

The image shows a large, modern interior space, likely a lobby or reception area. The ceiling is a prominent feature, consisting of a large, curved, illuminated structure that glows with a soft, white light. Below this, the ceiling is recessed with several small, circular lights. The walls are white and curved, creating a sense of flow and openness. In the foreground, there is a reception desk with a white counter and a dark wood top. Behind the counter, several people are visible, some standing and some sitting. The desk is decorated with white, swan-shaped objects. In the background, a large red logo is projected onto the wall. The overall atmosphere is clean, bright, and professional.

# Goudse organisatie-uitgangspunten

*versie januari 2020*

*samengesteld door:  
Wencke Klein-Thijssen (CJA) en Jan van Opijnen (HRM)*

# Goudse organisatie-uitgangspunten

## 1. Inleiding

Deze nota 'Goudse organisatie-uitgangspunten' is een aangepaste versie van de op 7 juli 2015 vastgestelde contourennota mandaten 2015.

In de visie Gouda 2020 zijn drie kernwaarden benoemd: 'voor en met de stad', 'wendbaar' en 'de goede dingen doen'. Bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken staat de gemeente volgens Gouda 2020 een werkwijze voor ogen, waarbij er meer van buiten naar binnen en integraal gewerkt wordt.

Het is belangrijk dat ook de directie vanuit deze visie opereert. Om hieraan uitvoering te geven, zijn de drie directeuren gezamenlijk verantwoordelijk voor het aansturen van de ambtelijke organisatie en elk voor de aansturing van een cluster van afdelingen. Die clusters, die door de directie worden vastgesteld en vastgelegd in een organogram, kunnen en zullen van tijd tot tijd wijzigen. Ook bepaalt de directie wie de plv. directeuren en afdelingshoofden zijn door middel van vaststelling van het overzicht 'Lijst plaatsvervangers directeuren en afdelingshoofden' in de directie.

De gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijke voor de ambtelijke organisatie en de ordening daarvan, zoals ook opgenomen in het door het college vastgestelde Functieboek gemeente Gouda. Dit betekent uiteraard dat de gemeentesecretaris/algemeen directeur over de voor deze taak benodigde bevoegdheden behoort te beschikken.

Om de bevoegdheden van de gemeentesecretaris/algemeen directeur in overeenstemming te brengen met het Functieboek gemeente Gouda zijn de volgende bevoegdheden aangepast. De portefeuillehouder personeel en Bedrijfsvoering was bevoegd om ten aanzien van de directeuren, afdelingshoofden en daarmee gelijkgestelden beslissingen te nemen ten aanzien van gedwongen ontslag, schorsing, disciplinaire maatregelen, vertrekregelingen en bovenformatiefstellingen. Deze bevoegdheden komen nu te liggen bij de gemeentesecretaris/algemeen directeur. Ten aanzien van de zgn. gangbare rechtspositionele bevoegdheden met betrekking tot de gemeentesecretaris/algemeen directeur blijft de portefeuillehouder bevoegd. De overige onderwerpen met betrekking tot de gemeentesecretaris/algemeen directeur liggen bij het college.

Een goede samenwerking en communicatie met een hoger echelon over een te nemen beslissing is natuurlijk een must.

## 2. Algemeen

### Kenmerken organisatie

De gemeente Gouda gaat uit van een organisatie waarvan de kernwaarden en verbeteropgaven gericht zijn op wendbaarheid, van buiten naar binnen, de juiste dingen doen en opgavengericht bezig zijn. Hierbij past een adequaat systeem van mandatering.

- Er zijn drie hiërarchische niveaus in de organisatie: te weten:
  - aansturing van de directie
  - aansturing van een cluster van afdelingen
  - aansturing van een afdeling
- Hieraan gekoppeld zijn er drie leidinggevende niveaus, te weten: gemeentesecretaris/algemeen directeur, directeur en afdelingshoofd en daarmee gelijkgestelden<sup>1</sup>.
- Er zijn ook drie overlegniveaus, te weten de directie, het MT van een betreffend cluster van afdelingen en het afdelingsoverleg.
- Er wordt gewerkt volgens het principe van integraal management, waarbij verantwoordelijkheden gekoppeld worden aan voldoende bevoegdheden.
- De directeuren zijn de integrale managers die delen van hun bevoegd- en verantwoordelijkheden kunnen ondermandateren door middel van een ondermandaatbesluit.
- Afdelingshoofden kunnen eveneens delen van hun bevoegdheid ondermandateren door middel van een ondermandaatbesluit.

