



**EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A.**

Informe d'auditoria operativa  
Exercici 2021

**INFORME D'AUDITORIA OPERATIVA**

A l'Accionista de la Societat EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A.

T +34 971 72 73 49

F +34 971 72 35 13

[www.rsm.es](http://www.rsm.es)

Per encàrrec de la Societat EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A. hem realitzat l'auditoria dels comptes anuals de l'EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A. a 31 de desembre de 2021.

A l'entorn de l'auditoria financera, estem obligats a realitzar un estudi i avaluació del sistema de control intern amb el propòsit de determinar la naturalesa, moment de realització i amplitud dels procediments d'auditoria. Pel fet que l'estudi i l'avaluació citats del sistema de control intern van ser realitzats únicament amb la finalitat indicada, no han pretès identificar necessàriament totes les febleses que puguin existir i, per tant, no expressem una opinió sobre el sistema de control intern. No obstant això, durant el nostre treball s'han identificat condicions que considerem que representen febleses significatives del sistema de control intern, que s'inclouen en la nostra carta de recomanacions dels comptes anuals de l'exercici finalitzat el 31 de desembre de 2021 emès en data 20 d'abril de 2022. Les febleses descrites en l'esmentada carta van ser considerades en determinar la naturalesa, moment de realització i amplitud dels procediments d'auditoria aplicats en l'auditoria dels comptes anuals de l'EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A., per a l'exercici anual finalitzat el 31 de desembre de 2021 i, conseqüentment, el contingut d'aquesta comunicació no modifica el nostre informe d'auditoria financera dels comptes anuals de l'exercici finalitzat el 31 de desembre de 2021 emès en data 20 d'abril de 2022. La implantació i manteniment d'un sistema adequat de control intern i el desenvolupament de millores són responsabilitat exclusiva de l'EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A.

Adicionalment i formant part de la nostra auditoria dels comptes anuals de l'EMPRESA FUNERÀRIA MUNICIPAL, S.A. corresponent a l'exercici 2021, hem realitzat, a partir de l'encàrrec separat i efectuat per la Societat, una auditoria operativa. L'auditoria operativa té per finalitat examinar si les operacions i procediments de la Societat responen i s'adeqüen als principis de raonabilitat econòmica i bona gestió. Aquesta auditoria operativa complementa i reforça l'avaluació del sistema de control intern que en l'àmbit de l'auditoria financera s'ha realitzat com indicàvem anteriorment.

Aquesta comunicació es realitza per al coneixement i ús de la Direcció i l'Accionista i, conseqüentment, no ha d'utilitzar-se per a cap altre fi.

## I. OBJECTIU I ABAST DE L'AUDITORIA OPERATIVA

Com s'ha comentat anteriorment l'auditoria operativa té per finalitat examinar si les operacions i procediments de la Societat responen i s'adeqüen als principis de raonabilitat econòmica i bona gestió, amb l'objectiu de detectar possibles deficiències i proposar, si aplica, les recomanacions oportunes amb la finalitat que la Societat pugui prendre mesures de correcció.

L'auditoria operativa aborda també el control d'eficàcia que la Societat exerceix amb la finalitat de mesurar en què grau s'han complert els objectius prefixats i la comparació entre el cost i el rendiment de l'activitat efectuada. Cal esmentar que la Societat es regeix per la legislació sobre societats anònimes, per la normativa de règim local i administrativa que li sigui aplicable per la seva naturalesa de societat mercantil local, i per les altres disposicions legals que li siguin aplicables, excepte en les matèries pressupostària, comptable, de control financer, de control d'eficàcia i contractació, que es regiran per la normativa d'aplicació, tal com estableixen els seus estatuts.

Per tant, es pot parlar de dues modalitats d'auditoria operativa, la referida a auditoria operativa de sistemes i procediments (control intern) i la referida a l'auditoria operativa d'economia i eficàcia en l'ús dels recursos.

