

dingen weer voldoende genormaliseerd en kon hij zich in eerste instantie wijden aan de interne organisatie. De stichting bestond uit een aantal zelfstandige afdelingen en uit secties op allerlei terreinen van de cultuur met een vrij sterk eigen beleid. De Kunststichting was op dat moment in de woorden van onderzoekster Carin Gaemers 'uitgegroeid tot een log, nauwelijks beheersbaar conglomeraat van afdelingen en activiteiten'.

Noorman saneerde de miljoenenproblemen bij de filmtak van de Kunststichting en verzelfstandigt deze in een festival en een distributie-organisatie. De te zelfstandige afdelingen worden vervangen door een project- en een subsidiebureau.

Noorman krijgt enkele maanden na zijn aantreden ook te maken met forse bezuinigingen die de gemeente in die periode afkondigde, de operaties Bezuinigen en Ombuigen I en II. Die leidden tot de sluiting van diverse werkplaatsen en van de laagdrempelige tentoonstellingszaal het Lijnbaancentrum. Door de verzelfstandiging van diverse onderdelen en de opeenvolgende bezuinigingen wordt het medewerkersbestand in enkele jaren zeer fors teruggebracht. Voor Noorman was dat niet alleen negatief. Hij wilde de Kunststichting opnieuw positioneren en zocht naar een ander profiel van de organisatie. Hij koos voor het beeld van de stichting als 'een kennel vol jonge honden'.

Dat Paul Noorman een harde onderhandelaar was had men inmiddels binnen de Kunststichting wel gemerkt. Het personeel was niet altijd gelukkig met zijn aanpak. Bij het voorgenomen ontslag van een medewerker verzette het bestuur zich tegen het voornemen

van de directeur. Noorman speelde het hard en het bestuur vertrok. Een nieuw bestuur hield even later de rug recht en Noorman bond in; een van de weinige keren in zijn loopbaan bij de Kunststichting. In zijn opvatting ging het hier nu eenmaal over een prerogatief van de directie en hoort het bestuur op afstand te staan. Al vond hij het wel het recht van het bestuur om hem te ontslaan, indien men zijn beleid zou afkeuren.

Noorman had talent voor de omgang met het gemeentebestuur. Zijn relatie met cultuurwethouder Joop Linthorst was goed, wellicht omdat beiden een achtergrond als wetenschapsbeoefenaar hadden. Ze waren alle twee wars van praatjes en gedraai en gingen recht op hun doel af. Tegelijkertijd vergrootte Paul Noorman de afstand tot de politiek en verkleinde die tot de culturele sector. Hij zocht actief aansluiting bij de stad. De Kunststichting zag zichzelf niet langer als huisadviseur van de gemeente, maar als onafhankelijke denktank van het culturele veld. De veel kleinere Kunststichting sloeg dan ook een andere artistieke koers in. Lag het accent eind jaren zeventig, begin jaren tachtig nog sterk op een sociaal-culturele invalshoek, Noorman koos onvoorwaardelijk voor kwaliteit. Onder zijn directoraat werd er niet alleen bezuinigd, maar ook vernieuwd. De Kunststichting richtte bijvoorbeeld een nieuwe internationaal geïntereerde beeldende kunstinstelling op (Witte de With) en beheerde deze enkele jaren. Er was veel aandacht voor popmuziek, zoals de oprichting van het muzikantencentrum *Via Ritmo* aan de Boompjes. Er werden nieuwe initiatieven genomen op het terrein van jazzmuziek.