

FENIX

Ghid pentru implementarea practicilor de Reziliență Sistemică în cadrul întreprinderilor

PR4

ianuarie 2023



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Universitat
de les Illes Balears



helixconnect
CONSULT. FINANCE. GROW.



Colaboratori

Acest ghid a fost elaborat de toți partenerii, dezvoltarea fiind condusă de Helixconnect Europe, în cadrul proiectului ERASMUS+ FENIX - Promovarea rezilienței organizaționale și managementului adaptiv în întreprinderi – cofinanțat de Comisia Europeană.

Site: <https://fenixproject.eu/>.

Consoțiu:

UNIVERSITATEA LES ILLES BALEARS (ES)

ISQ eLearning SA (PT)

HELIXCONNECT EUROPE SRL (RO)

INOVATION TRAINING CENTER, SL (ES)

INSTITOUTO EKPAIDEFTIKOU KAI EPAGGELMATIKOU PROSANATOLISMOU (GR)

Drepturi de autor

Materialele pot fi utilizate în conformitate cu Creative Commons License Non-Comercial Share Alike:



Disclaimer

Acest proiect a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio utilizare care poate fi făcută a informațiilor conținute în ea. Număr proiect: 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954.



Cuprins

| | |
|---|----|
| Cuprins..... | 3 |
| Introducere | 4 |
| Domeniul de aplicare | 4 |
| Grupuri țintă | 5 |
| 1. Cadrul teoretic..... | 5 |
| 2. Domenii practice | 8 |
| 3. Studii de caz..... | 9 |
| <i>ASOS (Anglia)</i> | 9 |
| <i>TENDAM (Spania)</i> | 11 |
| <i>INARBEL (Portugalia)</i> | 12 |
| <i>Hotel Makis Place (Grecia)</i> | 13 |
| Referințe bibliografice..... | 15 |



Introducere

Domeniul de aplicare

Proiectul FENIX își propune să contribuie la stimularea rezilienței întreprinderilor europene după impacturile negative cauzate de pandemia COVID19. Acest document este dezvoltat în domeniul de aplicare al Ghidului pentru a sprijini implementarea practicilor sistemice de reziliență în cadrul întreprinderilor .

