

Benefits around the Globe: some trends for the coming years

Políticas de benefícios globais: tendências para o futuro

GONÇALO PARREIRA

Around the world, 2015 will be the year of recovery following the troubled period that began in 2008, the consequences of which are now known. The focus on cost containment has been extreme, many companies in different countries having experimented with different approaches to respond to economic hardship, such as wage freezes, a reduction in some benefits (or even removing them altogether) and transferring responsibility for funding others from the employer to the employee, amongst other options.

O ano de 2015 apresenta-se, em diversas geografias, como o ano da recuperação do período conturbado que teve início em 2008 e cujas consequências são hoje conhecidas. O foco na contenção de custos foi extremo, tendo-se registado em muitas empresas de diversos países, formas diferentes de dar resposta às dificuldades económicas, como por exemplo, o congelamento de salários, a redução de alguns benefícios (ou mesmo a sua eliminação), a transferência de financiamento de outros, do empregador para o empregado, entre diversas opções possíveis.

As part of the new economic cycle under way, companies and their managers are keeping a close eye on costs, while concentrating on aspects such as productivity, revenue growth, market expansion and other elements, depending on the sector or life cycle of the company in question.

We could say that management decisions have to take (at least) 3 so-called drivers into consideration in order to obtain positive, sustainable results that ensure growth in the short and medium terms:

Time Tempo

timescale for all actions in addition to defining the timeframes to obtain the desired results or defined objectives;

a calendarização de todas as ações, e também, a definição dos prazos para a obtenção dos resultados desejados ou dos objetivos definidos;

Resources Recursos

(financial or otherwise), adequate level of investment for each area of operation and the return on investment; (financeiros ou outros), o nível de investimento seja adequado a cada área de atuação, e qual o retorno desse investimento;

And on the subject of People, we have all heard expressions like: “It’s all about people...” It’s a people’s business”! People are the most valued asset... People make the difference...

This is an subject that can be approached in a variety of ways and in reality, the “People” factor is what really makes a company stand apart from another; therefore, understanding the associated risks and policies and measures that can be taken, whether to mitigate them or obtain the desired results, is essential.

Since 2014, there have been signs that recruitment undertaken by companies has increased. From an employer’s point of view, a successful policy regarding talent recruitment (and the retention thereof) is obtained by allocating the available resources to the pull factors most valued by employees, generating the best possible returns.

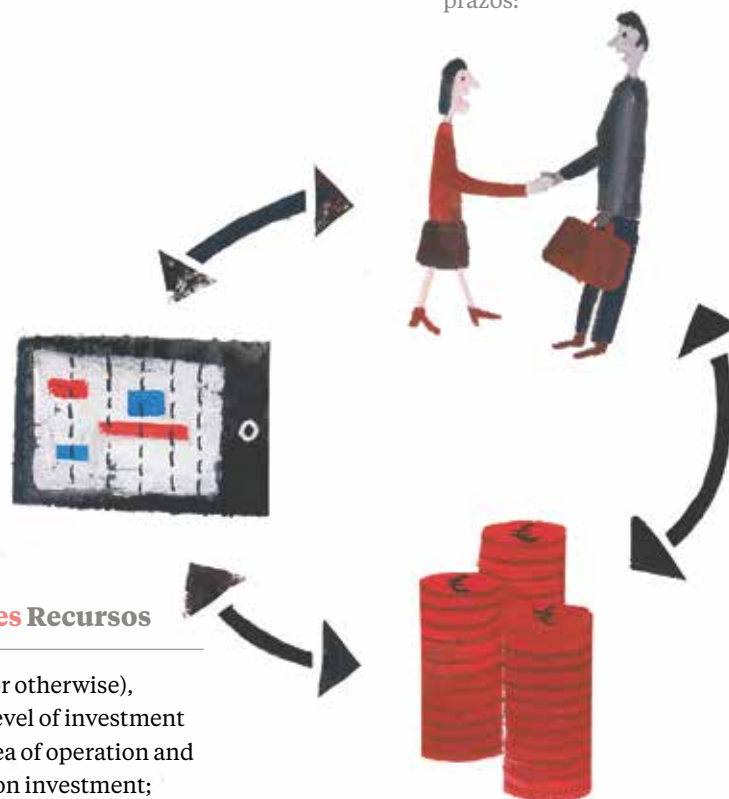
No novo ciclo económico que se inicia, as empresas e os seus responsáveis mantêm o foco sobre o custo, ainda que se concentrem em aspetos como a produtividade, o crescimento das receitas, a expansão de mercados ou outros, de acordo com o sector e o ciclo de vida da empresa.

