

Communication as a governance tool

La comunicazione come strumento di governance

Authors

Mariateresa Dacquino¹, Mariasilvia Como¹, Emanuela Bovo¹, Federica Viazzi¹, Antonio Maconi¹

¹ Infrastruttura Ricerca Formazione Innovazione, Dipartimento Attività Integrate Ricerca Innovazione, Azienda Ospedaliera "SS Antonio e Biagio e C. Arrigo", Alessandria, Italy

Original article

Key words: communication, brand reputation, social media

ABSTRACT

Communication is a fundamental infrastructure for a public establishment; it represents element for relationship's creations and it plays an essential role in the creation and reinforcement of the indispensable relationship of mutual trust between citizens and institution.

Communication allows information exchanges and it allows the administrative actions exercise (to decide, coordinate, regulate and govern): so it considered a governance tool.

Therefore, the hospital has started a path of internal and external communication with specific brand reputation actions, also in the awareness of the important historical moment that the institution is going through, both in terms of changing its structure and in the pandemic context.

La comunicazione è un'infrastruttura fondamentale per una buona PA, non può fare a meno di web e social network e rappresenta un elemento per la creazione e il rafforzamento della relazione di fiducia tra l'istituzione e i cittadini. Permette gli scambi di informazione e rappresenta uno strumento di *governance* per un'istituzione in quanto consente l'esercizio delle funzioni proprie dell'agire amministrativo: decidere, coordinare, regolare e governare. Pertanto, l'Azienda Ospedaliera ha avviato un percorso di comunicazione interna ed esterna con specifiche azioni di *brand reputation*, anche nella consapevolezza dell'importante momento storico che l'istituzione sta attraversando, sia di cambiamento del proprio assetto sia nel contesto pandemico.

Introduzione

La comunicazione è un'infrastruttura fondamentale per una buona PA, oggi non può fare a meno di web e social network¹ e rappresenta un elemento per la creazione e il rafforzamento della relazione con il cittadino: parole come ascolto del cittadino, *empowerment*, *engagement*, partecipazione sono veri e propri processi di innovazione, che grazie alla rivoluzione del web sociale diventano facilmente applicabili, in particolare all'area della salute e della medicina. La comunicazione ha un valore fondamentale, perché consente di costruire l'indispensabile rapporto di fiducia tra istituzione e cittadini. In particolare, per quanto riguarda la salute, i social e "l'avvento delle piattaforme web 2.0 estendono le possibilità di trasmissione, scambio e condivisione delle informazioni legate alla salute, ridefinendo i rapporti tra strutture sanitarie, medici, comunità scientifica e cittadini"².

Oggi il reale e il digitale non sono più ambienti separati, ma parte di un unico ecosistema mediale che obbliga le istituzioni pubbliche - quindi anche quelle della salute come l'Azienda Ospedaliera di Alessandria - ad approcciarlo "con consapevolezza e competenza comunicativa"³, allo scopo di divenire fonte credibile e affidabile per i cittadini in ambito sanitario e sui temi della salute.

Fin dal 1999, Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls e David Weinberger nel 'Cluetrain Manifesto'⁴ hanno avuto il merito di individuare in Internet uno dei più grandi cambiamenti paradigmatici: la rete prima - e le piattaforme social poi - hanno permesso la creazione di un unico sistema sociale nel quale tutti i soggetti agiscono, reagiscono e si influenzano a vicenda. Le persone non sono più *target*, ma *prosumer* una "parola macedonia" mutuata dall'inglese, formata dalle parole "PROfessional" o "PROducer" e "CONSUMER", appunto quella fusione di produttore e consumatore che secondo Toffler ("The Third Wave") avrebbe caratterizzato il mercato di un vicino futuro. (...) Sono i consumatori stessi oggi a farsi portavoce dei bisogni di mercato grazie a questi strumenti di comunicazione istantanea e globale (i social). Dal ruolo passivo che li caratterizzava in passato assumono oggi il ruolo di partner attivi nella creazione di beni personalizzati e adatti alle esigenze del presente"⁵.

Da qui l'importanza della reputazione, che smette di essere un semplice processo dell'individuo, ma il prodotto del contesto sociale formulato dall'insieme di credenze, valutazioni e percezioni a proposito di una istituzione o azienda.

