

Tags: Bibliothek

Baulich-akademische Entwicklungsplanung für ein Lehr- und Lernzentrum mit Bibliothek an der Universität Zürich

Die Entwicklung von Hochschulimmobilien und somit auch von Lehr- und Lernzentren mit Bibliothek wird analytisch in fünf Handlungsbereichen verortet und am Beispiel der Projektentwicklung zum Neubauprojekt FORUM UZH aufgezeigt: Organisation und akademische Gesamtstrategie, Querschnittsstrategien, standörtliche Entwicklungsplanung, Immobilien-Portfoliostrategie sowie die eigentliche Projektentwicklung.

Organisation und akademische Gesamtstrategie

Bei der Planung von grossen Bauprojekten ist zumindest eine kurze Analyse der auftraggebenden Organisation hilfreich. Insbesondere beim öffentlichen Bauen gelten andere Interessenslagen als bei vornehmlich gewinnorientierten privaten Investoren. Die organisatorischen Besonderheiten von Hochschulen als eher lose gekoppelten Expertensystemen, die auf Forschungsfreiheit und Diskurs angelegt sind, kreieren hierbei ein besonderes Planungsumfeld. Bereits ein erster Blick in die organisationsoziologische Literatur zeigt, dass Hochschulen besondere Organisationen sind.¹ So treten die einzelnen Organisationseinheiten als „Geflecht relativ autonomer Subeinheiten“² flexibel miteinander in Verbindung und sind nicht auf zentrale Steuerung angelegt. Michael Hengartner, Rektor der UZH, in einem Interview mit der Wochenzeitung „Die Zeit“: „Organisatorisch sind wir wie ein Verband von KMU. (...) Diesen KMU (...) können sie nichts diktieren, die müssen sie überzeugen.“³ Die am stärksten zu gewichtenden Kriterien für eine gute Governance an Hochschulen sind nach Ansicht des deutschen Hochschulrats „Entschlussfähigkeit, Gewährleistung von Autonomie sowie Legitimität und Akzeptanz: In der Hochschule muss es möglich sein, in begrenzten Zeiträumen zu guten Entscheidungen zu gelangen, welche sich nicht auf Minimalkonsense beschränken.“⁴ Insbesondere bei historisch gewachsenen, mehrschichtigen Bibliothekssystemen mit hoher Dezentralität und dem Arrondierungswillen einer Universitätsleitung im Rahmen grosser baulicher Veränderungen, sind Konflikte absehbar.

Diesem diskursiven und konsensualen System, welches auf grösstmögliche Freiheit des Denkens und permanente Falsifikation abzielt, steht ein stark reguliertes und hierarchisches Planungssystem mit hoheitlichen Aufgaben gegenüber, welches die Grundlagen für Stadtplanung und Neubauten in der Nutzung von Generationen verantworten soll. Kantonale Richtplanung, städtische Bau- und Zonenordnung mit langen Verfahrenswegen müssen notwendigerweise dauerhafte Verlässlichkeit und Stabilität garantieren. „Während das Agenda-Setting in der Forschung wenige Jahre umfasst, sind planungsrechtliche Grundlagen auf Jahrzehnte ausgelegt. Masterplanungen, Richtpläne und Gestaltungspläne sind weit in die Zukunft reichende Interessensabwägungen und daraus abgeleitet rechtlich bindende Festlegungen.“⁵ Ebenso ist die Erstellung von Neubauten hoch reguliert und folgt standardisierten Prozessen. Bereits für den Wettbewerb ist ein verbindliches Grobraumprogramm mit Funktionalitäten vorzulegen, um für die teilnehmenden Architekturbüros die Nutzungen als Grundlage für ihre Entwürfe aufzuschlüsseln. Das Projekt wird dann in den nachfolgenden Phasen zwar weiter detailliert, aber je später grundlegende Planungsänderungen erfolgen, um so teurer wird der Neubau. Spätestens mit Ende des Vorprojekts sollte der akademische Diskurs baustrukturell nicht mehr wirksam werden. Was für Forschung und Lehre grundlegende Voraussetzung ist, verwandelt sich für bauliche Grossprojekte zu einer prekären Herausforderung: „What Makes the University Strong Makes it Weak.“⁶

