



Strategia de dezvoltare a
Asociației Presei Independente (API)
2011-2013

Chișinău
Iunie 2011

Sumar

Asociația Presei Independente (API) a ajuns în pragul unei etape importante în activitatea sa. În anul 2012 se vor împlini 15 ani de la crearea organizației. Pentru continuarea activității sale, este necesară analiza situației curente și determinarea priorităților API pentru viitor. Din acest considerent, elaborarea unei strategii de dezvoltare a organizației a devenit un imperativ pentru echipa de administrare a API.

Profilul organizației

Asociația Presei Independente (API) este o asociație obștească care activează de mai bine de 14 ani. Actualmente, organizația întrunește 23 de membri, 17 dintre care reprezintă ziare și reviste locale și naționale, o agenție de știri, o organizație media și 4 jurnaliști liber profesioniști.

Organizația este cunoscută drept promotor al presei libere și profesioniste și recunoscută pentru campaniile media, acțiunile de apărare a libertății de exprimare, accesului la informație, promovarea autoreglementării jurnalistice etc. În ultima perioadă, este antrenată în mai multe acțiuni de advocacy, reușind să promoveze acte legislative importante pentru dezvoltarea mass-media din Republica Moldova.

Analiza internă și externă a API

Deși organizația evoluează constant, API nu dispune de o strategie de dezvoltare în care ar fi stabilite clar prioritățile și obiectivele pentru a determina corectitudinea activităților sale. Totodată, această creștere este greu măsurabilă, deoarece nu are stabiliți anumiți indicatori care ar ajuta la determinarea performanței.

Asociația dispune de mai multe documente strategice, însă acestea sunt incomplete și nu au un plan de acțiuni care ar specifica responsabilii și termenele de realizare. În aceste documentele nu sunt stabilite misiunea și obiectivele API. În Statutul organizației, la capitolul ”Scopuri și sarcini”, sunt incluse un șir de sarcini pe care și le pune organizația, fără a se specifica care este scopul spre care tinde API. Necesită concretizare și rolul API, fie organizația promovează dezvoltarea presei independente și profesioniste în general, fie promovează doar dezvoltarea și profesionalizarea membrilor săi.

Totuși, organizația este în creștere și are înregistrate un șir de rezultate care consolidează credibilitatea și autoritatea API.

Evaluarea dezvoltării organizaționale de către AED

În iunie 2010, Academia pentru Dezvoltare Educațională (AED) a elaborat un raport de evaluare a dezvoltării organizaționale a API. Evaluarea AED s-a axat pe următoarele aspecte: buna guvernare a organizației, implementare, monitorizare, evaluare, raportare, managementul resurselor umane, managementul financiar și durabilitate financiară, servicii orientate spre constituenți, lucrul în rețea și advocacy.

În general, concluziile raportului sunt pozitive și apreciază nivelul de dezvoltare al organizației drept unul “consolidat”, deși există anumite aspecte ce necesită atenție din partea organizației (cele care au acumulat punctaj mic):

- Consiliul de administrare este implicat insuficient în planificarea strategică organizațională;
- Deși organizația dispune de un plan de dezvoltare strategică, acesta nu corespunde criteriilor (structură, plan de acțiuni, indicatori de performanță, responsabili, evaluare etc.);
- Procesul de monitorizare și evaluare nu este dezvoltat;
- API nu dispune de strategii de colectare a fondurilor.

Studiul opiniei echipei de administrare a API

Activitățile întreprinse de echipa administrativă au ca scop realizarea deciziilor Adunării generale și a Consiliului de administrare, conforme statutului Asociației. Pe parcursul ultimilor ani, trei aspecte majore în activitatea API au fost dezvoltate și consolidate.

În primul rând, este vorba de dezvoltarea capacităților API de instruire a membrilor în domenii relevante activității acestora. Astfel, a fost constituită o echipă de traineri, pregătiți în domenii conexe editării unor publicații periodice, care oferă, la necesitate, instruirii membrilor API. Totodată, au fost organizate mai multe instruirii locale și internaționale pentru toate categoriile de angajați ai instituțiilor membre ale API.

Al doilea aspect asupra căruia au fost direcționate resursele echipei de administrare a API este lobby și advocacy pentru dezvoltarea presei independente. În acest sens, API a fost inițiatorul Grupului public–privat care a servit drept mecanism de promovare a unor noi politici publice în domeniu (de ex. legislația privind deetatzarea presei). API a devenit membru al Consiliului Național pentru Participare pe lângă Guvernul RM, care este o tribună eficientă pentru promovarea intereselor presei independente locale în raport cu autoritățile publice.

