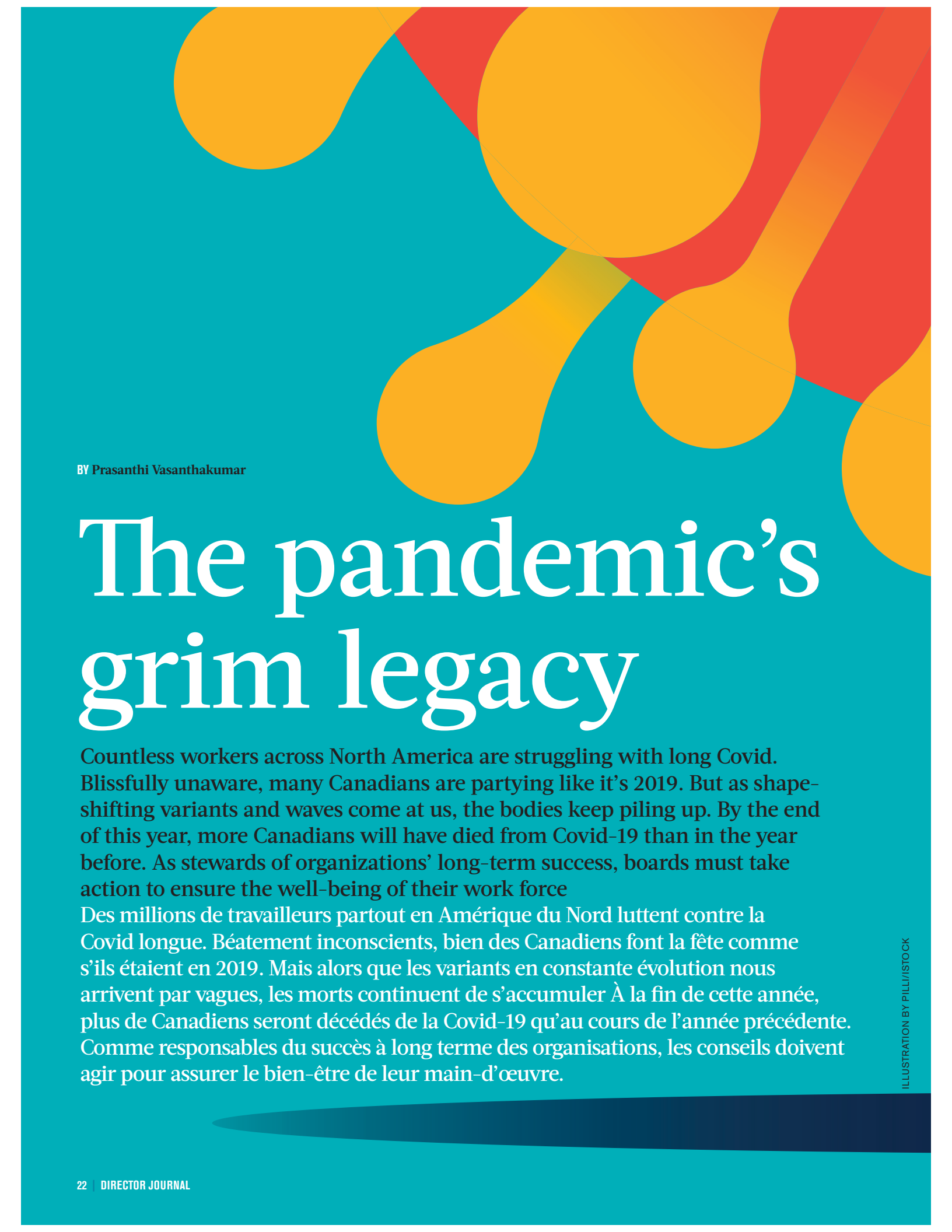




BY Prasanthi Vasanthakumar

The pandemic's grim legacy

Countless workers across North America are struggling with long Covid. Blissfully unaware, many Canadians are partying like it's 2019. But as shape-shifting variants and waves come at us, the bodies keep piling up. By the end of this year, more Canadians will have died from Covid-19 than in the year before. As stewards of organizations' long-term success, boards must take action to ensure the well-being of their work force

Des millions de travailleurs partout en Amérique du Nord luttent contre la Covid longue. Béatement inconscients, bien des Canadiens font la fête comme s'ils étaient en 2019. Mais alors que les variants en constante évolution nous arrivent par vagues, les morts continuent de s'accumuler. À la fin de cette année, plus de Canadiens seront décédés de la Covid-19 qu'au cours de l'année précédente. Comme responsables du succès à long terme des organisations, les conseils doivent agir pour assurer le bien-être de leur main-d'œuvre.