NB. Of een directeur of afdelingshoofd de bevoegdheid heeft om een bepaald deel van zijn bevoegdheid te ondermandateren, is te vinden in deel A van het Mandatenbesluit. Rechtspositionele bevoegdheden zijn uitgesloten van ondermandaat.

### Bedoeling mandatenbesluit

De formele besluitvorming van te nemen beslissingen berust bij het college van burgemeester en wethouders, conform artikel 160 van de Gemeentewet. Ter ontlasting van het college is het uitgangspunt om

---

<sup>1</sup> Met een afdelingshoofd wordt gelijkgesteld: hoofd Bestuursondersteuning, concerncontroller/hoofd Concernstaf, projectmanager A en projectmanager B.

verantwoordelijkheden lager in de organisatie te beleggen, zodat primaire en ondersteunende processen zoveel mogelijk in één hand liggen. Dit bevordert de slagvaardigheid.

### **3. Taken en verantwoordelijkheden per dimensie en niveau**

Om de bevoegdheden per sturingsniveau nader invulling te kunnen geven, worden in deze paragraaf eerst de taken en verantwoordelijkheden per sturingsniveau in de organisatie geduid. In de volgende paragraaf zijn deze verantwoordelijkheden vertaald naar bevoegdheden. De taken en verantwoordelijkheden van raad en college vloeien voort uit het dualisme en de wetgeving. De duiding van taken en verantwoordelijkheden op tactisch en operationeel niveau zijn hiervan afgeleid.

Hierna worden structureel toegewezen verantwoordelijkheden uitgewerkt. Daarnaast bestaan er ook situationele of incidentele verantwoordelijkheden, waaraan bevoegdheden kunnen worden gekoppeld. Bij een projectleider kunnen bijvoorbeeld financiële en/of inhoudelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden neergelegd in het kader van een project.

#### ***Politieke dimensie***

1. *Het vertegenwoordigend orgaan: de gemeenteraad*

De leden van de gemeenteraad vertegenwoordigen de inwoners van Gouda. Ze bepalen het beleid en kiezen speerpunten om in een periode van vier jaar aan te werken. De raad stelt kaders en controleert of de besluiten worden uitgevoerd volgens de gemaakte afspraken.

2. *Het bestuurlijk orgaan: het college*

Heeft als hoofdtaak het besturen van de gemeente binnen de kaders die de raad heeft gesteld.

3. *Het bestuurlijk coördinerend orgaan: de burgemeester*

Is niet alleen voorzitter van raad en college, maar is ook belast met de algemene coördinatie van het gemeentelijk beleid (zorg voor eenheid van beleid). Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de openbare orde en veiligheid en vertegenwoordigt hij de gemeente in en buiten rechte.

#### ***Ambtelijke dimensie***

1. *Het strategisch niveau: gemeentesecretaris/algemeen directeur en directeur*

Heeft als hoofdtaak:

- de gemeentesecretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijke voor de ambtelijke organisatie en de ordening daarvan;
- de gemeentesecretaris/algemeen directeur geeft direct dan wel indirect leiding aan het ambtelijk personeel en legt verbinding tussen het college en het ambtelijk apparaat;
- ondersteuning van college en collegeleden (met name een hoofdtaak van de gemeentesecretaris/algemeen directeur);
- inhoud geven aan strategische vraagstukken als vertaling van bestuurlijke standpunten, of tactische vraagstukken voor zover ze gevolgen hebben voor de strategie;
- inhoud geven aan de bedrijfsvoering en de -inrichting op strategisch niveau, stellen van normen en kaders;
- toewijzen van de uitvoering van, en besluiten over, concernbrede tactische zaken;
- inhoud geven aan een actieve netwerkpositie waarin een open relatie bestaat met bestuurders en samenleving.

2. *Het tactische niveau: directeur en afdelingshoofd*

Hebben als hoofdtaak:

- inhoud geven voor het gehele concern en binnen het cluster van afdelingen dan wel de betreffende afdeling aan tactische vraagstukken, als vertaling van door de algemene directie bepaalde strategie;
- voor het gehele concern en binnen het cluster van afdelingen dan wel de betreffende afdeling inhoud geven aan de bedrijfsvoering en -inrichting op tactisch niveau;
- toewijzen van de uitvoering van en besluiten over directiebrede tactische zaken.

