 책임을 질 수 있도록 해야 함. 집행위원장이 선정(추천)하고 이사회에서 심의·의결하는 제도 검토 **(1안으로 상정)**
- ▷ 집행위원장의 임기 연장, 상근 등 권한이 강화되고 집행위원을 집행위원장이 구성하여 전시감독 마저 선정한다면 집행위원장이 모든 것을 결정하게 되므로 매우 위험, 독단적으로 운영될 소지가 있으므로 견제가 필요함 **(2안으로 상정)**
- ▷ 장기적으로 봤을 때, 집행위원장이 미술인이 아닌 경영자, 비예술인이 될 수도 있는데 예술감독(전시감독) 선정문제를 집행위원장이 가지면 문제가 될 수 있음 **(2안 포함)**
- ▷ 조건 및 상황에 따라 전시감독 선정하는 방법이 다를 수 있으므로, 부산비엔날레 현실적 조건 속에서 찾아야 함. 한시적으로 집행위원장의 책임하에 선정함이 바람직함 **(3안으로 상정)**

##### ○ 부운영위원장 선임 여부

- ▷ 권위 및 유고에 대비하고 외부 운영위원장일 경우, 지역에서 신속한 의사결정을 위해 필요

##### ○ 부산비엔날레 전용관 관련

- ▷ 부산비엔날레가 운영 주체가 되어야 함
- ▷ 부산비엔날레가 위탁 운영하게 되면 운영자금, 행사자금 등이 부산시에서 지원되어야 함 (재)광주비엔날레, (재)세종문화회관 등의 운영 사례를 참고
- ▷ 부산민주공원도 부산시의 위탁을 받아 운영하는데, 행정과 재정에 대한 감사를 실시하여 관리는 하지만 기본적으로 재정은 시에서 지원 함
- ▷ 비엔날레 집행위원장이 임기 동안 비엔날레전용관의 관장역할을 해야 할 것임.

### ⑤ 제5차 제도개선위원회 개최 결과

○ 일시,장소 : 2014. 12. 23(화) 조직위 내 회의실

#### □ 회의결과

#### ○ 전시감독 선정 : 합의점을 찾지 못하고 3가지 안 제안

(1안) : 현행체제를 유지하되, 조직위원장 승인 전에 임원회를 거쳐 심의·의결 제도 마련

(2안) : 운영위 상위기구인 임원회(이사회)에서 전시감독 선정을 위한 인사위 구성, 권한 부여

(3안) : 최소한의 기반구축 때까지 책임경영을 위해 운영위원장이 사실상 지명하는 방식,

중장기적으로 1안)을 거쳐서 2안)으로 정착됨이 바람직함.

#### ○ 운영위원장 선정

- ▷ 현행체제를 유지하되 공개추천으로 진행되는 후보추천방식을 공모 및 추천으로 변경하며 본인이 직접 공모할 수 있는 방법도 열어 둘 것

#### ○ 기타

- ▷ 부산비엔날레 전용관은 **부산비엔날레조직위가 부산시에서 위탁받아 운영하는 주체**가 되어야 하며, 예산(운영자금, 행사 사업비) 등은 부산시에서 지원되어야 하며, 건립과정에서부터 비엔날레 관계 전문가들이 참여하여, 자문역할을 수행할 수 있도록 하여야 할 것임
- ▷ 이를 위해서는 부산비엔날레 재단법인화 및 비엔날레 전용관 운영방안 등을 위한 연구 용역 등이 필요함.

### 제도개선 토론 쟁점사항

현상	문제점	개선방향	개선방법
① 총회 및 회원 자격 문제	실질적이지 못한 역할	참여의식 제고 및 후원그룹	총회 및 회원의 자격 개선
② 이사회의 형식적 역할	중요 결정사항에 정책 대안 제시 미흡	당연직과 선출직의 균형있는 구성으로 실질적 역할(전문성 & 후원자) 강화	이사회(임원) 자격 개선
③ 운영위원장 역할	비상임에 따른 문제들 - 책임과 권한의 문제 등	상임집행위원장으로 권한과 책임을 동시에 부여	집행위원장 선출 방식 및 역할 개선
④ 전시감독 선정 문제	공정성과 객관성 부족	3개안 제안	3개안 비교검토 후 결정
⑤ 비엔날레 성격과 역할 불분명	부산비엔날레 문제현상에 근원적 원인 제공	NEW VISION 및 목표, 추진과제 등 설정	선언문 채택 및 정책목표 수립
⑥ 외부 전시감독 의존성	지역의 전문성 축적 미흡과 외부의존에 따른 문제	사무국 강화 및 학술네트워킹	사무처 기능 강화와 LAB(큐레이터+연구자)설치로 지역전문가 육성 및 외부 전문가 네트워킹
⑦ 2017년 비엔날레 전용관 개관	비엔날레법인과 전용관 운영 이원화에 따른 문제	부산비엔날레에서 전용관운영	재단법인 전환
⑧ 바다미술제의 독립 개최	피로누적, 지역중심, 행사의 이원화 문제	현대미술의 다양성 제고와 글로벌 네트워킹 지향	부산비엔날레에 바다의 장소성 살려서 통합

## ※ 참고자료 - 부산비엔날레 현행체제 및 제도개선위원회 개선방안

전면적인 부산비엔날레 혁신 방안 도출을 위해서는 명확한 비전과 목적, 목표가 설정되지 않은 상황에서는 종합적이고 체계적인 개선방안을 구상하기가 어렵다고 판단되며, 조직, 예산, 홍보, 인력시스템 등 모든 부분을 논의하려면 전문기관 연구 용역이 필요한 사항이므로, 제도개선위원회에서는 조직 부분에 대해서만 논의하고자 함.

그리고 본 위원회는 부산비엔날레 발전을 위한 최종안을 제시하기 보다는 위원들 간의 논의를 통하여 최적의 방안과 그에 따른 장단점을 제시하여 추후 시민 공청회, 관련 기관·전문가 의견 수렴 등의 과정을 통하여 비엔날레조직위 임원회, 총회의 의결을 거쳐 확정할 것을 권고함.

단, 2015년 바다미술제와 관련하여서는, 준비기간 절대 부족 등을 고려하여 전시감독 선정은 기존 관례와 절차에 따라 선정하는 것이 무방할 것으로 판단됨

### ① 총회 관련

#### 【현 행】

총회는 사단법인 부산비엔날레조직위원회의 최고의사결정기구로서 이사선임 승인 및 해임, 감사선출, 본회의 해산 및 정관변경에 관한 사항, 재산의 처분·매도·양도·증여·취득, 예산 및 결산, 사업계획 승인 등 제반사항을 의결한다.

