

ARTÍCULOS ANALÍTICOS

Boletín Económico

4/2022

BANCO DE **ESPAÑA**  
Eurosistema

UN ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LOS ERTE  
SEGÚN SU DURACIÓN

Mario Izquierdo, Sergio Puente e Iván Auciello

## RESUMEN

En este artículo se evalúa la efectividad de los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTE) en España desde el inicio de la crisis del COVID-19 a la hora de facilitar la reincorporación laboral de los trabajadores afectados. En promedio, entre 2020 y 2021, la probabilidad absoluta de dicha reincorporación ha sido elevada, aunque muestra un perfil decreciente según la duración del ERTE, desde casi el 65 % para los trabajadores afectados por un ERTE de un trimestre hasta algo más del 26 % para los que se dilatan tres trimestres. Cuando se compara dicha probabilidad con la de trabajadores con idénticas características pero inactivos o desempleados no cubiertos por un ERTE, se encuentra una brecha positiva, pero que muestra también un patrón temporal decreciente. Por tanto, los resultados señalan una elevada efectividad de los ERTE en el período analizado, aunque sobre todo de aquellos con duraciones más reducidas. La prolongación en el tiempo de la permanencia en la situación de ERTE, sin embargo, tiende a reducir su efectividad, especialmente entre algunos colectivos de trabajadores, como los más jóvenes, los que tienen un contrato temporal o los ocupados en determinadas actividades de servicios.

**Palabras clave:** ERTE, empleo, COVID-19.

**Códigos JEL:** J23, J63, J08.

### Introducción

La utilización de los programas de ajuste temporal del empleo alcanzó cifras muy elevadas durante la crisis del COVID-19, especialmente en los países europeos. Según la información disponible en OCDE (2022), entre abril y mayo de 2020 en torno al 20 % de los trabajadores de los países miembros de la organización llegaron a estar cubiertos por algún tipo de programas de esta naturaleza, muy por encima de las cifras alcanzadas en crisis previas. En el caso español, los expedientes de regulación temporal del empleo (ERTE) fueron también utilizados con profusión en el período inmediatamente posterior a la llegada de la pandemia, con más de 3,5 millones de trabajadores cubiertos por estos esquemas.

Con posterioridad, el uso de este tipo de programas ha ido descendiendo, hasta situarse en la actualidad en niveles muy reducidos. En España, por ejemplo, solo unos 20.000 trabajadores se encontraban acogidos a un ERTE en el mes de octubre de 2022. Una pregunta que surge a la vista de estas cifras es si la drástica reducción en la incidencia de los ERTE es un reflejo de la eficacia de este mecanismo a la hora de lograr el retorno de los trabajadores a sus empleos previos a la crisis. En principio, la naturaleza de la crisis ocasionada por el COVID-19, muy intensa, pero de carácter marcadamente temporal y exógeno a los fundamentos económicos de los agentes afectados, constituye el contexto idóneo para que este instrumento sea efectivo.

En general, la evidencia disponible corrobora que los ERTE han sido efectivos a la hora de facilitar el ajuste de las economías a la perturbación ocasionada por la pandemia<sup>1</sup>. No obstante, esa evidencia es, por el momento, relativamente escasa. La literatura académica que ha estudiado las consecuencias de los programas de ajuste temporal del empleo en otros episodios históricos, mucho más amplia, refrenda los efectos positivos para el mantenimiento del empleo, pero, al mismo tiempo, señala la presencia de algunos costes asociados a su utilización, particularmente cuando las necesidades de ajuste del empleo no tienen un carácter temporal. En estos casos, algunos de los trabajadores afectados pueden ver cómo sus empresas de origen se enfrentan a la necesidad de reducir la plantilla, de modo que disminuye su expectativa de retornar al mismo trabajo. En estas situaciones, el trabajador se ve en un período de inactividad relativamente prolongado que ha podido depreciar sus habilidades generales y en el que sus incentivos para la búsqueda de un nuevo empleo han podido ser reducidos. En esta situación, la dilatación de la

---

1 Véase, por ejemplo, OCDE (2021).

permanencia en un ERTE puede llevar aparejados problemas asociados a la generación de desincentivos para la búsqueda de empleo o a una posible pérdida de cualificaciones. Además, la evidencia para varios países europeos durante la Gran Recesión<sup>2</sup> encuentra que el impacto positivo de estos programas sobre el empleo se circunscribe, en algunos casos, a ciertos colectivos de trabajadores y empresas y suele tener un carácter transitorio.

