

# YENİLİKÇİ PROJE YÖNETİMİ DEĞERLENDİRMESİ

**T. Bilgehan Gürlek\***  
**Yönetim Danışmanı**

## Özet

Projelerin yenilikçi (innovative) karakteristiğinin ve “Çoklu Proje Yönetimi”nin (Multi-Project Management) öne çıkmasına koşut olarak “Proje Yönetimi”nde yenilikler ve bağlantılı olarak proje temelli örgütlenme biçimleri görülmeye başlanmıştır. Hızlanan rekabet yarışında firma ve kuruluşların başarıları için etkin bir “Proje Yönetimi” kapasitesine sahip olmaları, diğer teknolojik yetenekler yanında önemli bir öge olarak belirmiştir. Firma ve kuruluşların “Proje Yönetimi” kapasitelerinin ve gereksinimlerinin saptanması ve *Proje Yönetimi Sürecinin* iyileştirilmesi için kullanılan araçlardan bir tanesi de “Proje Yönetimi Değerlendirmesi (Project Management Audit)”dir. Bu çalışmada, Yenilikçi projelere ve programlara ilişkin *Proje Yönetimi* yeteneklerinin ve sürecin değerlendirilmesi için geliştirilen bir “Proje Yönetimi Değerlendirmesi”(PYD) modeli açıklanmaktadır. Önerilen PYD, firma ve kuruluşların kendilerinin yapabileceği bir özdeğerlendirme veya bir danışman tarafından yapılacak kapsamlı uygulama ile gerçekleştirilebilir. İleriki aşamalarda, önerilen modelin uygulamadan elde edilecek geri iletilerle geliştirilmesinin yararlı olabileceği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** *yenilikçilik, proje yönetimi, proje yönetimi değerlendirilmesi*

## Abstract

Innovation in “Project Management” methodology and new project based organization forms emerged in parallel to the appearance of innovative characteristics of projects and to the developments such as the necessity of multi-project management. Within increasing competitiveness, having effective and efficient project management capacities in addition to technological competencies are vital for the firms and organizations to be successful. Project Management Audit is one of the tools utilized for determining “Project Management” capacity and need of firms and for improving *Project Management Process*. In this study, a new Project Management Audit Model developed for the assessment of “Project Management Capacity and Process” in regard to innovative projects and programs is described. The proposed model can be applied with a self-assessment by the organization itself as well as with a comprehensive analysis and work by an external consultant. It might be useful to improve developed model furthermore considering the feedback from applications.

**Key Words:** *innovation, project management, project management audit*

\* [bilgehangurlek@ttmail.com](mailto:bilgehangurlek@ttmail.com)

## Giriş

Organizasyonlar için “proje yönetimi”, teknolojik gelişimin hızlanması ve inovasyonun önem kazanması ile birlikte giderek daha fazla üzerinde durulan bir alan olmuştur. Firmaların aynı anda birden fazla proje yürütüyor olmaları, geleneksel proje yönetimi teknikleri yanı sıra “çoklu proje yönetimi” (multi-project management) yeteneklerine sahip olmalarını gerektirmektedir. Yenilikçi (innovative) projelerin firma ve kurumların portföyünde daha çok yer alması ile birlikte belirsizlik ögesi de dikkate alınması gereken bir etken olarak gündeme gelmektedir. Bu durum, projelerin yürütülmesinde “öngörülebilirlik”e ve “denetim”e dayalı klasik yöntemlere ek olarak yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu çerçevede, “Yalın Düşünce” (Lean Thinking) ve “Esnek Proje Yönetimi” (Agile Projects Management) yaklaşımlarından söz edilebilir. Ürün geliştirme projelerinde teknoloji, süreç ve insan kaynaklarının bütünleşik olarak ele alındığı “Yalın Ürün Geliştirme Sistemleri” uygulamada görülen örneklerdendir(Morgan and Liker, 2007). Diğer yandan, bir performans izleme ve denetim metodolojisi olarak kullanılan “Kazanılmış Değer” Yaklaşımının (tekniğinin) çoklu ve yenilikçi projelerin yönetiminde yaratıcılığı önlemeden ve çok fazla bürokrasiye yol açmadan uygulanması da proje yönetimi dünyasında anılmaya başlanmıştır.