총회는 조직위원장인 부산광역시장, 부조직위원장인 부산예총회장, 부산광역시 교육감 2인을 포함하여 지역미술인, 문화인 등 각 분야를 대표하는 84명의 회원으로 구성되어 있다.

회원의 자격은 임원회의 승인을 거치며 정기총회와 임시총회로 구분되어 연 1~2회 개최된다.

#### 【개선방안】

부산비엔날레는 자발적이고 적극적인 회원들의 참여를 유도하기 위해 회원 자격에 대한 **객관적인 기준 및 상벌에 관한 규정, 회비납부 등과 같은 규정**을 마련해야 한다.

회비 납부는 비엔날레에 관한 중요한 결정에 있어 책임감 있는 사람에게 결정권이 부여되어야 하므로 긍정적으로 검토하여야 할 것이며, 정관에 반영되더라도 당장에 시행하기 보다는 적절한 시기에 운영할 수 있도록 조치가 필요할 것이다. 특히, 회원들에게 회비납부의 의무를 부여함으로써 회원들의 다양한 소통과 참여의 기회를 제공하여 그에 상응하는 권리 또한 보장해주어야 한다.

### ② 임원회 관련

#### 【현 행】

**임원회**는 부산비엔날레 주요정책에 관한 사항을 심의·의결하는 기구로 업무집행, 사업계획 운용, 예·결산서 작성에 관한 사항(사업비 편성, 추가경정예산 편성, 사업비 이체사용 및 전용 등), 정관변경, 재산관리, 총회 안건 상정 등에 대해 의결하며 조직위원장 1인, 부조직위원장 2인을 포함한 20인 이상 30인 이내의 이사와 감사 2인으로 구성된다.

이사는 당연직이사와 선출직 이사로 구분되며 조직위원장(부산광역시장), 부산광역시 교육감, 부산광역시 문화체육관광국장, 부산광역시립미술관장, 부산광역시 상공회의소 회장, 부산관광협회장, 한국예총 부산지회장, 미협 부산지회장 8인이 당연직 이사로, 선출직 이사는 부산교육대 명예교수, 前 부산비엔날레 운영위원장, (재)고은문화재단 이사장, 부산공간화랑 대표, 홍익대 교수 등 8명, 감사 2인으로 구성되어 있다. 선출직 이사 및 감사의 임기는 2년이며, 부조직위원장(2명)을 포함한 이사의 선출은 조직위원장의 추천으로 총회가 승인하며, 감사의 선출은 회원을 대상으로 총회에서 추천을 받아 선출한다. 임원회는 정기임원회와 임시임원회로 구분되며 연 4회 개최된다.

### 【개선방안】

임원회의 경우, 당연직이 차지하는 비중이 높아 실질적인 운영에 참여하지 못하고 있는 실정이다. 임원회를 구성하는 이사의 대부분이 지역 미술인들로 구성되어 있어 이에 대한 개선이 필요하다.

임원회의 경우 관심과 참여도를 높이기 위해 전문성을 갖춘 인사로 구성해야 하며 현재 20인~30인으로 되어있는 이사 수를 15인~25인으로 조정하여 당연직 이사를 줄이고 실질적으로 운영에 참여할 수 있는 인사로 현실적인 재구성이 필요하다.

지역에 편중되어 있는 것을 국내·외로 확대하고 교수 편중에서 벗어나 작가, 기획자 등 다양한 분야와 세대를 아우르는 전문가들이 참여해서 대표성과 함께 전문성, 다양성, 개방성을 갖춘 조직으로 구성되어야 한다.

이사 수를 조정할 경우 당연직이사의 비중이 너무 높아져 부산 관계기관 인사들만 당연직 이사로 두며, 부산예총회장, 부산미협회장, 부산민예총회장 등 전문직인사는 선출직 이사로 선출해야 한다.

임원의 임기는 격년제라는 비엔날레 개최 주기를 고려하여 현행 2년 임기제에서 4년 임기제로 임기를 조정하고 부산비엔날레 운영위원장을 당연직 이사로 참여시켜야 한다.

### ③ 운영위원회 관련

#### 【현 행】

운영위원회는 행사실행을 총괄하며 총회와 임원회에서 위임된 사항, 사업별 추진방향, 기본계획, 출판작가 및 작품 등 심의의결에 관한 사항, 수익사업 등에 대한 사항을 기획하고 집행하는 기구이다.

구성은 운영위원장과 부운영위원장을 포함하여 당해연도 전시감독, 전문위원장, 부산광역시 문화예술과장, 부산시립미술관 관리과장 또는 학예연구관 1인을 포함한 15인 이내로 구성된다. 운영위원장의 임기는 2년으로 하고 조직위원장이 총회의 승인을 받아 위촉하며 당연직을 제외한 부운영위원장 및 운영위원 임기는 1년으로 하고 조직위원장의 승인을 받아 운영위원장이 위촉한다.

**【개선방안】**

운영위원회는 부산비엔날레의 중요 집행의결기구이나, 그 기능과 역할이 임원회와 중복되거나 불분명하여 유사하게 운영되므로 전체적인 검토가 필요하다. 운영위원회를 실질적인 사업을 집행하고 추진하는 뜻을 상징적으로 포함하여 **명칭부터 집행위원회로 개정하고 집행위원장의 임기 및 근무형태를 변경**하여 집행위원장에게 권한을 부여해야 한다.

장기적으로는 비상근 명예직인 운영위원장을 상임으로 근무형태를 변경하는 것이 바람직하되, 상임 가능한 유명, 전문 인사가 제한적이고, 재정 부담을 가중시킬 수 있다는 현실적 어려움을 고려하여 그 실행시기를 조정하는 것을 권고한다. 또한, 2년의 임기도 비엔날레 개최 주기를 맞춰 4년으로 확대하여 집행위원장이 부산비엔날레의 책임경영을 할 수 있도록 실질적인 권한을 부여해야 한다.

운영위원 임기 또한 1년에서 3~4년까지 확대할 필요가 있다. 이는 연속성 보장을 위해 예술감독은 매회 바뀌어도 운영위원장이 고정수가 되어 정체성을 유지할 수 있다.