Podemos considerar que as decisões de gestão têm (pelo menos) de ter em conta 3 grandes fatores, ou *drivers*, na obtenção de resultados positivos, sustentáveis, que assegurem crescimento a curto e a médio prazos:

People Pessoas

the right people are in the right place at the right time, and in the future they are motivated, productive and willing to evolve in a way that reflects the company’s strategic plan.

em cada momento – e para o futuro – se as pessoas certas estão no lugar certo, motivadas e produtivas, e com perspetivas de evolução compatíveis com a implementação de todo o plano estratégico da empresa.



E porque falamos em Pessoas, todos nós já ouvimos expressões como: “It’s all about people...” It’s a people’s business”! People are the most valued asset... People make the difference...

Este é um tema que pode ser abordado sob diversos prismas, e se na realidade o fator “Pessoas” é aquele que verdadeiramente distingue uma empresa de outra, então há que conhecer os riscos que lhe estão associados e as políticas e medidas que podem ser desenvolvidas, quer para os mitigar, quer para atingir os resultados desejados.

Desde 2014 existem sinais por parte das empresas, de um maior ritmo nas contratações. Do ponto de vista do empregador, uma política bem-sucedida na atração de talento (e na sua retenção) consegue-se alocando os recursos disponíveis aos fatores de atração mais valorizados pelos colaboradores, gerando o maior retorno possível.

To make it possible to implement this policy, the company must obtain an understanding of the factors that are most popular amongst employees, which is not always the case, in line with the results of the “2014 Global Workforce Study” undertaken by Towers Watson.

