



Asociația Presei Independente

**În serviciul și pentru dezvoltarea  
mass-mediei independente**

***Strategie de dezvoltare instituțională  
și de advocacy 2025-2029***

Iunie 2025



**Finanțat de  
Uniunea Europeană**



Prezenta Strategie a fost elaborată în cadrul proiectului „Mass-media independentă și rezilientă pentru cetățeni informați”, finanțat de Uniunea Europeană prin intermediul Serviciului Instrumente de Politică Externă (FPI) și implementat de Organizația „People in Need”, reprezentanța din R. Moldova

## Cuprins:

<b>I. Despre API .....</b>	<b>4</b>
1.1 Creată de presă, în serviciul presei .....	4
1.2 Misiune, valori, obiective .....	5
1.3 Membrii API .....	6
<b>II. Activitatea curentă: privire de ansamblu.....</b>	<b>18</b>
<b>III. API: experiențe, percepții, așteptări.....</b>	<b>22</b>
3.1 Echipa API.....	22
3.2 Directorul Executiv.....	25
3.3 Membrii API/Consiliul de Administrare.....	26
3.4 Reprezentanții mass-media ne-membri API.....	29
3.5 Reprezentanții societății civile.....	30
<b>IV. Analiza SWOT/PEST: potențiale riscuri și măsuri de atenuare.....</b>	<b>32</b>
4.1 Analiza SWOT.....	32
4.2 Analiza PEST.....	34
<b>V. Obiective și priorități strategice 2025-2029.....</b>	<b>38</b>
5.1 Așteptări-cheie .....	39
<b>VI. Concluzii și recomandări .....</b>	<b>45</b>

# I. Despre API

## 1.1 Creată de presă, în serviciul presei

Asociația Obștească „Asociația Presei Independente” (API, [www.api.md](http://www.api.md)) este una dintre cele mai experimentate organizații necomerciale din Republica Moldova, al cărei domeniu prioritar de activitate este mass-media. A fost înregistrată la 29 septembrie 1997 „pentru a susține instituțiile mass-media neafiliate politic, promovând și oferind asistență pentru dezvoltarea durabilă a organizațiilor media și a jurnaliștilor independenți la nivel național și regional, prin consolidarea capacităților profesionale, creșterea rezilienței și îmbunătățirea politicilor publice în domeniul mass-media”<sup>1</sup>.

Asociația a fost fondată de reprezentanții primelor ziare independente locale: „Accent Provincial” (Glodeni), „Business-info” (Cimișlia), „Cugetul” (Bălți), „Cuvântul” (Rezina), „Est-Curier” (Criuleni), „Gazeta de Vest”

(Nisporeni) și ai agențiilor de presă BASA-Press (Chișinău) și DECA-Press (Bălți). Ulterior actele de constituire au suferit unele modificări.

„Noi promovăm democrația, libertatea presei, drepturile omului și o societate deschisă”, cu această frază se încheie prezentarea API la rubrica „Scurt istoric” de pe pagina web a organizației. Într-adevăr, API a fost și este apreciată pentru campaniile media în diferite domenii de interes public și pentru acțiunile de advocacy menite să contribuie la dezvoltarea mass-media, la apărarea libertății de exprimare, a accesului la informație și la promovarea autoreglementării jurnalistice.

În cei 28 de ani de activitate, API a depășit granițele „geografice” și s-a afirmat drept una din cele mai importante organizații din domeniu din țară, care promovează și oferă sprijin presei independente la nivel atât regional, cât și național.

<sup>1</sup> <https://api.md/ro/scurt-istoric/>

## 1.2 Misiune, valori, obiective

Formularea actuală a **misiunii organizației** este următoarea: „API este un centru național de resurse care contribuie la creșterea sustenabilității mass-media independente prin consolidarea capacităților profesionale și financiare, îmbunătățirea politicilor publice, digitalizare și sporire a calității produsului jurnalistic”.

### Valori:

- **Independență** – financiară și editorială, libertate de exprimare și acces la informație.
- **Professionalism** – competențe profesionale și tehnice, etică și standarde profesionale, calitate editorială și de design.
- **Modernizare** – adaptabilitate la noile condiții, digitalizare, convergență tehnologică.

### Slogan:

**„Pentru o presă profesionistă, neangajată și sustenabilă”.**

### Obiectivele și prioritățile-cheie din strategia de dezvoltare de până la 2025:

- Leadership în activitățile de lobby și advocacy cu scopul asigurării unui climat propice pentru dezvoltarea mass-mediei;
- Fortificarea capabilităților membrilor API, pentru a asigura sustenabilitatea mass-mediei independente;
- Promovarea eticii și a deontologiei profesionale pentru repunerea mass-media în rolul său social;
- Promovarea imaginii asociative a API și asigurarea sustenabilității asociației.

## 1.3 Membrii API

Conform [Statutului](#), membri ai Asociației Presei Independente pot fi persoane fizice și juridice (asociații obștești) care împărtășesc valorile și scopurile declarate ale Asociației.

Începând cu 2015, numărul de membri s-a extins numeric, geografic și ca formă de constituire, la API aderând

redacții centrale și noi tipuri de media, precum portaluri online, posturi de radio și de televiziune.

În iunie 2025, Asociația numără 25 de membri: 17 persoane juridice (reprezentanți legali ai 16 redacții cu diferite forme de organizare juridică și a unei organizații de media) și 8 persoane fizice (inclusiv foști reprezentanți legali ai unor redacții care și-au încetat activitatea):

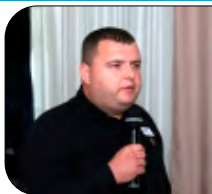
### Persoane juridice:



**Elena Motricală,**

publicația [Est-Curier](#),  
Criuleni

**Est-Curier**



**Cătălin Ambros,**

publicația [Unghiul](#),  
Ungheni

 **Unghiul**



**Maria Țurcanu,**

publicația [Ecoul nostru](#),  
Sângerei

 **Ecoul nostru**



**Nadine Gogu,**  
Centrul pentru Jurnalism Independent



**Veaceslav Perunov,**  
publicația SP,  
Bălți



**Elena Cobășneanu,**  
publicația Observatorul de Nord,  
Soroca



**Alecu Reniță,**  
revista Natura



**Alina Radu,**  
publicația Ziarul de Gardă





**Natalia Junghietu,**

publicația [Expresul](#),  
Ungheni

**EXPRESUL**



**Constantin Rotaru,**

publicația [Gazeta Satelor](#)

**GAZETA  
SATELOR**



**Tatiana Djamanov,**

[Radio Orhei](#)

**RADIO ORHEI**  
101.6 FM



**Victoria Popa,**

portalul [Gazeta de Chișinău](#)

**Gazeta**  
de Chișinău



**Mihail Sirkeli,**

portalul [Nokta.md](#) din Comrat

**nokta**



**Veaceslav Tutunaru,**  
postul de radio [Radio Eco FM](#)



**Tatiana Rusnac,**  
portalul [Mold-street.com](#)



**Vitalie Guțu,**  
portalul [Zonadesecuritate.md](#)



**Ghenadie Lupăcescu,**  
postului de televiziune [Studio-L](#),  
Căușeni



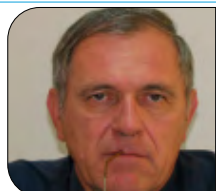
**Persoane fizice:**



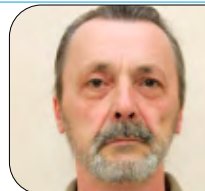
**Vitalie Cazacu**



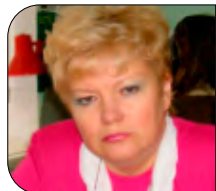
**Constantin Uzdrîș**



**Nicolae Misail**



**Mircea Zatușevschi**



**Nelly Uncuță**



**Carolina Buimestru**



**Constantin Grigoriță**



**Nata Albot**

## Structura organizațională

**Adunarea Generală a membrilor API** – organul suprem de conducere al Asociației. Se convoacă periodic în ședințe ordinare (atunci când o cer interesele Asociației, dar nu mai rar de o dată în an) și în ședințe extraordinare (la cererea a 1/3 din membrii Asociației sau prin decizia Consiliului de Administrare).

**Președintele/vicepreședintele API** sunt aleși de Adunarea Generală pentru un mandat de doi ani, cu posibilitatea de a fi realeși pentru cel mult încă un mandat consecutiv, și sunt din oficiu membri ai Consiliului de Administrare. În prezent, Președinte al Asociației este Mihail Sirkeli, directorul portalului Nokta.md din Comrat, iar vicepreședintă – Victoria Popa, fondatoare a portalului GazetadeChisinau.md. Ambii au fost aleși la Adunarea Generală din 25 aprilie 2024.

