

Margareta Liška
HEP ODS d.o.o.
Margareta.Liska@hep.hr

Mario Protulipac
WYG savjetovanje d.o.o.
mario.protulipac@wyg-c.eu

Tomislav Vrkljan
HEP ODS d.o.o.
Tomislav.Vrkljan@hep.hr

Jelena Kljaić Šebrek
WYG savjetovanje d.o.o.
Jelena.kljajcsebrek@wyg-c.eu

ORGANIZACIJA INTERNIH PROCESA I UPRAVLJANJA DOKUMENTACIJOM KAO PREDUVJET UČINKOVITOM IZVJEŠTAVANJU – STUDIJA SLUČAJA PILOT PROJEKTA UVOĐENJA NAPREDNIH MREŽA

SAŽETAK

Projekti financirani iz EU fondova sadrže specifične zahtjeve u vezi postupka dokumentiranja projektnih isporuka i troškova, kao i izvještavanje o istima. Na učinkovitost izvještavanja utječu faktori poput učinkovitosti IT sustava koji se koristi prilikom izvještavanja, kvalitete uputa kontrolnih tijela, komunikacija, ali i interni procesi prikupljanja, pohrane i dokumentiranja projektnih isporuka. Svrha rada je analiza učinkovitosti sustava izvještavanja putem sustava eFondovi. Rad obuhvaća presjek procesa, strukture i sadržaja projektnih izvješća o napretku te rezultata izvještavanja koji se očituju u postocima priznatih troškova, vremenu potrebnom za odobravanje izvješća, izuzetim troškovima, dodatnim komentarima, pojašnjenjima i dopunama. Rad uključuje zaključke i preporuke koje mogu pozitivno utjecati na buduće projekte koji će se financirati iz NPOO i strukturnih fondova. Istraživanje se temelji na studiji slučaja „Pilot projekta uvođenja naprednih mreža“.

Ključne riječi: upravljanje projektima, upravljanje dokumentacijom, komunikacija u projektima, projektno izvještavanje, verifikacija troškova

SUMMARY

Projects financed from EU funds contain specific requirements regarding the process of documenting project deliverables and costs, as well as reporting. The effectiveness of reporting is influenced by factors such as the effectiveness of the IT system used for reporting, the quality of inputs from control bodies, communications, but also the internal processes of collection, storage and documentation of project deliverables. The purpose of the work is to analyze the effectiveness of the reporting system through the eFondovi system. The paper includes a cross-section of the process, structure and content of project progress reports, as well as reporting results, which are reflected in percentages of recognized costs, time required for approval of the report, exceptional costs, additional comments, clarifications and additions. The work includes conclusions and recommendations that can have a positive impact on future projects that will be financed from the NPOO and structural funds. The research is based on a case study of the “Smart Grid Pilot Project”.

Key words: project management, documentation management, project communication, project reporting, cost verification

1. UVOD

Izveštavanje u okviru projekata financiranih sredstvima EU fondova predstavlja važan mehanizam praćenja napretka provedbe projekata i financiranja projektnih aktivnosti. Proces izvještavanja projekata financiranih iz Europskih strukturnih i investicijskih fondova (ESI fondovi) odvija se kroz sustav eFondovi. Digitalna platforma eFondovi predstavlja informacijski sustav namijenjen za zabilježbu, pohranu i obradu podataka nužnih za financijsko praćenje i praćenje provedbe projekata (<https://efondovi.mrrfeu.hr/MISCMS>). Pilot projekt uvođenja naprednih mreža (u daljnjem tekstu Pilot projekt) koji provodi HEP ODS d.o.o. financiran je sredstvima ESI fondova i podliježe izvještavanju putem sustava eFondovi.

1.1. Pregled literature

U literaturi u području projektnog menadžmenta, koncept izvještavanja o izvedbi projekta predstavljen je u Vodiču kroz područje znanja o upravljanju projektima (PMBOK® Vodič), četvrto izdanje i to unutar područja znanja o upravljanju komunikacijom projekta (PMI, 2008., str. 244). Definira se kao proces prikupljanja i distribucije informacija o učinku, uključujući izvješća o statusu, mjerenja napretka i predviđanja (PMI, 2008., str. 266). Izvještavanje se kao područje kompetencije člana projektnog tima nalazi pod Kompetencijom 4.5.10. Planiranje i kontrola, gdje se kao ključni pokazatelj kompetencije navodi izvještavanje o napretku projekta. Navodi se kako se izvještavanjem osiguravaju informacije i komunikacija o statusu poslova na projektu (troškovi, vrijeme, resursi, rizici i prilike, iznimke i dr.) i to u trenutnim i prijašnjim fazama te predviđanje razvoja trenutne faze i svih faza do završetka projekta (IPMA, 2018.).