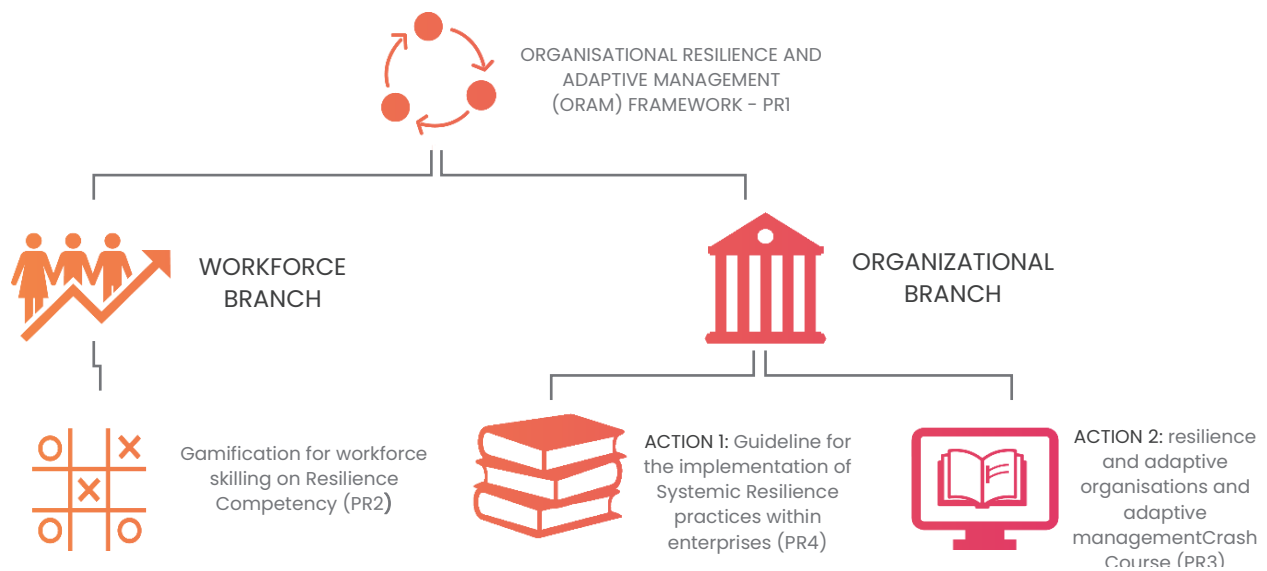


Figura 1: Proiect FENIX: Relații dintre rezultatele proiectului. Elaborare proprie

Așa cum este prezentat în Figura 1, ghidul reprezintă Acțiunea 1 a ramurii organizaționale, în cadrul **Organizational Resilience and Adaptive Management (ORAM)**. Acesta stabilește cursul de acțiune pentru întreprinderi pentru a construi practici de reziliență sistemică și pentru a le sprijini în adoptarea unei gândiri flexibile și anticipatoare în cadrul practicilor, proceselor și produselor de guvernare.

Grupuri țintă

Grupurile țintă ale Ghidului pentru implementarea practicilor de reziliență sistemică în cadrul întreprinderilor sunt:

- Microintreprinderi
- IMM-urile
- Corporații
- Alte organizații (cum ar fi ONG-uri, federații, asociații)
- Antreprenori
- Acceleratoare și incubatoare de afaceri.

1. Cadrul teoretic

Reziliența sistemică este definită ca fiind capacitatea actorilor dintr-un sistem complex de a răspunde în mod eficient și de a se recupera de la șoc și surpriză (Walker și Salt, 2012; Ungar, 2018).

Acest ghid este guvernat de șapte principii de bază, preluate din articolul „Reziliența sistemică: principii și procese pentru o știință a schimbării în contexte de adversitate”, o revizuire a literaturii și consultări cu experți în cunoștințe de Michael Ungar.

5

1. Reziliența apare în contexte de adversitate

Modelele de creștere care apar în medii previzibile nu sunt legate de reziliență. Există ușoare divergențe în ceea ce privește definiția rezilienței, dar împărtășesc noțiunea de revenire la echilibru. Pentru ca această revenire la echilibru să aibă loc, trebuie să existe ceva (de exemplu , un eveniment imprevizibil, cum ar fi o pandemie) care reprezintă o perturbare atipică sau o expunere la stres. Această revenire la echilibru se poate întâmpla prin recuperare, adaptare sau transformare. Cu toate acestea, indiferent de strategia de a face față provocărilor, reziliența este experimentată dacă strategiile utilizate atenuază impactul cumulativ al expunerii repetate la factorii de stres (Lupien și colab. 2001, Boxer și colab. 2013).

2. Reziliența este un proces

Un sistem organizațional rezistent este angajat într-un proces continuu de achiziție și susținere a resurselor necesare pentru a funcționa bine în condiții de stres (adaptat de Ungar 2011). Dacă o organizație consideră reziliența ca un proces, ea deschide punți între zonele sale/departamentele/oameni și toate părțile organizației se pot angaja în procese care îmbunătățesc capacitatea organizației de a face față adversității. Autorul susține că, între discipline, există cinci procese care contribuie la schimbări care pot face sistemele (adică organizațiile) mai durabile în contextul adversității:

- a. Persistență :** „Pentru a menține funcționarea stabilă, deoarece stresorii interni și externi amenință să o facă să se schimbe (Hobfoll 2011). Sistemul are capacitatea de a se schimba, dar această capacitate este încă nerealizată. Energia sa este îndreptată spre menținerea ordinii” (p.34).
- b. Rezistența:** „Deși persistența descrie un sistem care continuă să facă ceea ce a făcut, deoarece are suporturile de care are nevoie pentru a evita amenințarea, rezistența descrie un proces prin care un sistem riscă să fie copleșit de stresori interni sau externi și trebuie să-și folosească activ. resurse pentru a rezista creării de noi regimuri de comportament. Rezistența face posibil ca sistemul să continue să funcționeze chiar și atunci când este prezentă o perturbare” (p.34).
- c. Recuperare :** „Recuperarea este în schimb un proces complex de reconstrucție, reparare și adaptare care caracterizează o mișcare individuală și colectivă către un nou regim comportamental, chiar dacă acel nou regim arată similar cu unul anterior” (p.34).
- d. Adaptare:** „Describe procesul prin care un sistem se ajustează și învață noi moduri de funcționare după o insultă. Sistemul își schimbă funcționarea pentru a fi sustenabil, facilitat de modificări concurente ale altor sisteme care sunt necesare pentru a se adapta noului regim comportamental al noului sistem focal” (p.34).
- e. Transformare:** „ transformarea ca proces de reziliență este asociată cu construcții de sens care determină dacă o schimbare este experimentată ca fiind avantajoasă pentru una sau mai multe părți ale unui sistem” (p.34).

3. Există compromisuri între sisteme atunci când un sistem experimentează reziliență

Dacă ne gândim la o organizație ca parte a unui sistem (compusă din departamentele sale, personal, etc.) s- ar putea întâmpla ca atunci când revin de la factorul de stres, părțile sistemului să răspundă diferit și să nu beneficieze în mod egal de noile măsuri adoptate. . Acest principiu al „compromisurilor” ilustrează codependența și interoperabilitatea oricărui sistem dat.

4. Un sistem rezistent este deschis, dinamic și complex

O organizație ar trebui să fie deschisă la informații noi (deși aceasta a avut excepții când deschiderea aduce vulnerabilitate la noile amenințări). „Ca proces, reziliența este o măsură a cât de bine un sistem integrează șocurile de mediu și inițiază un nou regim comportamental”, care este întotdeauna un proces dinamic și complex care implică mai multe departamente, actori etc.

5. Un sistem rezistent promovează conectivitatea

Conectivitatea se referă la modul în care diferiții actori/componente ale organizației interacționează între ei în timpul unei crize. Se sugerează că, cu cât rețeaua sau procesele organizației sunt mai colaborative, cu atât este mai probabil ca sistemele să rezolve probleme complexe (Bodin 2017).

6. Un sistem rezistent demonstrează experimentare și învățare

Cu cât o organizație le permite lucrătorilor săi să experimenteze noi soluții diferite, să adopte strategii de încercare și eroare, să acorde timp pentru a reflecta asupra lecțiilor învățate și a impactului experienței și să integreze această învățare în eforturile viitoare de adaptare, cu atât devine mai rezistentă (Cutter și al. 2008a, b, Rocha și colab. 2015, Carson și Peterson 2016).

7. Un sistem rezistent include diversitatea, redundanța și participarea

În orice organizație dată, cu cât sunt mai multe zone gata să preia conducerea atunci când o zonă a organizației eșuează, cu atât organizația este mai sustenabilă în ansamblu. Cu cât organizația este mai diversă (cu cât are mai multe modalități de a rezolva probleme), cu atât va fi mai puțin vulnerabilă la perturbări (Biggs et al. 2015)

2. Domenii practice

Când începeți călătoria pentru a susține o organizație mai rezistentă, începeți prin a parcurge Procedurile, Procesele și Produsele și Serviciile organizației în lumina informațiilor de mai sus. Hartă starea actuală a modului în care este condusă organizația și analizează ce ar trebui schimbat. Implementați modificări. Promovează o cultură a învățării. Permite oamenilor să prospere în timp ce contribuie la organizație.

Proceduri organizatorice

O procedură (numită și practici) poate fi definită ca o serie de pași/sarcini concepute pentru a obține un anumit rezultat sau rezultat. Procedurile organizaționale sunt conforme cu regulile organizaționale și politicile de guvernare. Procedurile sunt de asemenea utile atunci când sunt legate de antrenament și de măsurarea performanței. Procedurile bune în vigoare ajută la prevenirea apariției erorilor.

Procese organizaționale

Un proces simplu poate fi descris printr-o singură procedură, cu toate acestea, un proces mai complex, cum ar fi procesul de recrutare, va avea mai multe proceduri.