Bu gelişmelerin etkisi büyük ölçüde organizasyonel yapılar üzerinde olmuş, firma ve kuruluşlar daha çok proje temelli örgüt (project based organizations-PBO) ve matris örgüt gibi yapılanmalar üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır. Proje temelli organizasyonların oluşturdukları “dağıtık karar mekanizmaları”, ve “strateji, program ve proje bütünlüğü” ile ağ yapılanmaları, değer yaratımını ve akışını özendirerek yenilikçi projelerin yeşermesine uygun ortamlar sağladıkları söylenebilir (Thiry and Deguire, 2007).

**Proje Yönetimi Değerlendirmesi (PYD)**, firma ve kuruluşların proje yönetim kapasitelerinin ve gereksinimlerinin saptanması ve proje yönetim sürecinin iyileştirilmesi için kullanılan bir araç/yöntem olarak nitelenebilir.

**Proje Yönetimi Değerlendirmesi (PYD)**'nin amacı; firmanın kurumsal stratejilerini ve projeleri yürütme yöntemlerini inceleyerek örgütsel (organizational) *proje yönetim yeteneğinin* değerlendirilmesidir. “Yenilikçi Proje Yönetimi Değerlendirmesi”nde ise, yenilikçi projelerin ( yeni ürün, yeni süreç geliştirme vb.) ve birden fazla projeden oluşan programların yönetimi ve ilgili örgütsel yapılanmalar üzerinde ayrıca durulmaktadır. Yukarıda söz edilen “Yalın Düşünce” , “Kazanılmış Değer” vb. yeni yaklaşımlar“ önerilen “Yenilikçi Proje Yönetimi Değerlendirmesi” modelinde göz önüne alınmıştır.

### **Proje Yönetimi (PY) Nedir?**

Projelerin bir fikir olarak ortaya atılmalarından, son ürünün ortaya çıkmasına kadar olan süreçte yer alan işlerin planlanması, yürütülmesi, denetlenmesi ve sonucun değerlendirilmesi eylemine “Proje Yönetimi” denmektedir. ISO Standartlarında ifade edildiği gibi “Proje Yönetimi”, belirlenen amaçlara ulaşmak için projenin tüm yönleriyle planlanması, organize edilmesi, izlenmesi ve denetimini kapsayan bir süreçtir (ISO 10006: 1997(E)). Proje Yönetimi'nin iki tür işlevi olduğu söylenebilir:

Bunlardan birincisi teknik boyutun yönetimi, diğer bir deyişle, planlama ve denetim rolü; diğeri ise insan kaynaklarına ilişkin yanların, yani kişiler arası ilişkilerin yönetimidir. Teknik planlama ve denetime ilişkin amaç, projeleri;

- Belirlenen sürede (çizelge)
- Hedeflenen bütçe ve kaynak kısıtlarını aşmadan (bütçe)
- Müşteri isteklerini en üst düzeyde karşılayan spesifikasyonlara uygun olarak (kapsam)

tamamlamaktır.

İnsan kaynakları boyutu planlamadan daha çok, uygulama sürecine ilişkindir. Farklı uzmanlıkların bir araya geldiği proje takımları ve proje liderliği, kuruluşun oluşturduğu sosyal sistem ile dış çevrenin etkileşimi, müşteri isteklerinin karşılanması, üst yönetimin desteğinin sağlanması vb. işlerin yönetimi bu boyut içerisinde ele alınır.(Şekil 1.)



