

Benefits brokerage to the fore

Corretagem de benefícios em destaque

Por/By David Cross, Towers Watson

Towers Watson's Head of General Consulting David Cross invites a deeper look into the course of benefits insurance programs and what the future holds.

O Head of General Consulting da Towers Watson, David Cross, convida a um olhar mais profundo ao percurso dos programas de benefícios e ao que o futuro nos reserva.

Não restam dúvidas de que o custo dos programas associados a políticas de *employee benefits* (em particular no que respeita à saúde, vida e invalidez) representa uma questão de relevo para todos os empregadores que promovem programas de benefícios. Na maior parte dos casos os empregadores reconhecem o valor destes benefícios para os seus colaboradores, pelo que não põem em causa este tipo de custo.

No entanto, e agora mais do que nunca, este custo encontra-se sob escrutínio crescente. Em parte, devido à crise financeira, mas também pelo enfoque crescente sobre uma área de seguros frequentemente relegada para segundo plano, a favor de cenários de risco mais gravosos para o negócio das empresas no seu todo.

Como especialista em seguros de benefícios vejo com agrado este foco empresarial, uma vez que acredito que há ainda muito a alcançar nesta área. Sobretudo no que respeita a dois temas, que irei explorar neste artigo:

Em primeiro lugar, do ponto de vista das empresas multinacionais/multi-país, vemos surgir uma era de maior coordenação dos seguros de *employee benefits* do que nunca. A gestão através de contas multinacionais (ou *multinational pooling*) é um mecanismo bem estabelecido para alcançar um certo grau de controlo de custos e governação da despesa global com benefícios. Contudo, acredito que a governação global dos benefícios está a entrar numa nova fase.

Em segundo lugar, paralelamente aos desenvolvimentos desta coordenação global, vemos

There is no doubt that the cost of insured employee benefit programmes (medical, life and disability in particular) represents a significant issue for all employers who sponsor benefit programmes. In the majority of cases this is not a cost that is a cause for regret, as most employers recognise the value of employee benefit provision to their employees.

Nonetheless, now more than ever before, this is a cost that is under increasing scrutiny. This is partly an obvious consequence of the financial crisis, but also evidence of an increasing focus on a field of insurance that has often been given secondary consideration to higher profile risks to the business at large.

As a specialist in benefits insurance I welcome this corporate focus as I believe that there is much that can be achieved in this area. This is on two themes, which I expand on in the rest of the article:

Firstly, from a multinational/multi-country employer perspective we are seeing an age of greater co-ordination of benefits insurance cover than ever before. Multinational pooling is a well-established framework for obtaining a degree of cost control and governance over global benefits expenditure.

However I believe that we are seeing global benefits governance move into a new phase.

Secondly, in parallel with the developments in global co-ordination we are also seeing an increase in technical focus on the detail of the local programmes (this is both with a view to cost control and also to ensure they are still 'fit for purpose' in the changing employment landscape). Thus the notion that a conventional broking exercise is enough when looking at these programmes is being left behind. "To be superseded by what?" is the question.

Multinational Focus

As already noted the appetite for multinationals to "get a handle" on their benefit insurance spend is long standing and for many years this has been (broadly

"...now more than ever, [insured employee benefit programmes] is a cost that is under increasing scrutiny."

"...agora mais do que nunca este custo, [dos programas de employee benefits] encontra-se sob escrutínio crescente."



David Cross is currently Head of General Consulting at Towers Watson which comprises the Defined Contribution Consulting, Financial Planning, Flexible Benefits and Health & Risk Consulting teams. David joined Watson Wyatt in 2000 and was Head of the Health & Risk consulting team until 2007 and Managing Consultant of the London Office from 2005 to 2010.

David sits on the EMEA Leadership Group for Retirement Solutions at Towers Watson and in that role is responsible for developing Towers Watson's benefit brokerage capabilities in EMEA.