**Consiliul de Administrare** API este organul executiv al Asociației, alcătuit din cinci membri API, plus președintele și vicepreședintele Asociației. În prezent, în conformitate cu decizia Adunării Generale din 25 aprilie 2024, din Consiliului de Administrare al API fac parte:

1. **Mihail Sirkeli**, președinte API, director, portalul Nokta.md (Comrat)
2. **Victoria Popa**, vicepreședintă API, fondatoare, portalul GazetadeChisinau.md
3. **Elena Motricală**, membră, directoare, ziarul „Est-Curier” (Criuleni)
4. **Veaceslav Perunov**, membru, director, ziarul „SP” (Bălți)
5. **Alina Radu**, membră, directoare, „Ziarul de Gardă”
6. **Veaceslav Tutunaru**, membru, director, postul de radio Eco FM
7. **Constantin Uzdrîș**, membru persoană fizică, jurnalist

**Directorul Executiv** – persoana care administrează, de facto, Asociația și care este numită de către Consiliul de Administrare. Directorul Executiv nu poate fi membru al Consiliului de Administrare al Asociației. Din martie 2006, Director Executiv al API este Petru Macovei.

**Comisia de Cenzori** – Adunarea Generală a Membrilor poate desemna unul sau mai mulți cenzori sau poate

decide efectuarea unui audit anual extern. La 25 aprilie 2024, Adunarea Generală a membrilor API a desemnat în Comisia de Cenzori a API următoarele persoane:

1. **Constantin Rotaru**, membru, director, ziarul „Gazeta Satelor”
2. **Aliona Cenușa**, membră, manageră finanțe, „Ziarul de Gardă”
3. **Carolina Buimestru**, jurnalistă, membră API persoană fizică

## **Afilieri și parteneriate**

API este o organizație-resursă pentru diverse structuri europene și internaționale în problemele ce vizează libertatea presei și situația mass-media din Moldova.

API dezvoltă parteneriate cu cele mai active organizații neguvernamentale de media din țară și colaborează cu alte structuri asociative naționale și regionale, inclusiv – pe dosare de media – cu autoritățile publice naționale. API colaborează și cu organizații neguvernamentale din România,

Polonia, Olanda, Ucraina, Estonia, Suedia, Letonia, Danemarca, Marea Britanie și alte state.

Totodată, API este:

- Membră a Asociației Mondiale a Ziarelor și a Producătorilor de Știri (World Association of Newspapers and News Publishers [WAN/IFRA](#))
- Membră a [Centrului baltic de excelență în domeniul mass-media](#), care cercetează situația presei în diverse țări și elaborează recomandări pentru autorități și pentru donatori
- Membră a [Platformei Naționale a Forumului ONG-urilor din cadrul Parteneriatului Estic](#)
- Membră a [Coaliției Civice pentru Alegeri Libere și Corecte din Republica Moldova](#)
- Membră a [Inițiativei Civice pentru un Parlament Curat din Republica Moldova](#)
- Unul dintre fondatorii [Consiliului de Presă din Republica Moldova](#) și asigură Secretariatul autorității naționale de autoreglementare jurnalistică

- Partenera [Centrului pentru Jurnalism Independent din România](#)
- La nivel național, API este reprezentată în mai multe grupuri în domeniul politicilor de dezvoltare media, cum ar fi:
  - ▶ Grupul de lucru pe lângă Comisia parlamentară pentru mass-media
  - ▶ Consiliul coordonator pentru protecția spațiului informațional din Moldova
  - ▶ Consiliul de supraveghere a Centrului de comunicare strategică și combatere a dezinformării.

Potrivit Raportului de evaluare a capacităților organizaționale ale API, realizat în iulie 2024 de un expert independent, structură de guvernare la API este clară, funcțională și bine definită, cu organe clare de conducere. Consiliul de Administrare joacă un rol activ în guvernare, iar stilul de conducere al Directorului Executiv este participativ și deschis.



**Petru  
MACOVEI,**  
director  
executiv



**Cristina  
BOBÎRCĂ,**  
șefă  
Departament  
Instruiri și  
Dezvoltare  
organizațională



**Ion  
MAZUR,**  
șef  
Departament  
Advocacy  
și Publicații



**Maria  
PRAPORȘCIC,**  
manageră de  
program  
Stop Fals



**Irina  
ANDROS,**  
Șefă  
Departament  
Financiar,  
contabilă-șefă



**Mihai  
AVASIOAIE,**  
redactor-șef,  
Stopfals.md



**Rodica  
MALIC,**  
coordonatoare  
analiza datelor  
și raportarea  
falsurilor



**Doina  
FURCULIȚA,**  
coordonatoare  
programe



**Liliana  
BIVOL,**  
coordonatoare  
comunicare



**Mariana  
JACOT,**  
coordonatoare  
programe



**Vlad  
ALCAZ,**  
editor video



**Maia  
BUDECI,**  
contabilă



**Iana  
DAVID,**  
contabilă



**Igor  
CERVATIUC,**  
administrator-  
șofer

La momentul elaborării Strategiei, echipa API este constituită din 14 persoane (contracte individuale de muncă), repartizate în cinci departamente:

1. Instruiri și Dezvoltare Organizațională
2. Advocacy și Publicații
3. Asistență și Consultanță
4. STOP FALS!
5. Financiar

De asemenea, în echipă există persoane responsabile de comunicare și de problemele administrative ale organizației.

Totodată, conform organigramei adoptată de Consiliul de Administrare în noiembrie 2023, staff-ul API ar trebui să cuprindă 26 de poziții (inclusiv 13 poziții part-time sau prin cumul).

## **Cultura și politicile organizaționale**

Stilul de muncă în echipa API este participativ și deschis. Angajații cunosc bine misiunea și obiectivele organizației și își construiesc activitatea în funcție de acestea, precum și de nevoile concrete și mereu în evoluție ale sectorului media.

Conducerea API sprijină și stimulează munca de echipă și ajutorul reciproc, iar procesele sunt construite astfel, încât aproape orice membru (excepție Departamentul financiar) să poată înlocui un/o coleg/ă pentru o perioadă. Comunicarea internă este transparentă și eficientă atât pe verticală, cât și pe orizontală: se fac ședințe la care sunt analizate activitățile realizate, indicatorii și impactul acestora, și sunt planificate activitățile pentru perioada următoare.

La fel, este stimulată participarea angajaților în procesul de guvernare internă. Fiecare colaborator poate veni cu propuneri de activități ce răspund misiunii organizației, dar și cu cereri/reclamații.

Angajații sunt informați cu regularitate despre ședințele managementului, deciziile Consiliului de Administrare și

ale directorului executiv, regulamentele, ordinele interne și instrucțiunile aprobate. Are loc și un proces de comunicare pe orizontală între șefii de departamente și alți angajați care se consultă reciproc și se informează despre activitățile planificate și desfășurate.

Echipa financiară și cea administrativă lucrează în strânsă colaborare cu directorul executiv și se consultă reciproc. Totodată, chiar dacă au o muncă specifică, membrii echipei participă la ședințele comune și sunt la curent cu privire la activitățile în derulare și la proiectele de viitor.

Membrii tuturor departamentelor participă cu regularitate la instruirii în domeniile lor de activitate, la evenimente de consolidare a capacităților, ceea ce contribuie atât la dezvoltarea lor profesională, cât și la cultivarea sentimentului de utilitate, de valorificare și de apreciere în cadrul echipei.

API a adoptat mai multe politici și proceduri (unele publice, altele de uz intern) care să contribuie la buna funcționare a organizației și să reglementeze unele aspecte ale activității membrilor săi. Astfel, pe site-ul organizației sunt publicate:

1. **Regulamentul cu privire la colaborarea instituțiilor mass-media reprezentate în API cu autoritățile publice**, care stabilește principiile generale de colaborare a redacțiilor membre API cu autoritățile publice de nivel central, regional sau local și de reflectare a activității autorităților în mass-media;
2. **Regulamentul privind plasarea publicității politice și electorale în ziarele/portalurile informaționale reprezentate în API**, care stabilește standardele minime obligatorii de plasare a publicității politice și electorale pe platformele mediatice ale redacțiilor membre ale API;
3. **Politica de protecție împotriva exploatării și abuzului sexual (PEAS)**, prin care API declară toleranță „zero” față de abuzul și exploatarea sexuală și se angajează să respecte necondiționat demnitatea umană, urmând politicile globale ale Națiunilor Unite (ONU).

În cadrul Asociației mai sunt puse în aplicare și alte politici și regulamente interne, cum ar fi: Regulamentul intern al API, Politica de resurse umane, Politica privind evitarea conflictului de interese, Politica anticorupție și antifraudă, Procedura de evaluare a performanței angajaților și altele.

Existența unui cadru cuprinzător de politici și proceduri la API, incluzând guvernanta, strategia, resursele umane, comunicarea și finanțele, este confirmat și de Raportul de evaluare a capacităților organizaționale (2024).

Totodată, Raportul recomandă elaborarea adițională a altor documente, cum ar fi o strategie de colectare de fonduri sau instrucțiuni asupra interacțiunii specifice cu mass-media.

## II. Activitatea curentă: privire de ansamblu

Activitatea API se focusează pe angajamentul de a „promova și oferi asistență pentru dezvoltarea durabilă a organizațiilor de presă și a jurnaliștilor independenți la nivel național și regional, prin consolidarea capacităților profesionale, creșterea rezilienței și îmbunătățirea politicilor publice în domeniul mass-media”, asumat la nivel statutar. Totodată, ea are ca scop realizarea misiunii stabilite în Strategia 2021-2025 ca centru național de resurse ce contribuie la creșterea sustenabilității mass-media independente prin consolidarea capacităților profesionale și financiare, îmbunătățirea politicilor publice, digitalizare și sporire a calității produsului jurnalistic.