Le istituzioni sono chiamate ad abitare questo ecosistema, a "stare dove sono i cittadini", generando partecipazione e dialogo, attraverso la comunicazione: siamo di fronte a quello che viene definito public engagement, ossia l'insieme delle attività rivolte agli stakeholder e alla cittadinanza in generale, con particolare riferimento all'impatto e ai benefici prodotti sul territorio e nella comunità. Azione che riveste una rilevanza strategica perché permette un'interazione attiva con la società, sviluppando la diffusione della conoscenza, contribuendo alla crescita sociale e culturale del territorio.

Alla luce di quanto esposto, emerge come la comunicazione rappresenti uno strumento di *governance* per un'istituzione, nello specifico per un'azienda ospedaliera come quella di Alessandria, che ha investito in questo settore e lo ha ritenuto strategico in quanto

consente l'esercizio delle funzioni proprie dell'agire amministrativo: decidere, coordinare, regolare e governare.

Materiali e metodi

In primo luogo, va ribadito che la comunicazione riveste un ruolo chiave nell'attuazione delle "politiche per la salute". Si tratta, infatti, dello strumento per lo sviluppo della collaborazione tra cittadini e servizi sanitari, presupposto per avere una Sanità che risponda sempre meglio ai bisogni di salute. In quest'ottica, assumono particolare rilevanza le azioni tese a correggere l'asimmetria informativa tra professionista/struttura e cittadino e promuovere una reale autonomia di scelta (*empowerment*) da parte di quest'ultimo, nonché a migliorare le relazioni fra l'Azienda Ospedaliera e i portatori di interesse (*stakeholder*). In un'azienda sanitaria la comunicazione è parte integrante sia dei processi decisionali della Direzione sia della relazione operatore-paziente che caratterizza l'azienda stessa. Anche gli atti di governo aziendale, dopo essere stati adottati, necessitano di un'adeguata comunicazione istituzionale condivisa con la comunità di riferimento⁶ per riuscire a produrre efficaci risposte nei comportamenti dei cittadini e, anche ai fini della trasparenza.

Ma cosa significa comunicare la salute? Si tratta di un'abilità e una competenza strategica da coltivare per avere un'identità coerente, una riconoscibilità nel tempo e un ruolo credibile nelle frammentate ecologie mediali contemporanee. L'Azienda Ospedaliera ha rinnovato e implementato le proprie strategie comunicative con il fine di produrre un'informazione di qualità al servizio dei cittadini, creando con loro un rapporto interattivo e diretto che si riproduce in una forte sinergia con l'intero territorio. Per questo motivo ha aperto tra il 2013 (per primo Twitter) e il 2020 (ultimo arrivato Telegram) profili ufficiali sui social network che, in questo senso, si rivelano il principale strumento per raggiungere la *citizen satisfaction* e fondamentale alimento della trasparenza totale introdotta dal decreto 97/2016: il cosiddetto "FOIA italiano" rovescia infatti ogni impostazione tradizionale della PA verticistica e autoreferenziale e punta a riconvertire le modalità di lavoro e persino le mentalità di dirigenti e funzionari⁷.

Le azioni messe in campo dalla Comunicazione dell'Azienda Ospedaliera di Alessandria tengono conto del particolare momento storico che l'istituzione sta vivendo: si tratta di una realtà fortemente orientata all'innovazione, che ha come prospettiva una nuova missione, quella della ricerca, in quanto è stato avviato il percorso di riconoscimento a Istituto di Ricovero e Cura a Carattere Scientifico e a polo formativo, essendo ormai sempre più strutturati e consolidati i rapporti con l'Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro". Per accompagnare questo cambiamento, viene realizzata una narrazione legata alle attività di ricerca, che pone l'accento sulle risorse umane e quindi sui protagonisti della stessa: il personale aziendale, primo testimonial dell'attività. Sono stati individuati specifici *hashtag* per accompagnare il percorso come #Versolrccs e #ChiRicercaCura, allo scopo di evidenziare alla comunità la svolta e l'importante percorso di riorganizzazione, nonché l'applicazione di un modello organizzativo, quello dell'Infrastruttura della ricerca,

che ha consentito proprio di generare ed essere motore di questo cambiamento. La Comunicazione, che rientra nel Dipartimento Attività Integrate Ricerca e Innovazione e ricopre un ruolo cardine nel processo di cambiamento che è leva strategica del percorso, viene intesa come "redazione unica" che coordina e gestisce i vari settori, favorisce un'attività di consolidamento della conoscenza, di comunicazione continua e di trasmissione delle informazioni, sviluppa le strategie di comunicazione delle attività di ricerca in corso e concorre a diffondere la cultura scientifica per accrescere la percezione dell'importanza della ricerca svolta in ospedale. In questo modo vengono sviluppati percorsi della comunicazione esterna e interna, in ottica *health literacy* attraverso le risorse a disposizione del Centro Documentazione Aziendale.