PM² Priručnik navodi izvještavanje o projektu u okviru faze izvršenja projekta. Prema PM² metodologiji, svrha projektnih izvješća je prenijeti konsolidirane informacije o izvedbi projekta odgovarajućim dionicima. Izvješća o projektu obično pružaju informacije o rasporedu opsega, trudu/trošku i kvaliteti, kao i informacije koje se odnose na status rizika, probleme, promjene projekta i outsourcing. Te informacije treba predstaviti različitim dionicima u odgovarajućem obliku (npr. tekst ili grafikoni) i s odgovarajućom razinom detalja, kako je definirano u Planu upravljanja komunikacijama. (European Commission, CoEPM2, 2018). Izvještavanje u projektima obuhvaćeno je i brojnim znanstvenim istraživanjima, posebno u segmentu učinkovitosti i opravdanosti izvještavanja s obzirom na doprinos uspjehu projekta. Izvještavanje se često smatra pretjeranim opterećenjem po članove projektnog tima, pa tako Piantanida, Cheli i Lorenzi zaključuju kako se većina procesa izvještavanja o projektu provodi periodično, pa je potreban ogroman napor da se pripreme i distribuiraju sva potrebna izvješća. Posebno se to odnosi na dijelove poduzeća koji nisu navikli na dodatna izvješća u okviru svog poslovanja i koji stoga pružaju određeni otpor prema Uredu za upravljanje projektima li projektnom timu koji od njih zahtjeva određene informacije potrebne za izradu izvješća o napretku. Slične izazove s izvještavanjem prepoznao je i A. Mustafa koji tvrdi kako detaljniji uvid u provedbene elemente projekta omogućuje PMO-u provjeru kvalitete informacija, ali također iziskuje dodatna opterećenja zaposlenika i vremenski je zahtjevno. Štoviše, neke poslovne jedinice to mogu shvatiti kao neželjeno uplitanje u njihove poslove, što može zakomplicirati potencijalnu suradnju i partnerske odnose na budućim projektima (Mustafa, A. 2015).

Neovisno o izazovima koje izvještavanje može izazvati po resurse i projektne timove, Yosua, White i Lavigne prepoznaju važnost izvještavanja i navode kako je krajnji cilj izvještavanja donošenje informiranih projektnih i na kraju poslovnih odluka. Jedan od osnovnih elemenata svakog projektnog izvješća je dio koji se odnosi na izvještavanje o ostvarenim pokazateljima. Procjena napretka projekta ovisi o usporedbi između "vrijednosti" koja je stvarno zarađena postignućem u odnosu na vrijednost planiranu za postizanje u osnovi. (Martin, F. H., 2001).

1.2. Svrha izvještavanja u projektima financiranim iz fondova Europske unije

Izveštavanje u projektima financiranim iz EU fondova ima dodatnu dimenziju koju uključuje pravdanje projektnih izdataka na način da izvješća o provedenim aktivnostima, realiziranim izdacima i ostvarenim pokazateljima u zadanom vremenskom okviru moraju biti odobreni, kako bi se opravdalo financiranje iz nekog od fondova Europske unije. Način i sadržaj izvještaja najčešće je propisan Ugovorom o dodjeli bespovratnih sredstava. Pri tom je moguće korištenje metode nadoknade i metode plaćanja. Kod

metode nadoknade izvješćima se potražuju nastali i plaćeni izdaci, dok se kod metode plaćanja potražuju nastali izdaci koji će se platiti nakon doznačavanja bespovratnih sredstava.