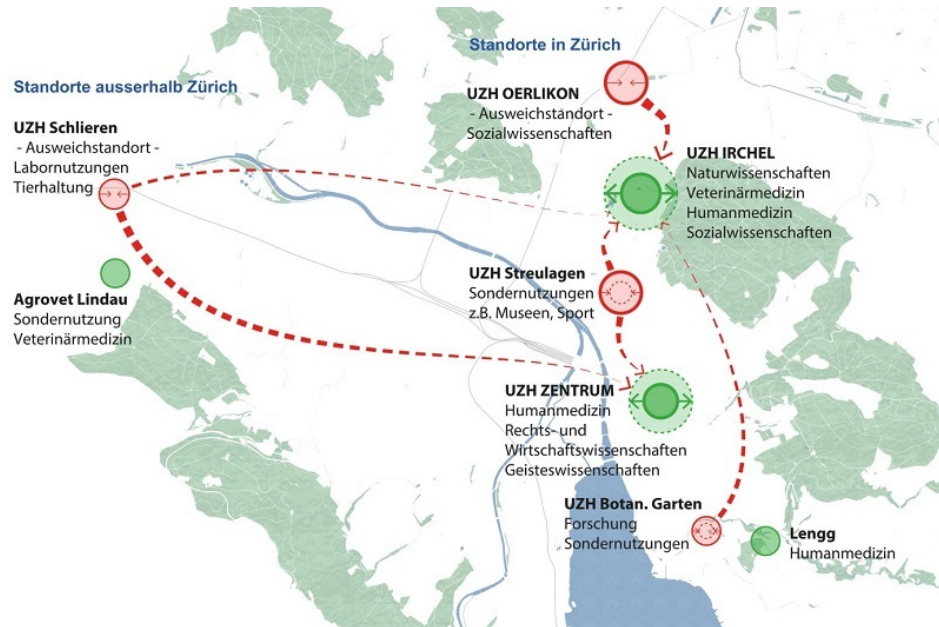
Querschnittsstrategien

Eine weitere Herausforderung für die baulich-akademische Hochschulentwicklung ist das (Nicht-) Vorhandensein von akademischen Strategien für institutsübergreifende, hochschulweite Querschnittsthemen, wie beispielsweise die Entwicklung von Lehre, Bibliotheken, Selbststudium, Forschungsflächen, Technologieplattformen, Werkstätten, gastronomischem Angebot und weiteren spezifischen Grundsatzthemen. Idealerweise liegen den Planenden bereits vor der baulichen Planung entsprechende Strategien vor, so dass die räumlichen Anforderungen für die Standortentwicklung und für die Grossprojekte abgeleitet und weiterentwickelt werden können.