**③ 전시감독 선정절차 관련**

**【현 행】**

현재 전시감독선정은 정관 등에 규정되어 있지 않으며, 조직위원회 내부 방침결정을 통하여 다음과 같은 절차로 선정

- 가. 전시감독 후보군 조성 : 전시감독추천위원회에서 추천하여 후보를 압축하며  
과년도 전시기획자로 구성
- 나. 전시감독 선정위원회(1차) : 경력서 검토 후 후보 압축(5~6명)
- 다. 전시감독 선정위원회(2차) : 전시기획서 검토 후 후보 압축(3명)
- 라. 조직위원장 승인 : 전시감독 최종 선정
- ※ 기타 전시기획자 선정방법 : 전시감독 추천→운영위원장 승인

**【개선방안】**

- 1안 : **현행체재에서 조직위원장 승인 전에 임원회를 거쳐 심의의결하는 제도 마련**
  - ▷ 운영위원장 권한이 강화된 만큼 그에 따른 책임을 지는 책임경영이 필요하므로 운영위원장은 전시감독 선정에 관여해야하며, 현행체재는 최종선정 이후 임원회에 보고하는 형식으로 공감대 형성이 어렵고, 부산비엔날레 최고의결기구가 총회/임원회이므로 조직위원장 최종 선정 전에 임원회를 거쳐 심의의결하는 절차 필요
- 2안 : **임원회에 전시감독추천위원회, 선정위원회 등 인사위원회 구성 및 절차에 관한 권한 부여**
  - ▷ 현행체재는 물론 향후 권한이 강화된 운영(집행)위원장이 인사위원회를 구성함으로써, 전시감독 선정에서 운영위원장의 독단적 선택이 될 가능성이 존재함. 이에 따라 임원회에서 전시감독 선정이 이루어지도록 함

○ 3안 : 조직과 행사의 새로운 비전 구축 및 조속한 안정과 책임경영을 위해, 한시적으로 운영위원장이 주도하는 선정방식 운영

- ▷ 집행과 운영에 관한 책임 경영이 필요하며, 현 단계 부산비엔날레의 취약성을 극복하기 위해 한시적으로 운영함. 중장기적으로는 위에 예시된 1안을 거쳐 2안의 단계로 발전하는 것이 바람직함

④ 운영위원장 선정 관련

**【현 행】**

현재 운영위원장은 정관 제31조 제2항 규정에 따라 임기는 2년으로 하고, 조직위원장이 총회의 승인을 받아 위촉하고 있으며, 세부적인 선정 방법, 절차에 대해서는 명문화되어 있지 않으며, 조직위원회 내부 방침결정을 통하여 다음과 같은 절차로 선정

- 가. 운영위원장 후보 추천 : 공개 추천
- 나. 선정위원회 구성 : 내부인사, 외부인사 7인~9인 내외로 조직위에서 구성
- 다. 선정위원회 개최 : 공개추천 된 후보군 경력서 검토 후 압축(3명)
- 라. 조직위원장 선정 : 압축된 후보 3명 중 1명 선정
- 마. 총회 승인 : 최종 선정된 1인에 대해 총회 승인  
(일반적으로 찬반 투표로 결정)

**【개선방안】**

- 현행체재를 유지하되 공개추천으로 진행되는 후보추천방식을 공모 및 추천으로 변경하여 본인이 직접 공모할 수 있는 방법도 열어 둘 것

④ 기타 관련

부산비엔날레는 국비와 시비, 자체자금으로 예산을 편성하여 운영하는 행사이다. 향후 국비와 시비 지원금은 계속해서 줄어들 것이며 자체적으로 총당해야 하는 금액의 비중이 커지게 될 것이다.

이에 본 사업을 위한 재정적 후원을 받기 위해 부산비엔날레에 참여하는 후원업체 및 인사에 대해 **후원회**를 두어 **협찬금 확보에 있어 유대관계를 지속적으로 유지**하는 것이 좋다.

또한, 현재 건립 중에 있는 제2시립미술관인 **부산비엔날레 전용관**에 대해서는 **부산비엔날레가 부산시에서 위탁받아 운영하는 주체**가 되어야 하며, 이 경우 운영자금, 행사자금 등은 부산시에서 지원되어야 한다.

그리고 부산비엔날레 전용 전시관이라는 목적과 용도에 걸맞는 전시시설이 건립될 수 있도록 건립과정에서부터 비엔날레 관계 전문가들이 참여하여, 자문역할을 수행할수 있도록 하여야 할 것이다.

(재)광주비엔날레나 (재)세종문화회관 등의 사례를 보면 전부 이러한 형태로 운영되고 있으며 부산비엔날레가 운영 주체가 되어 수익사업을 통해 자체자금을 마련하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다. 전용공간이 없는 경우 격년제 행사운영을 위해 상설조직을 확대하는데 한계가 있고 학예기능이 없는 상태에서 행정사무 중심으로 운영될 경우 비엔날레의 예술적 전문성 축적이 어렵게 된다. 또한, 재단법인으로의 전환, 현행 비상근 명예직의 운영위원장을 상임대표 이사체제로 전환하여 책임경영제 확립이 필요하다. 이 밖에도 부산비엔날레가 비중이 커지고 있는 **자체자금을 마련하는 방안**에 대한 검토 및 대책이 필요하다. 이는 단순한 재정자립도 확대만을 목적으로 하는 것이 아니라, 경쟁력 있는 조직 및 예술적 자율성과 기획력 확보에 그 목표가 있기 때문이다.

또한 **사무국을 사무처로 위상을 강화하고** 직원들에 대한 처우개선으로 전문가 영입, 차기 행사인 **2016년도 방향설정과 중장기발전방안연구를 실시하여 사단법인과 재단법인에 대한 검토도 필요**할 것이다.

## 서 상 호(오픈스페이스 배 대표)

모든 제도가 그러하듯 잘 만드는 것도 중요하지만 어떻게 운영되는지가 중요하다. 그리고 그 운영 주체 즉 사람이 중요하다는 것은 누구도 이견을 달 수 없는 사실이다. 물론 이런 말들이 매우 공허하게 다가오는 이유는 왜일까!

2014부산비엔날레는 이미 치러졌고, 언제 그런 일이 있었냐는 듯 조용히 마무리 되었다. 1년 내내 시끌 북적 했던 일들이 무색하게, 배고픈 아이들의 젖 달라는 소리처럼 치부되어버린 반성 없는 태도들에 대해 다시 한번 분노를 느낀다.

과연, 무사히 치러졌다고 말하는 데에 몇 명의 동의를 얻을 수 있을까?

이것부터 다시 한 번 곱씹어 볼 필요가 있을 것이며, 상처를 덮어 두는 것이 능사는 아니듯 싶다. 철저한 내부성찰을 통한 반성이 이루어졌을 때 새로움에 대한 기대를 가질 수 있을 것이고 변화를 내 세우자 들의 소리에 귀를 귀 우릴 수 있을 것이다.

몇 번의 회의로 제도가 개선된다면 이미 개선되었을 터이고 이런 사태까지 오지 않았을 것이다.

이번 토론회/공청회로 제도개선의 갈무리를 뜻 한다면 이 또한 동의를 얻을 수 있을까? 몇 번이 되더라도 지속적인 토론과 의견들을 수렴해야 할 것이다.