Oltre all'applicazione del modello proposto da PASocial, che prevede la presenza di cinque desk, la comunicazione dell'AO AL è integrata con altre due aree, la divulgazione scientifica e il fundraising, fondamentali nel percorso di cambiamento:

1. La Redazione delle notizie, trattamento delle informazioni e rapporti con la stampa
2. Campagne di comunicazione e organizzazione di eventi
3. Analisi delle indagini di soddisfazione, revisione e superamento delle Carte dei Servizi, azioni tese a favorire la partecipazione civica
4. I contatti con il pubblico e gestione dell'accesso civico
5. La comunicazione interna a fini di circolazione delle informazioni
6. La divulgazione scientifica
7. Il fundraising

Le attività poste in capo alla Comunicazione risultano elemento fondamentale e imprescindibile nelle organizzazioni, in quanto consentono di dar corso a processi fondamentali.

In primo luogo, la Comunicazione consente di agevolare gli scambi di informazione: l'Azienda Ospedaliera ha avviato un percorso di comunicazione interna con specifiche azioni di *brand reputation*, per consolidare al proprio interno il senso di appartenenza, l'orgoglio, ma anche la consapevolezza dell'importante momento storico che l'istituzione sta attraversando.

La Comunicazione rappresenta l'avvio e il terminale di una serie di informazioni da parte delle singole strutture aziendali: qui viene processato il messaggio, attraverso una puntuale analisi dei contenuti, dei pubblici a cui va rivolto e degli strumenti con cui questi contenuti devono essere veicolati. Per consolidare il *brand*, è stata predisposta un'importante azione collegata all'identità visiva, con la revisione del logo aziendale, di più facile lettura, comprensione e immediata visibilità. È stato redatto un "Manuale di stile", che contiene *policy* e strumenti per supportare i dipendenti, nonché presentato in un ciclo formativo affinché possa essere sempre più condivisa la cultura della comunicazione. Il manuale è suddiviso in sezioni: una dedicata all'identità visiva dell'Azienda Ospedaliera,

con le sue declinazioni: "l'identità visiva di un marchio è l'insieme di quegli elementi grafici e visivi che rendono riconoscibile un *brand* e allo stesso tempo ne veicolano i valori. La Visual Identity è una parte della più ampia strategia di costruzione dell'identità aziendale. Per questo il manuale fornisce alcune istruzioni per la comunicazione offline (slide, locandine, carta intestata, ecc.) sia per la presenza on line"⁸.

Le altre sezioni sono dedicate agli strumenti di comunicazione, ivi compresa la gestione della casella di posta elettronica degli operatori, sovente poco considerata, ma potente mezzo di comunicazione: è stato riportato l'estratto del regolamento della posta deliberato dall'Azienda Ospedaliera. Vi sono poi gli indirizzi delle piattaforme social su cui l'Azienda Ospedaliera è presente, ovvero Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube, Twitter e Telegram: "attraverso i social - è indicato sul manuale - l'Azienda favorisce la partecipazione, il confronto e il dialogo con i propri interlocutori, nell'ottica della trasparenza e della condivisione". L'Azienda è infatti fonte primaria di fruizione delle informazioni di salute e di accesso ai servizi: come indicato nelle *policy*, obiettivo è quello di fornire al cittadino risposte precise, tempestive e trasparenti. Affinché vi sia condivisione con i dipendenti e la maggior coerenza possibile alle *policy* aziendali, queste sono state sintetizzate in un decalogo alla voce "Cosa fare e cosa non fare sui social" e sono oggetto costante di formazione. L'ultima sezione è dedicata alla gestione del patrocinio e alla progettualità relativa all'alfabetizzazione sanitaria, fornendo consigli utili ai professionisti per comunicare in maniera "semplice e chiara".

Tutto il materiale - manuale, slide, modulistica - è disponibile sulla intranet dell'Azienda e la Comunicazione è sempre disponibile a supportare i fabbisogni informativi delle strutture aziendali per rafforzarne con l'identità visiva i messaggi che devono essere veicolati. Inoltre, la collaborazione interna prevede un'interazione non gerarchizzata, attraverso il coordinamento del Social Media Manager, professionista capace di impostare una strategia social in linea con il tono di voce aziendale, ma anche di monitorarla in termini quantitativi e qualitativi, per verificare il *sentiment* degli utenti sui social e la reputazione aziendale.