Osim potraživanja izdataka, izvještavanje u projektima financiranim iz EU fondova ima još jednu specifičnost, a to je praćenje doprinosa pojedinih projekata ciljevima poziva na dostavu projektnih prijedloga u okviru kojih se financiraju. Također, izvješća prikazuju i doprinos projekta ostvarenju ciljeva Operativnih programa i Sporazuma o partnerstvu između zemalja članica i Europske unije. Navedeni doprinosi prate se preko objektivno mjerljivih pokazatelja. Projektni pokazatelji rezultata usklađeni su s pokazateljima na programskoj razini, pa zbroj ostvarenih pokazatelja različitih projekata unutar jednog programa daje sliku uspješnosti čitavog programa. Pokazatelji zadani operativnim programima su obavezni u odnosu na investicijski prioritet/specifični cilj. Tijela koja prate i upravljaju sustavom financiranja iz EU fondova su dužna prikupljati sve navedene pokazatelje, bez iznimke te o njima obavještavati krovno, Upravljačko tijelo u obliku i dinamikom koju propisuje Upravljačko tijelo (ZNP, 2020).

2. IZVJEŠTAVANJE U OKVIRU PILOT PROJEKTA

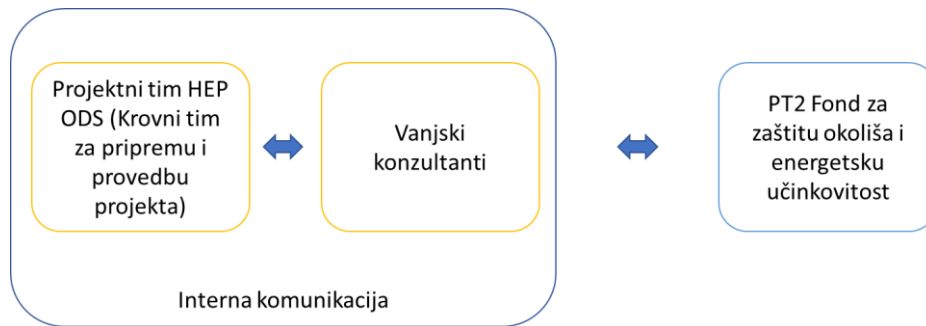
Svrha izvještavanja u okviru Pilot projekta je praćenje napretka provedbe projektnih aktivnosti, ostvarenje pokazatelja projekta te verifikacija projektnih troškova nastalih u izvještajnom razdoblju. Ugovorom o dodjeli bespovratnih sredstava za Pilot projekt definirani su način i dinamika izvještavanja. Općim uvjetima (čl. 12.) definirano je da je Korisnik obavezan dostavljati sljedeće izvješća: izvješće o napretku, završno izvješće o provedbi projekta i izvješće nakon provedbe projekta. Izvješća se izrađuju u obliku obrasca Zahtjev za nadoknadom sredstava (ZNS) i dostavljaju putem sustava eFondovi. Izvješće o napretku se dostavlja u roku od 15 dana po isteku svaka tri mjeseca provedbe projekta. Rok za dostavu završnog izvješća je 30 dana od završetka provedbe projekta. Izvješće nakon završetka provedbe dostavlja je jednom godišnje u razdoblju 5 godina nakon završetka projekta. Osim navedenih redovnih izvješća, Korisnik može, po potrebi, dostavljati i dodatna izvješća. Na početku provedbe projekta Korisnik izrađuje plan dostave Izvješća s projekcijom dinamike potrošnje bespovratnih sredstava. Obrazac zahtjeva za nadoknadom sredstava sadrži opće podatke o projektu i Korisniku, opis planiranih projektnih aktivnosti i ostvarenog u izvještajnom razdoblju, plan projektnih nabava, popis potraživanih sredstava s popratnom dokumentacijom i plan budućih zahtjeva za nadoknadom sredstava. Projektne troškove moguće je potraživati metodom nadoknade ili metodom plaćanja pri čemu se metodom nadoknade potražuju nastali plaćeni troškovi, a metodom plaćanja troškovi koji su nastali, ali još nisu plaćeni. Podatke obrađuju službenici tijela u Sustavu upravljanja i kontrole Operativnim programom Konkurentnost i kohezija 2014. – 2020. koji su izravno uključeni u provedbu i korištenje ESI fondova. U slučaju Pilot projekta pregled i odobrenja izvještaja obavlja Fond za zaštitu okoliša i energetsku učinkovitost u ulozi Posredničkog tijela razine 2 (u daljnjem tekstu PT2).