ILLUSTRATION BY PILLU/ISTOCK



SUE MATTHEWS CAUGHT Covid-19 in March, 2022. During her infection, the 49-year-old Ottawa school librarian had a cough and sore throat that “wasn’t really all that terrible.” But a few weeks later, she started experiencing crippling headaches, confusion and memory loss.

“I was at work one day, and I put a bunch of books in order, or so I thought,” says Matthews, who is triple-vaccinated. “When I went back the next day, I don’t know how I could have gotten them so far out of order. Like, they weren’t even close.”

Soon after, Matthews collapsed at work in a stroke-like episode. She then took a month off to rest and finished the school year working part-time. But even spending half a day in the library was exhausting. Matthews would return home at noon every day and crash for two hours. “In May 2021, I ran a half-marathon,” she says. “In May of 2022, I could barely cross a room.”

Matthews didn’t qualify for treatment at a local long-Covid rehab clinic due to limited funding and more severe cases taking priority. Instead, she stuck with her family doctor. She also saw a specialist through a stroke-prevention clinic. “What I kept hearing from people was, ‘We don’t know what to tell you.’”

Unintended consequences

Nearly three years into the coronavirus pandemic, no one knows much about long Covid. The blanket term covers a dizzying constellation of symptoms that can occur and persist for weeks or months after the initial infection. A recent Statistics Canada study finds 1.4 million Canadians – 14.8 per cent of those who tested positive for Covid-19 – experienced long Covid symptoms at least three months after their infection. Common lingering symptoms include fatigue, coughing, shortness of breath and brain fog – a term referring to cognitive problems that may include having trouble thinking, concentrating, remembering or planning.

The picture isn’t prettier elsewhere. In the United States, the Brookings Institution, a Washington-based public policy research organization, estimates up to four million working-age Americans with long Covid can’t work at all, potentially accounting for 15 per cent of that country’s labour shortage. Similarly, a quarter of U.K. companies say long Covid is one of the main culprits behind prolonged staff absences, according to a survey by the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), a human resources management association.

A CIBC World Markets report from August points to the U.K. as a cautionary tale for Canada. That country’s lax public health measures over much of the pandemic have allowed the coronavirus to run rampant. Human suffering aside, employees sick with Covid-19 or long Covid disrupt business productivity and supply chains. Removing public health measures to stimulate the economy could very well have the opposite effect. As the CIBC report notes, dropping measures such as masks, isolation requirements and testing “is likely elevating the peak levels for Covid cases, and thereby increasing the costs of worker absenteeism ... and risking longer-term labour market damage due to long Covid.”

SUE MATTHEWS A ATTRAPÉ la Covid-19 en mars 2022. Pendant son infection, la bibliothécaire scolaire d’Ottawa âgée de 49 ans était frappée d’une toux et d’un mal de gorge « qui n’étaient pas vraiment si terribles ». Mais quelques semaines plus tard, elle a commencé à éprouver des maux de tête dévastateurs, de la confusion et des pertes de mémoire.

« Un jour, j’ai remis en place un paquet de livres. En tout cas, c’est ce que je croyais, explique Mme Matthews qui a été vaccinée trois fois. Quand je suis revenue au bureau le lendemain, je me demandais comment j’avais pu les placer si loin de leur endroit habituel. »

Peu après, elle perdait conscience, frappée par ce qui semblait être un AVC. Elle a alors pris un mois de repos et terminé l’année scolaire à temps partiel. Mais même une demi-journée à la bibliothèque était épuisante. Elle retournait à la maison à midi chaque jour et s’écroulait pendant deux heures. « En mai 2021, dit-elle, j’avais couru un demi-marathon. En mai 2022, je pouvais à peine traverser une pièce de la maison. »

Mme Matthews n’était pas admissible à recevoir les soins d’une clinique de réadaptation de la Covid longue en raison du financement limité et de la priorité accordée à des cas plus graves. Elle s’en est donc remise à son médecin de famille, en plus de rencontrer un spécialiste d’une clinique de prévention des AVC. « Tout ce que j’entendais, c’était : ‘On ne sait pas quoi vous dire.’ »