Al treilea moment este profesionalizarea presei independente, în special a membrilor API. În acest sens au fost elaborate normele etice pentru publicațiile membre API și a fost instituită Comisia de etică care monitorizează respectarea deontologiei de către membrii API. De asemenea, API a fost inițiatorul creării Cosiliului Național de Presă ca mecanism de autoreglementare a presei naționale și a noului Cod deontologic al jurnalistului din Republica Moldova.

În același timp, echipa de administrare a reușit să sporească și să diversifice lista donatorilor care susțin activitățile și inițiativele API. Datorită acestui fapt, membrii API au beneficiat de asistență financiară directă prin implicarea acestora în anumite programe, precum și de asistență tehnică (echipament, hârtie etc.). De asemenea, API a constituit un Fond de susținere a membrilor în situații excepționale.

Totodată, echipa de administrare a enunțat mai multe rezerve care, în opinia ei, afectează viteza de creștere a Asociației, cele mai importante fiind implicarea insuficientă a membrilor API în susținerea inițiativelor strategice și a activităților desfășurate, în unele cazuri, lipsa de receptivitate față de solicitările echipei de administrare.

Studiul opiniei membrilor API

Pentru efectuarea acestui studiu, a fost elaborat un chestionar, care a fost completat de 16 membri ai API din cei 23.

Așteptările membrilor

Majoritatea membrilor au recunoscut că așteptările pe care le-au avut de la calitatea de membru s-au realizat parțial și acestea se referă la instruire pentru echipă, asistență din partea API, inclusiv prin intermediul unor specialiști și schimb de experiență. În același timp, membrii API apreciază că ar avea nevoie de mai multe instruire și asistență din partea API.

În mare parte, organizația este considerată receptivă, deși unii membri spun că doar uneori le este solicitată opinia și le sunt luate în considerare părerile.

Aspecte financiare

Cu referire la cotizația pe care o plătesc membrii API, majoritatea publicațiilor membre nu sunt gata să plătească o cotizație mai mare, deși sunt suficiente opinii conform cărora cotizația plătită este insuficientă. O parte dintre membri API sunt de părerea că este nevoie de mai multă transparență în gestionarea cotizațiilor și în valorificarea fondurilor accesate de API.

În același timp, practic toți membrii sunt gata să plătească pentru anumite servicii prestate de API. Acest lucru este esențial pentru asigurarea durabilității financiare a organizației. De asemenea, pentru durabilitatea organizației ar trebui introduse unele servicii profesionale, prestate contra plată inclusiv membrilor. Membrii API consideră că astfel de servicii pot fi din domeniul design, juridic, economie și contabilitate, instuire privind atragerea de fonduri, scrierea proiectelor etc.

Lacune

Unii membri ai API consideră că API nu-și promovează suficient activitățile, paginile web ale API și ale membrilor săi.

Majoritatea membrilor au indicat eficiența scăzută a departamentului de publicitate al API și dotarea tehnico-materială insuficientă a organizației (lipsa unei tipografii, lipsa unei rețele de distribuire, lipsa unor baze de date din domeniu etc.).

Unii membri își doresc o comunicare mai strânsă cu echipa de administrare, considerând necesară prezența mai frecventă a echipei administrative în regiuni. Totodată, nimeni dintre membrii API nu au indicat despre existența buletinului electronic intern, elaborat periodic pentru informarea membrilor API despre activitățile curente ale organizației.

Priorități

În opinia membrilor API, prioritățile în activitatea organizației sunt următoarele:

- Dezvoltarea presei, inclusiv prin crearea condițiilor de creditare avantajoasă;
- Pregătirea cadrelor;
- Implementarea noilor proiecte pentru membrii API;
- Editarea unui supliment pentru ziare, gen “Fermierul”;
- Participarea activă la elaborarea cadrului legal;
- Dezvoltarea tehnico-materială a redacțiilor;
- Consolidarea poziției și a imaginii presei independente;
- Reducerea comisioanelor pentru distribuția și vânzarea publicațiilor;
- Procurarea unei tipografii pentru membrii API;
- Atragerea noilor membri;
- Asistență în dezvoltarea paginilor web ale publicațiilor și promovarea acestora;
- Utilizarea paginilor web ca surse de colectare a unor noi venituri ale redacțiilor.