3. *Het operationele niveau: afdelingshoofd*

Heeft als hoofdtaak:

- operationele uitvoering binnen de afdeling, als vertaling van de door het cluster MT bepaalde tactiek;
- binnen het cluster van afdelingen en betreffende afdelingen uitvoering geven aan de bedrijfsvoering.

### **4. Uitwerking mandatering van bevoegdheden**

In deze paragraaf worden bevoegdheden gekoppeld aan de taken en verantwoordelijkheden uit de vorige paragraaf. Globaal kan voor mandatering van bevoegdheden een onderscheid gemaakt worden tussen: inhoudelijke producten en diensten, die gericht zijn op de klanten van de gemeente (deel A) en interne bedrijfsvoering (delen B en C). Hierna zijn deze bevoegdheden in een matrix uitgewerkt.

## 5. Overzicht bevoegdheden naar sturingsniveau

Nr.	bevoegdheden  sturingsniveau	deel A	deel B	deel C			
		Inhoudelijke bevoegdheden	Financiële bevoegdheden	P-bevoegdheden			O-bevoegdheid
				a. Gangbare rechtspositionele bevoegdheden (niet genoemd bij b of c)	b. Plicht uitvoeren betrekking buiten eigen organisatieonderdeel, stopzetten salaris, sancties bij ziekte, verbod betreden gebouw, functie koppelingen, aannemen geschenken	c. Gedwongen ontslag, schorsing, disciplinaire maatregelen, vertrekregeling, (her)plaatsing, bovenformatiefstelling	d. Bevoegdheden formatiebeheer
1.	<b>College</b>	Zaken van importantie vanuit beleid/financiën of principiële redenen		Vaststellingen rechtspositionele kaders, regelingen en verordeningen	Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	Wijzigen formatie buiten vastgestelde kaders
2.	<b>Portefeuillehouder</b>	Zaken van importantie, waarvan het college ontlast wil worden		Gemeentesecretaris/ algemeen directeur	---	---	---
3.	<b>Gemeentesecretaris/ algemeen directeur</b>	Beperkte inhoudelijke mandaten van groot gewicht	Formeel budgethouder van een aantal budgetten, die worden ondergemandateerd aan afdelingshoofden	Directeuren, afdelingshoofden (en daarmee gelijkgestelden) en overige medewerkers waaraan rechtstreeks leiding wordt gegeven	Categorie bedoeld bij 3a en 4a	Alle overige medewerkers	Wijzigen concernformatie binnen budgettaire kaders
4.	<b>Directeur</b>	Beperkte inhoudelijke mandaten van gewicht	Formeel budgethouder van een aantal budgetten; die worden ondergemandateerd aan afdelingshoofden	Afdelingshoofden (en daarmee gelijkgestelden) en overige medewerkers waaraan rechtstreeks leiding wordt gegeven	Categorie bedoeld bij 5a	---	Wijzigen formatie cluster van toegewezen afdelingen binnen budgettaire kaders
5.	<b>Afdelingshoofd en daarmee gelijkgestelden</b>	Alle (overige) inhoudelijk mandaten	Budgethouder in ondermandaat van de meeste budgetten, zie toelichting.	Medewerkers waaraan afdelingshoofden (en daarmee gelijkgestelden) rechtstreeks leiding geven	---	---	Wijzigen afdelingsformatie binnen budgettaire kaders
6.	<b>Medewerker</b>	Ondermandaat o.a. bij 'bulkbeslissingen'		---	---	---	---