2.1. Interni proces pripreme ZNS-a

Sustav pripreme i izrade projektnih izvješća uspostavljen je na način da prati ugovorenu izvještajnu dinamiku te je usklađen sa strukturom projektnih aktivnosti i popratnih projektnih funkcija. Tijekom provedbe projekta izrađen je Komunikacijski plan pripreme projektnih izvješća, Zahtjeva za nadoknadom sredstava kojim su definirani ključni elementi procesa:

- članovi projektnog tima koji sudjeluju u pripremi izvješća
- dokumentacija koju je potrebno pripremiti i pregledati s kontrolnom listom za provjeru statusa dokumentacije
- rokovi za pripremu i dostavu dokumentacije

Proces pripreme i izrade ZNS-a odvija se kontinuirano tijekom tromjesečnog izvještajnog razdoblja i razvijen je primjenom SMART načela.



Slika 1. Komunikacijski plan pripreme ZNS-a

Naime, za potrebe izvješća priprema se specifična i relevantna dokumentacija, projektni pokazatelji redovito se prate i na mjerljiv način prate ostvarenje projektnih ciljeva. Projektna dokumentacija koja se priprema za potrebe izvještavanja lako je dostupna i usklađena sa internim sustavom dokumentiranja HEP ODS-a. Vremenski plan jasno je definiran za svaku pojedinu fazu pripreme izvješća. Na ovaj način se osigurava učinkovitost izvještavanja, smanjuje mogućnost pogrešaka te postiže uspješna verifikacija projektnih troškova.

Tablica I. Tijek procesa pripreme ZNS-a

| Aktivnost | Rok | Odgovorna osoba |
|---|---|--|
| Unos projektne dokumentacije u Dijeljeni folder | Kontinuirano | Koordinatori projektnih aktivnosti |
| Razvrstavanje dokumentacije | Jednom tjedno | Administrator projekta/vanjski konzultanti |
| Pregled dokumentacije za ZNS | 10 dana prije isteka izvještajnog razdoblja | Administrator projekta/vanjski konzultanti |
| Dopuna dokumentacije | Do kraja izvještajnog razdoblja | Administrator projekta/vanjski konzultanti |
| Priprema ZNS-a i unos u sustav e Fondovi | 15 dana nakon izvještajnog razdoblja | Administrator projekta/vanjski konzultanti |
| Ispravak ZNS-a | Prema rokovima zadanim od strane PT2 | Administrator projekta/vanjski konzultanti |

Izvor: Komunikacijski plan pripreme ZNS-a

Tijekom provedbe Pilot projekta uspostavljen je sustav upravljanja projektom dokumentacijom čija svrha je osigurati dosljedan i ujednačen pristup prikupljanju, korištenju i arhiviranju dokumentacije projekta. Uloga sustava upravljanja projektom dokumentacijom za potrebe izvještavanja je dvostruka. S jedne strane sustav služi kao baza za pripremu izvještaja. S druge strane koristi se kao arhiva odobrenih izvješća za potrebe naknadnih revizija projekta. Struktura sustava prati ključne procese upravljanja projektom uključujući i izvještavanje prema ugovornim tijelima.

Zajednička mapa projektne dokumentacije podijeljena je u nekoliko podmapa:

- a) Ulazna dokumentacija s popisom i lokacijom svih unesenih dokumenata
- b) Ugovor i izmjene ugovora
- c) Javna nabava

- d) Projektne aktivnosti (uključujući i obavezne aktivnosti Upravljanje projektom i Promidžba i vidljivost projekta)
- e) Financije
- f) Izvještavanje – ZNS
- g) Praćenje pokazatelja
- h) Jačanje kapaciteta
- i) Druge specifične mape koje se otvaraju po potrebi

Pristup dokumentaciji omogućen je svim članovima projektnog tima. Administrator projekta i vanjski konzultanti zaduženi su za praćenje sustava i redovito unošenje dokumentacije.

3. METODE I REZULTATI ISTRAŽIVANJA

3.1. Metode istraživanja

Za potrebe analize rezultata uspješnosti izvještavanja u okviru Pilot projekta korišteni su sekundarni podaci dobiveni iz sustava eFondovi. Analizirana je brzina odobravanja potraživanih sredstva i uspješnost apsorpcije sredstava. Podaci su analizirani primjenom deskriptivnih statističkih metoda, uključujući izračun prosječnog vremena potrebnog za odobrenje izvješća, prosječnu vrijednost odobrenih sredstava po izvješću, omjer potraživanih i odobrenih sredstava, učestalost i prosječnu vrijednost izuzetih i neprihvatljivih sredstava.