곧 다가올 바다미술제 감독선임과 새로운 운영위원장 선임이 시급하니, 이유를 달기 시작하면 우리는 또 그 상황성에 맞는 차림으로 갈아입는 정도로 정리될 것이다.

제발 무엇이 우선인지 무엇 때문에 부산비엔날레가 열려야 하는지 분명한 진단이 필요 할 것이다.

## 1. 임원회의 개선방안에 대한 의견

1) 전직 예술감독이나 운영위원장을 임원에 포함시키는 방법도 고려해볼 필요가 있겠다.

누구보다 실태를 잘 이해하고 있고 현장 중심의 의견들이 소통 될 것이고 부산비엔날레에 대한 애정을 지속적으로 관계할 수 있는 방법일 것이다.

2) 당연직 이사의 수를 대폭 줄일 필요가 있을 것이다.(10이명 이내) 직접적인 일을 할 수 있는 사람으로 구성되어야 하고 이사 구성 및 추천에 관한 투명하고 설득력 있는 방법을 만들어야 할 것이다.

## 2. 운영위원회 및 운영위원장에 관한 의견.

1) 운영위원장의 역할과 권한은 실질적인 부산비엔날레의 핵심이다. 상임의 형태로 가는 것은 전반적인 행사의 책임과 권한을 부여하는 것임으로 반드시 그렇게 되어야 한다고 생각한다. 또한 직위에 맞는 보수와 대우를 해야 할 것이며 그간 대외적으로 스스로 봉사한다는 표현을 통해 보이지 않는 밀실 행정들이 이루어 졌다. 정당한 대가를 지불하고 자리에 모실 수 있어야 한다.

### 3. 전시감독 선정절차에 대한 의견

- 1) 각 안들의 방식에 대한 장단점이 있겠으나 최종 3배수 선임 후 조직위원장 승인이라는 방식이 다양한 의견들이 반영 또는 밀실행정이 이루어질 수 있는 우려가 있으니 표결한 내용이나 선정 방식들을 공개해야 함을 원칙으로 해야 할 것이다.  
또한 이사회를 통한 선정위원회를 구성하여 선정하는 방식이 고려되어야 할 것이다.

### 4. 기타 의견

- 1) 부산비엔날레 조직기구 중 지역 문화단체들과의 협력적 관계를 통한 장치가 필요할 것이다.
- 2) 우선적으로 학예 기능이 강화되는 장치가 요구된다. 향후 전용관 건립 후 다양한 기능들이 수반되어야 할 것이며 역대 비엔날레의 아카이빙, 지역 시각예술의 현황 등 당면한 과제들만 해도 어마어마하며 또한 매년 행사 때마다 코디네이터를 교체하는 인력 운용 방식이 매우 소모적이다.

이미 많은 부분 상처가 터져 나와 문제의식들을 공유하고 있다고 생각한다. 응급처치만 하기엔 그 상처가 크며 근본적인 대수술이 가해져야 할 것이다. 지난 시간 많은 자리에서 문화예술인들의 목소리들이 나왔고 부산문화연대라는 조직까지 만들어지는 현상까지 왔었다. 물론 연대를 통해 다양한 성과들도 있었으나 선후배들 간에 거리로 나와 서로 대치되는 가슴 아픈 시간들 이었다.

무수히 많은 언론을 통해 인지하고 있는 일련의 (감독선임)사태들은 성명서를 통해 다양한 목소리들이 이미 만 천지에 알려져 있다.

우리는 부끄러워해야 하고 그 부끄러움이 얼마나 치욕적인 것이라는 것을 명심해야 할 것이다. 사실 이번 토론회에 큰 기대를 걸지 않는다. 이미 언급된 개선안들을 지금 개선함이 얼마나 진부한지를 스스로 말해주고 있으니 말이다.

그래도 공청회를 시작으로 다시 한 번 지난 시간들을 상기 시켜 볼 필요가 있을 것이다. 이미 비엔날레는 아시아지역 내에서 지역을 홀대하는 문화사대주의가 팽배함을 다들 공감하고 있으며 같은 목소리들이 나오고 있다. 그들과도 연대하여 공론화하는 거시적 성찰들이 고민되는 지점이다.

또다시 지역 예술가들을 거리로 나오게 해서는 안 될 것이다. 그리고 그들의 수고를 안티로 치부해서도 안 될 것이며 그 목소리들을 반드시 2014년과 함께 기억해야 할 것이다.

안 원 현(신라대학교 교수)

## 새로운 출발의 터 닦기

### 1. 개관

1) 2014. 7. 부산비엔날레는 제도개선위원회를 구성하고 부산비엔날레가 안고 있는 제반 문제들을 점검하고 특히 조직부문에 대한 혁신과제 및 개선방안을 모색하는 일에 착수하였다. 이는 자의반 타의반이라 하겠지만 피할 수 없는 해묵은 숙제 해결에 나섰다라는 것은 나름대로 의미 있는 일이라 생각된다. 아무튼 이번 제도개선이 그동안 다양한 형태로 논의되었던 부산비엔날레 개혁의 과제들이 임원회라는 부산비엔날레의 이사회 기구에 의해 정식으로 의제화 되었다는 데 가장 커다란 의의가 있지 않나 생각되며, 이번의 제도개혁이 비엔날레의 새로운 출발에 디딤돌로 충실한 역할을 해줄 것으로 기대해본다. 하지만 '제도 혁신'이 아닌 '제도 개선'을 위한 위원회로 그 역할이 다소 소극적으로 주저앉고 부과된 임무의 무게와 거의 10개월(2014. 3. 24)이라는 결코 짧지 않은 기간에 비해서 도출된 제도개혁의 의지와 내용의 혁신성이 그에 못 미친다는 점이 심히 안타까운 마음이다. 왜냐하면 여러모로 위기에 처한 부산비엔날레로 하여금 자체 생존을 위한 현실 인식과 자기혁신을 위한 방안 모색의 임무를 부여받은 '제도개선위원회'가 출발선상에서 보여줬던 긴장감과 결연함이 다소 퇴색하고 혁신과 창의의 기백과 용기는 점점 식어가고 있지 않았나 느껴지기 때문이다. 항상 그러해왔듯이 개혁과 혁신의 동력들이 또 다시 시험받고 있다.

2) 총회-임원회-운영위원회-전문위원회-사무국으로 이어지는 비엔날레의 전체 조직 구조를 한 덩어리로 보고 이를 대상으로 한 전면적인 점검과 평가를 해보기는 아마도 연구 활동이나 문제 제기를 위한 토론의 차원이 아닌 실제적 개편 목적으로 진행된 것은 거의 15여 년 간 부산비엔날레 초유의 일이 아닌가 생각된다.