## 6. Toelichting op bevoegdhedenmatrix

### Deel A (Inhoudelijk)

- B&W behouden aan zich ter besluitvorming alle zaken die niet zijn gemandateerd.  
Het gaat hierbij dan om zaken van de nodige importantie, uit een oogpunt van beleid, een oogpunt van financiën of wel uit principiële overwegingen. Vaak betreft het daarbij besluiten ter voorbereiding op door de gemeenteraad te nemen besluiten.  
*Voorbeelden:* beslissen op bezwaarschriften ingevolge de Algemene wet bestuursrecht (Awb) ingeval van niet eensluidende adviezen; koop- en huurovereenkomsten (boven bepaald bedrag); subsidiebesluiten (boven bepaald bedrag); instellen mobiel team jongerenwerk; besluit m.b.t. invoeren cameratoezicht (voor te leggen aan raad).
- In bepaalde gevallen wordt aan de individuele portefeuillehouders mandaat verleend.  
*Voorbeeld:* Beslissen op bezwaarschriften ingevolge de Awb bij eensluidende adviezen.
- Aan directeuren zijn beperkt inhoudelijke mandaten verleend als dit met het oog op het gewicht van de zaak gewenst wordt geacht of omdat er meerdere afdelingen bij betrokken zijn.  
*Voorbeelden:* besluiten op grond van de Algemene Subsidieverordening Gouda 2003.
- Aan afdelingshoofden zijn normaliter de inhoudelijke, uitvoerende mandaten verleend.  
*Voorbeelden:* vergunningverlening (omgevingsvergunning, horecavergunning); beschikkingen (uitkeringen); aanschrijvingen (Woningwet).
- Aan individuele ambtenaren wordt (onder)mandaat verleend als dit gezien de grote aantallen te nemen besluiten wenselijk wordt geacht.  
*Voorbeelden:* Identiteitsbewijzen, nemen van beslissingen op grond van de Participatiewet.

### Deel B (Financiën; budgethoudersregeling)

Er is sprake van hiërarchische mandatering volgens het cascademodel. Feitelijk mandateert het college direct een aantal budgetten aan de gemeentesecretaris/algemeen directeur en een aantal budgetten aan de directeuren, vervolgens worden de meeste budgetten (inhoudelijke/beleidsbudgetten en bedrijfsvoering budgetten) door directeuren weer ondergemandateerd aan de afdelingshoofden. In de praktijk opereren directeuren daardoor als budgethouder van een beperkt aantal budgetten en afdelingshoofden als budgethouder voor inhoudelijke/beleidsbudgetten en de meeste bedrijfsvoeringbudgetten die betrekking hebben op de afdeling.

### Deel C (Personeel)

Bij rechtspositionele bevoegdheden kan geen ondermaat worden verleend. Dit wordt als niet-wenselijk gezien, gelet op de hiërarchische verhoudingen tussen een leidinggevende en niet-leidinggevende. Dus een afdelingshoofd kan bepaalde rechtspositionele bevoegdheden niet doormandateren aan een medewerker van zijn afdeling. Het laagste hiërarchische niveau tot waar rechtspositionele bevoegdheden kunnen worden doorgemandateerd is het niveau van afdelingshoofd. In de matrix is onderscheid gemaakt tussen de categorieën:

- a. Gangbare rechtspositionele bevoegdheden (niet onder b of c worden genoemd).
- b. Plicht tot het uitvoeren van werkzaamheden buiten eigen organisatieonderdeel, stopzetten salaris, sancties bij ziekte, verbod betreden gebouw, functiekoppelingen, aannemen geschenken.
- c. Gedwongen ontslag, schorsing (als ordemaatregel), disciplinaire maatregelen, vertrekregelingen, (her)plaatsing en bovenformatiefstelling.
- d. Bevoegdheden formatiebeheer.

#### *P-bevoegdheden*

##### *a.: Gangbare rechtspositionele bevoegdheden:*

De enige vorm van rechtspositionele bevoegdheden die ook door afdelingshoofden worden uitgeoefend, zijn de zogenaamde gangbare rechtspositionele bevoegdheden. Met gangbare rechtspositionele bevoegdheden worden onder meer bedoeld: aanstelling en ontslag op eigen verzoek, toekennen diverse toelagen, extra periodiek, functioneringsgratificatie, detacheringsovereenkomsten sluiten, toepassen van diverse rechtspositionele regelingen onder andere op de gebieden: verlof, werktijden en ziekte, geven van dienststopdrachten, besluitvorming over melding nevenwerkzaamheden, evaluatie-/IWPgesprekken en ontwikkelingsplannen voor medewerkers vastleggen, vaststellen beoordelingsgesprekken.

##### *b.: Plicht tot het uitvoeren van betrekking buiten eigen organisatieonderdeel, stopzetten bezoldiging, sancties bij ziekte, verbod betreden gebouw, aannemen geschenken vaststelling functiekoppeling.*

Beslissingsbevoegdheid wordt in deze categorie een echelon hoger neergelegd dan in de categorie 'gangbare rechtspositionele bevoegdheden'. De bevoegdheid wordt niet hoger gelegd dan de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

c.: *Gedwongen ontslag, schorsing (als ordemaatregel), disciplinaire maatregelen, vertrekregelingen, (her)plaatsing, bovenformatiefstelling.*

Bevoegdheid tot het nemen van beslissingen hierover is neergelegd bij het naasthogere echelon, met dien verstande dat de bevoegdheid niet hoger wordt gelegd dan de gemeentesecretaris/algemeen directeur.