După discuțiile cu angajații echipei API, se propune actualizarea formulării misiunii organizației, după cum urmează: **„Misiunea noastră este să contribuim la creșterea sustenabilității mass-mediei independente prin consolidarea capacităților profesionale și financiare, îmbunătățirea politicilor publice, digitalizare și sporire a calității produsului jurnalistic”**.

De-a lungul anilor, API a demonstrat un progres constant **în consolidarea poziției de lider în sectorul mass-media din** Moldova, promovând jurnalismul independent și combaterea dezinformării – este concluzia atât a Raportului de evaluare din iulie 2024, cât și a interviurilor realizate în contextul elaborării actualei Strategii. **În continuare**, API este recunoscută ca lider în sectorul mass-media, iar influența sa se extinde dincolo de acest domeniu, având un impact semnificativ asupra politicilor publice și asupra dezvoltării societății civile în Republica Moldova.

API are o poziție foarte bună în spațiul public din țară, fiind recunoscută de colegii din alte ONG-uri, de autoritățile naționale și de partenerii de dezvoltare drept o organizație activă și cu expertiză relevantă, care urmărește obiectivul dezvoltării presei independente. Asociația este consultată cu regularitate de către actorii interni, dar și de organizațiile naționale și internaționale în domeniu, iar expertizele și opiniile formulate de echipa API sunt luate în considerare atât la elaborarea politicilor

publice naționale, cât și la evaluarea implementării lor. Aceasta se datorează și faptului că API este parte a tuturor proceselor ce vizează dezvoltarea mass-media în Republica Moldova.

Unul dintre atu-urile API, care contribuie la poziționarea sa în peisajul mediatic și la consolidarea reputației sale, este faptul că își desfășoară activitatea în mod transparent și responsabil, pornind de la necesitățile redacțiilor independente și a jurnaliștilor independenți. Astfel, niciunul dintre respondenții intervievați în contextul elaborării prezentei strategii nu a pus la îndoială onestitatea sau bunele intenții ale API – maximum a fost admisă lipsa capacităților instituționale sau a resurselor suficiente pentru a răspunde tuturor solicitărilor.

Totodată, API este apreciată pentru campaniile media pe subiecte de interes public – combaterea corupției; promovarea drepturilor omului, a democrației, diversității, non-discriminării și egalității de gen; a integrității funcționarilor publici etc., pe care le desfășoară cu implicarea multor instituții mass-media independente din țară. Pentru redacțiile partenere aceste campanii reprezintă un beneficiu cel puțin dublu, și anume, diversificarea conținutului editorial prin mediatizarea unor

subiecte de interes public major și sporirea veniturilor, acest conținut fiind distribuit contra cost.

La fel, API este văzută ca organizație-lider în promovarea autoreglementării jurnaliste, a eticii și deontologiei profesionale.

### **Printre acțiunile cu impact major ale API se numără:**

- Organizarea celui mai important și reprezentativ eveniment jurnalistic al anului – [Forumul Mass-Media din Republica Moldova](#).
- Participarea la elaborarea și actualizarea [Codului deontologic al jurnalistului](#), precum și monitorizarea, în baza unei [metodologii](#), a respectării acestuia de către constituenții săi.
- Susținerea activității [Consiliului de Presă din R. Moldova](#).
- Editarea publicației de investigații jurnalistice [„Cartea Neagră a risipei banilor publici”](#).
- Participarea la elaborarea documentelor/luărilor de atitudine colective ale reprezentanților breslei

jurnalistice (memorii, declarații, adresări către autoritățile naționale și internaționale).

- Organizarea concursurilor pentru profesioniștii media pe diverse teme.

### În materie de advocacy, sunt menționate:

- Facilitarea dialogului dintre autorități și sectorul mass-media pentru îmbunătățirea cadrului legislativ și normativ de activitate a presei.
- Comunicarea cu organizațiile internaționale reprezentate în țară cu privire la situația curentă și problemele din sectorul mass-media.
- Participarea activă și/sau coordonarea grupurilor de lucru pentru elaborarea unor proiecte de lege și altor documente de politici publice pentru dezvoltarea mass-media ([Programul național de dezvoltare a mass-media pentru anii 2023-2026](#), [Legea cu privire la Fondul pentru subvenționarea mass-media](#), proiectul de lege privind accesul la informațiile de interes public; legea cu privire la publicitate ș.a.).

- Sprijinul pentru acoperirea costurilor majorate la hârtia de ziar pentru publicațiile independente și gestionarea [Mecanismului de finanțare a distribuției publicațiilor periodice pentru anul 2024 și 2025](#), instituit prin Hotărâre de Guvern pentru a susține presa scrisă de calitate prin acoperirea cheltuielilor de distribuție a edițiilor periodice.
- Contribuția la educația și profesionalizarea corpului media, prin organizarea sesiunilor de instruire pentru diferite categorii de angajați ai redacțiilor independente (reporteri, manageri media, manageri de vânzări, contabili etc.).
- Realizarea programelor și proiectelor menite să crească sustenabilitatea economică a redacțiilor independente și să îmbunătățească/diversifice conținutul editorial. Asistența tehnică și consultanța oferite redacțiilor la elaborarea strategiilor de management în situații de criză.
- Oferirea sub-granturilor pentru procurarea echipamentelor tehnice necesare și pentru softuri licențiate.

- Organizarea vizitelor de studiu peste hotare pentru schimb de experiență.
- Crearea [Centrului de consultanță și asistență](#), prin intermediul căruia redacțiile independente pot solicita suport din partea unor experți în diferite domenii (design, management, publicitate, contabilitate etc.) – proiect pus pe pauză la această etapă.

Sunt inițiative pe care membrii API, dar și cei din afara organizației, le apreciază drept cruciale pentru asigurarea durabilității presei independente și pentru protejarea libertății de expresie.

La fel, API rămâne una din cele mai active organizații în domeniul combaterii dezinformării, prin fact checking și promovarea gândirii critice în cadrul [Campaniei împotriva informațiilor false și tendențioase STOP FALS!](#) Această campanie este văzută drept una dintre cele mai relevante inițiative în domeniu, recunoscută atât la nivel național, cât și internațional și care „tot mai mult se conturează ca o mini-instituție de presă”.

# III. API: experiențe, percepții, așteptări

La elaborarea strategiei, pentru a **înțelege mai bine** starea de spirit în rândul organizației, felul în care aceasta este percepută în spațiul public, dar și necesitățile angajaților și ale membrilor API, au fost realizate mai multe interviuri **în persoană** cu:

- echipa API și Directorul Executiv;
- membrii organizației, inclusiv membri ai Consiliului de Administrare;
- reprezentanți ai mass-media ne-membri API;
- reprezentanți ai societății civile.

Pentru fiecare dintre aceste categorii de respondenți a fost elaborat un set de întrebări. Unele dintre ele s-au repetat (ex.: „Care sunt plusurile sau minusurile API?”), altele au fost țintite (ex.: „Ce v-a făcut să aderăți la API și în ce măsură vi s-au îndeplinit așteptările?”, pentru membrii API).

Unele din răspunsurile oferite de intervieuați s-au regăsit deja în capitolul anterior – API rămâne organizație-lider

în sectorul mass-media din Moldova datorită acțiunilor de promovare a jurnalismului independent și a politicilor publice care să vină în susținerea acestuia; datorită sprijinului direct oferit redacțiilor, dar și activităților de combatere a dezinformării.

În continuare, vom evidenția ideile-cheie formulate pe categorii de respondenți.

## 3.1 Echipa API

**Plus:** Atmosferă constructivă și colegială de muncă; distribuție relativ clară a sarcinilor; divizarea pe departamente contribuie la focusarea pe obiective – membrii echipei sunt informați despre activitățile celorlalți; flexibilitate în stabilirea activităților; spirit participativ de lucru; membrii echipei sunt consultați cu privire la priorități/proiectele desfășurate; „STOP FALS! este o carte de vizită a API, despre care oamenii cunosc, dar succesul este asigurat de toate activitățile noastre”; utilizarea eficientă a

diverselor platforme de comunicare (pagina web, Facebook, Telegram, YouTube, TikTok); oportunitatea de a participa la evenimente profesionale/instruiri în țară, dar și peste hotare; există sentimentul de utilitate atât pentru sectorul media independent, cât și pentru societate în general.

În echipă nu există opinii separate față de proiectele „pentru presă” și cele „pentru oameni”, ambele categorii fiind considerate importante pentru societate. Un avantaj sunt relațiile și parteneriatele API, inclusiv cu Meta, TikTok, StratCom și cu alte instituții din Republica Moldova și din afară.

**Minus:** personal insuficient; volumul de muncă în creștere; proiecte complexe; resurse insuficiente pentru promovarea produselor (ex.: STOP FALS!).