Şekil 1. Proje Yönetiminin Boyutları

Diğer yandan, projelerin, kuruluşun stratejik planlarını destekleyecek bütünleşik bir çerçevede gerçekleştirilmesi önemli bir noktadır. Bütünleşik proje yönetimi yaklaşımında kuruluş vizyonu, misyonu, amaçlar ve hedefler, stratejiler; dış ve iç çevre etkenleri dikkate alınarak oluşturulur. Sosyo-ekonomik ve teknik faktörler gibi dış etkenler kuruluşun karşı karşıya olduğu tehdit ve fırsatları belirler. Yönetim yapısı, alt-yapı, rekabet gücü, mali yeterlilik gibi iç çevre etkenleri ise kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini oluşturur. Tüm bu çevre etkenlerinin çözümlenmesi (SWOT Analizi) sonucu, kuruluşun amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayacak stratejiler saptanır. Stratejiler ise projeler yoluyla gerçekleştirilir. Burada, belirlenen amaçlara ve stratejilere en uygun projelerin seçilip, kısıtlı kaynakların seçilen projelere atanması son derece önem kazanmaktadır.

PY'den beklenen başlıca yararlar;

- Maliyetlerde azalma
- Beklenen veya en kısa zamanda tamamlanma
- Etkin kaynak dağılımı
- Kalitede iyileşme
- Hatalarda azalma

- Firma etkinlik ve işlevlerinde bütünleşme
- Etkin iletişim

Şeklinde özetlenebilir (Bakouros and Kelessidis, 2000).

### **Proje Yönetimi Değerlendirmesi (PYD)**

PYD firma veya kuruluşun proje ve program yönetimi sürecinin gözden geçirilerek **Proje Yönetimi Yetkinlik** düzeyinin (kapasitesinin) değerlendirilmesidir. Kullanılmakta olan PYD modellerine bir örnek, “Proje Yönetiminde Kalite Rehberi” Uluslararası Standartlarına (ISO 10006:1997(E)) dayanan PYD’si yöntemidir. Bir diğer PYD örneği; organizasyonların stratejik amaçları doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken proje, program ve portfolyölerin sistematik yönetim süreci ile kurumsal uygulamaların uyumunun değerlendirildiği “Kurumsal Proje Yönetimi Olgunluk Değerlendirmesi”dir (OPM3, PMI, 2004).

PYD ile organizasyonların var olan “Proje Yönetimi” kapasiteleri değerlendirilerek, sürece ilişkin güçlü ve zayıf yönlerinin saptanması; gelişme önerilerinin ortaya konulduğu iyileştirme planlarının oluşturulması amaçlanır.

PYD firma ve kuruluşların kendi kendilerine uygulayacakları bir özdeğerlendirme ile yapılabileceği gibi, bir dış uzman/danışmanın kuruluş ile işbirliği içerisinde yapacağı kapsamlı bir uygulama ile de gerçekleştirilebilir.

### **PYD’den Beklenen Yararlar**

- Kuruluşun PY sürecine ilişkin güçlü-zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerin saptanması (SWOT çözümlemesi)
- Var olan organizasyonel yapının ve PY sürecinin yetkinlik derecesinin (düzeyinin) belirlenmesi ve hedeflenen PY süreci düzeyine uygun PY sistem ve organizasyon önerilerinin geliştirilmesi
- **Çoklu proje ve programların** yürütülmesinde “Stratejik Yönetim” ve “Proje Yönetimi” ile ilgili gereksinimlerin belirlenmesi

- PY hedef ve stratejileri ile uyumlu kurumsal ve organizasyonel kaynak (insan kaynakları vb.) gereksinimlerinin belirlenmesi
- Potansiyel **planlama**, **izleme** ve **denetim** yöntem ve araçlarının saptanması
- Organizasyonel birimler ve takımlar arası iletişim gereksinimlerinin ve iletişimi geliştirici araçların tanımlanması
- **Proje Bilgi Yönetim Sistemi** gereksinimlerinin belirlenmesi
- PY Sürecini geliştirecek yeni PY ürün ve araçlarının incelenerek belirlenmesi
- PY örgütlenme modellerinin taranarak öneri modeller geliştirilmesi
- Üst yönetimin farkındalık bilincinin geliştirilmesi ve sürece katılımının sağlanması