De motivatie hiervoor is, dat bij dergelijke beslissingen nauwgezette afwegingen moeten plaatsvinden, met mogelijk verstrekende financiële en/of juridische gevolgen, evenals mogelijke gevolgen voor het gemeentelijke imago.

#### *O-bevoegdheid – bevoegdheden formatiebeheer*

Het verschuiven of uitbreiden van formatie *binnen de vastgestelde budgettaire kaders* wordt per sturingsniveau vastgesteld. Zodra echter de financiële kaders worden overschreden, zullen formatievoorstellen alsnog op een hoger echelon of – in geval van overschrijding van concernbudget – in het college worden behandeld. In de praktijk hebben leidinggevenden zo de vrijheid om hun budget optimaal te benutten. Dus een afdelingshoofd beslist binnen de gestelde financiële kaders over de afdelingsformatie, de directeur over de formatie van het toegewezen cluster van afdelingen en de gemeentesecretaris/algemeen directeur beslist over de wijzigingen binnen de concernformatie en de toegewezen afdelingen, et cetera.

### **Bezwaarschriften**

Bij bezwaarschriften tegen rechtspositionele besluiten vindt de ondertekening van de besluitvorming in het kader van een ingediend bezwaarschrift plaats door de portefeuillehouder Personeel & Bedrijfsvoering, voor zover de afdeling HRM het eens is met het advies van de Bezwaarschriftencommissie Gouda. Is de afdeling HRM het niet eens met het advies van de Bezwaarschriftencommissie, dan adviseert de afdeling HRM het college om contrair te gaan. In dat geval vindt de ondertekening plaats door het college.

### **Ondermandatering**

Bij de delen A en B kan sprake zijn van ondermandatering, indien dit specifiek staat aangegeven in het mandatenbesluit. Indien besloten wordt gebruik te maken van de bevoegdheid tot ondermandatering moet dit middels een ondermandaatbesluit. Een ondermandaatbesluit moet ook gepubliceerd worden.

Ten aanzien van deel C kan geen ondermandatering plaatsvinden.

### **7. Mandaatnemer en verantwoording**

Het verstrekken van een mandaat aan een functionaris in de organisatie laat onverlet, dat hogere hiërarchische niveaus en de mandaatgever (eind)verantwoordelijkheid behouden.

#### *Betrokkenheid vooraf*

Dit betekent onder meer dat er ten aanzien van specifieke beslissingen *vooraf* sprake kan zijn van bemoeienis door of het vragen om toestemming aan een hoger echelon of de mandaatgever. Van de mandaatnemer wordt verwacht, dat hij een antenne heeft voor zaken, die toch de aandacht van een hoger sturingsniveau c.q. de mandaatgever vragen. De mandaatnemer zal bij politiek relevante/gevoelige onderwerpen (zie voor nadere uitwerking hiervan: artikel 4, algemene voorschriften met betrekking tot mandaatverlening) of bedrijfsvoeringrisico's het hogere echelon dan wel de mandaatgever betrekken. In geval van dreigende budgetoverschrijding zal de mandaatnemer expliciet om toestemming vragen aan zijn direct leidinggevende. Bij afwezigheid van de mandaatnemer heeft het hogere niveau ook altijd beslissingsbevoegdheid (zie artikel 2, algemene voorschriften met betrekking tot mandaatverlening).

Artikel 4, lid 1, gaat over terugkoppeling vooraf naar de verantwoordelijke portefeuillehouder. En dus niet over terugkoppeling van bijvoorbeeld afdelingshoofd naar directeur.

Artikel 4, lid 2, gaat over terugkoppeling vooraf naar de naast hoger leidinggevende indien er bij de uitvoering van een bedrijfsvoeringsmandaat sprake is van een bedrijfsvoeringsrisico.

#### *Verantwoording achteraf*

Daarnaast kan *achteraf* verantwoording worden afgelegd over in mandaat genomen besluiten aan hogere echelons en de mandaatgever. Hiervoor zullen de jaarstukken in de planning en control-cyclus worden gebruikt. Dit betekent dat er dus één keer per jaar – in een aparte paragraaf van de jaarstukken kan worden gerapporteerd over genomen besluiten in mandaat met betrekking tot de rapportage over afwijkingen van het gangbare, de motivering hiervoor en de gevolgen ervan. Er is, indien noodzakelijk, onder meer aanleiding voor rapportage in geval van: het buiten de concernkaders treden bij het nemen van een beslissing, betrokkenheid van een hoger echelon bij een genomen beslissing, het aantekenen van bezwaar of beroep tegen een beslissing, politieke relevantie c.q. gevoeligheid ten aanzien van bedrijfsvoeringrisico's of bepaalde beslissingen.