Procesele organizaționale sunt legate de obiectivele organizaționale și includ activități de dezvoltare a operațiunilor (procese manageriale, procese de resurse și infrastructură etc.), produse și active de resurse care pot fi utilizate pentru atingerea obiectivelor de reziliență.

produse si servicii

Un produs este elementele tangibile ale organizației care pot fi puse pe piață pentru achiziție, atenție sau consum, în timp ce un serviciu este un articol necorporal, care ia naștere din producția unuia sau mai multor persoane.

3. Studii de caz

În această secțiune am colectat X studii de caz cu exemple din viața reală de organizații care s-au adaptat la incertitudinea în timpul COVID19 și chiar au prosperat folosind strategiile descrise mai sus.

ASOS (Anglia)

ASOS plc este un comerciant online britanic de modă și cosmetice. Compania a fost fondată la Londra în 2000 și se adresează în primul rând tinerilor adulți. Site-ul vinde peste 850 de mărci, precum și propria sa gamă de îmbrăcăminte și accesorii și se livrează în peste 200 de țări din centrele de distribuție din Regatul Unit, Statele Unite și Europa. Sediul ASOS este în Camden Town, la Greater London House. Centrul lor principal de distribuție este în Barnsley, unde angajează 3.000 de muncitori. Departamentul de servicii pentru clienți are sediul în Leavesden, lângă Watford, în sud-vestul Hertfordshire.

Care au fost provocările cu care s-a confruntat din cauza pandemiei?

În primăvara anului 2020, când lumea sa închis, vânzările online au crescut cu o rată de două cifre în modă, sport și casă. Principalii jucători din comerțul electronic au lucrat luni de zile cu aceeași tensiune ca într-o Vinerea Neagră, cu propriile lor cuvinte, și cu provocarea suplimentară de a-și adapta modelul de producție și vânzări pentru a depăși efectele pandemiei.

Se părea că principala provocare pentru companiile din sector ar fi să extindă în timp expres și să implementeze măsuri de igienă cât mai repede posibil pentru a face față cererii de vârf cu garanții. Toți păreau să se concentreze să evite moartea de succes. Au fost însă multe alte aspecte care au ajuns să decanteze balanța.

Cum a abordat organizația provocărilor?

- *Adaptați-vă la ofertă*

Asos a fost una dintre cele mai rapide companii care sa mișcat mai repede. De când au început să se impună primele măsuri restrictive la mișcare și s-au înmulțit izolările, cele mai remarcabile produse de pe site-ul său au inclus haine de plimbat prin casă sau gadget-uri specifice pentru telemuncă.

- *Adaptați-vă la cerere*

Dacă a existat un brand pregătit să facă față unei situații excepționale precum pandemia, acesta a fost Asos. Datorită investițiilor continue în tehnologie pentru optimizarea logisticii și automatizarea tehnologiei de depozit, reușiseră să-și sofisticate procesul de livrare și retur, până la punctul de a putea asigura livrări în mai puțin de 24 de ore dacă comanda era plasată înainte de miezul nopții.

- *Examinați strategia de marketing*

De îndată ce impactul pandemiei a început să se facă simțit, Asos a decis să-și îmbunătățească strategia de promovare și să reducă investițiile în publicitate online. Departamentul de marketing și-a intensificat activitatea în social media cu scopul de a realiza relații mai semnificative și de durată cu consumatorii săi, obținând rezultate fără precedent. Mai a fost o lună record cu nouă milioane de interacțiuni, cu 90% mai mult decât maximele anterioare.

Un alt domeniu pe care l-au accelerat a fost marketingul experiențial. În luna mai, au anunțat intrarea unei noi etape a See My Fit, proiectul lor de realitate augmentată, un sistem care simulează cum ar arăta hainele lor pe modele de diferite fizionomii.

Proiectul se dezvolta de ceva vreme în companie, dar pandemia a servit drept catalizator, deoarece a fost un instrument bun pentru a păstra siguranța modelelor și a echipamentelor fotografice ale companiei, asigurând distanța socială. Începând cu luna mai, 500 de produse noi au fost adăugate săptămânal în sistem.