En este artículo, se analiza la eficacia de los ERTE en España durante la pandemia a la hora de facilitar la reincorporación laboral de los trabajadores afectados. Para ello, se parte de la evidencia previa obtenida en Izquierdo, Puente y Regil (2021). Con respecto a ese artículo, la disponibilidad de una serie temporal de datos más larga permite analizar mejor cómo se ve afectada la efectividad de los ERTE según aumenta su duración.

## La utilización de los ERTE durante la crisis sanitaria en España

La información disponible en la Encuesta de Población Activa (EPA) permite analizar el grado de utilización de los ERTE en España durante la pandemia tanto a nivel agregado como entre distintos colectivos de trabajadores. En términos agregados, casi el 20 % de los ocupados se encontró afectado por un ERTE de suspensión del empleo en el segundo trimestre de 2020. Este porcentaje se redujo con intensidad a medida que fue mejorando la situación sanitaria, hasta situarse en el 0,3 % del empleo en el último trimestre de 2021<sup>3</sup>. Por colectivos, durante la crisis sanitaria se observó una generalización muy acusada de la incidencia de estos programas, con menores diferencias por colectivos, en general, que las observadas en anteriores crisis<sup>4</sup>. No obstante, la incidencia de los ERTE fue algo superior entre los jóvenes y los trabajadores con menor nivel de estudios. Y, sobre todo, las diferencias han sido mayores por ramas productivas, con una incidencia mucho más alta en los servicios más afectados por las restricciones a su actividad, como la hostelería y el ocio.

En cuanto a la duración de los ERTE, la información procedente de los ficheros de flujos de la EPA permite seguir la situación laboral de los trabajadores entrevistados durante los seis trimestres que permanecen en la encuesta y, por tanto, calcular el número de trimestres en los que los trabajadores se mantuvieron en la situación de

---

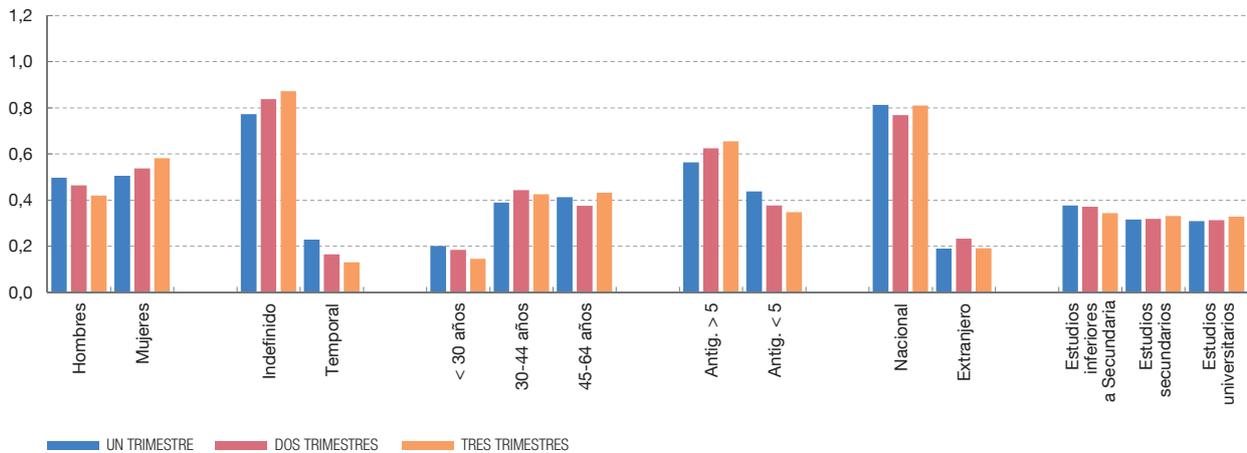
2 Véase, por ejemplo, Giupponi y Landais (2018) para Italia; Cahuc, Kramarz y Nevoux (2018) para Francia; Kopp y Siegenthaler (2020) para Suiza, y Arranz, García-Serrano y Hernanz (2018) para España.