### **Uygulanabilecek Firma ve Kurumlar**

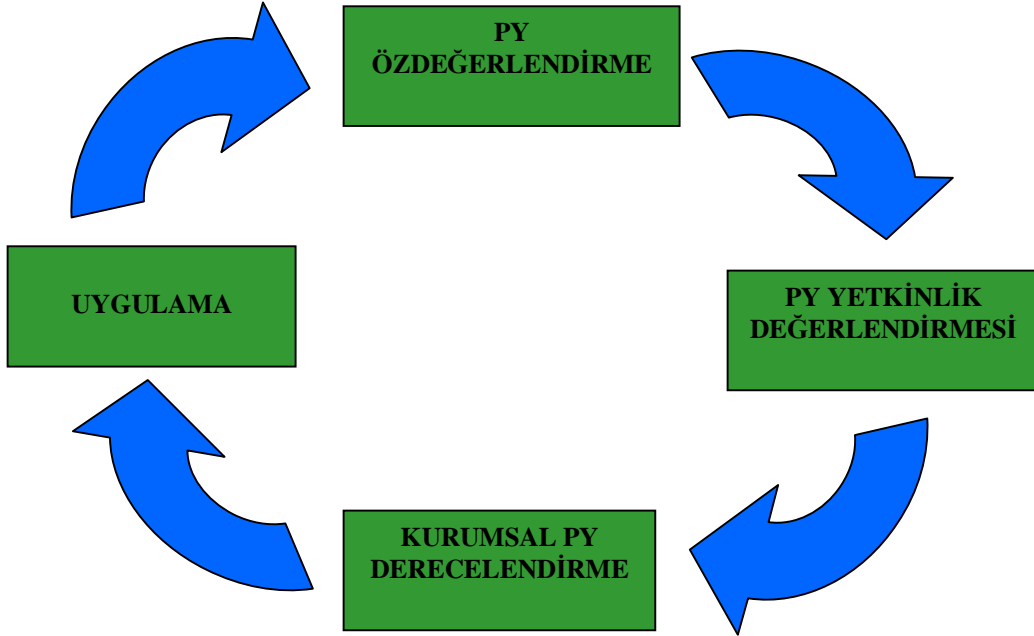
PYD, KOBİ'leri de içeren her büyüklükteki sanayi ve hizmet kuruluşunda uygulanabilir. İmalat kesiminden hizmet kesimine; ürün geliştirmeden bakım hizmetlerine çok geniş bir yelpazede yer alan projelerin uygulandığı özel sektör firma ve kamu kuruluşlarında, PYD gerçekleştirilebilir. Uygulama yapılacak kuruluşların, "proje" kavramı altında nitelendirilebilecek; kuruluş içerisinde veya dışarısında yürüttüğü projelerinin olması ve PY sürecini ve etkinliklerini iyileştirmeyi, geliştirmeyi istiyor olmaları gerekmektedir.

### **Yenilikçi PYD Modeli (YPYD)**

Önerilen Yenilikçi PYD modelinde, süreci öngörmeye ve denetlemeye çalışan performans geliştirme teknikleri ile projelerin yenilikçi ve yaratıcı karakteristiklerinin de kapsandığı bir PY süreci göz önüne alınmıştır. Bu bağlamda, tüm proje, program ve stratejilerin bütünleşik olarak ele alındığı "Stratejik Proje Yönetimi ve Çoklu Proje Yönetimi", "Performans Yönetimi

Teknikleri” (Kazanılmış Değer vb.); teknik, zaman ve maliyet ölçütlerinin yanı sıra müşteri odaklılığın öne çıkarıldığı, katılımcılık ve takım çalışmasının ağırlık kazandığı “Yalın Düşünce” ve “Esnek Proje Yönetimi” gibi yaklaşımlar önerilen PYD modelinin içeriğinin belirlenmesinde, klasik PYD ölçütleri ile birlikte yer almıştır.