### En el procés de la realització de l'auditoria operativa hem realitzat les següents verificacions

- Existència d'una clara missió i visió de l'organització, i la seva difusió entre el personal i el seu alineament amb els seus objectius i resultats.
- Definició dels objectius i del grau del compliment dels fixats.
- Comparativa entre el pressupost d'ingressos i el realment executat en els comptes anuals de la fi de l'exercici de 2021.
- Comparativa entre el pressupost de despeses i el realment executat en els comptes anuals de la fi de l'exercici de 2021.
- Verificació de l'existència d'una comparativa entre el cost del servei amb rendiments aconseguits (ingressos) tant en euros com en nombre de serveis prestats.
- Ràtios solvència a curt termini i les fonts de finançament a curt i mitjà termini per si hi ha recursos ociosos o defectes de finançament, per a identificar riscos i millores.
- Les característiques que millor defineixen el model de gestió que segueix la Societat i el seu grau de planificació.
- Correcta assignació de funcions i competències en les unitats de gestió i entre les seves persones, i veure l'existència de manuals de gestió interna.
- Existència de polítiques internes en matèria de formació i la seva avaluació en el compliment.

Per a l'exercici 2021 i a demanda de l'Intervenció del Ajuntament de Palma, s'ha incrementat l'abast de la feina de l'auditoria operativa. Per això, s'ha sol·licitat la següent informació per analitzar i auditar, sobre la base dels següents quatre apartats:

**A) En relació a l'anàlisi/ auditoria de sistemes i procediments hem demanat:**

1. Organigrama de la Societat, amb llocs, responsables i assignació de responsabilitats (i procediments prioritaris de què s'ocupen)
2. Detall dels procediments (inventari de procediments escrits) de les principals transaccions (ingressos, compres, inversions...). Manual de procediments
3. Mapa de processos i procediments (fluxogrames)
4. Pla anual de revisió de controls (auditoria interna) sobre els processos establerts i avaluació de riscos (Mapa de riscos) (\*)
5. Reporting/Memo a Direcció General i al Consell dels resultats del Pla anual de revisió de controls (auditoria interna) sobre els processos establerts (\*)

**B) En relació a l'anàlisi/ auditoria d'eficàcia**

1. Pla Estratègic – Amb la definició d'objectius qualitius i quantitius (indicadors fixats clau). S'hi inclou pla comercial i pla d'inversions (\*\*)
2. Memoràndum o Reporting a Direcció General i al Consell del grau de compliment dels objectius fixats anual (pressupost versus realitat)
3. Anàlisi de l'impacte de l'activitat de l'EFM i compliment dels objectius per a la qual va ser creada (impacte socioeconòmic com a servei públic)

**C) En relació a l'anàlisi/ auditoria d'eficiència**

1. Estudi de l'anàlisi del cost-benefici dels serveis que presta l'EFM (estudi de marges)
2. Estudi comparatiu dels costos-beneficis de l'EFM amb altres entitats funeràries (comparatiu) (\*)
3. Estudi o anàlisi de possibles duplicitats de funcions o funcions no exercides (\*)

**D) En relació a l'anàlisi/ auditoria d'economia**

1. Estructura d'ingressos i costos de l'EFM per línies de negoci (unitats productives) comparat amb exercicis anteriors
2. Per analitzar si la entitat desenvolupa amb la qualitat requerida els seus serveis, resultats de les enquestes de satisfacció d'usuaris (\*\*\*)
3. Anàlisi de sobredimensionament o infrautilització de recursos, falta o inadequació dels mateixos (\*)

(\*) – Documentació no obtinguda.

(\*\*) – No hem obtingut el pla comercial.

(\*\*\*) – Hem rebut enquestes realitzades, no així l'estudi o anàlisi del resultat de les mateixes.