Analiza SWOT

Punctele forte ale API:

- Cunoscută și apreciată pe piața media din republică și de peste hotare;
- Colaborează cu zeci de donatori străini, bucurându-se de încrederea acestora;
- Este membru al World Association of Newspapers (WAN);
- Are o echipă de angajați profesioniști și responsabili;
- Tirajul cumulativ al ziarelor-membre API este de circa 90.000 de exemplare, fiind atractiv pentru furnizorii de publicitate;
- Editează publicația „Obiectiv”, difuzată ca supliment la majoritatea ziarele-membre, apreciată de cititori pentru informațiile de calitate;
- Colaborează cu organizații non-guvernamentale viabile în R. Moldova;
- Influențează luarea unor decizii la nivelul politicilor publice;
- Influențează calitatea jurnalismului prin intermediul Consiliului de Presă;
- Contribuie la sporirea calității jurnalismului prin organizarea unor concursuri de creație; acordarea unor premii;
- Dispune de o echipă pregătită de traineri;
- Facilitează schimbul de experiență între jurnaliști și redacții.

Punctele slabe:

- Nu contribuie suficient la consolidarea bazei tehnico-materiale și la modernizarea evidenței contabile ale redacțiilor;
- Unii membri se implică foarte rar în activitățile Asociației;
- Asistență insuficientă pentru îmbunătățirea designului ziarelor membre;
- Lipsa unui mecanism eficient de instruire și perfecționare continuă a ziaristilor din presa locală;
- Cheltuielile instituționale nu sunt acoperite total din surse proprii;
- Lipsa unui sediu propriu;
- Lipsa unei tipografii proprii moderne și a unei rețele de distribuție;
- Lipsa mecanismelor de sancționare a membrilor API pentru neprofesionalism și încălcarea eticii jurnalistice;
- API nu a reușit să atragă în calitate de noi membri portaluri informaționale;
- Lipsa unei baze de date privind activitatea deplină a fiecărui membru;
- Variantele electronice ale ziarelor nu sunt dezvoltate suficient;
- Partizanatul politic practicat de unii membri ai API;
- Nu sunt jurnaliști care ar scrie pentru presa străină.

Oportunități	Riscuri
<ul style="list-style-type: none">• Necesități continue de asistență din partea API pentru ziarele independente, în special pentru cele locale;• Lipsa în Republica Moldova a unei expertize profesionale în domeniu;• Deschiderea organizațiilor naționale și internaționale pentru dezvoltarea unor parteneriate cu API.	<ul style="list-style-type: none">• Dezvoltarea rapidă a internetului pune în pericol dezvoltarea de mai departe a variantelor tipărite ale publicațiilor;• Criza financiară afectează numărul de abonați, din care cauză publicațiile trebuie să mărească costul abonamentelor;• Monopolizarea unor segmente de piață de oligarhia politică și economică;• Apariția unor media trusturi;• Puterea politică continuă să favorizeze mass-media finanțată din bugetul de stat sau cel local;• Legislație care oferă condiții egale pentru presa străină și cea locală, ceea ce produce concurență neloială.

Analiza SWOT arată că există suficiente resurse în cadrul API pentru a fi mobilizate cu scopul de a înlătura sau minimiza punctele slabe.

Misiune și Obiective

Asociația Presei Independente (API) își propune următoarele misiune și obiective:

Misiunea organizatiei:

Asociația Presei Independente (API) este un centru național de resurse care contribuie la dezvoltarea presei independente din Republica Moldova prin profesionalizarea jurnaliștilor, sporirea calității și a viabilității presei independente.

Obiectivele de dezvoltare pe termen scurt:

Asistarea instituțiilor de presă independente în consolidarea viabilității sale;
Asigurarea unui proces continuu de instruire a angajaților din mass-media independente;
Desfășurarea campaniilor de lobby și advocacy pentru promovarea condițiilor de dezvoltare a presei independente;
Inițierea și susținerea inițiativelor de responsabilizare a presei prin respectarea normelor deontologice.

Priorități

Pentru realizarea obiectivelor stabilite, API are nevoie de consolidarea capacităților sale organizaționale, propunându-și pentru perioada anilor 2011-2013 trei priorități spre care își va direcționa eforturile.