În paralel cu asta, se conturează o identificare clară a instituției cu persoana Directorului Executiv, cel puțin în ceea ce privește percepția publică, însă acest lucru nu e văzut neapărat ca ceva rău, inclusiv din considerentul că „sunt sectoare și probleme în care directorul se pricepe cel mai bine”.

În speță, în cazul **Departamentului STOP FALS!**, s-a menționat faptul că angajarea unei persoane pentru editarea foto-video a contribuit la diversificarea conținutului și dezvoltarea canalelor de distribuire,

respectiv la creșterea audienței. De asemenea, echipa consideră utile activitățile în teritoriu, cu participarea reprezentanților instituțiilor de învățământ/tineri sau APL, și, astfel, mizează pe extinderea rețelei de colaboratori STOP FALS!, inclusiv în regiunile cu populație preponderent vorbitoare de rusă și în autonomia găgăuză; promovarea sponsorizată a conținutului, parteneriatele cu influenceri, preluarea materialelor de către publicațiile membre API.

Pentru **Departamentul Instruiri și Dezvoltare Organizațională** este foarte importantă relația pe care acesta o are cu redacțiile membre sau cu cele beneficiare, iar cea mai mare satisfacție este atunci când redacțiile și colaboratorii acestora înregistrează anumite succese profesionale – fie individual, fie ca echipă. Și angajații din acest departament admit că ar fi nevoie de o abordare „mai selectivă” față de proiecte, dar în același timp nu pot spune că au avut proiecte „inutile”. În ceea ce privește comunicarea cu partenerii, cum ar fi APL, aceasta este evaluată ca bună. Totuși, deoarece relațiile de colaborare cu APL nu sunt formalizate, uneori este nevoie de mai multă comunicare, muncă de informare și convingere. În acest sens, este binevenită încheierea unor acorduri formale și consolidarea componentei de comunicare și vizibilitate. O altă provocare este asigurarea participării la evenimente, redacțiile deseori având un număr mic

de angajați, acesta fiind un motiv în plus pentru a realiza o bună planificare a activităților, a prioritiza anumite evenimente și a elabora unele activități în funcție de necesitățile acestora.

Din perspectiva **Departamentului Advocacy și Publicații**, API este o organizație în ascensiune, care se adaptează bine la schimbările curente, inclusiv la cele digitale, și reacționează prompt la provocări și crize (ex., majorarea prețurilor de distribuția la ziare). Este o instituție credibilă pentru finanțatori și parteneri. În materie de impact, au fost menționate monitorizările media pe diferite teme și campaniile de advocacy, în special pentru modificarea legislației mass-media, dar și inițiativa precum noul Fond de subvenționare a mass-media sau Forumul Mass-Media. La acestea se adaugă participarea cu apeluri, declarații constante, luări de atitudine în sprijinul comunității jurnalistice. Este nevoie, totodată, de o interacțiune mai strânsă între echipa și membri API, pentru a consolida comunicarea pe subiecte și inițiative ce îi vizează în mod direct. În acest sens, e motivată organizarea mai frecventă a ședințelor comune. La fel, este important să fie consolidate și dezvoltate inițiativele care s-au realizat până acum, în special fiind menționate școlarizările *in house*, pe diferite teme, oferite redacțiilor, și reactivarea Centrului de asistență și consultanță, care a funcționat timp de doi ani,

cu șapte experți din afara organizației. „A fost un instrument eficient de răspuns operativ la necesitățile membrilor și în condițiile actuale cu siguranță este nevoie de el din nou”. În definitiv, trebuie pus accentul pe instruire de scriere a proiectelor, pentru a le oferi membrilor mai multe posibilități de optimizare a costurilor (ex., sistem de abonare online), și pe formarea jurnaliștilor tineri pentru regiuni. La nivel de așteptări, este salutăată continuarea programului de suport psihologic pentru jurnaliști, inclusiv pentru membrii/echipa API, iar în contextul viitoarelor alegeri și al atacurilor hibride asupra diverselor instituții din Moldova, este importantă îmbunătățirea sistemului de securitate cibernetică al asociației.

**Departamentul Financiar** nu se percepe și nu este perceput ca o entitate separată a API. Echipa cunoaște cu ce se ocupă și ce urmărește organizația. Toate activitățile departamentului sunt planificate și realizate în funcție de proiectele și activitățile realizate de echipa API. Din provocările menționate, cea mai mare ar fi cerințele specifice ale donatorilor, implicit diferența de raportare, dar acestea sunt depășite cu ajutorul procedurilor interne și adaptarea la diferite cerințe. În ceea ce ține de managementul API, acesta este receptiv la nivel tehnic și organizațional, inclusiv în ceea ce privește participarea la instruirile în domeniul legislației financiare.

## 3.2 Directorul Executiv

**Directorul Executiv (DE)** evidențiază creșterea imaginii organizației – „se datorează activismului nostru și faptului că suntem mai vocali, mai vizibili, ne implicăm nu doar strict pe media, ci și pentru promovarea democrației în general” (ex.: declarația de susținere a referendumului constituțional din 2024 sau activități de promovare și protecție a drepturilor omului).

DE recunoaște că actualmente organizația implementează mai multe proiecte și realizează diverse activități care necesită un grad mai mare de implicare din partea colaboratorilor. Totodată, chiar dacă numărul angajaților a crescut în ultimul an, DE nu întotdeauna poate redistribui sarcinile, mai ales către colaboratorii nou-veniți, fără a afecta calitatea și eficiența realizării acestora. Pentru „a dilua” din volumul de muncă, se fac eforturi pentru a suplini funcțiile vacante existente în fiecare departament. Profesionalizarea angajaților este încurajată și susținută în funcție de posibilități, de volumul de muncă, dar și de necesitățile angajatului și ale organizației.

Cu referire la impactul asociației în comunitatea jurnalistică, DE apreciază că STOP FALS!, Forumul

Mass-Media și asistența în activitatea Consiliului de Presă și sunt printre cele mai importante realizări ale API, care trebuie continuate și consolidate. Punctul cel mai puternic al organizației este faptul că „în spatele ei” sunt mai multe entități media independente. „Suntem în situația de a răspunde, înainte de toate, necesităților membrilor – dar membrii nu pot exista într-un vid, ei există pe o piață concretă cu probleme sistemice concrete. Iar noi, prin programele desfășurate, încercăm să mergem la rădăcina acestor probleme și să-i ajutăm”.

În ultimii ani, API și-a extins aria de activitate și lucrează cu diferite platforme media independente, nu doar cu presa locală/regională. În asociație au fost acceptate câteva posturi de radio și un post TV, iar în prezent se mai poartă discuții cu câteva televiziuni. În același timp, DE afirmă că, deși obiectivul de a extinde numărului de membri este unul permanent, fiind elaborat și un nou Regulament în acest sens, decizia de a accepta sau nu alți membri rămâne una strategică, iar accentul trebuie pus în continuare pe calitatea, nu pe cantitatea membrilor organizației.

La capitolul provocări, primul lucru menționat de către DE este de a spori eficiența programelor de asistență pentru membrii organizației, astfel încât aceștia să devină mai sustenabili – „misiunea și obiectivul care au stat

la baza creării API și care se află mereu pe agendă”. Pentru aceasta, se urmărește îmbunătățirea planificării strategice și a planificării bugetare, (re)conectarea membrilor la procesele curente și profesionalizarea lor.

Una dintre prioritățile majore pentru un răspuns mai consolidat la necesitățile concrete și imediate ale presei independente este revitalizarea [Centrului de consultanță și asistență pentru mass-media](#), proiect implementat în perioada 2020–2023 și care a fost sistat din lipsă de finanțare. Un asemenea serviciu ar însemna asistență pentru echipele mici de jurnaliști și ajutor pe diverse domenii specifice. De asemenea, este nevoie de mai multă susținere în situațiile de criză financiară acută, de care se ciocnesc unele redacții independente: „să avem un anumit fond de susținere a mass-media în situații de criză” (*menționăm că, la etapa interviurilor, nu începuse criza provocată de sistarea finanțărilor USAID*).

Un subiect separat ține de relația API cu autoritățile statului, în sensul susținerii unor inițiative de politici mass-media ale partidului de guvernământ. Subiectul a fost menționat și în cadrul unor interviuri cu respondenți din afara API drept un potențial risc pentru organizație. În opinia DE, „acesta este un parteneriat util atâta timp cât se întâmplă în folosul sectorului media – și tocmai

asta urmăresc programele și proiectele de lege la care echipa a contribuit sau a căror elaborare a coordonat-o și susținut-o”.

### 3.3 Membrii API/Consiliul de Administrare

Indiferent în ce perioadă au aderat la organizație, principalul motiv de care s-au ghidat membrii API a fost faptul că împărtășesc, cu toții, aceleași valori, alături de dorința de a fi parte a unei comunități media care să funcționeze ca o umbrelă protectoare – „să fim afiliați la o structură de profesioniști ce ar putea apăra jurnaliștii bine intenționați”, dar și „să contribuim la dezvoltarea mass-mediei, să decidem împreună direcțiile, și să primim suport moral, solidaritate și susținere”. Totuși, în câteva rânduri, în interviurile cu membrii API a fost formulată ideea că organizația a fost creată „prioritar și strategic pentru ca să aibă grijă de presa din regiuni, dar cu timpul acest lucru s-a cam diminuat”. Deși este mai mult o constatare, această opinie transmite o anumită percepție față de rolul API în rândul membrilor organizației.