지난 2009년 부산비엔날레 10주년을 맞이하여 비엔날레의 지난 10년을 평가하고 향후 10년의 방향성을 모색하면서 비엔날레의 제반 현안들을 진단하여 내부혁신을 위한 여러 방안들을 논의하는 심포지엄이 개최된 바 있으며, 특히 최근에는 2013년 6월 20-21일을 시작으로 3회에 걸쳐 진행된 2013 학술프로그램 워크숍에서는 '생존의 차원'에서 부산비엔날레의 정체성 재정립과 조직 및 제도 혁신의 과제를 중심으로 심도 있는 논의들이 진행되었고 그에 따른 개혁의 방향과 대책들이 다양하게 제안되었으며, 일정한 공론화 과정이 진행되었다. 금번 임원회가 주관하는 제도개선위원회의 구성 및 활동도 이 연장선상에서 진행되고 있는 것으로 이해할 수 있다. 특히 운영위원장과 전시감독의 선임 프로세스를 제도화하기 위한 정관 및 제반 규정의 개편 및 정비 필요성은 지난 2013년 6월과 2014년 2월 열린 학술프로그램 워크숍 I과 III에서 전문가들 가운데서 대개 의견의 일치를 보았던 과제이다. 그리고 그 과정에서 조직 운영과 관련된 정관과 일부 시행규칙의 미비점들이 적잖게 발견되어 이의 보완작업이 필요함이 지적되기도 하였다. 나아가서 보다 미래지향적인 제도정비의 필요성이 제기되기도 하였다.

3) 이번 공청회에서 제도개선위원회가 제출한 <제도개선을 위한 8가지 쟁점사항>이 토론의 의제로 상정되었는데, 각각의 논제는 현재 비엔날레가 안고 있는 거의 모든 핵심 문제들을 망라하고 있다고 하겠다. 비엔날레가 안고 있는 이 과제들은 정관과 세부 규정 등을 손질함으로써 제도 개선을 통하여 극복될 수 있는 그런 문제에 속하는 공통점을 지니고 있다. 일부 논제는 신중한 접근이 필요해 보인다. 예컨대 현 단계에서 총회와 임원회의 권한을 강화하는 일이 왜 중요한지, 그것이 과연 운영위원장의 전횡을 통제하는 적절한 방안인지, 임원회가 옥상옥으로 운영위원회의 악역을 되살리거나 않을지... 오히려 운영위원장과 전시감독의 선임 프로세스를 보다 투명하고 공정하게 진행할 절차를 명시한 규정을 제정하는 것이 더욱 효과적임은 더 이상 의심의 여지가 없다는 생각이다.

## 2. 세부사항의 검토

### 1) 조직개편과 관련한 검토의 기본원칙

#### (1) 조직운영의 기본에 충실하자.

각 기구(부서)의 권한과 업무분장에 관한 사항을 규정으로 구체적이고 세부적으로 명시하여 각자의 책임의 소재와 권한의 분산을 통한 업무 집중도 및 효율성을 높인다.

#### (2) 설립목적 및 방향(비전)을 재정립하고 이를 정책 및 추진전략 수립에 기본지침으로 삼는다.

#### (3) 미래를 준비하는 별도의 독립된 기구(부서)를 설치 운영하자.

### 2) 쟁점사항에 대한 검토의견

#### (1) 임원회와 운영위원회, 그리고 전시감독의 선임

- '운영위원회는 부산비엔날레의 중요 집행의결기구이나, 그 기능과 역할이 임원회와 중복되거나 불분명하여 유사하게 운영되므로 전체적인 검토가 필요하다.' 이런 이유로 임원회와 운영위원회를 통합하여 일원화하자는 의견도 있고, 지난 날 일부 운영위원장이 보여준 독단 또는 전횡을 우려하여 아예 운영위원회의 역할을 상당부분 임원회로 넘겨야 한다는 의견이 나오고 있는 것에 대하여는 신중하게 접근해야 할 것이다. 오히려 혼란을 야기할 수도 있는 정관의 모호한 조항들을 개선하여 조직의 안정성과 정체성, 그리고 재원조성 등 법인을 유지하는 이사회로서 임원회와 집행 및 그에 필요한 의결기구로서 운영위원회의 업무와 권한을 정관상에 보다 명확하게 조정 분리하여 그 본래의 역할과 기능이 원활히 작동할 수 있도록 조정하는 것이 바람직하다.

이와 관련하여 전시감독의 선정은 다음과 같이 진행될 수 있을 것이다. 즉 임원회(곧 제도개선위원회)가 '전시감독선정규정(가칭)'을 제정하고, 운영위원장(회)는 이 규정에 따라 필요한 시행세칙을 정하여 현행의 선정절차를 법제화 하고 그 이외에 학술위원회를 포함한 관련 전문위원회가 전시감독 선정과정에 일부 참여(예, 공개 발표회, 세미나 등)함으로써 전시감독 선정을 위한 평가기회 제공 및 대시민 홍보의 장 마련의 두 가지 효과를 거둘 수 있을 것이며 아울러 전시감독 선정과정의 투명성을 제고할 것이다.

- 제도개선위가 제안하는 임원회 구성에 있어서, 이른바 '책임 이사회' 개념과 지역 세대 장르별 전문가들을 적극 참여시키는 것은 매우 바람직한 일이다. 임원회와 개별임원들의 비엔날레에 대한 관심과 참여를 제고하는 일은 어떤 의미에서는 가장 중차대한 과제 중의

하나라고 할 것이다. 하지만 임원회가 운영위원회(집행위)의 '상위 기구'로서 그 권한으로 운영위원장과 전시감독의 선임에 직접적으로 개입하는 것은 바람직하지 않다고 생각된다. 특히 전시감독 선정의 경우 운영위원회(집행위)로 하여금 선정과정을 주관하게 하되 임원회는 운영위원회(장)이 전시감독 선정의 프로세스를 투명하고 공정하고 합리적으로 진행하도록 시행규칙을 제정해서 이를 준수하도록 감독하는 역할을 자임하는데서 만족해야 할 것이다.