Önerilen YPYD modeli Şekil 2.’de gösterilmektedir:



Şekil 2. Yenilikçi Proje Yönetimi Değerlendirme (YPYD) Modeli

YPYD modelinde değerlendirmenin başlıca dört aşamada yapılacağı öngörülmektedir:

- ü PY Özdeğerlendirmesi
- ü PY Yetkinlik Değerlendirmesi
- ü Kurumsal PY derecelendirmesi

## Ü Uygulama

1. **Özdeğerlendirme:** **KOBİ'lerde** de kolayca uygulanabilecek **PY Özdeğerlendirmesi** firma veya kuruluşun yürütmekte olduğu PY sürecinin değerlendirilmesine yönelik yaklaşık 11 başlık altında toplam 55 soruyu içeren bir anketten oluşmuştur. Bu başlıklar arasında "Strateji ve Program Yönetimi", "Organizasyon Yapısı", "Liderlik ve Takım Geliştirme", "İzleme ve Denetim", "Proje Bilgi Sistemi ve Değişiklik Yönetimi", "Müşteri Odaklılık ve Kapsam Yönetimi", "Kaynak-Bütçe Planlama ve Denetimi", "Öğrenme" başlıca kritik başarı alanları olarak sayılabilir. Özdeğerlendirme;

- ▶ Şirket ve kurumların PY "*başarım (performans)*" düzeylerini değerlendirmeleri için,
- ▶ PY sürecinin iyileştirilmesine dönük fırsatların saptanmasında bir yol gösterici olarak,
- ▶ PY sürecinin izlenmesinde bir "*kontrol listesi (checklist)*" olarak,
- ▶ Bir "*kıyaslama (bechmarking)*" aracı olarak,
- ▶ "*Kurumsal Öğrenme*" fırsatı olarak

Kullanılabilir.

Kuruluşların üst yönetimince yanıtlanması amacıyla hazırlanan anket sorularına verilen yanıtlar daha sonra danışman veya uzman tarafından 1 ile 4 arasında (4 tam puan olmak üzere) puanlanacaktır. Böylece, kuruluşun PY sürecine ilişkin başarımların düzeyi ile ilgili bir fikir oluşturulacaktır. Bu şekilde elde edilecek sonuçların değerlendirilmesi ile firma veya kuruluşun PY süreci ile ilgili güçlü ve zayıf yönleri nitelenebilir. Daha sonra, dış danışmanın da katkısı ile genel bir iyileştirme planı hazırlanabilir. Plan, üst yönetim ve ilgili birim yöneticileri ile tartışılıp geliştirilebilir. Özdeğerlendirme aşamasında genel firma/kuruluş verilerinin de toplanması, bütünsel bir değerlendirme için yararlı olacaktır.



Anket formatı açısından bir fikir vermesi için “Proje Yönetimi” başlığı altındaki sorulardan bir örnek aşağıda verilmiştir:

- Projeler, firma/kurum yetenek ve kapasiteleri ile uyumlu olarak saptanıyor mu?

1= Hayır 2= Kısmen evet 3= Genellikle evet 4= Çoğunlukla evet

## 2. PY Yetkinlik Değerlendirmesi

PYD, yalnızca belirli sayıda anket sorularından oluşan “özdeğerlendirme” temelinde gerçekleştirilen basit uygulamalar yanında, “özdeğerlendirme”yi izleyen ayrıntılı “PY Yetkinlik Değerlendirmesi” ile de gerçekleştirilebilir. Bu aşamada, “Özdeğerlendirme”den ayrı olarak, firma/kurum PY süreci ayrıntılı olarak analiz edilmekte, bu amaçla ilgili organizasyon birimleri ile kapsamlı görüşme ve çalışmalar yapılmaktadır. Önerilen modelde, ayrıntılı “PY Yetkinlik Değerlendirmesi”nin çok daha ayrıntılı anketler ve uzun süren analizler yoluyla ve danışman - kurum işbirliği içerisinde yapılması; değerlendirme sonuçlarının yine danışman ile birlikte yorumlanıp olası geliştirme önerileri ortaya konulması öngörülmüştür. Bu aşamada elde edilen sonuçlar, bir sonraki aşama olan “Kurumsal PY Derecelendirme”sinde girdi olarak kullanılır.