3 Las cifras de 2020 no son estrictamente comparables con las de 2021, ya que los datos de la EPA incluyen a los trabajadores afectados por un ERTE de reducción de horas solamente en el primer caso, pero no en el segundo, dado que esta información dejó de estar disponible al inicio de 2021.

4 En la crisis de 2008, los ERTE afectaron de manera muy mayoritaria a los hombres, con estudios universitarios y con elevada antigüedad en el empleo. Por ramas de actividad, los ERTE se encontraban muy concentrados en las manufacturas y, con menor intensidad, en la construcción y en algunos sectores de servicios, como el comercio.

**PROPORCIÓN DE TRABAJADORES EN ERTE EN 2020 Y 2021 SEGÚN SUS CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

PROPORCIÓN DE TRABAJADORES EN ERTE EN 2020 Y 2021 SEGÚN DIFERENTES CARACTERÍSTICAS PERSONALES



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la EPA.



ERTE<sup>5</sup>. En el gráfico 1 se muestra la distribución de los trabajadores que estuvieron en ERTE en algún momento de 2020 y 2021 en función de la duración de esa situación en trimestres y según diferentes características personales.

Por género, se observa que los ERTE de un trimestre de duración se distribuyen de forma prácticamente equivalente entre hombres y mujeres. Sin embargo, conforme aumenta la duración de la situación de ERTE, se incrementa la presencia de las mujeres. Por tipo de contrato, la incidencia es mayor entre los trabajadores indefinidos, algo que suele observarse en este tipo de programas. Además, la diferencia respecto de quienes tienen un contrato temporal también aumenta con el incremento del tiempo en el ERTE. La incidencia de los ERTE crece con la edad, con algo más de intensidad en el caso de los ERTE de mayor duración, lo que probablemente refleja en parte las diferencias por tipo de contrato. Algo similar se observa según la antigüedad en el empleo de los trabajadores, lo que señala la mayor utilidad de los ERTE en el caso de relaciones laborales de mayor duración y, por tanto, con mayores costes asociados a su ruptura.

## La eficacia de los ERTE como mecanismo de reentrada al empleo

La utilización de los ERTE como mecanismo de preservación de una relación laboral determinada tiene una justificación teórica clara en términos del valor intrínseco que se

<sup>5</sup> La frecuencia trimestral de la EPA no permite tener en cuenta potenciales entradas y salidas de un ERTE que se produzcan dentro del trimestre, ya que la información utilizada se refiere a la situación laboral de la semana previa a la entrevista y esta es la que se asigna a todo el trimestre.

puede asociar a dicha relación. En efecto, en un continuo proceso de búsqueda de empleo, los trabajadores van tratando de encajar en aquellos puestos de trabajo que se adecúen mejor a sus características y habilidades, y lo mismo sucede con las empresas en su búsqueda de trabajadores. El resultado de este proceso es una productividad de la relación laboral mayor que la que puede atribuirse específicamente al trabajador o al puesto de trabajo por separado. Por ello, la llegada de una crisis como la sanitaria, con características únicas debido a su exogeneidad respecto de las condiciones particulares de las empresas, a su gran intensidad y a su carácter marcadamente temporal, fue un escenario especialmente apropiado para el despliegue de los ERTE como mecanismo de mantenimiento del valor de la relación laboral.