David has a B.A. in Economics from Manchester University and is currently Chairman of the UK Group Risk industry body, GRiD.

David Cross é atualmente Head of General Consulting na Towers Watson, que inclui equipas de Consultoria em Contribuições Definidas (*Defined Contribution Consulting*), Planeamento Financeiro (*Financial Planning*), Pensões e Regalias Flexíveis (*Flexible Benefits*) e Saúde e Risco (*Health & Risk*). David entrou na Watson Wyatt em 2000, tendo sido Head of Health & Risk Team até 2007 e Managing Consultant do escritório de Londres de 2005 a 2010.

David faz parte do Grupo de Liderança EMEA para as Soluções de Reforma (*EMEA Leadership Group for Retirement Solutions*) na Towers Watson e, nessa qualidade, é responsável por desenvolver os serviços de corretagem de benefícios na região EMEA.

David tem um bacharelato em Economia pela Universidade de Manchester e é atualmente presidente do *UK Group Risk industry body* - GRiD.

também um aumento no enfoque técnico sobre os detalhes dos programas locais (tanto no sentido de controlar custos como de assegurar que estes ainda são adequados ao panorama mutável do emprego). Assim, a noção de que os serviços convencionais de corretagem são suficientes para lidar com estes programas vai ficando para trás. "E serão substituídos pelo quê?" Essa é a questão que se coloca.

Foco Multinacional

Conforme já foi referido, há muito que as multinacionais procuram que os custos com seguros de *employee benefits* estejam sob controlo. Durante muitos anos, têm-no conseguido (grosso modo) através do uso de sistemas de coordenação de dados fornecidos pelos seus parceiros consultores, especialistas nesta matéria (para compilar detalhes dos planos, verificar o cumprimento de normas, etc.) e através da utilização das redes de fornecedores de *multinational pooling*. A utilização deste último tipo de serviço permite uma maior transparência e perceção central dos prémios, custo com sinistros e promove, também, a eficiência financeira, assegurando dividendos quando o comportamento da carteira tem um resultado positivo. Há ainda benefícios na subscrição dos riscos para populações de menor dimensão. Estes aspectos, de *per si*, já demonstram claramente que esta coordenação global tem os seus méritos. Porém, é minha convicção de que as melhores práticas estão a ir para além deste enquadramento.

Para começar, o empregador multinacional espera muito mais do seu parceiro de coordenação global. O nível de governação e supervisão na conceção de planos continua a aumentar; espera-se que o desenho de programas de *employee benefits* se ajuste a uma estratégia global e, de forma crescente, estabelecer ligações com políticas globais de saúde e bem-estar, como parte integrante nos procedimentos de gestão de risco. A Towers Watson e a MDS são membros da rede BrokersLink, que dá acesso a corretores com práticas consistentes por todo o mundo, permitindo maior facilidade na gestão de tais processos.

A eficiência do financiamento está também sob supervisão crescente. O uso de cativas para o financiamento de programas de *employee benefits* é já uma prática com algum tempo, mas o aumento recente da sua utilização por parte de multinacionais é realmente notório. Isto acontece porque é esperado que o financiamento destes programas, numa base global, corresponda à sofisticação de outros programas globais de seguro patrocinados pelas empresas.

Para além disso, as expectativas em torno da eficiência de fornecimentos globais são maiores do que nunca. Sim, os acordos com fornecedores globais desempenham um papel relevante nesta questão e, sim, a retenção apropriada de risco está sob o enfoque mais atento de sempre (nesta área) através do uso de cativas, mas isto não é tudo. A estratégia de globalização eficiente de algumas destas políticas de corretagem (assegurando a sua implementação a nível local) anda a par destes desenvolvimentos. A eficiência nas compras globais tem sempre, pelo menos em princípio, incidido sobre a conjugação de processos globais com o aproveitamento de eficiências no mercado local. É a capacidade de prestar serviço e estabelecer contactos nestas duas frentes que agora se mostra vital, tanto para o consultor global como para o local.