## II. TREBALL REALITZAT

Tal com hem comentat anteriorment, s'han verificat els següents apartats

- **Verificació de l'existència d'una clara missió i visió de l'organització, i la seva difusió entre el personal i el seu alineament amb els seus objectius i resultats.**

La Societat, tal com disposen els seus Estatuts, es dedica a la prestació dels Serveis Funeraris i de Cementiris que li té encomanat o li pugui encomanar l'Excel·lentíssim Ajuntament de Palma de Mallorca, així com la promoció, gestió i administració de serveis mortuoris amb caràcter general, realitzant la construcció, modificació, millora i manteniment d'edificis i instal·lacions destinats a aquests serveis com ara cementiris, tanatoris, crematoris i similars, tot això en el més ampli concepte dels denominats Serveis Mortuoris, la qual cosa defineix clarament la seva missió i objectius, com s'indica en l'article 2 d'aquests estatuts. Amb caràcter sintetitzador, s'estableix que la seva missió i els seus objectius estan encaminats a gestionar els serveis de defunció de manera integral, l'assessorament en totes les fases del procés cuidant els aspectes humans com l'acompanyament de les famílies en el duel, i cobrir les necessitats i expectatives dels clients, actuant sempre amb honestedat i ètica professional. A més, s'estableix que la seva visió és la de mantenir i incrementar la posició de lideratge a Mallorca i ser els líders en la innovació de serveis.

La Gerència de la Societat és l'encarregada de difondre entre el personal i els diferents departaments la missió, i implicar el personal en l'alineament d'objectius, i resultats amb la missió.

- **Verificació que existeix una definició dels objectius i del grau del compliment dels fixats**

L'elaboració anual del Pressupost de la Societat, elaborat per la Gerència i els diferents departaments i aprovat pel màxim òrgan que és el Consell d'Administració, és l'eina clau i l'evidència de l'alineament entre missió, objectius i resultats esperats. Aquest Pressupost de 2021 de la Societat va ser aprovat el 21 d'octubre del 2020, segons acta número 8/2020.

Anualment, la direcció de la Societat, que és la Gerència, informa al Consell d'Administració a través dels comptes anuals i a través de les sessions del Consell d'Administració i de la Junta General d'Accionistes dels objectius i del grau del compliment dels objectius establerts.

- **Verificació que existeix una comparativa entre el pressupost d'ingressos i el realment executat en els comptes anuals de la fi de l'exercici de 2021.**

La Societat i en concret la direcció d'aquesta, la Gerència, informa en la Nota 24 dels comptes anuals, de la comparativa entre el pressupost d'ingressos i el realment executat. Aquesta informació a més de contenir-se en el document indicat de comptes anuals de 2021 subjecte a formulació pel Consell d'Administració, és aprovada posteriorment de la seva formulació per la Junta General d'Accionistes. És en aquest moment que es posa de manifest i s'informa del grau de realització i compliment dels objectius d'ingressos, fixats al final de l'any anterior. Cap indicar, que aquesta informació relacionada amb els ingressos previstos i realitzats, continguda en els comptes anuals, és objecte de revisió i d'auditoria per part de l'auditoria financera de la Societat.

- **Verificació que existeix una comparativa entre el pressupost de despeses i el realment executat en els comptes anuals de la fi de l'exercici de 2021.**

La Societat i en concret la direcció d'aquesta, la Gerència, informa en la Nota 24 dels comptes anuals, de la comparativa entre el pressupost de despeses i el realment executat. Aquesta informació a més de contenir-se en el document indicat de comptes anuals de 2021 subjecte a formulació pel Consell d'Administració, és aprovada posteriorment de la seva formulació per la Junta General d'Accionistes. És en aquest moment que es posa de manifest i s'informa del grau de realització i compliment dels objectius de despeses, fixats al final de l'any anterior. Cal indicar, que aquesta informació relacionada amb les despeses previstes i realitzades, continguda en els comptes anuals, és objecte de revisió i d'auditoria per part de l'auditoria financera de la Societat.

- **Verificació de l'existència d'una comparativa entre el cost del servei amb rendiments aconseguits (ingressos) tant en euros com en nombre de serveis prestats.**

Hem verificat que la Societat, a través del Consell d'Administració, informa en els seus comptes anuals, a partir de la informació que s'obté dels departaments: economicofinancer, operacions i de serveis funeraris, principalment, de les seves activitats realitzades durant l'exercici i l'exercici anterior. I en concret de: vendes d'unitats d'enterrament, prestació de serveis, ingressos per la tarifa de conservació de cementiri, consum de mercaderies, treballs realitzats per altres empreses, despesa de personal (tant en euros com en nombre d'empleats), serveis exteriors, entre altres. És a dir, s'informa sobre els recursos econòmics utilitzats (costos), i dels recursos obtinguts (ingressos), que li permeten la realització de l'activitat. Tota aquesta informació interna, es mostra en la Nota 13 dels comptes anuals de la Societat.