Sin embargo, una vez superadas las fases más agudas de la crisis, la persistencia en situación de ERTE podría llegar a ser perjudicial para las perspectivas laborales de los trabajadores, por dos motivos. En primer lugar, porque se genere un desincentivo a buscar otro empleo, en algunos casos por mantenerse a la espera de una reincorporación que podría no llegar a producirse o que podría dilatarse en el tiempo (por ejemplo, por problemas estructurales de viabilidad de la empresa). En segundo lugar, porque un tiempo prolongado en inactividad pueda suponer una depreciación de habilidades laborales que no compense el valor de la relación laboral que se está tratando proteger. Por todo ello, no es de extrañar que la eficacia absoluta de los ERTE, medida como la proporción de afectados que vuelven al trabajo activo al trimestre siguiente, baje al 64,5% para los que llevan un trimestre en ERTE, y al 41,1% y al 26,2% para los que llevan dos y tres trimestres consecutivos en situación de ERTE, respectivamente.

Dado que la probabilidad de reincorporación puede depender de la duración del período de no actividad de forma independiente al hecho de estar o no cubierto por un ERTE, en esta sección se utiliza una aproximación empírica para estimar una eficacia relativa, es decir, se compara a trabajadores en ERTE con otros similares, pero no cubiertos por ERTE. En concreto, la metodología empleada es similar a la de Izquierdo, Puente y Regil (2021), con la diferencia de que la disponibilidad de datos referidos a un período de tiempo más largo permite estudiar duraciones más dilatadas en la situación de ERTE. Para ello, se utilizan los microdatos de flujos de la EPA, que hacen que sea posible seguir la situación laboral de un individuo a lo largo de seis trimestres consecutivos y, por tanto, analizar los flujos de retorno a una situación laboral de empleo activo, bien a la misma empresa tras la finalización del ERTE, o bien a un nuevo puesto de trabajo en otra empresa. El grupo de interés son los trabajadores que entraron en un ERTE de suspensión en algún momento comprendido entre el segundo trimestre de 2020 y el cuarto de 2021. Para estos trabajadores, se computan las probabilidades de volver a la actividad laboral tras uno, dos o tres trimestres consecutivos en ERTE, aprovechando la dimensión de panel de la EPA<sup>6</sup>. Estas probabilidades se comparan con las observadas entre los

---

6 En principio, la EPA sigue a los individuos durante seis trimestres consecutivos, lo que permitiría analizar transiciones durante cuatro trimestres como máximo, ya que es necesario un trimestre inicial para identificar la situación de trabajo previa al ERTE, y uno final para estimar las probabilidades de reincorporación al empleo. Sin embargo, el número de observaciones tras cuatro trimestres en ERTE es ya muy reducido como para poder obtener estimaciones precisas, por lo que el análisis se limita a tres períodos.

trabajadores que perdieron el empleo en ese período y se mantuvieron en el paro o la inactividad el mismo número de trimestres sin entrar en un ERTE<sup>7</sup>.

En concreto, se estima un modelo logit para cada duración, en el que la variable dependiente es la probabilidad de reincorporación a una situación de empleo efectivo<sup>8</sup>, tras un cierto número de trimestres en situación o bien de ERTE o bien de paro o inactividad. Para una duración de un trimestre, la muestra se define como todos aquellos trabajadores que en  $t-1$  estaban en una situación de empleo efectivo, pero en  $t$  entraron o bien en un ERTE de suspensión, o bien en el paro o la inactividad. Para el modelo de dos trimestres, la muestra parte igualmente de los trabajadores con un empleo efectivo en  $t-1$ , y examina si durante  $t$  y  $t+1$  estaban o bien en un ERTE o bien en paro o inactividad. El modelo de tres trimestres se construye de forma análoga.