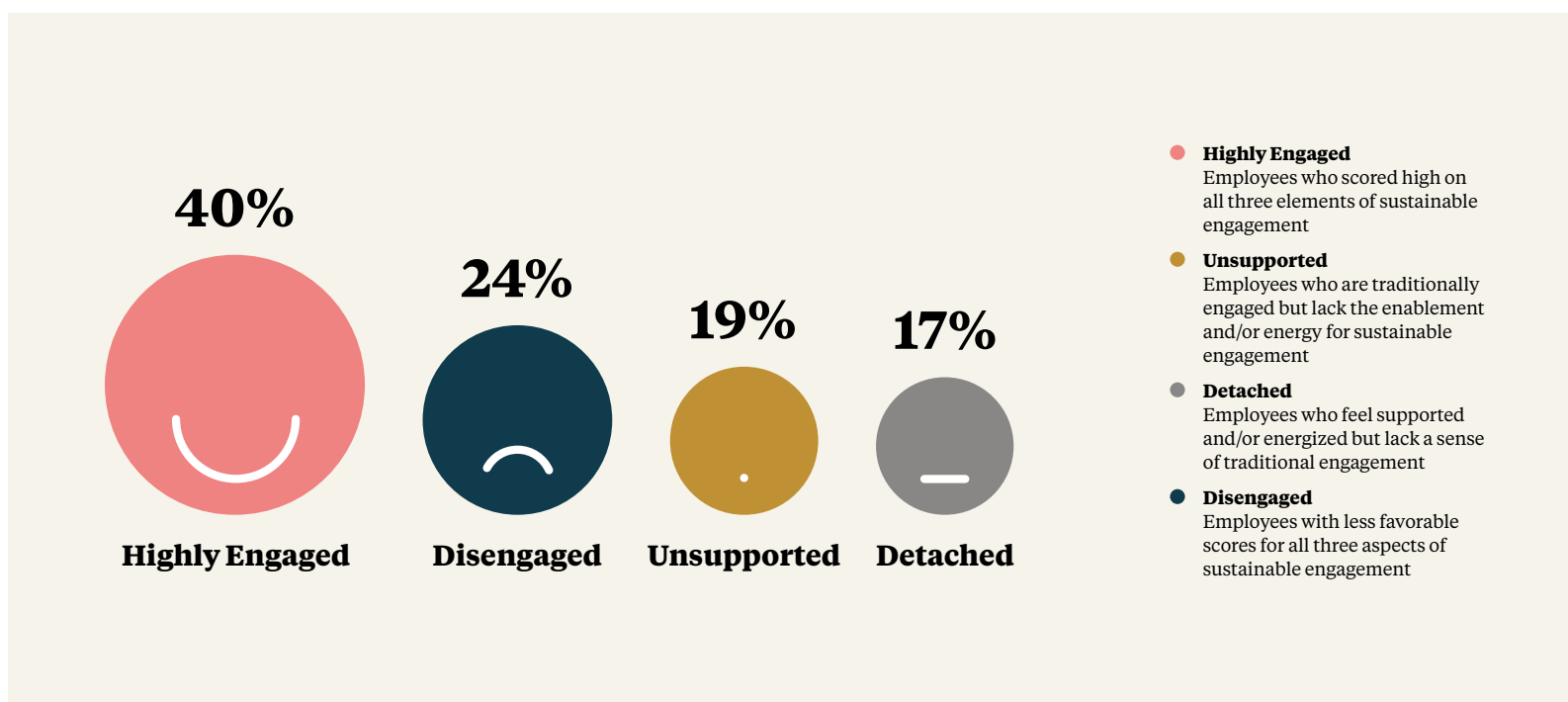
This study highlights a number of risks, such as turnover (26% of people that intend to leave their current company within the next 2 years), discrepancies between pull and retention factors that are important to employees that are not high on the list of employers’ priorities, such as trust in senior management, job stability and distance from home.

If the company underestimates these factors, it risks losing key talent, contrasting the importance attributed to the “People” factor.

Para que seja possível implementar esta política, é necessário que a empresa saiba quais são os fatores mais valorizados do ponto de vista do empregado, o que nem sempre sucede, de acordo com os resultados do “2014 Global Workforce Study” da Towers Watson.

Neste estudo são realçados alguns riscos, desde o turnover (26% das pessoas que pretendem deixar a empresa atual nos próximos 2 anos), às divergências sobre os fatores de atração e retenção - aspetos importantes para os empregados, mas que não estão na prioridade dos empregadores, nomeadamente, a confiança na alta liderança, a estabilidade no emprego e a distância da residência.

Se a empresa subestimar estes fatores, arrisca-se a perder talentos-chave, contrariando a importância atribuída ao fator “Pessoas”.



When analysing aspects such as ability and willingness to make additional efforts in the workplace, organisational support to do so efficiently and, moreover, general wellbeing, energy and emotional and interpersonal relationships, the results of the Towers Watson study clearly point to four clear employee categories:

- ① **Motivated or highly motivated:** almost 40%, with high levels of motivation, organisational support and energy;
- ② **Motivated but with no organisational support:** almost 19%, that despite basic motivation, report lacking support from the company;
- ③ **“Disenchanted”:** almost 17%, that despite organisational support and energy, report lacking a sense of belonging;
- ④ **Demotivated:** 24% of employees, with low scores in the three aspects analysed.