**Imaginea.** API este văzută ca o entitate independentă, respectabilă și de încredere – și în continuare necesară în peisajul mass-media autohton: „O asociație cu un

CV bogat, cu tradiții, echipă și nume, știe să găsească proiecte”; „o rețea puternică ce a rezistat de-a lungul timpului”; „un sprijin puternic pentru jurnalism – educațional, mediatic, profesional, mai ales pentru jurnaliștii din regiuni, care vine în ajutorul instituțiilor media prin instruirii total gratuite, granturi și programe de dezvoltare”; „o organizație foarte utilă, care este și o legătură între media naționale și cele internaționale”.

Cooperarea API cu autoritățile publice este considerată benefică pentru promovarea intereselor mass-media independente – „e necesară o punte între stat și presă și API este acea punte, deoarece cunoaște piața și, totodată, este o voce autonomă”. În special, e apreciată implicarea API în materie de elaborare a legislației și a politicilor în domeniul mass-media sau de lobby în relația cu Î.S. „Poșta Moldovei”, pe probleme de distribuție. În același timp, membrii API recunosc că această relație poate fi și sensibilă.

**Activitățile.** Respondenții au apreciat drept benefice activitățile-cheie prin care API s-a afirmat de-a lungul anilor: instruirile („utile prin diversitatea tematică și care au participanți și la Bălți, și în Găgăuzia”); schimbul de experiență și vizitele de studiu („care îți permit să vezi lucrurile din altă perspectivă și să le implementezi acasă”);

campania STOP FALS!, programele de monitorizarea a presei, activitățile care țin de Consiliul de Presă și Forumul Mass-Media („care încununează eforturile a mai multor organizații”); diverse concursuri tematice pentru jurnaliști („care transmit un mesaj de susținere și de încurajare pentru jurnaliștii independenți”) etc. O anumită doză de scepticism a răsunat doar în ceea ce ține de programul de susținere psihologică pentru jurnaliști, cu toate că acest program este solicitat de un număr mare de colaboratori media.

Ca și concluzie, nu toate 100% din activitățile API răspund la 100% din necesitățile a 100% din membrii săi, dar fiecare găsește ceva util în ele, care poate fi aplicat în activitatea propriei instituții.

Trebuie menționat și o anumită discrepanță de opinii în ceea ce privește campania STOP FALS!. Astfel, în timp ce unele redacții îl văd ca pe un punct forte și un beneficiu în efortul comun de luptă cu dezinformarea, altele îl consideră un proiect concurent, care „utilizează rețeaua API pentru distribuirea materialelor produse”.

**Așteptările.** Deși au aderat la API în diverse perioade („Ziarul de Gardă”, bunăoară, este membru al asociației de aproape 20 de ani, pe când redacții ca Radio Eco FM

sau Nokta.md s-au alăturat recent), respondenții spun că așteptările le-au fost/le sunt în mare parte îndreptățite. Acest răspuns vine, în special, de la echipele cu o anumită sustenabilitate financiară și care nu au așteptări „financiare” de la API. În același timp, toți respondenții consideră că API „trebuie să pună accent mai mult pe aspectul economic și financiar pentru presă, ca ea chiar să fie puternică și sustenabilă”.

În ceea ce privește răspunsul API la necesitățile curente și de viitor ale membrilor, opinia generală este că „trebuie de făcut mai mult pentru a ajuta organizațiile mai mici”. La fel, consideră că este nevoie de efort sporit „pentru dezvoltarea capacităților mass-media locale”. Pentru aceasta, API ar trebui să lucreze mai intens cu organizații internaționale mari cu o capacitate financiară mai mare (Internews, Deutsche Welle Akademie), să angajeze experți internaționali pentru schimb de experiență, să organizeze stagii, vizite, training-uri, asistență tehnică. În plus, se conturează așteptarea unei implicări în reformarea presei locale, care să devină „celule de informare, dar și de combatere a dezinformării în regiuni”.

Subiectul calității membrilor API este văzut de mulți drept o provocare – fie din punctul de vedere al eticii și deontologiei, fie din cel al politicilor editoriale, al

conținutului sau al sustenabilității financiare („sunt unii care nu vor sau nu au capacitatea să evolueze, să se dezvolte”), însă nimeni nu are o soluție clară. Cert este că se așteaptă acțiuni (nu neapărat restrictive/de excludere din API) care să îmbunătățească situația – „trebuie să găsim o cale de mijloc, să lucrăm cu membrii, să-i motivăm și să-i facem să corespundă standardelor, pentru asta și asociația trebuie să fie atractivă”.

**Relația cu organizația.** Membrii API consideră că au o relație bună cu managementul organizației atât în ceea ce privește informarea proprie despre activitățile curente ale API, cât și în comunicarea curentă, care nu e formalizată. O pot face pe email, la telefon sau pe diverse canale de comunicare, inclusiv cu DE. Un atu e că API nu se implică în politică editorială și nu dictează subiecte legate de conținut.

Asociația este considerată o voce consolidată a tuturor – „dacă există o idee, un proiect de declarație, se discută în Consiliul de Administrare, se consultă cu membrii”. Un singur respondent s-a arătat sceptic față de „modul de susținere a unor declarații și de ne-susținere a altora”. Ceea ce pare să lipsească este sentimentul unei comunități, pierdut mai ales la membrii mai „vechi” ai organizației. Deși aceasta nu este văzută neapărat ca vina API, există un soi de

așteptare a inițiativei de „reparare” din partea API. Și anume, membrii să nu fie căutați doar pentru traininguri, pentru Adunarea Generală sau atunci când este nevoie de o declarație comună, ci să fie implicați în decizii strategice: „să discutăm ce traininguri vrem, ce necesități avem, să nu fim puși în fața unor priorități stabilite fără noi”, „redacțiile să învețe să-și identifice necesitățile, unele nu știu cum să facă asta”. O soluție ar fi mai multe acțiuni comune care să creeze conexiunea între membri, inclusiv la nivel editorial, să consolideze sentimentul de comunitate și imaginea publică unitară a API. Ca exemplu au fost aduse campania de abonare, când membrii API au făcut mesaje-îndemn la abonare, difuzate și de alți membri care nu produc ziare; campania de Ziua Europei de acum câțiva ani, când fiecare membru a venit cu un mesaj; campania aniversară a API – „avem 25 de ani și nu ne oprim aici”.

### 3.4 Reprezentanții mass-media ne-membri API

Și în afara organizației, API este percepută drept una dintre ONG-urile de media cu cea mai mare vizibilitate și pondere, activ implicată în promovarea intereselor comunității jurnalistice. Drept urmare, există mai multe

mass-media care iau în considerare aderarea la API într-un viitor apropiat. Unele au și început demersurile în acest sens, iar faptul că nu au dus procesul până la capăt se explică prin anumite proceduri tehnice, nu pentru că ar fi renunțat la ideea de a se alătura acestei organizații.

Chiar dacă nu sunt membre API, mai multe redacții au beneficiat de programele de profesionalizare sau de consultanță desfășurate de/prin intermediul API, respectiv cunosc modul în care asociația interacționează cu mass-media și au fost mulțumite de conținutul oferit: „A fost bun pentru că noi am ales ceea ce ne este util, nu ni s-a impus; suntem selectivi și mergem doar la instruirile pe care le credem necesare; API simte necesitățile noastre și ale pieței ceea ce ne este util nouă”. În același timp, se dorește o mai mare viteză de reacție la situațiile de urgență, așa cum a fost nevoia de instruire pentru jurnaliștii ce reflectă conflicte armate, apărută odată cu războiul din Ucraina, dar și reacție și implicare mai rapidă pe cazurile de atacuri la adresa presei sau de decizii de politici/modificări ale legislației „care sunt în defavoarea mass-media”. Cu certitudine, se dorește o cooperare activă între ONG-urile de profil, nicidecum o competiție. Un aspect important, și din perspectiva redacțiilor ne-membre, ține de contribuția API la sustenabilitatea

comunității, aceasta urmând să (re)devină o parte esențială a activității sale, dar și a altor ONG-uri de media. Plus contribuția la asigurarea redacțiilor membre cu publicitate, în special a celor locale.

În ce privește criticile pe motiv de apropiere de guvernarea actuală, care periodic răsună în adresa API, respondenții consideră că e vorba de o interpretare/percepție eronată. Ținând cont de implicarea API în gestionarea Mecanismului de finanțare a distribuției presei scrise și a Fondului de subvenționare a mass-media, sugestia este „să fie exclusă orice umbră asupra credibilității și obiectivității” deciziilor. Totodată, există așteptarea să se facă puțină „curățenie” în rândul redacțiilor membre ce încalcă etica profesională („aderarea la API nu trebuie să fie un bilet într-un singur sens – dacă nu faci față, dacă ai încălcat, ți se retrage”) și să fie identificate mecanisme mai eficiente de protecție a jurnaliștilor.