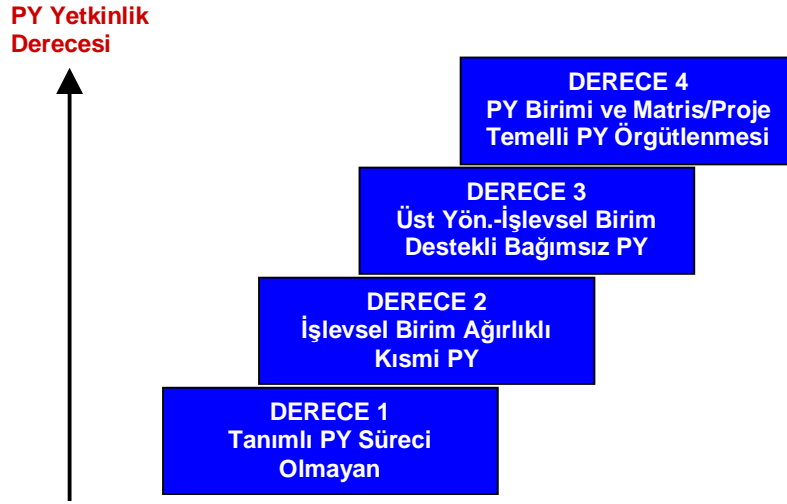
## 3. Kurumsal PY Derecelendirme

“Ayrıntılı PY Yetkinlik Değerlendirmesi” aşaması sonucunda elde edilen bulgular, şirket veya kuruluşun PY süreci ve organizasyonel yapısının değerlendirilerek “Kurumsal PY Yetkinlik Derecesi”nin saptanmasında kullanılır. Diğer bir deyişle, bu aşamada, “PY Yetkinlik Değerlendirmesi”nde yapılan ayrıntılı analiz ve anketler sonucunda firma veya kuruluşun PY sürecine ilişkin niteliklerinin önceden tanımlanmış dört ayrı yetkinlik düzeyinden hangisinde yer alabileceği (PY Yetkinlik Derecesi) belirlenir. Bu düzeyler, özetle:

- ▶ Derece 1- Tanımlı Proje Yönetim Süreci Olmayan
- ▶ Derece 2- İşlevsel Birim Ağırlıklı kısmi PY örgütlenmesi Olan

- Derece 3- Üst Yönetim ve İşlevsel Birimler Destekli Bağımsız PY Örgütlenmesi Olan
- Derece 4- Proje Yönetim Birimi (Project Management Office) Eşgüdümünde Matris veya Proje Temelli (Project-Based) PY Örgütlenmesi Olan

firma veya kuruluş olarak tanımlanır. (Şekil 3.)



Şekil 3. PY Yetkinlik Dereceleri

Firma veya kuruluşun hâlihazırda içinde bulunduğu PY süreci düzeyinin yükseltilmesi (üst derecelere çıkabilmesi) veya belirlenmiş kurumsal stratejiler ve amaçlar ile uyumlu hale getirilmesi için yapılması gerekenler bu aşamada saptanır.

PY örgütlenme seçenekleri ve hedeflenen yetkinlik düzeyleri belirlenirken, firma ve kuruluşa özgü karakteristikler de dikkate alınmalıdır. Örneğin, “Firmaların iş kapsamlarının % 75’inden fazlası projeler ile gerçekleştiriliyorsa *Tam Proje Örgütlenmesi* (Full Project Organizations), eğer hem standart ürünler hem projeler iş kapsamında benzer ağırlıklarda yer alıyor ise, *Matris-Proje Örgütlenmesi* gibi yapılanmaların seçilmesi uygun olacaktır”(CF Gray, EW Larson, 2002).

Yenilikçi firmaların çoğunun birden fazla projeyi aynı anda yürütüyor olduğu varsayılırsa, “*Proje Temelli*” organizasyonların önemi daha açık olarak görülür. Bu bağlamda, “PY Yetkinlik Derecelendirmesi”nin, uygun proje örgütlenmelerinin sağlanmasında oldukça yararlı bir yöntem/araç olduğu söylenebilir.

“PY Yetkinlik Değerlendirmesi” ve “Kurumsal PY Derecelendirmesi” sonucunda elde edilen bulgular özet bir raporda toplanır. PY sürecine ilişkin kuvvetli ve zayıf yönlerin, iyileştirmeye açık alanların nitelendiği; geliştirme önerilerini gösteren “*İyileştirme Planı*” da raporda içerilir.