Im Fall der Planungen zum FORUM UZH läuft die Entwicklung des Querschnittsthemas «Zukunft der Bibliothek» parallel. Während die Planenden die Grundlagen zum Wettbewerbsprogramm entwickelten, wurde das Bibliothekssystem der UZH evaluiert und das Vorprojekt „UZH Bibliothek der Zukunft“⁷ gestartet. „Organisatorisch ist das bestehende faktisch dreischichtige Bibliothekssystem der UZH mit Zentralbibliothek (in Trägerschaft von Kanton und Stadt), Hauptbibliothek und rund 60 Instituts-, Seminar- und Fakultätsbibliotheken eine Besonderheit.“⁹ Die Universitätsleitung hat am 4. Juli 2017 beschlossen, eine Universitätsbibliothek Zürich (UBZH) zu gründen und das derzeitige System der dezentralen Bibliotheksversorgung in ein funktional einschichtiges System zu überführen. Mit breiter Beteiligung im Vorprojekt „UZH Bibliothek der Zukunft“ konnte die Erarbeitung des Vorprojekts zur Bibliotheksstrategie erst Mitte 2018 abgeschlossen werden und die universitätsweite Vernehmlassung der strategischen Grundlagen dauert noch an. Mittlerweile wurde der Diskurs nicht nur in den internen Gremien und Projektgefässen der UZH intensiv und differenziert geführt, sondern auch in den Medien wiedergegeben und teils polemisch verkürzt: „Zürcher Superbibliothek? Unerwünscht!“¹⁰, „Ein Buch für alle könnte zu wenig sein“¹¹ oder „Stöbern ade“¹². Im Vorprojekt wurden zwar strategische Leitlinien u.a. zur Standortkonsolidierung beschlossen, diese aber resultieren allein schon aus Gründen des begrenzten Flächenangebots im Hochschulgebiet Zürich Zentrum sicherlich nicht in einer Superbibliothek. Deutlich wurde der grundsätzliche Widerstand einiger Institutsbibliotheken gegen den beabsichtigten Wechsel in ein einschichtiges System. Während die Ausweitung der Partizipation auf alle Universitätsangehörigen im Vernehmlassungsprozess zu einer zeitlichen Verlängerung des Vorprojekts führte, mussten die Planenden des FORUM UZH das Neubauprojekt für den Architekturwettbewerb weiterentwickeln. Die Eröffnung des Forschungs-, Lehr- und Lernzentrums FORUM UZH ist für 2027 geplant, das Hauptprojekt „UZH Bibliothek der Zukunft“ endet voraussichtlich 2026.¹³ Vorteilhaft für die Planenden des FORUM UZH war die frühzeitige Einbindung in das bibliothekarische Zukunftsprojekt, da sie dadurch fundierte Annahmen für die Bauaufgabe entwickeln konnten.

Standörtliche Entwicklungsplanung

Vor der Erstellung eines Grossprojekts sollte die Hochschulorganisation die standörtliche Zielplanung festgelegt haben. Bereits 2009 hat die UZH die Zweistandort-Strategie mit der Fokussierung auf die beiden Standorte Hochschulgebiet Zentrum und Irchel verabschiedet. Aufgrund zurückhaltender kantonaler Bauinvestitionen, musste die UZH Behelfsstandorte in Oerlikon (Sozialwissenschaften) und Schlieren (Life Science) anmieten und in städtischen Streulagen weitere Mietverhältnisse für die wachsende Universität eingehen. Die Behelfsstandorte und viele Kleinliegenschaften sollen inklusive Bibliotheken mittel- bis langfristig an den beiden Hauptstandorten arrondiert werden.



Bereits im Jahr 2009 wurden die Rechts- und Wirtschaftswissenschaften für den Neubau im Zentrum auf dem Areal Wässerwies vorgesehen. Die Geisteswissenschaften sollen zu einem späteren Zeitpunkt auf dem Areal Schanzenberg neben dem Kollegiengebäude standörtlich arrondiert werden.

Neben dieser übergeordneten Flächenentwicklungsstrategie wurden auch weitere Festlegungen für die beiden Standorte Hochschulgebiet Zentrum und Irchel getroffen. Auf Grundlage der beiden mit Kanton und Stadt entwickelten Masterplanungen und Richtprojekte¹⁴ konnte die UZH ihre Standortstrategien weiter konkretisieren. Zudem wurde in breiter Abstimmung mit Kanton, Stadt, ETH, Universitätsspital und Quartiersvertretern ein Weissbuch für das Hochschulgebiet Zürich Zentrum mit den Themen Prinzipien und Regeln für den Stadtraum, Freiraumtypen, Nutzungsstrategie, Verkehr/Mobilität und Entwicklungsachsen als Vorgaben für die Folgeplanungen erarbeitet.¹⁵