Des conséquences inattendues

Presque trois ans après le début de la pandémie, personne n’en sait beaucoup à propos de la Covid longue. Le terme vague qu’on utilise couvre une vertigineuse constellation de symptômes qui peuvent se produire et persister des semaines ou des mois après l’infection initiale. Une récente étude de Statistique Canada estime qu’environ 1,4 million de Canadiens – 14,8 pour cent des gens déclarés positifs à la Covid-19 – ont éprouvé des symptômes de Covid longue au moins trois mois après leur infection. Parmi les symptômes persistants figurent la fatigue, la toux, le souffle court et le cerveau embrouillé – un terme relatif à des problèmes cognitifs pouvant comprendre des difficultés à réfléchir, à se concentrer, à se souvenir ou à planifier.

Le portrait n’est guère plus rose ailleurs. Aux États-Unis, la Brookings Institution, une organisation de recherche en politiques publiques établie à Washington, estime que jusqu’à quatre millions d’Américains en âge de travailler atteints de la Covid longue ne sont plus en mesure de le faire, ce qui représente potentiellement 15 pour cent de la pénurie de main-d’œuvre dans ce pays. De la même manière, le quart des entreprises britanniques est d’avis que la Covid longue est l’une des principales responsables des absences prolongées du personnel, selon une enquête menée par la Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), une association de gestion des ressources humaines.

Un rapport de CIBC Marchés mondiaux datant du mois d’août estime que le Royaume-Uni représente un avertissement pour le Canada. Les mesures de santé publique laxistes adoptées pendant le gros de la pandémie ont permis au coronavirus d’y prendre

The problem with 'individual public health'

This dichotomy between health and the economy has never made sense to Sabina Vohra-Miller.

"You can't have a thriving economy if you don't have thriving people," says the co-founder of the Vohra-Miller Foundation, a Toronto-based organization that focuses on improving the health of people and the planet.

From flip-flopping on masks to peddling the idea of "individual public health," – a contradiction in terms – communication by politicians and public health authorities has been inconsistent and trust in public health institutions has suffered as a result, she says.

Amid a push by all parties to declare the pandemic over, infection and reinfection with different variants will increase hospitalizations, morbidity and the likelihood of acquiring long Covid, infectious disease experts say. The prognosis is especially concerning, given the current state of our health-care system, they say.

"Many people have no idea that a Covid-19 infection can result in downstream issues like strokes, heart attacks and embolisms months after you're sick," says Vohra-Miller, who serves on the Dalla Lana School of Public Health's dean's strategic committee and the advisory committee for the Institute for Pandemics. "At some point, this will take a huge toll on us. If you don't have a healthy work force, it will have a trickle-down effect on everything, including finances, the economy, jobs and employment. There's so much

de l'ampleur. Outre les souffrances humaines, la Covid-19 ou la Covid longue qui frappent les employés perturbent la productivité des entreprises et la chaîne logistique. En supprimant les mesures de santé publique pour stimuler l'économie, on pourrait bien susciter l'effet inverse. Comme le souligne le rapport de la CIBC, le retrait de mesures comme le port du masque, l'isolement et les tests de dépistage élève sans doute à un niveau record les cas de Covid et accroît ainsi le coût de l'absentéisme et risque de causer du tort au marché de l'emploi.

Le problème de la santé publique sur le plan individuel

Cette dichotomie entre la santé et l'économie n'a jamais eu de sens aux yeux de Sabina Vohra-Miller.

« On ne peut pas avoir une économie vigoureuse si les gens ne sont pas eux-mêmes vigoureux », affirme la cofondatrice de la Fondation Vohra-Miller, une organisation torontoise vouée à l'amélioration de la santé des gens et de la planète.

Alors qu'on observe un fort désir de décréter la fin de la pandémie, l'infection et la réinfection par des variants différents entraînera une hausse des hospitalisations, de la morbidité et de la probabilité d'attraper la Covid longue, affirment les experts de la maladie. Le pronostic est particulièrement inquiétant, compte tenu de l'état actuel de notre système de santé.

SOUTHLEA GROUP

TAKING INDEPENDENT EXECUTIVE COMPENSATION AND GOVERNANCE ADVISORY TO A NEW LEVEL

Introducing our founding partners, who bring over 65 years of combined expertise.