Los resultados se presentan en el cuadro 1, donde se muestra la diferencia entre la probabilidad de reincorporación al trabajo efectivo cuando se parte de una situación de ERTE y la misma probabilidad cuando se está en paro o inactivo, una vez se controla por el impacto de las diferencias en las características observables de los trabajadores<sup>9</sup>. Como puede observarse en la primera fila (denotada como «Sin interactuar»), la probabilidad de reincorporación al trabajo es siempre significativamente mayor para las personas en ERTE que para los parados o inactivos, lo que es un indicador de la efectividad de estos programas en la crisis del COVID a la hora de fomentar la reincorporación laboral de los trabajadores afectados. Estos resultados están en línea con los obtenidos en Izquierdo, Puente y Regil (2021), con información hasta finales de 2020, y en otros trabajos recientes<sup>10</sup>. Se observa, además, que la magnitud de dicha diferencia presenta un perfil decreciente conforme aumenta la duración de las situaciones en ERTE o desempleo/inactividad, y pasa de 28,7 puntos porcentuales (pp) tras un trimestre a menos de la mitad (13,4 pp) después de tres, lo que refleja una efectividad relativa decreciente de los ERTE para favorecer la reincorporación laboral a medida que se prolongan las circunstancias que dieron lugar al recurso a este instrumento.

Tanto la efectividad relativa de los ERTE para facilitar el retorno al empleo como su disminución a lo largo del tiempo muestran diferencias entre colectivos, como se puede observar en el resto de las filas del cuadro 1, donde se presentan los resultados de

---

7 Durante la pandemia, la distinción entre parado e inactivo fue bastante artificial, porque muchos de los que querían buscar un empleo no podían, dadas las restricciones de movilidad. Por eso, el grupo de comparación comprende tanto parados como inactivos que perdieron el empleo a la vez que los que entraron en ERTE. En todo caso, dado que el objetivo del artículo es analizar la reincorporación al empleo tras un ERTE, más allá de la observada en el grupo de comparación, y dado que los incentivos a buscar trabajo afectan a la distinción entre parados e inactivos, resulta razonable agrupar a estos dos últimos en el grupo de comparación.

8 Es decir, el trabajador estaba empleado sin estar afectado por un ERTE de suspensión.

9 En particular, las regresiones incluyen controles de género, edad, situación laboral previa y actual, tipo de contrato, estudios, sector, comunidad autónoma y antigüedad en la empresa.

10 Véase, por ejemplo, García Clemente, Rubino y Congregado (2022) para una evaluación del impacto de los ERTE sobre la probabilidad de reempleo utilizando también la información de los flujos de la EPA.

Cuadro 1

**DIFERENCIA EN LA PROBABILIDAD DE REINCORPORACIÓN AL EMPLEO EFECTIVO DE LOS AFECTADOS POR UN ERTE FRENTE A LOS DESEMPLEADOS O INACTIVOS**

Variables interaccionadas con el indicador de ERTE	Reincorporación al empleo tras un trimestre en ERTE		Reincorporación al empleo tras dos trimestres en ERTE		Reincorporación al empleo tras tres trimestres en ERTE	
Sin interaccionar	28,7	***	23,4	***	13,4	***
Por género						
Hombre	31,9	***	24,1	***	5,7	**
Mujer	25,8	***	22,7	***	19,2	***
Por grupo de edad						
De 16 a 29 años	24,3	***	14,0	***	3,4	
De 30 a 44 años	26,0	***	22,1	***	8,3	***
De 45 a 64 años	34,2	***	31,0	***	23,3	***
Por tipo de contrato						
Indefinido	32,0	***	25,1	***	15,4	***
Temporal	22,8	***	17,0	***	-1,1	
Por nivel de estudios						
Primarios	25,0	***	30,2	***	13,7	*
Secundarios	30,3	***	22,1	***	10,6	***
Universitarios	26,3	***	24,5	***	19,1	***
Por rama de actividad						
Industria y construcción	37,1	***	37,8	***	30,7	***
Comercio. Hostelería. Reparación de automóviles	28,3	***	15,4	***	14,8	***
Transporte. Comunicaciones	17,5	***	27,5	***	8,4	
Financieras. Seguros. Inmobiliarias. Administrativos	31,5	***	42,0	***	20,5	***
Administración Pública, educación y sanidad	17,6	***	40,0	***	8,6	
Otros servicios	30,4	***	16,2	***	-1,2	
Número de observaciones	14.831		4.216		1.652	
Proporción de trabajadores en ERTE en la muestra (%)	36,9		17,2		13,6	
Probabilidad media de reincorporarse al empleo en la muestra (%)	54,0		34,6		26,5	