Mit der baulichen Entwicklungsplanung und Umsetzungsplanung für das Hochschulgebiet Zürich Zentrum hat die Universitätsleitung bereits 2015 Zielvorgaben zu den Handlungsfeldern Lehre, Forschung, Dienstleistungen, hochschulaffine Nutzungen und Planung beschlossen. Hierbei wurden auch Zielvorgaben für die Planung von Bibliotheken festgelegt: „Die Bibliotheken der UZH sind zentrale, fach- und fakultätsübergreifende Begegnungsorte, die der Lehre und Forschung dienen. [...] Dezentrale Nebenanlagen werden nur betrieben, wenn aus räumlichen oder fachlichen Gründen eine Einbindung in die zentralen Bibliotheken nicht möglich“¹⁶ ist. Zudem wurde die Anzahl von Selbststudiumsplätzen in modernen Lernumgebungen vorgegeben. Darauf aufbauend wurde eine bauliche Umsetzungsplanung mit Nennung der Grossprojekte, den Planungszeiträumen und groben Nutzungsangaben vorgelegt. Darin enthalten war das Forschungs-, Lehr- und Lernzentrum für das Areal Wässerwies und somit der Auftrag für die Planenden, die den Projektnamen „FORUM UZH“ vorschlugen.

Portfoliostrategie Immobilien

Auf Grundlage der Zweistandort-Strategie und der Arealstrategien wurde eine Portfoliostrategie Immobilien mit Investitionsbedarfen abgeleitet. Neben der Betrachtung der Lebenszykluskosten mussten hierbei auch politische Vorgaben eingehalten werden. Eine für manche Institutsbibliothek wichtige Vorgabe durch die Stadt ist die vertragliche Verpflichtung bei der Realisierung von Grossprojekten kleinere Liegenschaften anschliessend in Wohnraumnutzungen zurückzuführen. Dies betrifft vor allem die Streulagen im Zentrum mit Villen und anderen für die Hochschulnutzung nur sehr ungenügend geeigneten, kleineren Liegenschaften. Dies bedeutet vor allem für einige sprachwissenschaftliche Institute eine Verlegung in einen Neubau.

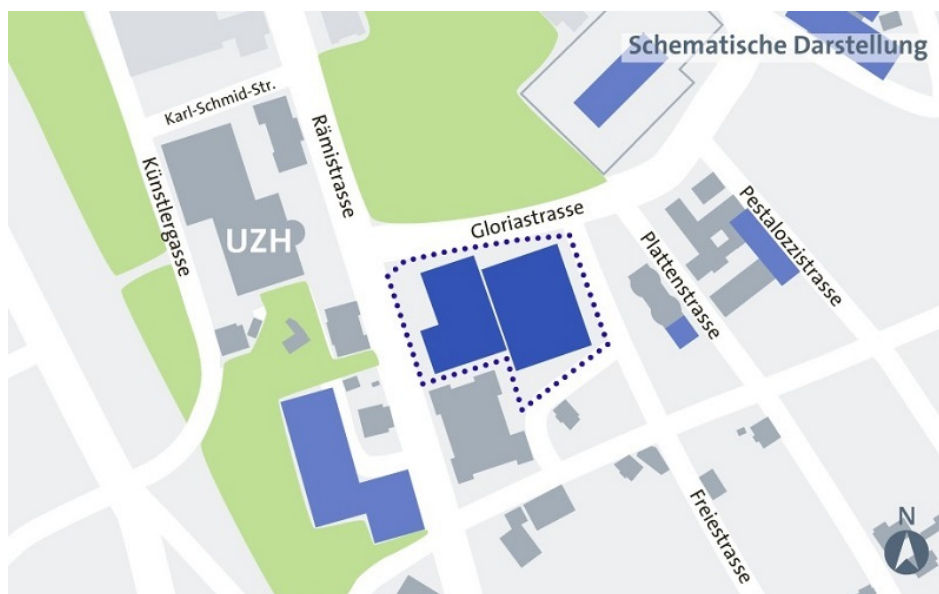
Projektentwicklung

Im Rahmen der oben beschriebenen baulich-akademischen Entwicklungsstrategien und externen Vorgaben konnte schliesslich vom Planungsteam der UZH die Entwicklung des Neubauvorhabens FORUM UZH vorangetrieben werden.