Ultimo, ma non meno importante, la pianificazione della gestione delle crisi, in quanto l'attenzione ai flussi di informazione, soprattutto nei momenti più complicati, assume un forte ruolo strategico. In situazioni critiche il tempo da dedicare alla comunicazione è poco ma il dialogo con i cittadini è necessario. La comunicazione diventa una forte leva strategica in grado di affiancare e supportare la gestione della crisi, con attenzione, regole e procedimenti prestabiliti. La pandemia ne è stata un esempio: la cattiva informazione può produrre effetti devastanti sui comportamenti individuali e impone un ripensamento della comunicazione, che deve essere di buona qualità⁹. Per questo la Comunicazione ha predisposto uno specifico piano di attività fin dal marzo 2020, con l'obiettivo prioritario di mantenere un costante filo con i propri dipendenti: gli operatori sanitari, con le importanti misure cautelari prese, dovevano rappresentare per l'esterno "base sicura" a cui affidarsi per continuare a "svolgere" attività quotidiane. Al contempo però era necessario continuare a implementare un forte senso di squadra per valorizzare il grande sforzo richiesto: tutti gli operatori preoccupati per le loro famiglie, stavano svolgendo una

attività "in prima linea" ogni giorno per rispondere al bisogno di salute dei pazienti, sia quelli affetti da Covid-19, sia quelli urgenti che necessitavano delle cure "routinarie" (si pensi ai pazienti oncologici, cardiopatici, alle patologie tempo-dipendenti, ecc.). Pertanto, sono state scelte quattro parole chiave sulle quali è stata basata la comunicazione, poi differenziata secondo i pubblici e gli strumenti: Consapevolezza, Fiducia, Responsabilità e Coinvolgimento. Nelle varie fasi dell'emergenza, poter contare su un piano pre-stabilito, con strumenti realizzati *in itinere* sulla base delle necessità anche degli utenti, ha permesso di essere riferimento per tutti. Le azioni introdotte sono state varie:

- creazione di una rete molto stringente per l'aggiornamento sulla situazione Covid-19 dell'Azienda Ospedaliera con gruppi WhatsApp dedicati (micro-interviste direzione con aggiornamento direzione, testi mirati, ecc.)
- serie di video interviste agli operatori per raccolta delle loro testimonianze rilanciate su tutti i canali social - campagna #NoiCiSiamo #RestateaCasa ha coinvolto tutte le strutture aziendali con oltre 150 post
- la creazione dei vari gruppi ha consentito la comunicazione di messaggi verso gli operatori, ma anche la raccolta di informazioni di ritorno, utili per raccogliere ulteriori informazioni testimonianze che sono state veicolate sui social
- implementazione dei messaggi sui social del lavoro finalizzati a valorizzare il lavoro svolto, a ringraziare, a porre in evidenza da un lato attività "ordinaria" e dall'altro quella "straordinaria" correlata all'emergenza
- serie di interviste con direzione e altre istituzioni per valorizzare collaborazione istituzionale
- attivazione del canale Telegram.

Va inoltre ricordato che la Comunicazione ha supportato la campagna di raccolta fondi per gli ospedali della provincia promossa da Fondazione Solidal che ha raccolto oltre un milione di euro, chiamata #Fermiamololnsieme e che ha visto la partecipazione di tutte le istituzioni del territorio, a favore delle strutture sanitarie della comunità.

Il secondo elemento da sottolineare è legato al ruolo della comunicazione capace di governarne i processi aziendali: ne è esempio il Piano Strategico 2019-2023, avviato nel 2018 e tuttora in corso, si tratta dello strumento con cui l'Azienda ha fissato gli obiettivi da attuare promuovendo la partecipazione attiva alla vita dell'ospedale, della collettività e degli *stakeholder*. L'Azienda ha predisposto una riorganizzazione generale delle attività, funzionale alla realizzazione degli obiettivi, in cui l'innovazione, la ricerca, l'approccio metodologico, sono finalizzati al processo di cambiamento per tutta l'organizzazione. I cinque obiettivi individuati sono frutto della condivisione tra la Direzione Strategica e l'analisi dei fabbisogni realizzata dall'Azienda Ospedaliera. Con il Piano Strategico è stata definita la *vision* dell'Azienda Ospedaliera che sintetizza i valori e gli obiettivi da perseguire "Insieme, vogliamo creare percorsi di cura per le persone che ci scelgono e offrire migliori e maggiori servizi. Vogliamo potenziare il nostro ruolo di Azienda Ospedaliera,

anche oltre il confine regionale. Vogliamo collaborare con il territorio. Vogliamo valorizzare le risorse interne e le nostre eccellenze attraverso l'organizzazione, la formazione, la ricerca e l'innovazione".