Actorii media din afara asociației consideră că sunt bine informați despre activitățile acesteia, iar comunicarea cu staff-ul e la fel de facilă ca și în cazul membrilor. Pentru ei, API este vizibilă și pe web, și pe rețelele de socializare. Ca produse, este apreciat STOP FALS! – „un instrument eficient pentru a verifica cele mai grave falsuri, deși nu i-ar lipsi puțină viteză și servește ca sursă atât

de inspirație, cât și de documentare pentru redacții”. În materie de produse și acțiuni utile din trecut și a căror lipsă e resimțită de breaslă a fost menționat proiectul de dezbateri on-line pe pagina MediaForum.md, care puneau în discuție probleme de etică și deontologie. Datorită contribuției mai multor profesioniști din domeniu, acesta era un teren pentru schimb de opinii și de bune practici.

În definitiv, și pe acest segment de media, una din așteptările-cheie de la API ține de lobby și advocacy, iar opiniile depind și în funcție de profilul media.

### 3.5 Reprezentanții societății civile

API colaborează activ cu diverse organizații non-guvernamentale, stabilind parteneriate strategice și contribuind astfel la promovarea libertății presei și a deontologiei jurnalistice în țară, iar odată cu aceasta, consolidându-și prezența și impactul în sectorul mass-media din Republica Moldova. Aceste parteneriate au inclus colaborări pentru organizarea de evenimente, campanii și proiecte comune care au acoperit un număr vast de beneficiari. Un exemplu major este Forumul Mass-Media – eveniment organizat anual care atrage numeroși participanți, evaluează situația mass-media din

Moldova și adoptă Rezoluția Forumului cu solicitări pentru continuarea reformelor.

Reprezentanții organizațiilor societății civile (*altele decât CJI, care este membru API*) au o relație bună cu asociația – atât directă, cât și în cadrul a diferite coalitii și platforme civice sau evenimente. Este văzută ca o organizație cu tradiție și cu gândire activă, prezentă în comunitatea jurnalistică și în domeniul mass-media în general, care se ocupă de tot ce înseamnă media și suport pentru jurnaliști, inclusiv pentru presa locală. Aceasta din urmă – „rețeaua de membri/parteneri locali” – este și punctul său forte. „Ei au o deschidere mai mare în mediul jurnalistic, sunt mai de-ai casei”.

Și pentru aceste OSC, cartea de vizită a API e portalul STOP FALS!, la solicitările căruia uneori răspund în calitate de experți/analști politici, urmat de Consiliul de Presă. Totuși, unii respondenți consideră că impactul STOP FALS! este „limitat” raportat la efortul pe care-l solicită activitatea de combatere a falsurilor. De aceea, sugestia este ca echipa portalului să se focuseze „pe chestii mai complexe și pe mesaje analitice; pe ceea ce se numește comunicare strategică”.

Persoana cu cea mai mare vizibilitate publică din partea API este Directorul Executiv, motiv din care „uneori se creează

impresia că este organizația unui singur om”. În acest context, sugestia e să se pună mai mult accent pe membrii echipei specializați în anumite domenii, scoțând acest lucru în evidență, dar și o revizuire a organigramei, prin crearea a una-două funcții de vicedirector executiv. De asemenea, se consideră oportun implicarea mai activă a membrilor Consiliului de Administrare și a Președintelui acestuia, care la fel sunt persoane cu notorietate în mediul jurnalistic: „Ar fi bine să existe mai multe figuri publice care să vorbească în numele organizației, mai multe voci”.

Cooperarea API cu autoritățile la elaborarea politicilor publice nu e văzută de colegii din societatea civilă drept o concesie făcută guvernării. Dimpotrivă, este un avantaj atâta timp cât se păstrează echidistanța și când puterea e criticată, atunci când e cazul: „Sunt riscuri pe care și le asumă orice organizație ce lucrează pe politici publice, la noi ele sunt privite că lucrează pentru guvernare”.

În materie de produse, sugestia care a venit de pe segmentul OSC este crearea, adițional la paginile de social media și la site, a unui newsletter care să relateze despre activitățile API. De asemenea, se consideră oportun inserarea unei sub-pagini-blog pe care membrii API să publice editoriale sau articole de opinie, inclusiv din publicațiile lor. Acest fapt ar contribui la sporirea vizibilității lor.

# IV. Analiza SWOT/PEST: potențiale riscuri și măsuri de atenuare

Interviurile realizate, implicit feedbackul respondenților cu privire la activitățile și evoluțiile API din ultimii ani, precum și sugestiile și doleanțele exprimate de aceștia, au stat la baza elaborării unei **analize SWOT** care să servească drept punct de pornire pentru strategia de dezvoltare a API în următoarea perioadă.

Totodată, ținând cont de conexiunea puternică a mass-media din Republica Moldova la evoluțiile socio-economice și politice, inclusiv de volatilitatea geopolitică, a fost efectuată o **analiză PEST**, pentru a cunoaște mai îndeaproape factorii externi ce pot influența activitatea sectorului/Asociației.

## 4.1 Analiza SWOT

<b><i>Strengths / puncte forte</i></b>	<b><i>Weaknesses / puncte slabe</i></b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rețea regională extinsă</li><li>2. Echipă de profesioniști</li><li>3. Credibilitate printre finanțatori</li><li>4. Rezultate palpabile în susținerea mass-media naționale</li><li>5. Flexibilitate și capacitate puternică de advocacy</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Membri vulnerabili financiar</li><li>2. Membri care nu reușesc să-și dezvolte capacitățile</li><li>3. Schimbări rapide pe piața media</li><li>4. Un număr/diversitate prea mare de activități/proiecte/produse</li><li>5. Suprasolicitarea echipei</li></ol>
<b><i>Opportunities / oportunități</i></b>	<b><i>Threats / pericole</i></b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se bucură de încredere în rândul comunității jurnalistice</li><li>2. Este lider în lobby și advocacy</li><li>3. Cooperare bună cu autoritățile</li><li>4. Surse financiare diversificate</li><li>5. Digitalizarea mass-media</li><li>6. Sporirea capacităților echipei</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Schimbarea proprietății/ a politicii editoriale a membrilor</li><li>2. Retragerea unor membri</li><li>3. Retragerea unor donatori</li><li>4. Schimbarea cursului politic</li><li>5. Modificarea legislației OSC</li><li>6. Crize economice de durată</li></ol>

Analiza SWOT arată că API dispune de suficiente capacități pentru a-și adapta activitatea de viitor la așteptările și necesitățile în schimbare ale membrilor săi și ale comunității jurnalistice din Moldova, precum și la tendințele presei din lumea modernă și provocările în fața mass-media independente. Drept urmare, pentru a-și îmbunătăți eficiența, API ar trebui să se concentreze pe câteva direcții-cheie:

- **Să valorifice capitalul de imagine și de încredere pe care îl are**, precum și rezultatele înregistrate de-a lungul anilor în cooperarea cu mass-media, și să-și fortifice interacțiunea cu presa din țară – atât cea regională, cât și cea cu acoperirea națională. Acest lucru poate fi realizat prin activități de profesionalizare a responsabililor de conținutul editorial al redacțiilor și prin acțiuni de consolidare a sentimentului de comunitate media (de ex., cluburi de dezbateri, discuții informale).
- **Să se focalizeze pe proiecte de sustenabilitate financiară a presei**, prin facilitarea accesului la granturi și pe profesionalizarea continuă a componentei de management a redacțiilor, inclusiv în materie de interacțiune cu piața de publicitate și de management

al proiectelor. Chiar dacă poate apărea senzația că s-a mai făcut asta – și într-adevăr așa este –, în breasla jurnalistică din țară s-a schimbat cel puțin o generație, deci este nevoie să o luăm de la capăt.

- **Să revadă procedurile de admitere a noilor membri, simplificându-le atât cât e posibil** pentru a extinde și a consolida câmpul mediatic și a avea o mai mare reprezentativitate nu doar la nivel geografic, ci și ca diversitate a media. În acest context, ar putea fi gândită atragerea profesioniștilor independenți/freelanceri, care îmbină activitatea mass-media cu alte activități, dar și a instituțiilor media independente. Dar fără a renunța la valorile constituante ce definesc dintotdeauna API.
- **Să continue activitățile de lobby și advocacy**, dar și să se asigure, prin politici și proceduri interne, că diminuează vulnerabilitățile care pot veni din partea politicului. Aici prioritar ar fi extinderea pozițiilor cu vizibilitate în cadrul organizației pe intern, astfel încât eventualele atacuri să nu poată fi îndreptate asupra unei singure persoane.