Amanda Voegeli, CFA
President & Managing Partner



Ryan Resch, ICD.D
Senior Partner



Alex Pattillo
Partner



Tara Armstrong, CFA
Partner

Established in 2021, Southlea is an innovative, independent executive compensation and governance advisory firm. Specializing in the financial services, asset management, technology and natural resources sectors, we create compensation programs with impact, delivering fresh insights and perspectives based on the latest market trends and governance practices. We provide independent advice to the board while working collaboratively with management in the best interests of the organization. As the newest member of the Global Governance and Executive Compensation Group (GECN), Southlea is proud to be the only Canadian independent advisory firm with a truly global presence. Southlea is a certified Women's Business Enterprise and is Rainbow Registered as an LGBT+ friendly organization, and our diverse perspectives are embedded into everything we do.

www.southlea.com

Allowing workers to stay home and rest during a Covid-19 infection reduces workplace transmission and their likelihood of developing long Covid.

En permettant aux travailleurs de rester à la maison durant une infection de Covid-19, on réduirait la transmission sur les lieux de travail et la probabilité de développer une Covid longue.

that we need to do, and we should have done it yesterday. Frankly, I'm a little afraid of what [the long-term effects] will look like."

Most health experts agree prevention is the best cure: The best way to avoid long Covid is not to get infected with the coronavirus. But if recent trends are any indication, a tsunami of Covid casualties is coming our way.

Stemming the tide

But business leaders are not helpless. Vohra-Miller, who is also vice-chair of the board of Lymphoma Canada and a board member at The Stop Community Food Centre, urges organizations to offer a minimum of seven to 10 days of paid sick leave a year. Allowing workers to stay home and rest during a Covid-19 infection reduces workplace transmission and their likelihood of developing long Covid.

Like Vohra-Miller, Laurel Hyde believes boards should consider the magnitude of threats like long Covid. "Boards have a responsibility to ensure the health and safety of stakeholders," says Hyde, chair of the Board of Governors at the University of Manitoba. "Yet, at the same time, we have to move forward to fulfil our mission of academic and research excellence ... and never lose sight of the importance of the connectivity that comes from face-to-face learning. It's a fine balancing act."

Mandatory masking seemed like a good way to achieve both ends. It was also overwhelmingly what stakeholders wanted, as determined through consultations with faculty, various unions and the university's Covid-19 recovery steering committee. At a time when masks seemed so passé, the University of Manitoba mandated face coverings for the fall term.

In Hyde's view, asking management for high-level data on disease activity in the school, listening to the advice of university re-

« Bien des gens n'ont aucune idée qu'une infection à la Covid-19 peut entraîner des problèmes en aval, comme des AVC, des infarctus et des embolies plusieurs mois après avoir été infecté, soutient Mme Vohra-Miller, qui siège au comité stratégique du doyen et au conseil consultatif de l'Institut de la pandémie de l'École de santé publique Dalla Lana. Nous finirons par en payer le prix. Il y a tant à faire et nous aurions dû le faire hier. Franchement, je crains les effets à long terme. »

La plupart des experts de la santé conviennent que la prévention est le meilleur remède. Le moyen le plus sûr d'éviter la Covid longue est de ne pas être infecté par le coronavirus. Mais si les récentes tendances veulent dire quelque chose, il faut s'attendre à un tsunami de morts attribuables à la Covid.

Endiguer la marée

Mais les leaders d'affaires ne sont pas sans ressources. Mme Vohra-Miller presse les organisations d'offrir un minimum de sept à dix jours de congés de maladie par année. En permettant aux travailleurs de rester à la maison durant une infection de Covid-19, on réduirait la transmission sur les lieux de travail et la probabilité de développer une Covid longue.

Laurel Hyde croit aussi que les conseils devraient tenir compte de l'ampleur des menaces de Covid longue. « Les conseils ont la responsabilité d'assurer la santé et la sécurité des parties prenantes, explique la présidente du Conseil des gouverneurs de l'Université du Manitoba. Mais du même souffle, nous devons remplir notre mission d'excellence académique et de recherche ... et ne jamais perdre de vue l'importance de l'apprentissage en personne. C'est un exercice d'équilibre. »



Keeping people healthy and at work

Steve Rastin, a personal injury lawyer in Barrie, Ont., is seeing an uptick in clients with long Covid disability claims. Many of these long-haulers fall through the cracks of a strained health-care system and don't receive support to thrive in the work force. And the virtual workplace is masking many of these issues, says Rastin.