Accanto all'implementazione del Piano Strategico, è stata avviata una massiccia campagna di comunicazione per supportarne lo svolgimento: oltre alla narrazione dedicata alla ricerca, ne è stata prevista una dedicata all'evoluzione delle strutture sanitarie, identificata con #aziendaallopera, per rendere evidenti le azioni di miglioramento - anche dei locali - realizzate. In particolare, per rendere visibili le progettualità collegate alla voce "Accoglienza e Benessere" vengono ripresi in modo costante i lavori, con il loro stato di avanzamento, così da permettere ai cittadini di comprendere in modo semplice, quanto avviene in ospedale, come, ad esempio, quando prende avvio un cantiere e quando il servizio viene completato e reso disponibile agli utenti.

Da ultimo, la comunicazione favorisce le relazioni interpersonali, tra i dipendenti e tra dipendenti e cittadini: un esempio in tal senso è rappresentato dalla campagna di comunicazione #OspedaleSiamoNoi. Il progetto si pone un duplice obiettivo comunicativo: verso l'esterno per presentare le numerose strutture ospedaliere e i professionisti che ne fanno parte, fornendo anche strumenti utili per l'accesso ai servizi; verso l'interno per rafforzare il senso di appartenenza alla propria struttura ma anche, più in generale, all'azienda, creando coinvolgimento ed entusiasmo. Il fine ultimo, inoltre, è quello di fidelizzare sempre di più il bacino di utenza accompagnando l'ospedale nel percorso di trasformazione verso l'IRCCS (in prospettiva #NoiSiamoIRCCS) oltre a permettere una prima scrematura e controllo delle informazioni di servizio pubblicate sul sito grazie alle infografiche. La campagna si compone di diverse azioni da realizzare con strumenti di comunicazione differenti:

1. Video di presentazione della struttura
2. Foto dei professionisti
3. Infografica sull'accesso ai servizi
4. Comunicato stampa sull'avanzamento delle attività
5. Rubrica "Ospedale Risponde" in collaborazione con un media partner.

Il particolare la rubrica "Ospedale Risponde", che procede come campagna parallela, presenta questo format:

- Pubblicità sui social per inviare (anche in maniera anonima) le proprie domande alla mail dell'Ufficio Comunicazione, sul numero WhatsApp del media sponsor o sui social (commento o messaggio privato)
- Collegamento in diretta, ogni venerdì alle ore 14.30, con il medico o altra figura che risponde alle domande dei cittadini per un totale di 20/30 minuti circa. L'incontro viene trasmesso sui social aziendali e sulla pagina Facebook del media partner.

Avviata a febbraio, la campagna sta ottenendo risultati incoraggianti: in una settimana in particolare, la quarta di aprile, che ha visto come protagonista la Nefrologia, sono stati

calcolati questi dati: 40.813 totale delle persone raggiunte (sui profili Facebook e Instagram, YouTube); 3.606 totale interazioni (like, commenti, condivisioni). Il materiale pubblicato ha visto un totale di 27 post, così suddivisi:

- 15 post Facebook
- 2 post su YouTube
- 8 post su Instagram
- 2 post su Telegram

La campagna è stata condivisa dal gruppo Comunicazione della Direzione Strategica, che ha approvato la programmazione annuale che consente di dare visibilità a tutte le strutture aziendali, oltre che fornire attraverso le immagini e le "storie" del reparto una maggiore informazione sulle attività.

Va ricordato, infatti, che le storie sono onnipresenti, ma soprattutto potenti. Le immagini, la verosimiglianza e il senso di un narratore che parla con la propria voce - come nei video della campagna - coinvolgono le emozioni e rimangono impresse nella memoria. Le storie hanno il potere di diminuire le contro-argomentazioni, attingere a paure e desideri e plasmare la percezione dei problemi: tutto ciò consente di essere fonte autorevole e riconoscibile ed essere strumento di contrasto alle fake news. Le notizie false, come è emerso da una ricerca¹⁰ di tre studiosi del MIT di Boston che hanno preso in esame 126mila notizie che si sono diffuse rapidamente su Twitter tra 2006 e il 2017, viaggiano a una velocità sei volte maggiore rispetto a quelle vere, creando reazioni più forti di sorpresa e di disgusto.