FUENTE: Banco de España. Elaboración propia, a partir de los microdatos de flujos de la EPA.

NOTA: Uno, dos o tres asteriscos denotan significatividad al 10 %, 5 % o 1 %, respectivamente. El período de análisis comprende los períodos de ERTE o paro iniciados entre el II TR 2020 y el IV TR 2021. Las interacciones con cada variable se estiman mediante modelos separados. Todas las estimaciones incluyen controles de género, edad, situación laboral previa y actual, tipo de contrato, estudios, sector, comunidad autónoma y antigüedad en la empresa.

realizar una estimación como la hecha en términos agregados, pero interaccionando en cada caso la variable de interés (indicador de ERTE) con distintas variables observables que recogen diversas características del trabajador<sup>11</sup>, tales como el género, la edad o el tipo de contrato. En concreto, el incremento de la empleabilidad de los hombres en ERTE es mayor que el de las mujeres, pero solo para duraciones cortas del ERTE, ya que el efecto en los hombres decae con más intensidad conforme esta situación se alarga en el tiempo. Por otro lado, el efecto es mayor y más persistente cuanto mayor es la edad del trabajador, y mayor y más persistente

11 Se realiza una estimación separada para cada variable que interactúa, y para cada duración en ERTE.

Cuadro 2

**DIFERENCIA EN LA PROBABILIDAD DE CAMBIO DE SECTOR DE LOS AFECTADOS POR UN ERTE FRENTE A LOS DESEMPLEADOS**

Variables interaccionadas con el indicador de ERTE	Cambio de sector tras un trimestre en ERTE		Cambio de sector tras dos trimestres en ERTE		Cambio de sector tras tres trimestres en ERTE	
Sin interaccionar	-18,0	***	-19,4	***	-26,3	***
Por género						
Hombre	-19,4	***	-18,0	***	-26,5	***
Mujer	-16,6	***	-20,5	***	-26,5	***
Por grupo de edad						
De 16 a 29 años	-21,3	***	-19,0	***	—	
De 30 a 44 años	-19,1	***	-21,7	***	—	
De 45 a 64 años	-14,8	***	-15,9	***	—	
Por tipo de contrato						
Indefinido	-20,9	***	-18,5	***	—	
Temporal	-14,8	***	-19,8	***	—	
Por nivel de estudios						
Primarios	-9,7	***	-7,8		—	
Secundarios	-19,1	***	-16,2	***	—	
Universitarios	-17,2	***	-25,7	***	—	
Por rama de actividad						
Industria y construcción	-24,2	***	-22,7	***	—	
Comercio. Hostelería. Reparación de automóviles	-16,7	***	-18,5	***	—	
Transporte. Comunicaciones	-16,8	***	-0,3		—	
Financieras. Seguros. Inmobiliarias. Administrativos	-18,9	***	-32,7	***	—	
Administración Pública, educación y sanidad	0,8		-2,4		—	
Otros servicios	-23,6	***	-29,6	***	—	
Número de observaciones	7.252		1.363		351	
Proporción de ERTE (%)	53,7		23,0		13,8	
Probabilidad media de cambio de sector en la muestra (%)	17,1		27,1		34,7	