Adicionalment, la Societat informa sobre l'evolució de la principals magnituds i indicadors del compte de pèrdues i guanys i el balanç en relació amb l'exercici anterior. Així com del nombre dels serveis funeraris realitzats durant l'exercici i l'exercici anterior. Tota aquesta informació interna, es mostra a l'"Informe de Gestió" adjunt en els comptes anuals de la Societat.

Finalment, la Societat realitza mitjançant procediments interns una anàlisi de costos i rendiments per línies de negoci, utilitzant el criteri d'imputació de costos a la corresponent línia de negoci, amb l'objectiu de controlar l'evolució dels rendiments de les principals activitats que realitza la Societat.

- **Anàlisi i verificació dels Ràtios solvència a curt termini i les fonts de finançament a curt i mitjà termini per si hi ha recursos ociosos o defectes de finançament, per a identificar riscos i millores.**

A partir dels comptes anuals de la Societat de l'exercici 2021, hem verificat que la Societat, disposa d'un fons de maniobra positiu de 5.270.279 euros (905.906 euros en 2020), això suposa una relació del 4,18 en termes de ràtio de solvència (1,17 en 2020), quan la ràtio òptima d'acord amb la doctrina d'Anàlisi de Balanços és de 1,5, per tant, en estar la Societat per sobre del punt òptim es considera que consta de prou solvència per cobrir les seves obligacions, així mateix, la Societat disposa de recursos extra que té a l'actiu circulant que podrien ser reinvertits. El seu nivell de capitalització és del 73% (48% en 2020), és a dir, que el seu nivell d'endeutament és del 27% (52% en 2020). La doctrina en Anàlisi de Balanços estableix com a ràtio òptima tenir un endeutament entre un 50%-60%, observem que la Societat està per sota, i per lo tant que disposa de suficient independència econòmica, per la qual cosa li resultarà més senzill fer front a possibles contratemps.

- Definir les característiques que millor defineixin el model de gestió que segueix la Societat i el seu grau de planificació

La Societat, tal com hem observat i verificat, segueix un model gestió que, en funció de la mena de Societat i els serveis que presta, es pot dividir en: (i) un model gestió típic d'una societat mercantil basat en la utilització òptima dels recursos disponibles per a aconseguir els objectius de la Societat com ara manteniment de la quota de mercat, obtenció de resultat suficient per a cobrir la necessitats financeres, reduir l'endeutament, i millorar la situació econòmic-patrimonial en termes generals, que es regeix per l'ordenament jurídic privat, (ii) un model de gestió per a les matèries de control pressupostari, comptable, de control financer, de control d'eficàcia i contractació, que es regeix per la normativa d'aplicació corresponent, i, (iii) un model de gestió basat en el desenvolupament de projectes. Com s'ha informat, el seu grau de planificació és molt exhaustiu en termes de pressupostos i el seu seguiment, i del grau de transparència en la mesura que es reporta periòdicament tant al Consell d'Administració com a l'Accionista (Ajuntament de Palma) a través dels mecanismes que permeten tant les reunions del Consell d'Administració com de la Junta General d'Accionistes.

- Verificació de l'existència d'assignació de funcions i competències en les unitats de gestió i en les seves persones i veure l'existència de manuals de gestió interna

Hem verificat a partir de l'organigrama facilitat per la Societat que la Gerència de la Societat es recolza en cinc grans departaments que són: Economicofinancer, Operacions, Serveis Funeraris, Jurídic i Recursos Humans.

Per a cada departament existeix una estructura clara d'aquests, i, a més, hi ha una relació dels llocs de treball ben especificada per nom del lloc, categoria, titulació requerida, especificació i funcions del lloc de treball, hores de formació, entre altres.