(2) 운영위원회(장) 또는 집행위원회(장)

- 제도개선위 안에서 운영위원장의 명칭을 집행위원장으로 변경할 것을 제안한다. 집행기능을 강조하기 위함이라 할 수 있겠으나 적잖은 부분에서 전시감독과 역할이 중첩될 수 있다. 그 역할과 위상의 재정립을 전제로 명칭변경의 적합성을 검토해보는 것이 어떨까 한다. 운영위원장의 임기를 비엔날레 개최주기에 맞춰 2년으로 조정하고 향후 4년까지 보장하여 업무의 안정성과 지속성을 유지하도록 하자는 의견에는 동의한다. 재원이 허락한다면 상근 유급의 운영위원장(집행위원장)제를 도입하는 것도 적극 검토해봐야 할 것이다. 또한 운영위원장은 당연직 이사로 임원회에 참여하는 것이 합리적이라 생각된다. 다만, 운영위원장의 임기 연장 곧 연속성 보장이 비엔날레의 정체성을 유지할 수 있다는 관점은 그간의 경험에 비춰 볼 때 사실인식이나 기대와는 다소 거리가 있다고 할 수 있다. 오히려 임기제 운영위원장과는 별도로 임원회와 운영위원회, 학술위원회를 포함한 각종 전문위원회, 그리고 사무국 등을 포함한 전체 비엔날레 조직에서 각각의 기능이 조화롭고 통합적으로 작동할 때 비엔날레의 정체성이 유지 발전되어가는 것이 아닐까 한다. 물론 운영위원장은 비엔날레의 발전에 있어서 가장 중요한 향도자임은 부인할 수 없이 분명하고 또한 그의 그런 능력을 기대하고 있는 것이 사실이다.

그럼에도 불구하고 이 문제, 즉 비엔날레의 정체성의 유지 발전 문제는 오히려 부산비엔날레의 목표와 비전을 재정립하고 이를 바탕으로 한 정책 목표 및 과제 설정의 장을 마련해야 할 필요가 있다. 사실 제도개선위원회의 연구에 있어서 선행적으로 해결해야 할 과업이기도 하다.

- (3) 전문위원회의 운영을 강화할 필요가 있다. 그동안 전문위원회는 운영위원장의 판단에 따라 설치 운영되거나 폐기되기도 하고, 아예 조직되지 않기도 하였다. 비교적 지속적으로 운영되어 온 전문위원회로는 학술위원회가 있으나 이 전문위원회도 최근 3년간 조직되지 않고 있는 실정이다. 그럼으로써 그 위원회의 고유하고 연속적인 업무수행이 거의 불가능한 처지에 놓이게 되는 것이 현실이다. 이 문제는 운영위원회 규정이나 별도의 전문위원회 규정을 제정하여 필요한 전문위원회들을 세부규정으로 명시하고 그 역할과 기능을 구체적으로 적시할 필요가 있다.

인적 물적 자원의 한계 속에서 비엔날레가 대내외적 역량을 지속적으로 확대 강화하기 위하여 제도개선위가 제안하는 학술위원회, '비엔날레 LAB', 그리고 '지역협력위원회'를 포함한 전문위원회의 역할을 보다 적극적으로 활용할 필요가 있다.

- (4) 부산비엔날레 전용관은 당연히 부산비엔날레가 수탁하여 운영하는 것이 타당하며, 그에 따라 시로부터 운영경비의 지원 또한 당연한 일이다. 물론 시의 지원을 받아서 시설을

운영하는 한, 그에 상응하게 시민을 대상으로 한 사회적 문화공헌활동에 주도적으로 참여해야 할 것이다. 뿐만 아니라 비엔날레조직위로서는 비엔날레가 개최되지 않는 기간에도 전용관시설을 운영할만한 새로운 프로그램들과 사업계획들을 마련하여 수탁의 명분과 경쟁력 확보에 노력해야 것이다. 이와 관련하여 사단법인을 여러모로 안정적인 재단법인의 형태로의 전환을 검토해볼만 하다고 생각된다.

### 3. 첨언

그동안 부산비엔날레는 심포지엄과 워크숍 등을 통하여 스스로 자기혁신을 위한 논의의 장들을 꾸준히 열어왔고 이것은 부산비엔날레의 건강성을 지키는 방부제 역할을 한다고 자임해왔다. 제도개선위원회 활동도 그러한 선상에서 이해하고 싶지만, 그러기 위해서는 비엔날레조직위원회가 더욱 주체적으로 개혁을 선도하여야 할 필요가 있다. 떠밀려서 마지못해 요구받는 변화와 혁신은 결코 성공하지 못하며, 그런 실패와 좌절은 그 자체로서 끝나는 것이 아니라 우리 자신에게 부메랑이 되어 되돌아와서 가혹한 대가를 치르는 것이 세상의 이치다.

안개 속에서 비엔날레의 '제도 개선'을 위한 방안을 탐구해 온 위원님들의 노고에 경이를 표하지 않을 수 없지만, 그분들의 노고는 단지 비엔날레로 하여금 다음 한발 내딛을 수 있는 터뒹기에 불과하다는 것, 그리고 나머지 뒹은 다시 비엔날레조직위원회의 것이라는 사실을 지적해두고 싶다.

## 우 석 봉(부산발전연구원 연구위원)

2014년 7월 4일 내외부인사 7명으로 제도개선위원회가 구성되어 지난 12월까지 2014 부산비엔날레 전시감독 선정문제로 촉발된 부산비엔날레의 위기를 해소하기 위해 노력하신 위원님들께 감사의 말씀을 드립니다.

아울러 부산비엔날레 혁신방안 도출을 위해 종합적이고 체계적인 개선방안을 구상하기가 어렵다고 판단하여 조직, 예산, 홍보, 인력시스템 등 모든 부분에 대한 수행이 아닌 조직부분을 중심으로 개선안을 제시한 부분에 대해서도 위원회 활동의 애로에 공감하며 금일 주요내용을 발제해 주신 전승보 위원님을 비롯한 위원님들께 다시 한번 고마움을 표합니다.

그럼 제도개선위원회에서 제시해 주신 개선방안에 대한 저의 소견을 말씀드리겠습니다. 먼저 총회 관련 부분에서 회원 자격에 대한 객관적인 기준 및 상벌에 관한 규정, 회비납부 등과 같은 규정을 마련하여야 한다는 견해에 찬성합니다. 다만 이러한 규정 마련에 앞서 비엔날레가 회원들에게 어떤 혜택을 제공할 것인지를 심사숙고하여 추진할 것을 제안합니다. 회원에게 먼저 수혜를 제공하면서 회원으로서의 의무를 이행하라고 요청하는게 시대의 흐름에 맞다고 생각하기 때문입니다.

임원회와 관련하여 현행 이사 수를 축소하면서 다양한 분야와 세대를 아우르는 전문가들이 참여하는 조직으로 구성되어야 한다는 개선방안은 이론적으로는 맞지만 실행에 있어 매우 어려운 난관에 봉착할 수 있습니다. 부산출신으로 구성된 임원들을 국내외로 확대하고 다양한 분야와 세대를 아우르는 전문가들을 참여시키기 위해서는 현재의 임원 수는 그대로 두면서 임원의 50%를 제도개선위원회에서 제안한 국내외의 각계 각층 인사들로 구성하는 방안이 더 효율적인 대안이 될 수도 있다고 생각합니다.