Prioritatea 1. Sporirea capacităților pentru creșterea asistenței API de dezvoltare a membrilor organizației

Acțiuni:

Consolidarea departamentului de dezvoltare, cercetare și analiză cu noi angajați;
Crearea centrului de resurse pentru media (jurist, designer, economist);
Organizarea școlilor de vară/de iarnă pentru membrii API, dar și pentru alte mass-media locale independente;
Elaborarea și menținerea unor baze de date pentru membri API cu informații despre furnizorii de echipament, alte resurse necesare activității presei;
Crearea și actualizarea, pe site-ul Asociației, a unei baze de date cu fotografii, cu acces liber pentru membrii API;
Studierea posibilității de înființare a unei Agenții de publicitate în baza Departamentului publicitate al API;

Evaluarea anuală a membrilor API în funcție de implicarea lor în activitatea Asociației și implicarea prioritară a membrilor API activi în proiectele și programele de asistență;
Formarea grupurilor de membri în funcție de performanță pentru focusarea instruirilor;
Sporirea capacităților angajaților API în lobby și advocacy;
Organizarea instruirilor privind dezvoltarea versiunilor on-line ale ziarelor membre;
Campanie de promovare a versiunilor on-line ale ziarelor membre;
Actualizarea Statutului organizației.

Prioritate 2. Consolidarea capacităților de auto-finanțare

Acțiuni:

Sporirea capacităților angajaților API în domeniul de fundraising și scrierea de proiecte;
Crearea unei baze de date a finanțatorilor și priorităților de finanțare ale acestora;
Instituirea unor servicii contra plată pentru membri și non-membri de design și machetare, economie și contabilitate, asistență juridică, publicitate și marketing on-line etc.;
Analiza posibilității de prestare a unor servicii: desfășurarea campaniilor de informare, monitorizarea mass-media, organizarea evenimentelor media și altor evenimente publice la nivel local și național, organizarea instruirilor;
Stabilirea unor criterii de evaluare a performanței mass-media, urmare a asistenței API, pentru revizuirea cuantumului cotizațiilor de membri;
Consolidarea Departamentului de publicitate prin angajarea noilor colaboratori și extinderea serviciilor de publicitate;
Studierea posibilității de înființare a unei Agenții de publicitate în baza Departamentului publicitate al API.

Prioritatea 3. Consolidarea capacităților administrative și manageriale ale API

Acțiuni:

Elaborarea organigramei oficiului administrativ al API cu specificarea clară a atribuțiilor tuturor angajaților;
Crearea unor departamente noi și consolidarea acestora (sau instituirea unor responsabili): Departamentul marketing și publicitate, Departamentul de asistență și training (care va cerceta inclusiv ofertele de instruire, vizite de studiu etc. organizate de alte instituții)
Elaborarea unui nou design al paginii web a API, actualizarea permanentă și promovarea acesteia;
Crearea conturilor API pe rețelele de socializare;

Elaborarea unui buletin intern trimestrial/semestrial al API care va oferi informații despre proiectele în derulare, evoluții în cadrul API, oportunități, instruiri disponibile pentru membrii API etc.;

Organizarea periodică a vizitelor de documentare a angajaților API la membrii organizației;

Organizarea trimestrială a întrunirilor tematice ale membrilor API pentru discutarea unor aspecte inovative, probleme, activități preconizate;

Sporirea capacităților de management ale echipei de administrare a API (director executiv, consiliul de administrare).

Monitorizare și evaluare

Echipa de administrare a API va prezenta Consiliului de administrare rapoarte anuale cu privire la implementarea Strategiei de dezvoltare a organizației. Consiliul va fi responsabil de monitorizarea realizării obiectivelor stabilite.

Pentru monitorizarea implementării Strategiei, vor fi utilizați următorii indicatori de performanță:

Numărul abonamentelor ziarelor membre API în creștere;

Numărului vizitatorilor paginilor web API/membrilor API în creștere;

Organigramă nouă a oficiului executiv al API elaborată;

Numărul instruirilor desfășurate pentru angajații ziarelor independente, membre ale API;

Veniturile API, obținute din prestări servicii, în creștere;

Propuneri de pe agenda de advocacy a API promovate;

Numărul noilor membri ai API;

Noi pagini web funcționale ale API și membrilor organizației;

Buletine informative interne elaborate și distribuite.