Tots aquests aspectes estan suportats a través de documents interns de gestió que serveixen de base per a realitzar una anàlisi i identificar possibles millores a incorporar en cadascun d'ells.

D'altra banda, cal indicar que per al departament de recursos humans a la data d'aquest informe no existeix un cap del departament de recursos humans, com s'indica en l'organigrama.

- Verificació de l'existència de polítiques internes en matèria de formació i la seva avaluació en el compliment.

Existeix una política interna de formació i durant l'exercici s'han realitzat una sèrie de formacions en diferents àmbits amb el seu corresponent control d'assistència dels empleats. A més, la Societat disposa de manuals de procediments interns definits per a les principals activitats que es realitzen durant l'operativa ordinària de l'entitat: serveis administratius, gestió d'expedients, protocols de prevenció, procediments COVID-19 (per a l'exercici 2020, 2021 i actual), entre altres.

**Adicionalment, i com hem indicat, degut a l'ampliació del abast hem verificat els apartats indicats en relació a l'abast de 2021 (només per als quals s'ha rebut la informació sol·licitada).**

#### **A. Auditoria de sistemes i procediments**

Com bé s'indica als paràgrafs anteriors, hem verificat que la Societat disposa d'un organigrama definit per departaments, i també compta amb un catàleg funcions i requisits d'accés aprovat amb el Consell d'Administració. Adicionalment, hi ha els corresponents manuals de procediments i fluxogrames per a les diferents operacions i activitats realitzades per la Societat tals com: ingressos, despeses, inversions, existències, gestió d'expedients, facturació, incineració, gestió de residus, entre d'altres.

Amb data 20 d'abril de 2022, hem emès la nostra carta de recomanacions, on informem de determinades febleses relatives al control intern i les nostres recomanacions.

## B. Anàlisi d'eficàcia

Hem verificat que la Societat disposa d'un pla estratègic en el qual es detallen els objectius qualitius, quantitius i el pla d'inversions. Entre els principals objectius qualitius marcats per la Societat hi ha: millorar el resultat de l'exercici, la contenció de despeses, disminució de deute financer, millora del període mitjà de pagament a proveïdors, millora del període mitjà de cobrament a clients, disminució de saldos pendents de cobrament antics, entre d'altres. El pla d'inversions de Societat es basa en els recursos disponibles, en els recursos sustentats per la millora de les ràtios financeres i la ampliació de capital del exercici 2020, tot encaminat a la millora i manteniment de l'estructura productiva de la Societat. Tenint previst per a exercicis futurs la millora i reforma de les seves instal·lacions per import de 4 milions d'euros aproximadament.

Hem verificat que la Societat prepara un informe a la Direcció sobre el grau de compliment dels objectius, basat en l'anàlisi de desviacions entre les dades reals i el pressupost anual, de les diferents partides del balanç i del compte de pèrdues i guanys. Addicionalment, s'inclou a l'esmentat informe una anàlisi economicofinancera a través de marges i ràtios.

Hem verificat que la Societat i la seva Direcció prepara un informe al Consell on es detalla l'impacte econòmic de la seva activitat com a servei públic, i on es detalla el nombre de serveis funeraris prestats durant l'exercici i les prestacions socials de serveis funeraris per a persones amb escassos recursos.

## C. Anàlisi d'eficiència

Com bé s'indica als paràgrafs anteriors hem verificat que la Societat realitza una anàlisi del cost-beneficis dels serveis prestats a través d'un estudi de marges per línies de negocis: tanatori, funeraris, incineració i cementiri. De l'anàlisi realitzada es desprèn que les línies d'incineració i cementiri són les que aporten més marge a l'activitat de la Societat.

## D. Anàlisi d'economia

Hem verificat que la Societat realitza una anàlisi econòmica a través de la comparació dels ingressos, les despeses i els marges de les diferents línies de negoci (tanatori, funeraris, incineració i cementiri) amb l'exercici anterior.