운영위원회와 관련하여 운영위원회를 집행위원회로 개정하고 집행위원장의 임기 및 근무형태를 비상근에서 상근으로 전환하고 임기도 4년으로 확대하여 책임경영을 할 수 있도록 실질적인 권한을 부여하여야 한다는 부분과 운영위원의 임기를 1년에서 3-4년으로 확대할 필요성이 있다는 부분에 대해 일부 동의합니다. 다만 운영위원장이든 집행위원장이든 책임경영을 할 수 있는 권한을 부여한다면 되는 문제이기 때문에 실행의지가 문제라 생각합니다. 그리고 위원장과 운영위원의 임기는 동일하게 2년으로 하되 연임할 수 있다면 공동운명체로 시너지를 나타낼 수 있을 것입니다.

전시감독 선정절차와 관련 3안 : 조직과 행사의 새로운 비전 구축 및 조속한 안정과 책임경영을 위해, 한시적으로 운영위원장이 주도하는 선정방식으로 운영하고 중기적으로는 임원회에 전시감독추천위원회, 선정위원회 등 인사위원회 구성 및 절차에 관한 권한을 부여하는 2안, 장기적으로는 1안 : 현행체재에서, 조직위원장 승인 전에 임원회를 거쳐 심의.의결하는 제도를 마련하자는 제도개선위원회의 개선방안에 동의합니다.

운영위원장 선정과 관련하여 현행체제를 유지하되 공개추천으로 진행되는 후보추천방식을 공모 및 추천으로 변경하여 본인이 직접 공모할 수 있는 방법도 열어 둘 필요가 있다는 제도개선위원회의 개선방안에 대해서도 동의합니다.

기타 관련사항들의 경우 재정과 관련되는 사항들로 후원회를 두어 협찬금을 지속적으로 확보하는 방안, 비엔날레 전용관을 위탁받아 운영하는 주체가 되어야 하는 방안과 이를 통해 수익 사업을 함으로써 자체자금을 마련하는 것을 제안하고 있는데 이러한 제안들은 재단법인으로의 전환을 전제로 하고 있는 사안들입니다.

따라서 제도개선위원회의 개선방안에 동의하지만 재단법인으로의 전환만이 능사라고는 생각하지 않습니다. 먼저 사단법인 체제하에서 추진이 가능한 사안들을 중심으로 현행의 제도하에서 추진하면서 중장기적으로 재단법인으로 전환을 단계적으로 모색하는 것이 현재 상처투성이의 부산비엔날레를 치유하는 최적의 방안이라 생각합니다.

아울러 사무국 위상을 강화하기 위해 사무처로 개편하고 중장기발전방안연구를 실시하자는 안에 대해서는 기존 조직을 바꾸지 않아도 운영을 잘하면 사무처보다도 더 위상을 제고할 수 있으며, 중장기발전방안연구는 기 수행된 2001년 연구, 2009년 연구로도 충분하다고 생각됩니다. 따라서 이들 연구에서 제시된 발전방안과 제도개선위원회에서 제시한 발전방안을 중심으로 실행력을 제고시키는 것이 선행되어야 할 것입니다.

특히 제도개선위원회에서 학예기능이 없는 상태에서 행정사무 중심으로 운영될 경우 비엔날레의 예술적 전문성 축적이 어렵게 된다는 의견을 간략하게 기술하였지만 이는 기존 학술위원회의 활동들을 심도있게 살펴보지 않았기 때문에 이러한 기타 관련사항에 제시한 것으로 사료됩니다. 부산비엔날레가 예술성과 역사성에 기반한 글로벌 비엔날레로 발전하기 위해서는 학술위원회의 부활을 통한 연구기능 활성화가 선행되어야 할 것으로 사료됩니다. 감사합니다.

최 태 만(국민대학교 교수)

**사람이 제도를 만든다.**

오늘 우리는 부산비엔날레 발전방안을 위한 제도개선위원회의 회의결과를 중심으로 제도를 어떻게 바꿀 것인가를 논의하기 위해 모였다. 오늘 토론회의 핵심은 2014년 한 해 동안 부산비엔날레가 겪은 모순과 질곡을 다시는 반복하지 않도록 제도를 잘 다듬자는 것이다. 그러나 나로서는 전승보 책임연구원의 발표내용 중 12쪽의 '제도개선 토론 쟁점사항' 중에서 '⑤ 비엔날레의 성격과 역할 불분명'에 대한 나의 입장을 밝히고자 한다. 내 주장의 핵심은 '제도는 사람이 만들며, 아무리 훌륭한 제도를 갖췄다고 하더라도 사람이 그 제도를 제대로 이해하지 못하면 쓸모없는 것이 될 수 있다'는 것이다.

나는 이 토론회를 준비하며 부산비엔날레조직위원회가 생산한 세 개의 문건을 새삼 다시 꺼내 읽어보았다. 그 중에서 부산비엔날레가 2000년에 시행한 '부산비엔날레 발전방안 전문가 의견 조사'에 따르면

1. 향후 발전가능성에 대한 전체응답자 중에서 55.3%(관람자는 60%) 발전할 것으로 응답했고
2. 지역예술 등 지역발전에 대한 기여도 질문에 대해 81.3%, 그중 24% 크게 기여할 것으로 응답<sup>1)</sup>한 것으로 나타나고 있다. 이 발전방안은 부산비엔날레를 출범시킨 2001년에 출간되었고, 설문에서 전시는 부산국제아트페스티벌(PICAF)를 일컫는다. 2001년의 발전방안은 부산비엔날레의 미래를 낙관적으로 전망하고 있다. 그리고 2002년부터 부산비엔날레란 이름으로 7번의 행사를 치루는 동안 마치 부산비엔날레가 승승장구하는 마냥 발전의 성과에 대한 과신으로 자축의 찬사를 남발했다. 그러나 사실은 발전이란 달콤한 유혹 뒤에는 많은 약점과 위기도 도사리고 있었음을 2006년에 작성된 부산비엔날레의 SWOT 분석<sup>2)</sup>을 통해 확인할 수 있다.