## 4.2 Analiza PEST

<b>Politic</b>	<b>Economic</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tendința politicului de a controla mass-media/ crea structuri media subordonate</li><li>2. Legislație slab funcțională</li><li>3. Publicitate direcționată pe criterii politice</li><li>4. Îngrădirea libertății de expresie/ a accesului la informație</li><li>5. Reglementări ce interzic media/OSC incomode</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Criză economică/ lipsa de suport și subvenții</li><li>2. Lipsa investițiilor în media/ diminuarea bugetelor de publicitate</li><li>3. Retragera donatorilor</li><li>4. Lipsa de sustenabilitate financiară a media</li><li>5. Sistem de distribuție învechit/subdezvoltat</li></ol>
<b>Social</b>	<b>Tehnic</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Încredere scăzută în media</li><li>2. Prestigiul scăzut al profesiei</li><li>3. Dominația rețelelor sociale</li><li>4. Nu se mai fac abonamente/ reticența de a abona online</li><li>5. Lipsa forței muncă</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Digitalizarea mass-media</li><li>2. Rolul crescut al inteligenței artificiale (IA)</li><li>3. Diversificarea produselor și a canalelor informative</li><li>4. Viteza sporită de a ajunge la public/consumator</li></ol>

Majoritatea punctelor din această analiză au o conotație negativă și sunt într-o măsură foarte mică influențabile de către mass-media, dovadă fiind și situația creată, în 2025, prin retragerea finanțărilor USAID.

La aceasta se adaugă (ba chiar poate fi prioritar, dată fiind situația noastră geografică) și condițiile de insecuritate în care activează mass-media în ultimii ani, pe primul loc fiind războiului început de Rusia împotriva Ucrainei. Asta afectează investițiile în R. Moldova, alimentează instabilitatea politică, iar prin acțiunile hibride colaterale, proliferază dezinformarea și pune în pericol procesul de integrare în UE.

În plus, chiar dacă la prima vedere par mai mult ipotetice, foarte multe dintre aceste vulnerabilități pot deveni o amenințare reală în funcție de schimbările economice sau cele politice din societate.

- **Politic.** Politicul tinde să influențeze mass-media, iar R. Moldova nu este o excepție. O face prin subordonarea unor structuri mass-media existente sau prin crearea unor entități noi, prin legislația slab funcțională ori modificarea acesteia, prin direcționarea pe criterii politice a publicității sau

îngrădirea anumitor libertăți (de expresie, de acces la informație sau prin inițiative precum cea privind „agenții străini”, lansată recent de socialiști și comuniști). Totodată, influențele politicului sunt mai ușor de gestionat, atunci când ai o presă sustenabilă economic. Respectiv, fereastra de oportunitate care există în prezent – o guvernare în mare măsură deschisă presei – trebuie folosită pentru consolidarea economică a presei, fortificarea legislației în domeniu și crearea pârghiilor ce ar împiedica ingerințele politice în viitor.

- **Economic.** Mass-media este un domeniu puternic afectat de turbulențele economice, care se manifestă indirect prin diminuarea investițiilor și a bugetelor de publicitate, prin prețuri majorate la servicii, inflație, dar și incapacitate de plată a consumatorilor. Aici se înscrie și retragerea donatorilor, cel mai serios resimțită de mass-media din R. Moldova în anul 2025, odată cu încetarea proiectelor USAID pentru presă. Pentru a anticipa/a atenua aceste riscuri, soluția este diversificarea veniturilor/donatorilor și crearea acelei „perne” financiare, recomandată tuturor pentru a trece mai ușor peste șocurile economice.

- **Social.** Încrederea tot mai scăzută a publicului în mass-media și, propriu-zis, în jurnalism ca profesie este un fenomen care în ultimele decenii a crescut proporțional cu extinderea și dominația rețelelor sociale în lumea întreagă. Asta, în paralel cu sistemele de distribuție care nu mai țin pasul cu fluxul informațional sau, în general, cu reticența față de practica abonării. Soluția este reconstruirea, pas cu pas, a încrederii în jurnalism și jurnaliști, prin scoaterea în evidență a avantajelor acestuia – responsabilitate, documentare, verificarea faptelor.
- **Tehnic.** Digitalizarea mass-media și rolul crescut al Inteligenței Artificiale (AI) atât la documentarea materialelor jurnalistice, cât și la elaborarea lor poate fi în egală măsură risc și oportunitate – și aici asigurarea echilibrului îi revine echipelor de presă. Cert este că domeniul tehnic este aproape singurul care, în continuare, oferă oportunități pentru dezvoltarea sectorului media – prin tehnologia care poate fi pusă în serviciul interesului public și al minții umane, dar și prin diversificarea produselor și canalelor informative.

# V. Obiective și priorități strategice 2025-2029

Dacă ar fi să generalizăm, așteptările-cheie ale membrilor API, și nu doar ale lor, sunt ca asociația să-și intensifice eforturile de consolidare a capacităților mass-media independente din Republica Moldova, pe diverse paliere, ajutându-le să devină mai puternice atât financiar, cât și editorial. Pentru aceasta, API ar trebui să ofere/creeze/asigure/răspundă unui șir de așteptări de viitor.

La formularea lor, pe lângă interviurile realizate pentru elaborarea strategiei, au fost utilizate și sugestiile făcute de managerii și redactorii a nouă redacții independente, naționale și regionale, în cadrul întâlnirilor neformale organizate de API în perioada 27-29 mai 2025, cu prilejul Zilelor Libertății Presei, numite „APIBrunch”. Ei au discutat despre starea presei libere și perspectivele de dezvoltare a acesteia, răspunzând la două întrebări: „Care e cea mai mare provocare cu care se confruntă redacția voastră în acest an și ce soluții încercați să aplicați? Ce am putea face împreună pentru a crește impactul mass-media independente în Moldova/Ce așteptări ați avea de la API dacă ați deveni membru?”.

Ca și în cazul interviurilor, concluzia și convingerea participanților la APIBrunch-uri (pe care API își propune să le desfășoare cu regularitate) a fost că doar printr-o rețea unită, activă și solidară putem răspunde eficient presiunilor și dificultăților crescânde cu care se confruntă presa independentă din R. Moldova. Cooperarea constantă, încrederea reciprocă și acțiunile coordonate sunt „ingredientele” necesare pentru a construi o presă mai puternică, mai rezilientă și mai aproape de cetățeni.

De asemenea, s-a ținut cont de răspunsurile oferite în cadrul mini-sondajului privind „Necesitățile de instruire și asistență pentru membrii API”, realizat de echipa organizației separat pentru manageri și pentru jurnaliști, contabili și alți colaboratori ai redacțiilor. Sondajul a reconfirmat concluziile conturate în procesul de elaborare a strategiei, și anume că redacțiile membre sau membrii API au, în continuare, nevoie de instruire pe diverse domenii profesionale, dar și de asistență care să-i ajute să devină mai competitivi în noul context digital al mass-media.

Pentru claritate, **așteptările-cheie** sintetizate au fost grupate pe categorii profesional-geografice, iar **obiectivele și prioritățile** ce derivă din ele – pe blocuri de necesități-probleme.

## 5.1 Așteptări-cheie

### Echipa API

- **Identitate** cât mai clară a organizației, focusată pe priorități și obiective strategice.
- **Menținerea** unui echilibru între obiectivele donatorilor și cele proprii, astfel încât toate proiectele și inițiativele să fie aliniate cu misiunea și valorile API.
- **Angajarea** unui număr suficient de persoane pentru a evita epuizarea echipei.
- **Sporirea** vizibilității mai multor membri ai echipei API, pentru a scoate potențialele atacuri de pe o singură persoană și a minimiza vulnerabilitatea organizației.
- **Promovarea** organizației pentru a spori vizibilitatea

per ansamblu și a contribui la colectarea de fonduri, inclusiv prin mecanismul de desemnare procentuală.

### Membrii API

- **Cartografierea** necesităților mass-media și **sprijin** pentru elaborarea și managementul proiectelor, inclusiv instruirii dedicate.
- **Proiecte focusate pe membri** și de care, înainte de toate, să beneficieze membrii API – inclusiv consultanță pentru ca redacțiile să-și fortifice capacitățile editoriale și cele de personal, să se modernizeze din punct de vedere tehnic/logistic/al echipamentului.
- **Adaptarea** la tendințele pieței și sprijin pentru digitizare.
- **Intermediere** între comunitatea de afaceri și cea jurnalistică, astfel încât businessul, inclusiv cel din Chișinău, să aibă în vizor media regionale pentru plasarea publicității.
- **Proces continuu de formare profesională** a jurnaliștilor – centralizat, dar și *in house*; instruirii pe teme economice, în special pentru managementul media.

- **Colaborare** cu facultățile de jurnalism pentru încurajarea încadrării absolvenților facultății de Jurnalism la muncă în redacțiile instituțiilor mass-media regionale.
- **Advocacy** pentru vizibilitate și acces echitabil a redacțiilor regionale la campanii de informare derulate din fonduri publice/evenimente organizate de autoritățile centrale.
- **Oportunități** mai multe și mai focusate pentru membrii API persoane fizice.
- **Promovarea** corporativă a produselor regionale prin canalele API/ale partenerilor săi.

## Comunitatea jurnalistică

- **Advocacy** continuu pentru:
  - ▶ consolidarea drepturilor jurnaliștilor și asigurarea protecției lor;
  - ▶ îmbunătățirea cadrului de politici pe probleme de etică și deontologie;
  - ▶ abilitarea economică a mass-media regionale;
  - ▶ susținerea financiară a mass-media din bugetul de stat;
  - ▶ stabilirea unui dialog cu piața de publicitate;
  - ▶ reglementarea publicității online;
  - ▶ eficientizarea activității Consiliului Concurenței în ceea ce privește reglementarea corectă a pieței de publicitate.
- **Sprijin** în atragerea publicității și instruire în acest domeniu în noul context online.
- **Identificarea** a noi căi de direcționare a publicității către presa regională.
- **Asistență** pentru mass-media, în probleme curente, dar și strategice – în special, prin relansarea **Centrului de asistență/consultanță API**, care a funcționat anterior.
- **Consolidarea** constantă a cooperării cu ONG-urile de profil și cu partenerii externi, cu autoritățile publice centrale și cele locale.