Foco Local

Ao mesmo tempo que as empresas continuam a calibrar a governação de programas globais de *employee benefits* e processos de compras (*procurement*), surgem desenvolvimentos paralelos e complementares em muitos mercados locais.

Ter o processo de corretagem local certo é tão importante como compreender o global. Cada vez mais nos mercados europeus vemos que os programas de *employee benefits* estão a ser revistos com maior atenção. Por um lado, vemos estes seguros transformarem-se; passam de mercados moribundos a competitivos, portanto uma atenção constante nos custos e nas dinâmicas locais dos mercados é absolutamente necessária. Isto tem a ver, fundamentalmente, com uma boa corretagem proactiva.

Contudo, ainda há ainda outros aspectos a considerar. Trata-se de rever a conceção, implementação e gestão destes programas. Os aumentos nos custos de saúde e invalidez afetam a

speaking) achieved through the use of data co-ordination systems supplied by their benefits advisory partners (to collate plan detail, check compliance etcetc.) and through the use of multinational pooling networks/providers. The use of the latter affords greater transparency and central understanding of premiums, claims costs and also promotes financial efficiency, through securing dividends where portfolio experience is positive. There are also underwriting benefits for smaller populations. It is clear that even this necessarily brief outline shows that global co-ordination in this way has its merits. However it is my contention that best practice is moving beyond this framework.

For one thing the multinational employer is looking for a lot more from its co-ordinating adviser partner. The level of governance and supervision of plan design is ever increasing; benefit designs are expected to fit within developed global strategy and increasingly to link to global health and wellness policies as part of risk management procedures. Towers Watson and MDS are members of the Brokerslink network, giving access to brokers and consistent practices globally, allowing such procedures to be more easily facilitated.

The efficiency of financing is under increasing supervision too. The use of captives for employee benefit financing has been with us for a long term, but the recent increase in their utilisation by multinationals is marked. This is only to be expected when the expectation is that benefit programme financing on a global basis should be matching the sophistication of other global insurance programmes sponsored by the employer.

In addition, there are greater than ever expectations around the efficiency of global purchasing. Yes, global provider arrangements play their part and yes, appropriate risk retention is a greater focus than ever (in this field) through usage of captives, but this is not

all. The drive to globalise efficient broking policies (and to make sure they are implemented locally) is moving in parallel with these developments. Global purchasing efficiency has always, at least in principle, been about marrying global process with exploiting efficiencies in local markets. It is the ability to deliver (and liaise) on both these fronts that is now vitally for both the global and local adviser.

Local Focus

At the same time as businesses continue to finesse their global benefits governance and procurement processes there are parallel and complimentary developments in many local markets.

Getting the local broking process right is just as important as the global. Increasingly in European markets we see that benefit insurance programmes are being reviewed with more focus than ever before. To some extent we are seeing these insurances move from moribund markets to competitive markets, so a constant focus on local costs and local market dynamics is needed. This is fundamentally about good proactive broking.

However it is about more than that. It is about reviewing the design, delivery and management of these programmes. Increases in health and disability costs affect most European markets and

“The level of governance and supervision of plan design is ever increasing...”

“O nível de governação e supervisão na conceção de planos continua a aumentar...”

“...global advisers need to consider how best they deliver the requisite resource and also consider where it is most needed.”

“...os consultores globais devem ter em conta a melhor forma de disponibilizar os recursos adequados e pensar onde eles são mais necessários.”

redesign of benefits, implementation of flexible programmes and introduction of health/absence management programmes are all part of mitigating these costs (and increasingly sharing that burden with employees).

To get the balance between refreshing design, continuous proactive broking and implementation of the aforementioned risk management programmes right takes a good deal of on the ground expertise in material markets. So, just as employers are demanding this, global advisers need to consider how best they deliver the requisite resource and also consider where it is most needed.