Sudden absences, applications for disability leave, and "presenteeism" – the act of being at work while feeling out of it – are common indicators of long Covid. For those employees suffering in silence, holding down a job can be hard work.

From a human resources perspective, managing and supporting employees with unexpected health concerns comes with the territory, says Denise Lloyd, founder and CEO of Engaged HR, a management consultancy in Victoria, B.C. Unlike many illnesses, the poorly defined and unpredictable nature of long Covid can complicate matters. Lloyd urges business leaders to be flexible, empathetic and communicative with employees. She also encourages additional training and support for people managers.

Alex Boucher, a health management consultant at Mercer Canada, views the Covid crisis as an opportunity for business leaders to revisit how they accommodate employee needs. With a view to physical health, culture, equity and psychological safety, employers can create a space that enables workers to be as productive as possible.

"The spectrum of attendance support from prevention through to accommodation and return to work is becoming much more critical amid the Great Resignation and war for talent," Boucher says. "Keeping people healthy and keeping them at work – these are the spaces we see leading employers pulling the levers."

For boards, this approach means a few things. First, they must review health and disability benefits every three to five years, says Lloyd, who previously served on the boards of Beacon Community Services and Volunteer Victoria. Second, directors need to make sure the organization's culture supports the needs of the current work force. Third, the board should ensure management has a business continuity plan that includes a Plan B for mission-critical roles. Finally, it must remember to be kind.

"Boards need to keep in mind that, long Covid or not, their organizations have been through a lot," says Lloyd. "The more they can enter this work and management of people still suffering the effects of Covid-19 with empathy, the more productive conversations can get. ... It's hard when you're worried about getting the work done and fulfilling your mission. But these people allowed you to do that during the pandemic. So how do we make sure we still take care of them?"

- PV

Steve Rastin, un avocat spécialisé en préjudices corporels établi à Barrie en Ontario, constate une hausse des réclamations de clients liées à de l'invalidité due à la Covid longue. Plusieurs de ces cas passent à travers les mailles d'un système de santé mis à rude épreuve et ne reçoivent pas le soutien nécessaire pour demeurer dans le monde du travail.

Les absences soudaines, les demandes de congés de maladie et le « présentéisme » – le fait d'être au travail tout en ayant la tête ailleurs – sont des indicateurs communs de la Covid longue. Pour ces employés qui souffrent en silence, une journée au boulot peut être difficile.

Du point de vue des ressources humaines, la gestion et le soutien aux employés affligés de problèmes de santé inattendus fait partie du travail, explique Denise Lloyd, fondatrice et cheffe de la direction d'Engaged HR, une firme de services conseils en gestion de Victoria en Colombie-Britannique. Comme c'est le cas de bien des maladies, la nature mal définie et imprévisible de la Covid longue peut compliquer les choses. Mme Lloyd exhorte les chefs d'entreprise à se montrer flexibles, empathiques et communicatifs avec les employés.

Alex Boucher, consultant en gestion de la santé chez Mercer Canada, considère la crise de la Covid comme une occasion pour les leaders d'affaires de revoir leurs façons de répondre aux besoins des employés. Ayant à l'esprit les notions de santé physique, de culture, d'équité et de sécurité psychologique, les employeurs peuvent créer un espace qui permet aux travailleurs d'être aussi productifs que possible.

« Le spectre du soutien à la participation, de la prévention à l'accommodation et au retour au travail, devient de plus en plus critique dans la recherche de talent, soutient M. Boucher. Garder les gens en santé et les garder au travail – voilà les espaces où les employeurs de premier plan tirent les leviers. »

Pour les conseils, cette approche a des significations multiples. D'abord, ils doivent mesurer les avantages en matière de santé et d'invalidité tous les trois à cinq ans, explique Mme Lloyd, qui a auparavant siégé aux conseils du Beacon Community Services et de Volunteer Victoria. Deuxièmement les administrateurs doivent s'assurer que la culture de l'organisation soutient les besoins de la main-d'œuvre. Troisièmement, le conseil doit s'assurer que la direction a un plan de continuité qui comprend notamment un plan B pour les postes essentiels. Enfin, il importe de demeurer bienveillant.