### III. PRINCIPALS CONCLUSIONS

#### a) EN RELACIÓ A FEBLESES DETECTADES I LES SEVES CORRESPONENTS ACCIONS DE MILLORA

No s'han detectat febleses significatives addicionals en l'operativa de la Societat, excepte per el comentat en la secció II, apartat "Verificació de l'existència d'assignació de funcions i competències en les unitats de gestió i en les seves persones i veure l'existència de manuals de gestió interna" d'aquest informe, i, per les ja indicades com a febleses significatives del sistema de control intern, que s'inclouen en la nostra carta de recomanacions dels comptes anuals de l'exercici finalitzat el 31 de desembre de 2021 emesa en data 20 d'abril de 2022.

#### b) EN RELACIÓ A ASPECTES POSITIVS DE LA SOCIETAT I LA SEVA GESTIÓ

En conclusió, els aspectes positius són:

- La Societat té uns objectius ben definits sobre la base de la seva missió que de manera anual i periòdica durant l'any es va analitzant i avaluant a través dels seus diferents departaments i gerència, i reportant convenientment al Consell d'Administració i Junta General d'Accionistes.
- La Societat té una estructura financera sense riscos significatius en termes de solvència i endeutament en el curt termini i que és evident que la seva continuïtat a la data d'aquest informe no està amenaçada.
- La Societat actualment, té uns processos de control intern, a través dels seus procediments i manuals d'actuació i la supervisió de la Intervenció de l'Ajuntament de Palma, i de control extern, a través de les auditories externes, que garanteixen minimitzar els riscos estratègics, financers, de compliment normativa i operatius, en termes de probabilitat d'ocurrència i d'impacte, que puguin afectar la seva viabilitat en el curt termini i imatge fidel patrimonial, en termes econòmics, i en termes operatius i d'eficiència en la gestió dels seus recursos.

#### c) EN RELACIÓ ALS APARTATS OBJECTE DE L'AMPLIACIÓ DE L'ABAST EN 2021

##### **A. Auditoria de sistemes i procediments**

Si bé hem pogut verificar l'existència d'uns sistemes i procediments adequats establerts per la Societat en relació amb el seu organigrama funcional, catàleg de funcions, manuals de procediments i fluxogrames; la Societat no disposa d'un pla anual de revisió de controls sobre els processos establerts i avaluació de riscos (auditoria interna), i tampoc no realitza un informe dels resultats del pla anual a la Direcció.

##### **B. Anàlisi d'eficàcia**

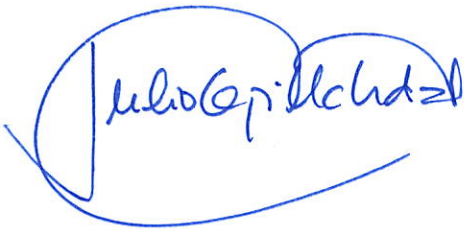
La Societat disposa d'una anàlisi d'eficàcia adequada a través de l'establiment d'objectius qualitius i quantitius i la revisió corresponent del grau de compliment d'aquests, així com l'impacte econòmic de la seva activitat com a servei públic. Addicionalment, la Societat disposa d'un pla d'inversions basat en els seus recursos disponible, però no disposa d'un pla comercial en què es detallin els plans futurs de la Societat quant als serveis, mercats objectius i altres objectius estratègics.

### C. Anàlisi d'eficiència

Si bé hem pogut verificar l'existència d'una anàlisi del cost-benefici dels serveis que presta la Societat mitjançant un estudi de marges per línies de negoci; la Societat no disposa d'un estudi comparatiu dels costos-beneficis amb altres entitats funeràries ni tampoc d'una anàlisi de duplicitats de funcions o de funcions no exercides.

### D. Anàlisi d'economia

La Societat disposa d'una anàlisi econòmica adequada dels seus ingressos, despeses i marges en relació amb la informació d'exercicis anteriors. No obstant això, no té un estudi suficient del grau de satisfacció dels usuaris sobre els serveis prestats, i tampoc no té la informació adequada que permeti establir si hi ha algun tipus de sobredimensionaments de recursos o infrautilització d'aquests.

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature appears to be 'Julio Gilchad'.

RSM Spain Auditors, S.L.P.

Palma, 27 d'abril de 2022