**FUENTE:** Banco de España. Elaboración propia, a partir de los microdatos de flujos de la EPA.

**NOTA:** Uno, dos o tres asteriscos denotan significatividad al 10 %, 5 % o 1 %, respectivamente. El período de análisis comprende los períodos de ERTE o paro iniciados entre el II TR 2020 y el IV TR 2021. Las interacciones con cada variable se estiman mediante modelos separados. Todas las estimaciones incluyen controles de género, edad, situación laboral previa y actual, tipo de contrato, estudios, sector, comunidad autónoma y antigüedad en la empresa.

para los contratados indefinidos que para los temporales. Por nivel de estudios, el descenso en la efectividad de los ERTE para asegurar la reincorporación laboral es más intenso en los individuos de menor cualificación. Por sectores, la efectividad relativa de los ERTE es mayor y más persistente en la industria, mientras que, para algunas ramas de servicios<sup>12</sup>, la empleabilidad después de tres trimestres en ERTE ya es indistinguible de la de un parado o inactivo equivalente no cubierto por un ERTE.

En conjunto, estos resultados tienden a corroborar que los ERTE han sido un mecanismo apropiado para proteger el valor de las relaciones laborales y que su efectividad, en términos tanto absolutos como relativos, es mayor para períodos

<sup>12</sup> En concreto, para transporte y comunicaciones, ramas de no mercado y otros servicios.

cortos. La dilatación en el tiempo de estos esquemas, sin embargo, tiende a reducir su efectividad, especialmente entre los trabajadores de algunos colectivos. En particular, los resultados por edades, tipo de contrato y sector de actividad serían indicativos de una mayor pérdida de esta efectividad relativa en aquellos casos donde el valor de la relación laboral, asociado a la experiencia en el puesto de trabajo o a los requerimientos de capital humano específico, es inferior, como puede ser el caso de los trabajadores más jóvenes, aquellos con un contrato temporal o aquellos que trabajan en ciertas actividades de servicios. Estos resultados, no obstante, deben interpretarse con ciertas cautelas asociadas a la reducida dimensión de panel de la muestra de la EPA, y deberán ser objeto de análisis adicional una vez estén disponibles datos administrativos<sup>13</sup> con información más rica en esta dimensión.

24.11.2022.

---

13 La Muestra Continua de Vidas Laborales (MCVL), una vez esté disponible para el año 2021, permitirá analizar las trayectorias laborales más allá de los seis trimestres que permite la EPA.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arranz, J. M., C. García-Serrano y V. Hernanz (2018). «Short-Time Work and Employment Stability: Evidence from a Policy Change», *British Journal of Industrial Relations*, 56:1, marzo, pp. 189-222.
- Cahuc P., F. Kramarz y S. Nevoux (2018). *When Short-Time Work Works*, IZA Discussion Paper 11673.
- García Clemente, J., N. Rubino y E. Congregado (2022). «Evaluating the effects of short and medium-term temporary work reduction schemes: the case of Spain's ERTE during the COVID-19 outbreak», disponible en <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/114504/>.
- Giupponi, G., y C. Landais (2018). *Subsidizing Labor Hoarding in Recessions: The Employment and Welfare Effects of Short Time Work*, CEP Discussion Paper n.º 1585.
- Izquierdo, M., S. Puente y A. V. Regil (2021). «Los ERTE en la crisis del COVID-19: un primer análisis de la reincorporación al empleo de los trabajadores afectados», Artículos Analíticos, *Boletín Económico*, 2/2021, Banco de España.
- Kopp, D., y M. Siegenthaler (2020). *Short-Time Work and Unemployment in and after the Great Recession*, KOF Working Papers 19-462, KOF Swiss Economic Institute, ETH Zurich.
- OCDE (2021). «Job retention schemes during the COVID-19 crisis: Promoting job retention while supporting job creation», *Employment Outlook*, capítulo 2.
- OCDE (2022). «Riding the waves: Adjusting job retention schemes through the COVID-19 crisis», disponible en <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/riding-the-waves-adjusting-job-retention-schemes-through-the-covid-19-crisis-ae8f892f/#figure-d1e240>.