« Les conseils doivent garder à l'esprit que Covid longue ou non, leurs organisations ont connu des moments difficiles, dit Mme Lloyd. Plus ils feront preuve d'empathie face aux gens qui subissent encore les effets de la Covid, plus les conversations seront productives. Il s'agit de continuer de prendre soin d'eux. »

- PV

‘We know this virus spreads through the air, which means buildings are the first line of defence.’

« Nous savons que le virus voyage dans l’air, ce qui signifie que les immeubles constituent la première ligne de défense »

– Joseph Allen, Harvard University

searchers studying Covid-19 and long Covid, and using a robust enterprise risk-management program are part and parcel of a measured response. A willingness to listen and communicate clearly, and a trusting relationship with management are critical.

“We listened to all perspectives,” Hyde says. “And we used our values as a lens to find the best solutions.”

Rules versus recommendations

But mandates can be a tough sell, says Soumi Eachempati, co-founder and CEO of Cleared4 Inc., a global health-monitoring platform. Formerly a professor of surgery and public health at Weill Cornell Medical College, a trauma and critical care surgeon, and an ER physician who treated Covid-19 patients in New York, Eachempati believes education is a better approach. He urges businesses to encourage and support access to Covid-19 and flu vaccinations and use rapid tests for entry at special events to maintain safety.

Moving forward, Eachempati, a corporate director at Deep Knowledge Investing, thinks boards should monitor sick days as a key performance indicator of work force health. They should also consider appointing chief medical officers to scan the horizon for new health threats. Indeed, many corporations created these positions during the pandemic to help manage the work force and put in place Covid-19 safety measures. In the next phase of the pandemic, this role would report on emerging diseases in the community and how they could affect the company.

New roles in the C-suite don’t come cheaply, which is why Eachempati expects larger corporations will seek this expertise. How-

L’obligation de porter un masque semble un bon moyen d’atteindre les deux objectifs. C’est aussi ce que souhaitent massivement les parties prenantes, s’il faut en croire les consultations menées auprès des enseignants, des divers syndicats et du comité de coordination du rétablissement de la Covid-19 de l’université. À un moment où le masque semble appartenir au passé, l’Université du Manitoba a décrété l’obligation de le porter au cours de la session d’automne.

Selon Mme Hyde, une réponse mesurée consisterait à demander à la direction des données poussées sur l’activité de la maladie, à écouter les conseils des chercheurs de l’université qui se penchent sur la Covid-19 et la Covid longue et à instituer un programme robuste de gestion du risque d’entreprise. La volonté d’écouter et de communiquer clairement ainsi qu’une relation de confiance avec la direction sont aussi essentielles.

Règles versus recommandations

Mais il n’est pas facile d’implanter des mandats, soutient Soumi Eachempati, cofondateur et chef de la direction de Cleared4 Inc., une plateforme mondiale de surveillance de la santé. Urgentologue qui a traité des patients Covid à New York, le Dr Eachempati croit que la formation est une meilleure approche. Il presse les entreprises d’encourager et de soutenir l’accès à la vaccination et l’utilisation de tests rapides à l’entrée d’événements spéciaux.

Le Dr Eachempati croit que les conseils devraient surveiller les congés de maladie comme des indicateurs clés de la santé de leur main-d’œuvre. Ils devraient aussi envisager la nomination

ever, amid the growing pressures of inflation, he worries cost-cutting will remove basic Covid-19 health protections across many businesses.

“I’m fearful that [companies] will decrease supportive health care for labour, and I think that’s a mistake,” he says. “Preventing Covid-19 in your work force, for a company now, will have major benefits in decreasing their labour costs in the long term.”

Healthy building, healthy people

For Joseph Allen, improving ventilation and air quality in buildings is fundamental to a healthy work force. “We know this virus spreads through the air, which means buildings are the first line of defence,” says Allen, who made a presentation at the White House’s first-ever Indoor Air Quality Summit in October. As an associate professor and director of the Healthy Buildings program at Harvard University’s T. H. Chan School of Public Health, he has long advocated for “healthy buildings.” These spaces feature better ventilation and air filtration, critical to curbing Covid-19 transmission, as well as elements like improved water quality, acoustics, temperature and lighting.

The math adds up, too. In his latest book, Allen shows that investing in a healthy building strategy can improve a company’s bottom line by 10 per cent.