Compania și-a ajustat oferta în timp record, concentrându-se pe produse cheie destinate confinării și, ca urmare, a obținut o creștere de 50% în îmbrăcămintea casual și sport și pe segmentul de frumusețe.

Agilitatea lor în livrare și returnări este unul dintre pilonii strategiei lor de marketing, iar în timpul pandemiei au avut ocazia să-și demonstreze excelența în acest domeniu. De îndată ce guvernul britanic a relaxat restricțiile, au lansat măsuri ambițioase pentru a crește capacitatea operațională a depozitului lor.

Adaptându-și cu agilitate stocurile la previziunile în schimbare, au reușit să-și gestioneze excelent nivelul stocurilor și au evitat anularea stocurilor, spre deosebire de alte firme de modă precum Mark & Spencer, care au fost nevoite să anuleze comenzi în valoare de 145 de milioane de lire sterline din colecția de primăvară-vară.

Negocierea sa tactică, cuplată cu eliminarea costurilor nestrategice, a sporit dramatic profitabilitatea companiilor. În concluzie, vânzările au crescut cu 10% între martie și iunie, în apogeul pandemiei în Marea Britanie.

Vânzările totale ASOS au crescut cu 19%, iar profiturile au crescut cu 329% de la an la an la 31 august 2020. Valoarea stocului său a depășit din nou bariera de 4.000 de puncte pentru prima dată din decembrie 2018, când prezentarea rezultatelor a fost bine prezentată. previziunile de mai jos le-au făcut să-și piardă încrederea investitorilor.

Datorită modului în care au reușit să înfrunte 2020, Asos este din nou o opțiune de investiție atractivă și se prezintă drept brandul de modă online cu cea mai mare proiecție de pe piață.

TENDAM (Spania)

TENDAM, denumit anterior Grupo Cortefiel, este un grup de textile spaniol care a fost fondat în 1880. La 17 aprilie 2018, Grupo Cortefiel a fost schimbat în Tendam. Include mărci precum Cortefiel, Pedro del Hierro, Springfield, Women'secret, Hoss Intropia, High Spirits și Slowlove.

Grupul a fost prezent în peste 80 de țări, cu peste 1.800 de puncte de vânzare. Chiar dacă avea deja câteva componente online, grupul se baza în principal pe magazine fizice.

În timpul pandemiei, compania a pierdut 109,5 milioane în 2020 din cauza impactului coronavirusului: blocarea și închiderea magazinelor fizice, restricții și limitări de capacitate (magazine fizice).

Activitatea Tendam s-a îndreptat spre normalizare după lovitura pandemiei. Ei au conceput un model de transformare în 2020 a strategiei care combină magazinele fizice și online cu o mare capacitate de creștere.

80% din rețeaua de magazine are deja un singur inventar, între vânzările digitale și fizice și depozit, care a simplificat procesele și a făcut posibilă integrarea Cumpără online și personal. De exemplu, 20% din vânzările online încep din magazinele fizice, dar în final, sunt cumpărate prin web din lipsă de mărimi sau de produs, iar apoi sunt livrate la domiciliu sau ridicate din magazine.

În acest cadru, combinația dintre revenirea clienților în magazinele fizice, unde se înregistrează un trafic mai mare, și impulsul canalului online au impulsionat rezultatele Tendam.

Achizițiile pe canalul online au crescut cu 30% față de anul precedent; acestea reprezintă deja 19% din cifra de afaceri în Spania și 14% la nivel global, de două ori mai mult decât în 2019. Între timp, vânzările din magazinele autogestionate (circa 1.200, restul sunt francize) au crescut cu 45,9% față de exercițiul anterior.

Tendam și-a încheiat ultimul an fiscal (martie 2021 până în februarie 2022) cu vânzări de 1.113,4 milioane de euro, cu 43,3% mai mult decât anul precedent și cu doar 74 de milioane sub nivelul pre-pandemie, în 2019. Compania a revenit la profit, cu un rezultat net. de 54,1 milioane.