Planul de acțiuni 2011 – 2013

Acțiuni	2011				2012				2013				Responsabili
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
PRIORITATE 1													
1.1 Consolidarea Departamentului de cercetare și analiză cu noi angajați													Oficiul administrativ
1.2 Crearea centrului de resurse pentru dezvoltarea media (jurist, designer, economist)													Oficiul administrativ Consiliul de administrare
1.3 Sporirea capacităților angajaților API în lobby și advocacy													Oficiul administrativ
1.4 Formarea grupurilor de membri în funcție de performanță pentru focusarea instruirilor													Oficiul administrativ
1.5 Evaluarea anuală a membrilor API în funcție de implicarea lor în activitatea Asociației și implicarea prioritară a membrilor API în proiectele și programele de asistență ale organizației													Oficiul administrativ
1.6 Organizarea școlilor de vară/de iarnă pentru membrii API, dar și pentru alte mass-media locale independente													Oficiul administrativ Consiliul de administrare

Acțiuni	2011				2012				2013				Responsabili
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1.7 Actualizarea Statutului organizației													Consiliul de administrare
1.8 Elaborarea și menținerea unor baze de date pentru membri API cu informații despre furnizorii de echipament, alte resurse necesare activității presei													Oficiul administrativ
1.9 Crearea și actualizarea, pe site-ul Asociației, a unei baze de date cu fotografii, cu acces liber pentru membrii API													Oficiul administrativ
1.10 Studierea posibilității de înființare a unei Agenții de publicitate în baza Departamentului publicitate al API													Oficiul administrativ
PRIORITATE 2													
2.1 Sporirea capacităților angajaților API în domeniul de fundraising și scrierea de proiecte													Oficiul administrativ
2.2 Consolidarea departamentului de publicitate prin angajarea noilor colaboratori și extinderea serviciilor de publicitate													Oficiul administrativ
2.3 Analiza posibilității de prestare a unor servicii: desfășurarea campaniilor de informare, monitorizarea mass-media, organizarea evenimentelor media și altor evenimente publice la nivel local și național, organizarea instruirilor													Oficiul administrativ Consiliul de administrare
2.4 Stabilirea unor criterii de evaluare a performanței mass-media urmare a asistenței API pentru revizuirea													Consiliul de administrare

Acțiuni	2011				2012				2013				Responsabili
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
cotizațiilor de membri													Oficiul administrativ
2.5 Instituirea unor servicii contra plată pentru membri și non-membri de design și maketare, economie și contabilitate, asistență juridică, publicitate și marketing on-line etc.													Consiliul de administrare Oficiul administrativ
PRIORITATE 3													
3.1 Elaborarea organigramei oficiului administrativ al API cu specificarea clară a atribuțiilor tuturor angajaților													Oficiul administrativ Consiliul de administrare
3.2 Crearea unor departamente noi și consolidarea acestora: Departamentul marketing și publicitate, Departamentul de asistență și training (care va cerceta inclusiv ofertele de instruire, vizite de studiu etc. organizate de alte instituții)													Consiliul de administrare Oficiul administrativ
3.3 Elaborarea unui nou design al paginii web a API, actualizarea permanentă și promovarea acesteia													Oficiul administrativ
3.4 Crearea conturilor API pe rețelele de socializare și gestionarea acestora													Oficiul administrativ
3.5 Elaborarea unui buletin intern trimestrial/semestrial al API care va oferi informații despre proiectele în derulare, evoluții în cadrul API,													Oficiul administrativ

Acțiuni	2011				2012				2013				Responsabili
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
oportunități, instruirii disponibile pentru membrii API etc.													
3.6 Organizarea periodică a vizitelor de documentare a angajaților API la membrii organizației													Oficiul administrativ Consiliul de administrare
3.7 Organizarea trimestrială a întrunirilor tematice ale membrilor API pentru discutarea unor aspecte inovative, probleme, activități preconizate													Oficiul administrativ
3.8 Sporirea capacităților de management a echipei de administrare a API (director executiv, coordonatori/șefi departamente, contabilitate, consiliul de administrare)													Oficiul administrativ



Elaborarea Strategiei de Dezvoltare a Asociației Presei Independente (2011-2013) a fost posibilă grație suportului generos din partea poporului american oferit prin intermediul Agenției SUA pentru Dezvoltare Internațională (USAID), în cadrul Programului AED Consolidarea Societății Civile în Moldova (MCSSP). Opiniile exprimate aparțin autorilor și nu reflectă în mod necesar poziția USAID, Guvernului SUA sau AED.