Quando se analisam aspetos como a capacidade e a vontade de fazer um esforço adicional no trabalho, o apoio organizacional para o realizar com eficácia, e ainda, o bem-estar geral, a energia e o relacionamento emocional e interpessoal, os resultados do estudo da Towers Watson apontam claramente para quatro grandes grupos distintos de colaboradores:

- ① **Motivados ou muito motivados:** cerca de 40%, com índices elevados na motivação, no apoio organizacional e na energia;
- ② **Motivados mas sem apoio organizacional:** cerca de 19%, que apesar da motivação de base, indicam faltar o apoio por parte da empresa
- ③ **“Desligados”:** cerca de 17%, que apesar do apoio organizacional e da energia, indicam faltar um sentido de pertença;
- ④ **Desmotivados:** 24% dos colaboradores, com índices baixos nos três aspetos analisados.

Understanding employees, developing leadership capable of responding to their aspirations whilst at the same time ensuring the accomplishment of the organisation's other objectives are a few of the immediate conclusions believed to be successful, based on the results of this study.

Another important factor considered particularly relevant is the ageing population. Access to the best healthcare, advances in medicine, the detection and prevention of disease, amongst other factors, have resulted in a considerable increase in life expectancy.

As a result, people's working lives are also longer. The retirement age (whether under the law in force or common practice) is becoming increasingly later, not only as a result of pressure to sustain national social security systems, but also as people wish to remain active for longer, continuing professional activities (full- or part-time), sometimes embarking upon a new career, thus guaranteeing a certain level of income for longer.

This demographic impact, identified by different studies, namely, the UN World Population Ageing 2013 report, poses a range of new challenges. These are not only evident in tourism and leisure industries, but in particular in the workforce and responses that companies must take into consideration as part of retirement and pre-retirement processes:

- ☞ In several countries, the over-60 age group will be larger than the 0-19, 20-39 and 40-59 groups;
- ☞ Dependants, who in 1950 were split 87% to 13% (children vs. elderly), may change to 20% to 80% (children vs. elderly) by 2075;
- ☞ The concept of active ageing is becoming more significant, with progressively more solutions for gradually leaving the workplace, such as counselling and mentoring programmes. etc;
- ☞ Many workers seek to maintain a link to their employer after retirement (which is also coming later in life), but expect certain privileges, such as health benefits, to be maintained;
- ☞ The pressure on costs that arises from this form of ageing is visible and is set to grow exponentially, including factors such as rights to healthcare, absenteeism and poorer adaptability, amongst others. However, the impact of greater productivity resulting from the experience and age of these employees should be taken into consideration.

Conhecer os colaboradores, desenvolver uma liderança capaz de dar resposta aos seus anseios, e ao mesmo tempo assegurar o cumprimento dos restantes objetivos da organização, são algumas das conclusões imediatas e apontadas como de sucesso, nos resultados deste estudo.

Um outro fator em destaque e considerado como dos mais relevantes, é o envelhecimento da população. O acesso a melhores cuidados de saúde, os avanços da medicina, a deteção e prevenção de doenças, entre outros fatores, resultam no aumento da esperança de vida de forma assinalável.

Surge assim o alargamento da vida ativa. As idades de reforma (legal, ou na prática) são cada vez mais elevadas, não só como fruto da pressão para a sustentabilidade dos sistemas nacionais de proteção social, como também, pela vontade das pessoas em continuar ativas, mantendo uma atividade profissional (total ou parcial), algumas das vezes com reconversão de carreira, assegurando um determinado nível de rendimento por mais tempo.

Este efeito demográfico, caracterizado em diferentes estudos, nomeadamente, no da ONU (UN: World Population Ageing 2013), introduz novos e múltiplos desafios. Estes tornam-se visíveis não só no Turismo e nas indústrias de Lazer, mas sobretudo o seu impacto torna-se evidente nas forças de trabalho e nas respostas que as empresas terão de considerar para as fases de reforma e pré-reforma:

- ☞ O grupo etário com mais de 60 anos, em diversos países, será mais numeroso do que dos 0-19, 20-39 ou 40-59;
- ☞ Os dependentes, que em 1950 se distribuíam em 87% - 13% (crianças vs idosos), poderão passar em 2075 para 20% - 80% (crianças vs idosos);
- ☞ O conceito de envelhecimento ativo ganha consistência, existindo cada vez mais soluções de abandono faseado das funções, com fases de aconselhamento e *mentoring*, etc;
- ☞ Muitos colaboradores pretendem manter vínculo à empresa para além das idades de reforma (que também vão sendo mais elevadas), mas mantendo as expectativas de manutenção de determinados benefícios, saúde;
- ☞ A pressão nos custos decorrente deste envelhecimento é visível e com tendência a crescer exponencialmente, desde os direitos de saúde, ao de absentismo e a menor capacidade de adaptação, entre outros. Por outro lado ser considerado o impacto de maior produtividade decorrente da experiência e maturidade destes colaboradores.

Benefits in general: what responses can be adopted to overcome the new challenges?

As a result of all this, there are new necessities (and new opportunities) for decision-makers, company employees and benefit providers to consider. Four main aspects are particularly noteworthy concerning the emerging trends and solutions with an impact on various parts of the world:

- The increase in the use of technology as a medium for more efficient management, with a greater global reach and a more strict approach to the centralisation of information;
- Greater investment in measures focussing on prevention and wellbeing to allow greater effectiveness in the management of future health risks;
- New financing of retirement benefit mechanisms approaches that are increasingly based on “defined contributions”;
- The increase in the responsibility of employees in the decision-making process as regards benefits.

The greater use of technology can be seen, for example, in benefit management platforms, whether specific to a single aspect (particularly health), or more comprehensive in nature (such as Flexible Benefit platforms). Likewise, new customised retention solutions can be seen amongst employees (exchange solutions; affinities). These tools can be applied locally, but can also be managed remotely, whether by means of access to information or management skills in more than one country or region.

Prevention and wellbeing policies, plus individual and corporate responsibility are becoming increasingly important; they seek to provide a long-term response to quality of life and professional productivity issues, in addition to the increase in each employee’s service history. Frequently tracking the main illnesses identified as having a future impact forms part of this range of measures, with their early detection a key factor concerning efficiency and cost reduction; the same can be said of regularly monitoring employees, exercises to reduce stress, obesity and smoking and the promotion of exercise, amongst others.

When it comes to redesigning benefits and financing, solutions such as expanding the maximum age limits accepted by the insurance sector concerning health, life and personal accident insurance are options; however, other possibilities include covering ascendants as part of benefits packages or new solutions that seek to offer protection after retirement (generally referred to as long term care), whether by means of specific savings mechanisms or solutions made available by providers and insurers.

Benefícios numa perspetiva global: que respostas aos novos desafios?

Em resultado de tudo isto, criam-se novas necessidades – e também novas oportunidades - para os decisores, para os colaboradores das empresas e para os prestadores de benefícios. Das várias tendências e soluções emergentes e com impacto nas diversas regiões do globo, destacam-se quatro aspetos principais:

- O incremento da utilização da tecnologia como suporte numa gestão mais eficiente, de maior alcance geográfico e de centralização de informação mais relevante;
- O maior investimento em medidas de prevenção e de bem-estar que permitam uma gestão mais eficaz dos riscos de saúde futuros;
- Os novos mecanismos e formatos para o financiamento dos benefícios de reforma, que assumem cada vez mais um perfil de “contribuição definida”;
- O incremento da responsabilidade dos colaboradores nas decisões relacionadas com os benefícios.

A maior utilização da tecnologia verifica-se, por exemplo, nas plataformas de gestão dos benefícios, quer sejam específicas para um deles (onde se destaca a saúde), quer sejam de âmbito mais abrangente (como os portais de Benefícios Flexíveis). Também se verifica igualmente nas novas soluções de adesão individualizada pelos colaboradores (*exchange solutions; affinities*). Estas ferramentas podem assumir um carácter local, mas permitem igualmente uma gestão à distância, seja pelo acesso à informação, seja pela capacidade de gestão em mais de um país ou região.