○ 강점(Strength)	○ 약점(Weakness)
▷ 강점의 극대화 · 지역 미술인들의 자력에 의한 자생적 비엔날레로 출발 · 특화된 해양 이벤트인 바다미술제 개최 · 국제 해양도시로서의 특성 · 부산 및 남부권 1,000만 인구의 문화적 기대와 참여가능성	▷ 약점의 극복 · 지역 문화예술의 역량 부족 · 개최 당위성과 성공에 대한 일부의 회의적 여론 잠복 · 행사장의 접근이 어려움 · 행사의 안정적 개최를 위한 공간이 부족 · 경제적 가치 창출을 위한 문화상품으로서의 기능 미약
○ 기회(Opportunity)	○ 위험(Treat)
▷ 기회의 활용 · 지방문화 활성화 정책 강화 · 시민 문화 향수권 요구 확대 · 비엔날레의 지역문화예술진흥에 대한 기대감 고조	▷ 위험의 대비 · 국제경쟁 미술행사로서의 정체성 형성 미흡 · 광주비엔날레, 미디어-시티 서울 등 타 지자체 주관행사와의 경쟁심화 · 2년 주기 개최에 따른 지역의 관심 부족

1) 부산비엔날레 발전방안연구(2001), pp. 40-41.

2) 부산비엔날레 전용관 건립을 위한 연구용역(2차) 최종보고서(2006.11.17.), p. 43.

그래서 부산비엔날레조직위원회는 (사)다움문화예술기획연구회에 '부산비엔날레 장기발전방안 연구'를 의뢰해 2009년에 최종보고서를 받아 출간했다. 그런데 어떻게 된 일인지 이 보고서가 사무국의 캐비닛 속 깊은 곳에 은닉된 채 일부 사람들에게만 '은밀하게' 공개되었을 뿐 공론화 되지 못하고 거의 사문서가 되다시피 했다. 그 사이 누적된 문제가 2014부산비엔날레 전시감독 선정문제를 통해 분출했고, 2014년 2월에는 바로 이 건물에서 전시감독 선임을 포함한 제도개선을 위한 방안을 논의하였다. 지난 일 년 간 일어났던 일은 우리 모두 잘 알고 있는 사실이므로 새삼 재론할 필요는 없을 것이다. 위기는 기회를 제공하는가? 부산비엔날레 제도개선위원회가 제출한 방안을 보면서 2009년에 생산한 '장기발전방안 연구'가 이제야 캐비닛에서 구출된 것은 아닌가 하는 생각이 든다. 그것은 제도개선위원회가 지난 일 년 간 아무 일도 안했다는 뜻이 아니라 2009년의 '장기발전방안 연구'가 상당한 수준의 방안을 제시했었다는 것을 의미하기도 한다. 결국 2009년에 제안된 것을 공론화하여 검토, 보완하고 실천했다라면 2014년의 파국은 예방할 수 있었을 것이다.

지난 12년간 부산비엔날레는 자생성, 해양성, 대중성 등을 내세우며 '정체성만들기' 또는 '자생적·해양적·대중적 부산비엔날레되기'를 줄기차게 주장(추구)했으나 후발주자로서의 강박인 국제적 수준에 부응하는 비엔날레에 집착했다. 물론 성과도 있었다. 그러나 세계화의 주류에 편입하려는 열망이 클수록 정작 이 문화활동이 일어나는 장소는 '스펙타클로서의 부산'으로 한정되었을 뿐 문화의 주체는 실종되었다.(나로서는 역대 부산비엔날레 중 2014부산비엔날레가 이 문제를 극명하게 드러내었다고 파악하고 있다) 스펙타클은 문화의 주체가 되어야할 다수 시민을 구경꾼이거나 심지어 방관자로 머물게 만든다.

부산광역시는 '사람과 기술, 문화로 융성하는 부산'을 슬로건으로 '세계경제의 흐름에 적절히 대응하고 도시의 경쟁력을 키울 수 있도록 인재를 키우고, 기술을 혁신하며, 문화로 매력과 활력이 넘치는 부산을 건설'하겠다고 목표를 천명하고 있다. 부산비엔날레는 부산시의 이러한 시정방향을 마케팅하는 문화정치의 장이 될 수 있다. 그런데 나의 관심을 끄는 것은 사람이다. 물론 모든 사람이 다 해당될 수 있겠지만 부산사람, 다시 말해 부산비엔날레가 부산에 거주하며 '문화로 매력과 활력이 넘치는 도시'에서 살고 있다는 자신감, 연대감, 공감, 참여의식을 불러일으키지 않는다면 부산비엔날레는 여전히 '당신들(만)의 축제'가 될 것이다. 그래서 부산비엔날레를 가꿀 사람이 중요한 것이다. 제도개선위원회가 제안한 선언문 선포는 부산비엔날레의 철학을 재천명한다는 면에서 적절하다. 운영위원회의 집행위원회로의 개선 역시 환골탈태의 자세를 제도적으로 보여주는 기회가 될 것이다. 집행위원장의 임기를 늘리고 많은 권한을 부여한다는 것도 최선은 아니지만 고려할 수 있는 방안이다. 그러나 집행위원장의 권한강화는 필연적으로 조직의 강화와 연결될 수밖에 없다. 집행위원회의 전문성이 강화되지 않는다면 정보와 사무국을 장악할 집행위원장의 결정이 위원회의 결정을 대표할 확률이 높기 때문이다. 또한 집행위원의 선임을 위원장이 행사하는 것은 문제가 있다. 위원장이 위원을 지명하면 운영의 효율성은 높을지 모르지만 '집행마피아'로 전락할 위험이 있기 때문이다. 따라서 집행위원의 선임도 공개적인 절차와 방식에 의해 이루어져야 할 것이며, 단지 회의에 참석하여 심의, 의결만 하는 것이 아니라 전문성을 발현할 수 있는 장치를 마련할 필요가 있다.

젊음의 기준도 막연하고, 젊다고 혁신적인 것은 아니지만 이번 기회에 인적 쇄신까지 고려한다면 집행위원은 4,50대의 젊은 인력으로 대체되어야 할 것이다. 부산비엔날레의 방향을 찾아나가기 위해서는 젊은 피의 수혈이 절실한 시점이다.

아울러 집행위원장이 전시감독을 추천, 선임하는 것은 지양해야 한다. 국비와 시비에 전적으로 의존해야 하는 부산비엔날레조직위원회의 특성을 고려할 때 만약 국비와 시비 중에서 어느 한 쪽이라도 지원이 줄어들거나 중단된다면 부산비엔날레가 당면할 위기는 명약관화하다. 그러므로 집행위원장은 안정적 재원의 확보에 능력을 발휘해야지 전시에 관여해서는 안 된다. 전시감독 선임기구가 좋은 감독을 선임할 수 있도록 행정적으로 도와주는 위원장이야말로 능력 있는 책임자일 것이다.

부산비엔날레는 혁신해야 한다. 제도개선에서든, 인적자원에서든 혁신하지 않고 무슨 발전을 기대할 수 있겠는가.