#### **4. Uygulama**

İyileştirme ve geliştirme önerilerinin uygulanması doğrultusunda atılması gereken adımları gösteren *Uygulama (Eylem) Planı* bu aşamada hazırlanır. Üst yönetime sunulup tartışıldıktan sonra, danışman ve firma tarafından, *Uygulama Planına* son şekli verilir.

Hazırlanan *Uygulama Planı*, firma/kurum üst yönetiminin onayını aldıktan sonra uygulamaya geçilir. *Uygulama* firmanın ilgili yetkili birimleri ve yöneticilerince izlenebileceği gibi, belirli zaman aralıklarında yapılacak ziyaretlerle sağlanacak *danışman desteği* ile de izlenebilir. Uygulamanın her aşamasında sonuçlar hedeflerle karşılaştırılarak, PY sürecinde gerekli düzeltici önlemler alınabilir. PY sürecinin işlerliği kavuşturulması sonrasında kararlaştırılacak belirlenmiş zaman aralıklarında, “Özdeğerlendirme” veya “PY Yetkinlik Değerlendirmesi” adımlarını tekrarlamak, firma/kuruluş için sürecin güncel tutulması açısından yararlı olacaktır.

#### **Sonuç**

“Yenilikçi PYD” yeniliği hedef olarak benimsemiş ve proje temelinde çalışmaya yatkın firma ve kuruluşların PY sürecine ilişkin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyerek kurumsal yapılanmaya ve yönetim sürecine yönelik geliştirme

planlarının saptanmasında oldukça yararlı bir şekilde kullanılacak bir metodolojidir.

Günümüzde projeleri olmayan ve proje yapmayan hemen hemen hiçbir kuruluş olmadığı düşünülürse, PYD'nin KOBİ'ler de içinde olmak üzere, her büyüklükteki sanayi ve hizmet firmaları, araştırma kuruluşları ve kamu kuruluşlarında uygulanma olasılığının yüksek olduğu söylenebilir.

Ar-Ge yapan ve yeni ürün geliştiren firma ve kuruluşların dağarcığında(portföyünde) yenilikçi projelerin giderek daha fazla yer aldığı göz önüne alındığında; "Yenilikçi PYD", hem kuruluşların kendi *PY Yetkinliğini* değerlendirmesi hem de bu kuruluş ve projelere mali destek verecek yetkili kurumların (TÜBİTAK, TTGV, KOSGEB vb.) ilgili firma/kuruluşun PY süreci yetkinliğini değerlendirmesi ve olası danışmanlık gereksinimlerinin belirlenmesi için etkin bir yöntem olarak kullanılabilir.

Geliştirilen "Yenilikçi PYD" modeli klasik PY metodolojisine ek olarak, yenilikçi projelerin karakteristikleri gereği gündeme gelen yeni kavram ve yöntemleri ("Değer Akışı ve Yalın düşünce", "Esnek Proje Yönetimi", "Kazanılmış Değer Yaklaşımı", "Çoklu Proje Bütünsel Yönetimi" vb.) de değerlendirme model kapsamında göz önüne almıştır. Bu konunun, uygulamadan elde edilecek geri iletilerle geliştirilmesi ve modelin iyileştirilmesi sonraki çalışmaların ilgi alanı olması düşünülebilir.

## **Kaynakça**

Bakouros, Y. and Kelessidis, V. (2000), "Project Management", *INNOREGIO: Dissemination of Innovation and Knowledge Management Techniques*, Thessaloniki Technology Park, Jan 2000.

Gray, Clifford F. and Larson, Erik W. (2000), *Project Management: The Managerial Process*, McGraw-Hill.

ISO 10006: 1997(E), *Quality Management-Guidelines to Quality in Project Management*.

Morgan, J.M. and Liker, J.K. (2007), *Toyoto Ürün Geliştirme Sistemi*, Farba Otomotiv Aydınlatma ve Plastik Fabrikaları A.Ş.

OPM3 (2004), *Organizational Project Management Maturity Model*, PMI.

Thiry, M. and Deguire., M. (2007), "The Integrated Project Based Organization as a Trigger to Organizational Innovation", *IRNOP VIII Conference*, Brighton, UK.