12

INARBEL (Portugalia)

INARBEL este în industria textilă și de îmbrăcăminte de aproximativ 36 de ani în Portugalia. Încă de la constituire, INARBEL și-a dezvoltat activitatea pe piețele internaționale. În 2019, opera deja în 33 de țări.

La începutul pandemiei de COVID-19, după livrarea colecției de primăvară/vară, comenzile de iarnă au început să fie anulate, realizând dimensiunea pe care pandemia ar avea-o asupra afacerii.

Pentru a oferi un răspuns rapid, INARBEL, care a început inițial ca o companie de textile dedicată doar producției de îmbrăcăminte pentru copii, bărbați și femei, și-a dat seama că trebuie să găsească alternative în contextul pandemiei.

Cu aceasta, au început să caute o țesătură care să fie impermeabilă și reutilizabilă, iar în companie a luat naștere fabricarea halatelor de spital.

Un proiect de renovare a fabricii era deja pe masă la INARBEL, gata să meargă înainte. Situația a dictat însă că aceasta a lăsat locul unei alte, mai puțin ambițioase din punct de vedere financiar și care se îndreaptă într-o nouă direcție: fabrica a optat pentru investiții de 400 de mii de euro pentru ca tricotatele obișnuite pentru bebeluși și copii să cedeze loc halatelor de spital.

INARBEL a certificat țesătura la Centrul Tehnologic pentru Industriile Textile și Îmbrăcămintei (CITEVE), a certificat halatul ca Echipament Personal de Protecție (EIP), impermeabil și reutilizabil de până la 50 de ori.

Anul 2020 s-a încheiat cu o cifră de afaceri de 9 milioane de euro pentru INARBEL, în ciuda faptului că producția s-a defectat inițial cu aproape 70%.

Așa s-a inversat în cele din urmă o scădere inițială de 60% până la 70% a producției, realizând o cifră de afaceri de 9 milioane de euro în 2020, în creștere față de 8 milioane de euro în anul precedent, vânzând mii de halate către „Ordinul medicilor” în Portugalia și a produs alte mii pentru export, în principal în Spania și, de asemenea, în Franța.

Rezultând un al treilea brand de îmbrăcămintă pentru universul medical, Skylab, ambiția companiei este să ajungă la 15 milioane de euro până la sfârșitul anului 2022.

13

Hotel Makis Place (Grecia)

Cu sediul pe insula Mykonos, afacerea de familie a micului hotel „Makis Place” a fost fondată în 1991 de Gerasimos Santorinaios și este acum administrată de copiii săi.

Este o companie sănătoasă care, mai ales în ultimii ani, a cunoscut o creștere constantă a cifrei de afaceri, indicativ din 2015–2019 a avut o creștere de 20–30% în fiecare an. Cu toate acestea, cursul său de succes pe piața turistică competitivă din Mykonos s-a oprit brusc în 2020 odată cu izbucnirea crizei pandemice de COVID19, deoarece a fost forțat să rămână în esență închis pentru un an întreg. Momentul a fost negativ pentru că în același timp tocmai finalizase o investiție majoră în modernizarea unității de cazare, iar profiturile așteptate au fost reținute.

Cu toate acestea, datorită Acțiunii „TURISM ÎNTORCIRE”, Makis Place a folosit bine subvenția și a reușit să-și reia operațiunile cu succes în iulie 2021.

Mai exact:

- Au implementat protocoale fără COVID pentru sejur
- Și-au instruit de la distanță angajații în probleme de sănătate și siguranță
- Au modernizat sistemele TIC ale companiei

Acest ajutor a permis acestei companii să supraviețuiască în ciuda efectelor indubitabil semnificative ale crizei pandemice asupra pieței turismului, menținându-și astfel activitatea economică și locurile de muncă aferente.

Acțiunea „RESTARTING TURISM”, prin care s- a consolidat afacerea , a vizat tocmai sprijinirea funcționării afacerilor din sectorul turismului după reluarea funcționării acestora.