Getting this resourcing right requires much greater flexibility than traditional models of always building resource (often slowly) as markets change. For example, our alliance with MDS in Portugal reflects the fact that they can bring in an instant depth of benefits brokerage capability that fits perfectly with our local consulting capability. At a global level, the same is true of Towers Watson's interaction with the Brokerslink network. The key is to make sure you have the capability in markets that are changing quickly. This is doubly important as it is often local legislative change that may drive the opportunity or necessity to review the arrangements. At the same time aspects of certain programmes are transferable across markets (absence management for example) and this is a great opportunity to utilise specific subject matter expertise in the business on a regional basis.

Summary

The past twenty years have seen benefits insurance programmes move from an often neglected position in corporate insurance to a proactively managed set of material risks.

Management of these risks and their attendant costs requires a blend of the multinational and local. On the one hand the multinational employer is seeking to drive efficiency and governance on the macro elements of the risk transfer allied with seamless co-ordination. On the other getting the “global” right doesn't mean that they want to lose out on local opportunities to review programmes and save money. Where local initiatives can be rolled up across regions then it is so much the better.

At Towers Watson we believe we have this balance right, but given the speed of market movement there is no place for complacency!

“The key is to make sure you have the capability in markets that are changing quickly.”

“A chave é certificarmo-nos de que temos capacidades adequadas em mercados que se transformam com rapidez.”

maior parte dos mercados europeus e o redesenho dos programas de *employee benefits*, a implementação de programas flexíveis e a introdução de programas de gestão de saúde/absentismo, são todos parte da mitigação destes custos (bem como a partilha crescente deste custo com os colaboradores).

Encontrar um equilíbrio entre novas soluções, um serviço de corretagem permanentemente proactivo e a implementação dos programas de gestão de risco atrás mencionados, exige um conhecimento do terreno nos mercados com materialidade. Logo, numa altura em que os empregadores o exigem, os consultores globais devem ter em conta a melhor forma de disponibilizar os recursos adequados e pensar onde eles são mais necessários.

Encontrar os recursos adequados exige uma flexibilidade muito maior do que a patente nos modelos tradicionais, onde se os recursos se vão adaptando (por vezes lentamente) à medida que os mercados mudam. Por exemplo, a nossa aliança com a MDS em Portugal reflete o facto de a MDS demonstrar uma profunda capacidade instantânea de gestão de programas de *employee benefits* perfeitamente enquadrada com as nossas competências como consultores locais. A nível global, o mesmo se pode dizer da interação entre a Towers Watson e a rede BrokersLink. A chave é certificarmo-nos de que temos capacidades adequadas em mercados que se transformam com rapidez. Isto é duplamente importante, uma vez que é frequentemente a mudança na legislação local que cria a oportunidade ou necessidade de rever os programas. Ao mesmo tempo, aspetos de certos programas são transferíveis de mercado para mercado (a gestão do absentismo por exemplo) e isto representa uma grande oportunidade para recorrer a competências específicas sobre o negócio a nível regional.

Resumo

Os últimos vinte anos testemunharam a transformação dos programas de seguros de *employee benefits* de frequentemente negligenciados no panorama dos seguros empresariais, para se constituírem como um conjunto de riscos materiais gerido proativamente.

A gestão destes riscos e dos custos inerentes exige uma combinação de capacidades locais e multinacionais. Por um lado, o empregador multinacional procura impulsionar a eficiência e a gestão dos elementos macro da transferência de risco aliada a uma coordenação sem falhas. Por outro lado, tratar bem do “global” não significa desaproveitar oportunidades locais de rever programas e poupar custos. Se as iniciativas locais puderem expandir-se por várias regiões, tanto melhor.

Na Towers Watson acreditamos ter acertado neste equilíbrio, mas dada a velocidade dos movimentos do mercado, não há lugar para complacência!