Die SIA-Norm 112 definiert 6 Leistungsphasen, die der Planung, Erstellung und dem Betrieb eines Bauwerks folgen:

1. Strategische Planung (Bedürfnisformulieren, Lösungsstrategien)
2. Vorstudien (Machbarkeit, Planerwahlverfahren)
3. Projektierung (Vorprojekt, Bauprojekt)
4. Ausschreibung (Ausschreibung, Vergabe)
5. Realisierung (Ausführungsplanung, Ausführung, Inbetriebnahme)
6. Bewirtschaftung (Betrieb und Erhaltung)

Die nachfolgende Beschreibung des Projekts FORUM UZH, welches derzeit den Wettbewerb abschliesst und die Projektierung vorbereitet, orientiert sich an diesem Leistungsmodell. Bis Ende 2018 wird die Phase 2 abgeschlossen und die Grundlagen für das Vorprojekt vorbereitet.



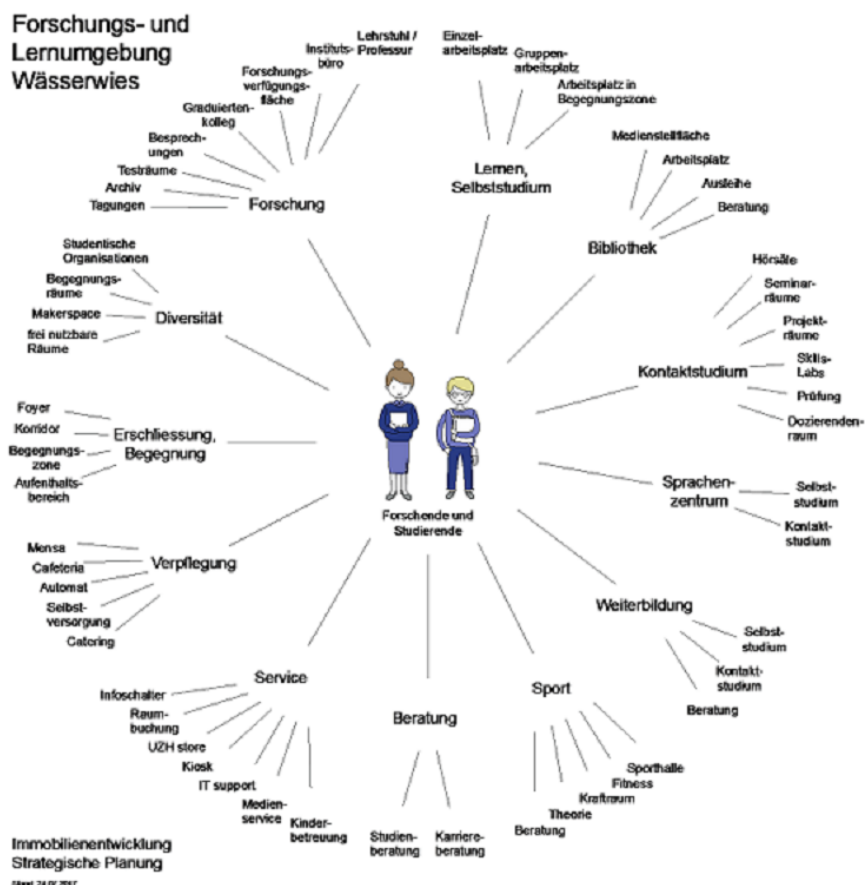
Saller 2

Das Areal Wässerwies, zukünftiger Bauplatz für das FORUM UZH, wird heute als Sportplatz mit Turnhalle durch die nahe gelegenen Kantonsschulen genutzt. Es befindet sich in zentraler Lage im Hochschulgebiet Zürich Zentrum und in unmittelbarer Nähe zum Kollegiengebäude und dem Universitätsspital Zürich (USZ).