În acest fel, mii de afaceri din turism au fost ajutate și ținute „în viață” acest sector productiv deosebit de important pentru economia greacă.

Referințe bibliografice

Biggs, R., M. Schlüter, D. Biggs, EL Bohensky, S. BurnSilver, G. Cundill, V. Dakos, TM Daw, LS Evans, K. Kotschy, AM Leitch, C. Meek, A. Quinlan, C Raudsepp-Hearne, MD Robards, ML Schoon, L. Schultz și PC West. 2012. Către principii pentru creșterea rezilienței serviciilor ecosistemice. *Revizuirea anuală a mediului și a resurselor* 37:421–448. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836> <http://dx.doi.org/10.1146/annurev-environ-051211-123836>

Biggs, R., M. Schlüter și ML Schoon. 2015. Paginile 1–31 în R. Biggs, M. Schlüter și ML Schoon, editori. *Principii pentru construirea rezilienței: susținerea serviciilor ecosistemice în sistemele social-ecologice*. Cambridge University Press, Cambridge, Marea Britanie. <http://dx.doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781316014240>

Bodin, Ö. 2017. Guvernare colaborativă de mediu: realizarea acțiunii colective în sisteme social-ecologice. *Science* 357(6352): eaan1114. <http://dx.doi.org/10.1126/science.aan1114>

Boxer, P., LR Huesmann, EF Dubow, SF Landau, S. D. Gvirsman, K. Shikaki și J. Ginges. 2013. Expunerea la violență în ecosistemul social și dezvoltarea agresiunii: un test al teoriei ecologice în conflictul israeliano-palestinian. *Dezvoltarea copilului* 84(1):163–177. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2012.01848.x> <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8624.2012.01848.x>

Carson, M. și G. Peterson. 2016. Raportul privind rezistența arctică. Consiliul Arctic, Tromsø, Norvegia. [online] URL: https://oarchive.arctic-council.org/bitstream/handle/11374/1838/ARR_full_report_low-res_161114b.pdfsequence=1&isAllowed=y

Coutu, DL (2002) Cum funcționează rezistența. *Harvard Business Review*, 80, 46–55.

Cutter, SL, L. Barnes, M. Berry, C. Burton, E. Evans, E. Tate și J. Webb. 2008a. Un model bazat pe loc pentru înțelegerea rezistenței comunității la dezastrelor naturale. *Schimbarea globală a mediului* 18(4):598–606. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2008.07.013>

Galindo, C. (2022). Tendam (Cortefiel) vuelve a los beneficios en 2021 tras disparar las ventas un 43%. Preluat la 11.07.2022 de la: <https://elpais.com/economia/2022-06-23/tendam-cortefiel-vuelve-a-los-beneficios-en-2021-y-dispara-las-ventas-un-43.html>

Havard Business Review, 2020. <https://hbr.org/2020/11/building-organizational-resilience>

Hobfoll, S. 2011. Teoria conservării resurselor: implicația sa pentru stres, sănătate și reziliență. Paginile 127–147 în S. Folkman, editor. Manualul Oxford de stres, sănătate și coping. Oxford University Press, New York, New York, SUA. <http://dx.doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195375343.013.0007>

Lupien, SJ, S. King, MJ Meaney și BS McEwen. 2001. Poate sărăcia să îți intră sub piele? Nivelurile bazale de cortizol și funcția cognitivă la copiii cu statut socio-economic scăzut și înalt. Dezvoltare și psihopatologie 13(3):651–674. <http://dx.doi.org/10.1017/S0954579401003133>

Rocha, JC, GD Peterson și R. Biggs. 2015. Schimbări de regim în antropocen: drivere, riscuri și reziliență. PLoS One 10 (8):1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0134639>

Ungar, M. 2018. Reziliența sistemică: principii și procese pentru o știință a schimbării în contexte de adversitate. Ecologie și societate 23 (4): 34 . <https://doi.org/10.5751/ES-10385-230434>

FENIX

Consortium



Universitat
de les Illes Balears



Project n° 2021-1-ES01-KA220-VET-000032954



Co-funded by
the European Union

The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.