3.2. Rezultati analize podataka

Analizom podataka obuhvaćeno je 16 tromjesečnih projektnih izvješća (ZNS-ova) od početka provedbe projekta. Sva izvješća su odobrena, a podaci uneseni u sustav eFondovi i interni sustav upravljanja projektom dokumentacijom. Rezultati analize pokazuju da su dosad kroz projektna izvješća odobrena gotovo sva potraživana sredstva (98,14%). U odnosu na ukupno prihvatljive troškove projekta odobreno je 62,18%. Udio dosad izuzetih troškova je zanemariv (1,86%), a razlozi privremenog izuzeća troškova su nepotpuna dokumentacija ili duže trajanje pregleda provedenih postupaka javne nabave. U Pilot projektu dosad nije bilo neprihvatljivih troškova koji su trajno izuzeti prilikom odobrenja projektnih izvješća. Sva projektna izvješća pripremljena su i dostavljena u ugovorom predviđenim rokovima.

Prikaz najvažnijih rezultata analize prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica II. Rezultati analize podataka

| Broj ZNS-a | POTRAŽIVANI IZNOS (kn) | ODOBRENI TROŠKOVI (kn) | Izuzeti troškovi (kn) | Postotak odobrenih sredstava | Prosječno trajanje odobrenje (u danima) |
|------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------------|---|
| ZNS br. 1 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | - | 135 |
| ZNS br. 2 | 83.830,00 | 67.064,00 | 16.766,00 | 80,00% | 43 |
| ZNS br. 3 | 48.735,15 | 48.735,15 | 0,00 | 100,00% | 43 |
| ZNS br. 4 | 33.934,98 | 33.934,98 | 0,00 | 100,00% | 33 |
| ZNS br. 5 | 35.439,32 | 26.147,32 | 9.292,00 | 73,78% | 35 |
| ZNS br. 6 | 36.324,67 | 36.324,67 | 0,00 | 100,00% | 39 |
| ZNS br. 7 | 18.215,24 | 18.215,24 | 0,00 | 100,00% | 18 |
| ZNS br. 8 | 58.589,24 | 58.589,24 | 0,00 | 100,00% | 39 |
| ZNS br. 9 | 103.621,24 | 103.621,24 | 0,00 | 100,00% | 39 |
| ZNS br. 10 | 15.076.363,72 | 15.076.161,72 | 202,00 | 99,99% | 12 |

| | | | | | |
|---------------------------------------|----------------|----------------|--------------|-----------------------------|-------|
| ZNS br. 11 | 50.578.831,97 | 48.518.400,60 | 2.060.431,37 | 95,93% | 97 |
| ZNS br. 12 | 14.267.398,10 | 14.267.398,10 | 0,00 | 100,00% | 69 |
| ZNS br. 13 | 25.086.053,16 | 25.086.053,16 | 0,00 | 100,00% | 47 |
| ZNS br. 14 | 3.630.573,16 | 3.630.573,16 | 0,00 | 100,00% | 71 |
| ZNS br. 15 | 1.620.718,98 | 1.620.718,98 | 0,00 | 100,00% | 47 |
| ZNS br. 16 | 1.354.966,80 | 1.354.966,80 | 000 | 100,00% | 47 |
| Ukupno | 112.033.595,73 | 109.946.904,36 | 2.086.691,37 | 98,14% | |
| Ukupno prihvatljivi troškovi projekta | 176.831.115,28 | | | Prosječno vrijeme odobrenja | 50,88 |

Izvor: Obrada autora

Prosječno vrijeme trajanja odobrenja izvješća varira u rasponu od 12 do 135 dana, a prosječno razdoblje pregleda i odobrenja izvješća iznosi 51 dan. Najdulje trajanje odobrenja od čak 135 dana zabilježeno je na samom početku provedbe projekta što se može protumačiti početnom uspostavom sustava pregleda izvješća od strane ugovornih tijela, pokretanjem sustava eFondovi te potrebom unosa i usklađivanja podataka u sustav eFondovi i sl. Ako se iz izračuna izuzme najdulje trajanje razdoblja odobrenja izvješća, prosječno trajanje odobrenja izvješća iznosi 46 dana. Prema odredbama Ugovora o dodjeli bespovratnih sredstava, predviđeno razdoblje odobrenja izvješća je 30 dana. U slučaju Pilot projekta prekoračenje roka iznosi 16 dana, odnosno 53,33%. Analiza linearne korelacije između potraživanih troškova i vremena trajanja odobrenja projektnog izvješća pokazuje da postoji srednje jaka pozitivna povezanost ove dvije varijable (koeficijent korelacije iznosi 0,63). Iako je za očekivati da veći iznos potraživanih sredstava zahtijeva i više vremena za pregled i odobrenje izvješća, u praksi nije uvijek tako. Naime, trajanje pregleda i odobrenja izvješća najviše ovisi o broju postupaka javne nabave koje je potrebno pregledati u sklopu izvješća kao preduvjet odobrenja pripadajućih troškova te o broju računa i količini popratne dokumentacije u pojedinom izvješću. Osim navedenog, na trajanje odobrenja izvješća mogu utjecati i raspoloživost i iskustvo zaposlenika ugovornih tijela koja provode pregled i odobrenje izvješća.