## 8. Advies- en controlrol

Inherent aan het mandateren van verantwoordelijkheden is het versterken van de advies- en controlrol. Alle adviesfuncties (PIJCOFAH)<sup>2</sup> zijn zoveel mogelijk gecentraliseerd, om de kwaliteit van de beleidsmatige advies- en controlrol te vergroten. De adviseurs- en controlrol zal in een aantal gevallen (HR adviseurs) in één persoon worden verenigd. Vanuit de adviesrol zal een bedrijfsvoeringadviseur de leidinggevende zo goed mogelijk adviseren; de eindbeslissing, binnen de aanwezige concernkaders, ligt bij het management. Vanuit de controlrol zal een bedrijfsvoeringadviseur, in geval van onregelmatigheden of voorgenomen beslissingen buiten de concernkaders, melding doen aan een hoger echelon. Dan zullen op het naasthogere hiërarchische niveau alle argumenten worden afgewogen en de uiteindelijke beslissing worden genomen.

## 9. Bijhouden mandatenbesluit/tekeningsbevoegdheid

Een mandatenbesluit is niet statisch. Als gevolg van wijziging van regelgeving, organisatie en inzichten is het noodzakelijk het mandatenbesluit steeds tijdig te actualiseren, bij voorkeur jaarlijks. Het initiatief hiervoor ligt bij de afdeling CJA. Wel ligt er een verantwoordelijkheid bij de directie/afdelingshoofden om wensen tot wijziging tijdig kenbaar te maken aan de afdeling CJA. De registratie van de mandaten<sup>3</sup>, inclusief de ondermandaten dient zorgvuldig te geschieden. Het geven van een ondermandaat kan alleen als het mandatenbesluit dit toelaat en daartoe expliciet een besluit wordt genomen (zie artikel 7, algemene voorschriften met betrekking tot mandaatverlening). Hiervoor is een apart format ontwikkeld. Met het oog op de mogelijke juridische gevolgen zal op elk moment duidelijk moeten zijn hoe de bevoegdheidsverdeling ligt. De afdeling CJA zal verantwoording nemen voor het opstellen van instructies over de wijze van registreren in de organisatie. Daarnaast worden er algemene voorschriften opgesteld die de juiste uitvoering van het mandatenbesluit moeten waarborgen. Deze voorschriften hebben onder meer betrekking op de restricties bij de mandaatverlening, het ondermandateren en de ondertekening.

Ondermandaat verlenen is niet hetzelfde als een plaatsvervanger aanwijzen: als ondermandaat wordt verleend, heeft de functionaris aan wie dit ondermandaat is verleend een eigen mandaat om de betrokken bevoegdheid uit te oefenen. Een plaatsvervanger treedt alleen op als degene die hij vervangt –bijvoorbeeld bij verlof of ziekte– niet aanwezig is en oefent diens mandaat uit. Dit is per definitie *tijdelijk*.

Dat geldt ook bij mandatering van het budgethouderschap. De aanwijzing daarvan wordt schriftelijk vastgelegd in een register. Een plv. afdelingshoofd is evenmin automatisch een plaatsvervangend budgethouder. Ook de aanwijzing van plaatsvervangend budgethouders wordt schriftelijk vastgelegd. Afdeling Financiën beheert het register.

Ondermandaatbesluit: Het initiatief voor het opstellen van een ondermandaatbesluit ligt bij de desbetreffende directeur/afdelingshoofd. CJA toetst het ondermandaatbesluit aan onder andere het Mandatenbesluit. Bij financiële gevolgen is een paraaf van de afdeling Financiën noodzakelijk.

---

<sup>2</sup> PIJCOFAH is een afkorting van de bedrijfsvoeringsaspecten Personeel, Informatie, Juridisch, Communicatie, Organisatie, Financiën, Automatisering en Huisvesting.

<sup>3</sup> Met het registreren van mandaten wordt ook geformaliseerd dat de gemandateerde tekeningsbevoegdheid heeft.