Risultati

In sintesi, le esperienze messe in campo dall'Azienda Ospedaliera di Alessandria negli ultimi tre anni sono testimonianza di come la comunicazione possa rappresentare uno strumento di *governance* per un'istituzione, nonché di gestione dell'organizzazione: la comunicazione, infatti, è veicolo di trasmissione di informazioni per lo sviluppo delle attività, incide sulla costruzione delle relazioni tra gli operatori, contribuisce alla definizione del clima aziendale/salute organizzativa, incide sulla produttività dei processi di lavoro e sulla relazione con i cittadini/pazienti. Da ultimo, incide sulla reputazione dell'Azienda.

Per questo, tra le prossime azioni da realizzare si prevede uno specifico piano di *brand reputation*: la reputazione di un'azienda, non dipende più solo da quello che le sue reti fisiche dicono di lei, ma anche da come si "racconta" sui social, quali post pubblica, cosa condivide, in che modo descrive con foto e video i servizi erogati all'utenza. Diventa fondamentale "entrare" non solo nell'*agenda setting* secondo le modalità tradizionali (media e rapporto con *stakeholder*), ma anche nelle conversazioni digitali, dove si parla e si valuta tutto e tutti - qualunque sia la categoria di soggetto, qualsiasi formato abbia il messaggio, con qualsiasi forma la scelta, l'azione o l'inazione si esprimano - creando quei legami di interdipendenza, interazione e influenza reciproca che definiscono il concetto

di infosfera¹¹. Diventa strategico - ed è previsto - gestire la social media strategy attraverso piattaforme professionali in grado di trovare i contenuti sociali collegati ad "AO AL" e soprattutto, misurare le performance.

Accanto a questa azione sulla reputazione, è in corso una revisione organizzativa dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico, per renderlo sempre più connesso alla Comunicazione e "digitale", in quanto valore aggiunto grazie al ruolo che è chiamato a ricoprire dalla normativa, dedicato all'ascolto sistematico dell'utenza, finalizzato ad un miglioramento continuo dell'istituzione.

Conclusioni

Da quanto descritto è possibile affermare che la comunicazione sia un processo di scambio di informazioni e di influenzamento reciproco che avviene in un determinato contesto e l'esperienza maturata prima e durante la pandemia da Covid, rappresenta un bagaglio culturale sul quale costruire le azioni da realizzare nel breve periodo. Inoltre, emerge che gli interventi effettuati sulla comunicazione hanno un impatto sull'organizzazione e la comunicazione, da supporto funzionale ai rapporti tra le unità organizzative, diviene componente strutturale di un'organizzazione, sempre più basata su reti di relazioni.

Bibliografia

1. SOCIAL MEDIA E PA, DALLA FORMAZIONE AI CONSIGLI PER L'USO Il primo libro "in progress" della nuova comunicazione pubblica SECONDA EDIZIONE Gennaio 2018 Volume a cura di Sergio Talamo, Francesco Di Costanzo, Roberta Crudele
2. Social media e comunicazione della salute. Profili istituzionali e pratiche digitali di Alessandro Lovari (Autore) goWare e Edizioni Angelo Guerini e Associati, 2020
3. La reputazione ai tempi dell'infosfera: Cos'è, come si costruisce, come si difende - Daniele Chieffi
4. <http://www.mestierediscrivere.com/articolo/tesi.html>
5. <https://medium.com/brixenlabs/toffler-e-la-teoria-del-prosumer-b1e43564f9>
6. Piano di comunicazione AOAL (DELIBERAZIONE DEL DIRETTORE GENERALE N. 66 DEL 03/02/2021 - OGGETTO: ADOZIONE PIANO DI COMUNICAZIONE AZIENDA OSPEDALIERA DI ALESSANDRIA 2021)
7. SOCIAL MEDIA E PA, DALLA FORMAZIONE AI CONSIGLI PER L'USO. Il primo libro "in progress" della nuova comunicazione pubblica SECONDA EDIZIONE Gennaio 2018 Volume a cura di Sergio Talamo, Francesco Di Costanzo, Roberta Crudele
8. Manuale di Stile - Comunicare l'Azienda Ospedaliera (intranet AOAL)
9. Lelio Alfonso, Gianluca Comin. "#ZONAROSSA. Il Covid-19 tra infodemia e comunicazione"
10. <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>