- **Actualizarea** constantă a [bazei de date](#) a instituțiilor mass-media din regiunile țării și crearea unei baze de date cu agențiile/furnizorii de publicitate.
- **Crearea** unei platforme interne pentru colaborare editorială, prin care jurnaliștii/redactorii mass-mediei centrale să poată apela la cei din teritoriu pentru colaborare/materiale.

În mod firesc, API nu poate și nici nu trebuie să satisfacă integral toate doleanțele enumerate mai sus. O sinteză a acestora vorbește, totuși, despre tendințele-cheie ce pot constitui baza priorităților strategice ale activității API pentru următorii patru-cinci ani. Într-un mod la fel de firesc, inclusiv pentru că problemele și necesitățile mass-media din țară, în pofida evoluțiilor generale, au persistat ori chiar s-au amplificat, obiectivele și prioritățile-cheie din strategia de dezvoltare precedentă (2021-2025), se conturează și în strategia de dezvoltare pentru perioada 2025-2029.

Reieșind din acestea, sugerăm următoarele **cinci obiective/priorități-cheie pentru anii 2025-2029**:

### 1. Consolidarea leadershipului în activitățile de advocacy în sectorul mass-media pentru a asigura un climat benefic pentru dezvoltarea și funcționarea presei independente din țară, prin:

- ▶ Activități continue de advocacy (inclusiv în funcție de necesități și evoluții), pe segmentele unde API deja a obținut rezultate – de exemplu, îmbunătățirea cadrului de politici publice pentru asigurarea și consolidarea drepturilor jurnaliștilor.
- ▶ Advocacy pentru soluționarea problemelor curente ale instituțiilor mass-media/jurnaliștilor prin dezbateră publică, identificarea soluțiilor și promovarea acestora în cadrul Forumului Mass-Media din Republica Moldova.
- ▶ Advocacy pentru implementarea eficientă a Legii cu privire la Fondul pentru subvenționarea mass-mediei (nr. 50 din 12-04-2024).

- ▶ Advocacy pentru asigurarea protecției jurnaliștilor, inclusiv pentru aderarea la [inițiativa anti-SLAPP a UE](#).
- ▶ Suport în asigurarea securității digitale a jurnaliștilor, cu accent pe membrii API.
- ▶ Activități de monitorizare a implementării Legii privind accesul la informațiile de interes public.
- ▶ Activități de promovare a unui spațiu informațional sigur prin extinderea ariei de acoperire a media responsabile și de interes public și creșterea audienței acestora.
- ▶ Consultări privind necesitatea adaptării cadrului legal pentru a elimina concurența neloială/lipsa de transparență în distribuția bugetelor de publicitate, a sancționa publicitatea mascată și a prevedea mecanisme de raportare/audit a campaniilor online finanțate din fonduri publice.
- ▶ Advocacy pentru instituirea unui dialog direct și constant (formal sau informal) cu furnizorii locali și internaționali de publicitate pentru a negocia alocarea fondurilor într-un mod echitabil, evitând intermedierea excesivă a agențiilor, și a-i sensibiliza cu privire la importanța susținerii jurnalismului de interes public, inclusiv a celui din regiuni.
- ▶ Advocacy pentru eficientizarea activității Consiliului Concurenței în ce privește reglementarea pieței de publicitate și a altor aspecte care vizează piața media.
- ▶ Advocacy pentru promovarea implicării redacțiilor regionale în campaniile de informare derulate la nivel național din fonduri publice și la evenimentele organizate de autoritățile centrale și partenerii de dezvoltare.
- ▶ Consolidarea ideii de comunitate a presei libere din Moldova, care să reunească membri și ne-membri API, pentru schimb de opinii și dezbateri a problemelor curente ale breslei (APIBrunch).
- ▶ Advocacy pentru încurajarea încadrării absolvenților facultății de Jurnalism la muncă în redacțiile instituțiilor mass-media regionale.

## **2. Consolidarea capacităților economice și instituționale ale jurnalismului local, prin:**

- ▶ Proiecte/activități de alfabetizare/instruire în domeniul publicității (cunoștințe despre felul în care funcționează piața, cum se formează și se distribuie bugetele etc.) și pentru formarea profesională a personalului redacțiilor angajat în vânzarea de publicitate.
- ▶ Activități de profesionalizare în domeniul managementului proiectelor (elaborare, gestionare, proiectare și calculare indicatori etc.).
- ▶ Sprijin pentru creșterea capacităților economice ale instituțiilor mass-media membre API – suport financiar (direct, prin sub-granturi) și indirect (plasare produse editoriale), relansarea serviciului de intermediere/vânzare a publicității pentru media independente.
- ▶ Crearea unei baze de date a agențiilor și furnizorilor de publicitate cu acces pentru media.
- ▶ Crearea unei platforme interne pentru colaborare editorială dintre jurnaliștii/redactorii instituțiilor

mass-media naționale și a celor regionale în scopul consolidării produsului mediatic și diseminării acestuia.

- ▶ Relansarea Centrului de consultanță și asistență, care să ofere servicii preferențiale în diverse domenii (juridic, economic, editorial) pentru membrii organizației și redacțiilor ne-membre (în funcție de posibilități și necesități/actualitatea problemei).

## **3. Stimularea respectării eticii și deontologiei profesionale de către membrii API și potențiali membri, prin:**

- ▶ Motivarea continuă a membrilor API și potențialilor membri de a respecta etica și deontologia profesională (monitorizarea continuă a respectării standardelor etice de către membrii API și redacțiile/jurnaliștii care depun cereri de aderare la API).
- ▶ Stimularea diversității conținutului editorial al membrilor API, inclusiv promovarea jurnalismului de investigație (concursuri interne profesionale API, concursul pentru cele mai bune investigații etc.)

#### **4. Sprijin pentru adaptarea comunității jurnalistice, inclusiv a celei locale, la noile realități digitale în contextul evoluțiilor pe piața media și din întreaga societate, prin:**

- ▶ Contribuție la digitizarea tehnică/tehnologică a membrilor API, prin intermedierea unor parteneriate/investiții sau asistență la identificarea acestora.
- ▶ Instruiri de utilizare și gestionare a noilor instrumente digitale, inclusiv în materie de Inteligență Artificială.
- ▶ Actualizarea constantă a bazei de date a instituțiilor mass-media din regiunile țării.
- ▶ Elaborarea unui ghid online/platformă flexibile care să poată fi completat cu informații utile/instrumente ce pot fi folosite în munca jurnalistică.

#### **5. Promovarea imaginii asociative a API, asigurarea sustenabilității asociației, prin:**

- ▶ Consolidarea constantă a cooperării echipei API cu ONG-urile de profil și cu partenerii externi, cu autoritățile publice centrale și cele locale.

- ▶ Consolidarea sentimentului de comunitate în rândul membrilor API.
- ▶ Instruiri interne și suplینirea funcțiilor existente pentru consolidarea capacităților echipei API.
- ▶ Sporirea prezenței publice și a vizibilității echipei API și a membrilor API și delegarea lor în diferite structuri profesionale.
- ▶ Dezvoltarea și diversificarea campaniilor de informare desfășurate de API (STOP FALS!, „Cere socoteală pentru banii publici”, „Pentru un Parlament Curat” etc.) și inițierea unor campanii noi cu implicarea membrilor API la realizarea acestora.

# VI. Concluzii și recomandări

Principala concluzie ce se impune la finalul acestui document este potențialul solid de imagine și de credibilitate de care dispune API: în rândul **comunității jurnalistice** din Republica Moldova, care vede în ea un sprijin atât pentru provocările curente, cât și pentru situațiile de criză; în **societate**, pentru care asociația (prin STOP FALS!) este o redută a luptei cu dezinformarea și propaganda; pentru **autoritățile publice centrale și locale**, care au în persoana API un partener puternic pentru elaborarea și implementarea politicilor în domeniul mass-media, precum și pentru promovarea gândirii critice în rândul diferitelor categorii de cetățeni.

Acest potențial este cea mai bună premisă pentru o nouă etapă de dezvoltare a organizației în care atât API, cât și membrii săi să beneficieze de expertiză și de sprijin care să-i ajute să-și crească simțitor capacitățile și să se ralieze la contextul digital în care activează mass-media astăzi.

În acest sens, principala recomandare este **implicare mai largă în procesele decizionale**, nu doar în activitățile „prestabilite”, a membrilor API, astfel încât să fie crescut și consolidat sentimentul de apartenență la o comunitate, la un brand. Acest fapt va încuraja și contribuția din partea membrilor la tot ce înseamnă evenimente organizate, mesaje distribuite sau luări de poziție făcute publice etc.