3.3. Ograničenja i preporuke za buduća istraživanja

Interpretacija i donošenje zaključaka iz dobivenih rezultata analize imaju određena ograničenja koja primarno proizlaze iz veličine uzorka i korištenih metoda. Naime, radom je obuhvaćen samo jedan projekt koji još traje pa je mogućnost generaliziranja objektivno smanjena. Nadalje, za dobivanje pouzdanijih rezultata bilo bi korisno analizirati veći broj projektnih izvješća te primijeniti i druge metode analize.

Iz navedenih ograničenja proizlaze i prijedlozi budućih istraživanja. U sljedećim istraživanjima bilo bi poželjno analizirati učinkovitost izvještavanja u okviru drugih projekata te napraviti komparativnu analizu kako bi se utvrdilo ovisi li učinkovitost izvještavanja o vrijednosti projekta, veličini projektnog tima, razini znanja i prethodnog projektnog iskustva članova tima, izvorima financiranja i sl. Također, buduća istraživanja bi trebala proširiti obuhvat i na druge dionike koji sudjeluju u projektu, prije svega predstavnike ugovornih tijela koja provode pregled i odobrenje projektnih izvješća.

Rezultati ovog istraživanja mogu imati praktičnu primjenu u unaprjeđenju internih procesa upravljanja postojećim i budućim projektima, posebno u procesu nadogradnje internog sustava dokumentiranja i povezivanja s pratećim funkcijama organizacije te povećanja kohezije i poboljšanja komunikacije projektnih dionika.

4. ZAKLJUČAK

Prema rezultatima analize može se zaključiti da je proces pripreme i izrade projektnih izvješća za potrebe Pilot projekta dobro strukturiran i funkcionalno prati glavne aktivnosti projekta. Uspješnom i učinkovitim izvještavanju u sklopu Pilot projekta značajno doprinosi uspostavljen sustav upravljanja projektnom dokumentacijom kao i jasan komunikacijski plan u pripremi izvješća. Podaci o trajanju odobrenja izvješća pokazuju da broj dana potrebnih za odobrenje izvješća nije smanjen uvođenjem internih procesa HEP ODS-a i da primarno ovise o internih procesima i kapacitetima ugovornih tijela. Ipak interni procesi povećavaju kvalitetu i pravovremenost pripreme izvješća te doprinose boljoj komunikaciji i suradnji članova projektnog tima.

5. LITERATURA

- [1] A. Mustafa, Reporting done right: creating reports for the C-suite is no small task; knowing what to look for and offering the right context makes all the difference. PM Network, 2015
- [2] D. Yosua, K. R. J. White, & L. Lavigne, Project controls: how to keep a healthy pulse on your projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2006—North America, Seattle, WA. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2006
- [3] European Commission, Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²), PM² Project Management Methodology, verzija 3.0. Luxemburg, 2018
- [4] F.H. Martin, Are your projects on schedule? how do you know? Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2001
- [5] International Project Management Association, Temeljne individualne kompetencije za upravljanje projektima, 4. izdanje, Zagreb, 2018
- [6] M. Piantanida, E. Cheli, & M. Lorenzi, Are you overwhelmed preparing too many reports? A smart approach to project reporting. Paper presented at PMI® Global Congress 2011—EMEA, Dublin, Leinster, Ireland. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2011, 29(11), 70.,
- [7] Ministarstvo regionalog razvoja i fondova Europske unije, Zajednička nacionalna pravila, verzija 4.0, Prognoziranje i praćenje, Zagreb, prosinac 2020.
- [8] Project Management Institute, A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)—Fourth edition. Newtown Square, 2008