Com uma importância crescente, as políticas de prevenção e bem-estar aliam a responsabilidade corporativa e a responsabilidade individual, visam dar uma resposta adequada no longo prazo à qualidade de vida e produtividade profissional, acompanhando o aumento da longevidade e do período ativo de cada colaborador. Fazem parte deste leque de medidas o rastreio frequente das principais doenças identificadas como tendo impacto futuro, e cuja deteção precoce constitui fator chave de eficácia e de menores custos, e, também, o acompanhamento regular dos colaboradores, ações de redução do *stress*, da obesidade, do tabagismo, promoção de exercício, entre outras.

Ao nível do redesenho dos benefícios e do financiamento, surgem soluções como o alargamento das idades máximas aceites pelo sector segurador para a saúde, vida e os acidentes pessoais, mas também a inclusão dos ascendentes nos pacotes de benefícios, ou novas soluções que visam a proteção em períodos pós-reforma, genericamente designados como “*long term care*” - seja através de mecanismos específicos de poupança, seja por soluções disponibilizadas pelos prestadores e pelos seguradores.

The funding for these solutions, which is almost exclusively the responsibility of the welfare state, has progressively grown by means of tax policies applied to companies in the fields of social responsibility and benefits policies. Today, individual responsibility assumes an increasingly important role with employees contributing funds by means of various mechanisms.

The fourth aspect mentioned above, regarding the increase in the individual contributions of employees, is substantiated in different ways. In addition to taking on responsibility for a greater share of benefit funding, individuals also assume a more active role, based on the information available, when it comes to decision-making: this ranges from awareness of the need to contribute to supplementary pension schemes, and from an earlier age, to healthcare and wellbeing aspects and greater prevention of risk factors. For employers, this shift makes it possible to improve productivity levels and reduce future risks, in addition to greater return on each benefit in which they invest.

In summary

New circumstances pose new challenges, in particular the reduction in the role of the welfare state and the reduction in the role of employers when it comes to protection. Employers now tend to play a facilitating role, with the need for individuals to assume more responsibility for their choices related to benefits becoming more pronounced.

These choices, supported by the appropriate technology and tools and higher levels of information, seek to protect the future of each worker (both in terms of retirement and healthcare), either as citizens or employees of a company, in addition to safeguarding the sustainability of benefits.

O financiamento destas soluções, que tinha uma perspectiva quase exclusivamente associada ao estado social, tem sido progressivamente alargado, através de políticas fiscais, às empresas, no âmbito da responsabilidade social e das políticas de benefícios. Assume hoje um papel cada vez mais relevante na responsabilização individual, com cofinanciamento pelos colaboradores em diversos mecanismos.

O quarto aspeto mencionado anteriormente, foca o incremento do papel individual dos colaboradores, que se concretiza de diferentes formas. Para além de assumirem uma parcela maior do financiamento dos benefícios, têm também um papel cada vez mais ativo, suportados pela informação disponível, nas suas escolhas: desde a consciência para a necessidade de contribuir para planos complementares de reforma e desde mais cedo, aos cuidados sobre a sua saúde e bem-estar e maior prevenção dos fatores de risco. Para os empregadores, esta mudança pode permitir uma melhoria dos níveis de produtividade e redução de riscos futuros, a par de um maior retorno de cada benefício em que investe.

Em resumo

Novas realidades colocam novos desafios, dos quais se destacam a redução do papel do estado social e a redução do papel da entidade patronal enquanto “protetora”. Esta assume hoje sobretudo um papel de “facilitadora”, e emerge a necessidade de maior responsabilidade individual nas escolhas relacionadas com os benefícios.

Estas escolhas, com suporte de tecnologia, ferramentas adequadas e mais informação, visam acautelar o futuro de cada colaborador – da sua reforma e da sua saúde – quer enquanto cidadãos, quer enquanto colaboradores de uma empresa, e como garante da sustentabilidade dos benefícios.