He observes organizations around the world reorienting their businesses around healthy-building strategies, rethinking investments in commercial real estate, reorganizing environmental health and safety teams, and elevating the role of facilities manager.

“The difference now is the C-suite is paying attention because it’s a business-continuity issue,” he says.

For boards of directors, this means tracking health performance indicators (HPIs) that measure indoor environmental quality as key performance indicators (KPIs). For example, boards must consider building performance before management invests in a new property or leases out a space.

“Building performance drives human performance, which drives business performance,” Allen says. “Your employees are asking about it. Investors are asking about it. The business case is crystal clear. Business leaders who aren’t paying attention will be left behind.”

The long game

Until long Covid is better understood and treated, many Canadians will continue to struggle through their days. Some, like Sue Matthews, will show up to work and do their best.

“Now, I’m operating at 75 per cent,” says the school librarian. “I still feel like I could do a good job. But I’m not sure I’m as great at my job as I was.”

From paid sick days to improving air quality in buildings, it will take time and money to manage the fallout of Covid-19. In their cost-benefit analyses, boards and business leaders should take the long-term view.

“We really should be in this together,” says Vohra-Miller. “What we’ve realized is we’re all in it together, but we’re in different boats. Some people have rafts, and some have yachts. Making the playing field more equitable should be our responsibility.” **DJ**

PRASANTHI VASANTHAKUMAR is the ICD’s manager of editorial content and a regular contributor to Director Journal.

de chefs de la direction médicale afin de détecter de nouvelles menaces à la santé.

Les nouveaux postes de direction ne sont pas bon marché. Toutefois, sous la pression croissante de l’inflation, M. Eachempati s’inquiète de ce que plusieurs entreprises pourraient ainsi abandonner les mesures de protection contre la Covid-19. « Je pense que ce serait une erreur, assure-t-il. La protection des employés contre la Covid procurera énormément d’avantages en réduisant le coût de la main-d’œuvre à long terme. »

Des immeubles sains, des employés en santé

Pour Joseph Allen, l’amélioration de la ventilation et de la qualité de l’air dans les immeubles est essentielle au maintien d’une main-d’œuvre en santé. « Nous savons que le virus voyage dans l’air, ce qui signifie que les immeubles constituent la première ligne de défense », explique M. Allen, professeur associé et directeur du programme Immeubles sains à l’école de santé publique T. H. Chan de l’Université Harvard.

Dans son dernier ouvrage, il montre qu’une stratégie d’investissement dans des immeubles sains peut améliorer de 10 pour cent les résultats financiers d’une entreprise.

M. Allen observe que partout dans le monde, les organisations réorientent leurs activités autour de stratégies d’immeubles sains, repensent leurs investissements immobiliers, réorganisent leurs équipes de santé et sécurité environnementales et accordent une importance accrue à leurs gestionnaires d’installations.

« La différence est qu’aujourd’hui, les équipes de direction accordent plus d’attention à ces questions parce qu’il s’agit d’enjeux de continuité des entreprises », ajoute-t-il.

Pour les conseils d’administration, il s’agit donc de suivre les indicateurs de performance en santé qui mesurent la qualité environnementale à l’intérieur des édifices à titre d’indicateurs clés de performance.

Le long jeu

Jusqu’à ce que la Covid longue soit mieux comprise et traitée, bien des Canadiens continueront de la subir au quotidien. Certains, comme Sue Matthews, se présenteront au travail et feront de leur mieux.

« Présentement, je suis à 75 pour cent, explique la bibliothécaire scolaire. J’ai le sentiment de pouvoir effectuer du bon travail. Mais je ne suis pas certaine d’être aussi bonne qu’avant. »

Des congés de maladie payés à l’amélioration de la qualité de l’air dans les immeubles, il faudra du temps et de l’argent pour gérer les répercussions de la Covid-19.

« Nous devrions vraiment faire face à cet enjeu ensemble, affirme Mme Vohra-Miller. Nous avons réalisé que nous sommes tous dans cette situation, mais dans des bateaux différents. Certains sont dans des radeaux, d’autres dans des yachts. Nous devrions prendre la responsabilité de rendre le terrain plus équitable. » **DJ**

PRASANTHI VASANTHAKUMAR est directeur du contenu éditorial de l’IAS et collaborateur régulier du Director Journal.