Strategische Planung

Neben den oben genannten strategischen Vorgaben musste die strategische Planung noch weitere Determinanten für die Planung des FORUM UZH berücksichtigen:

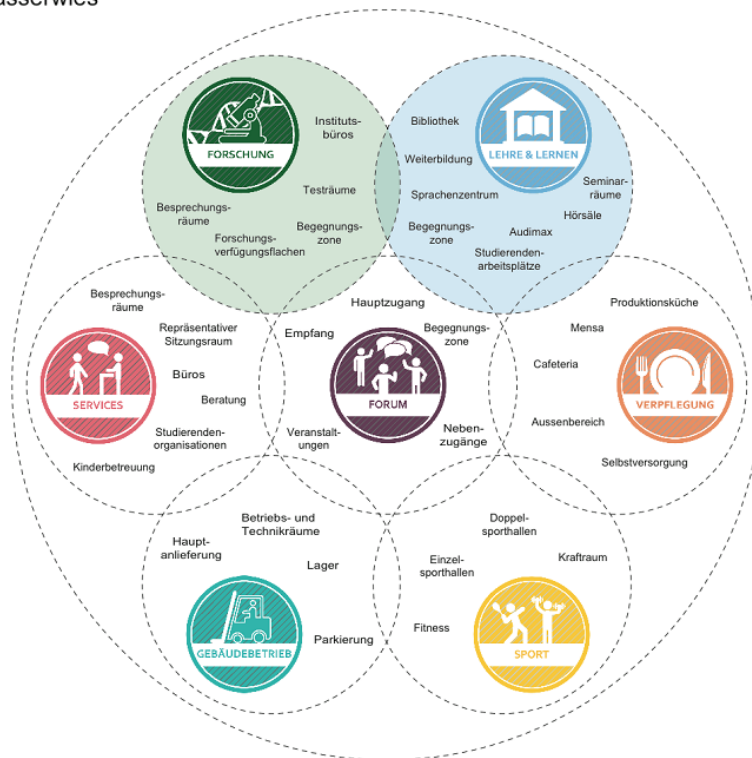
- * Ersatz von Hörsälen und Seminarräumen durch Rückbau auf den Arealen USZ und Gloriarank
- * Ersatz von Forschungsflächen durch die Verpflichtung von Wohnraumrückführung (Auszug von Instituten aus Gebäuden mit ursprünglicher Wohnraumnutzung)
- * Ausweitung des sehr knappen Angebots an Selbststudiumsplätzen
- * Zusammenführen von verstreut liegenden Service-Angeboten für Studierende
- * Beseitigung der Engpässe bei der gastronomischen Versorgung
- * Ersatz der Sportflächen (Turnhallen) der Kantonsschule auf dem Areal Wässerwies



Daraus wurden in einem nächsten Schritt sechs Nutzungsbereiche erarbeitet:

- Forschung
- Lehre und Lernen
- Verpflegung
- Sport
- Gebäudebetrieb
- Services

Nutzungen
Wässerwies



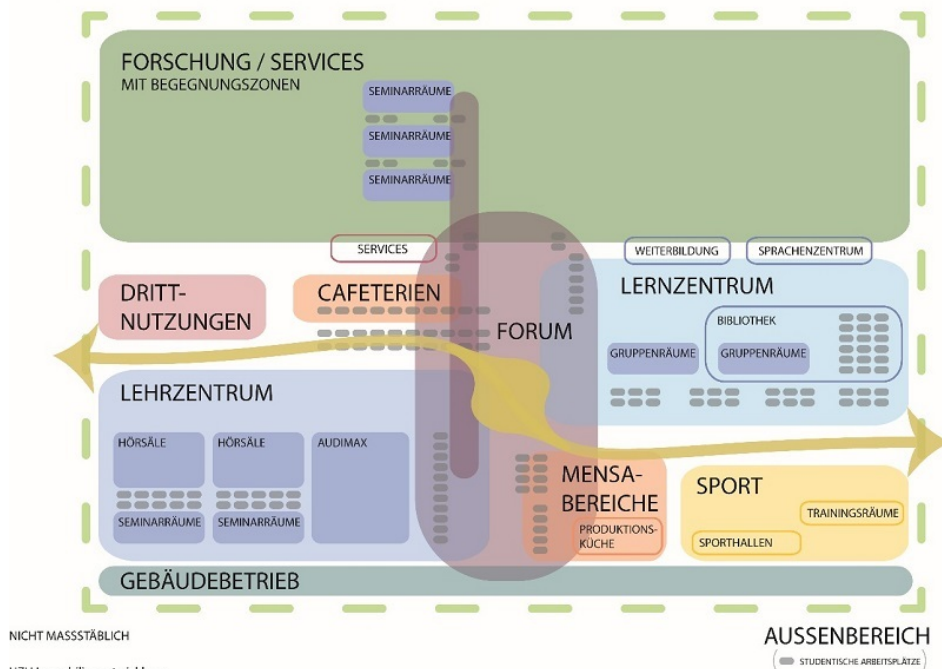
Immobilienentwicklung
Strategische Planung
Stand: 10.07.2017

Das Forum ist das verbindende Element, das Begegnungsort für die UZH-Angehörigen, Gäste und Quartiersbewohner ist und auch überschneidende Nutzungen (z.B. Selbststudiumsplätze oder Cafeteria) aufweisen kann.

Auf Grundlage dieser Nutzungsbereiche wurde von den Planenden ein erstes Funktionsschema für das Zusammenspiel der geplanten Raumeinheiten mit dem verbindenden Forum entwickelt:

- Bürobereich Forschung und Services mit Begegnungszonen
- Lernzentrum mit Selbststudiumsplätzen Einzel/Gruppen und Bibliothek
- Lehrzentrum mit Hörsälen und Seminarräumen
- Gastronomie mit Mensabereichen und Cafeteria
- Sport mit Turnhallen und Fitnessräumen
- Hochschulaffine Drittnutzungen (z.B. Retail)

ÜBERGEORDNETES FUNKTIONSSCHEMA



Fokus bibliothekarisches Lernzentrum

Diese Nutzungsbereiche wurden in einem nächsten Schritt mit internen Arbeitsgruppen weiter detailliert. Zudem wurden sogenannte Customer Journeys entwickelt, die aus Sicht von idealtypischen Einzelnutzenden die Anforderungen an das Gebäude verdeutlichen sollen. Dies dient zum einen der internen Diskussion in der Projektentwicklung und zum anderen später als Verdeutlichung der Anforderungen für die am Architekturwettbewerb teilnehmenden Teams. Nachstehend eine Auswahl von Customer Journeys im Bereich Lernzentrum und Bibliothek, die auch Eingang ins Wettbewerbsprogramm gefunden haben.

Sascha (32 Jahre), Leitung Bibliothek

„Sascha kommt mit dem Tram frühmorgens zur Arbeit, um die Morgenschicht im Lernzentrum zu leiten. Nach einer kurzen Team-Besprechung wird die Info-Lounge geöffnet und erste Studierende lassen sich bereits bei der Recherche von Spezialthemen und der Bestellung alter Schriften beraten. Sascha schult dann Erstsemesterstudierende in einem Seminarraum zu den Grundlagen wissenschaftlicher Recherche. Auf dem Rückweg zur Info-Lounge trifft Sascha im Lernzentrum (...) Emma, welche noch Fragen zu einer Datenbank-Anwendung hat. Zwischenzeitlich sind die bestellten Ausleihen aus der externen Speicherbibliothek in der Info-Lounge angekommen und werden von einem Mitarbeiter zur Abholung bereitgelegt. Sascha informiert sich über die Lieferung und berät nach einer kurzen Pause in der Cafeteria wieder Studierende und Forschende.“¹⁷

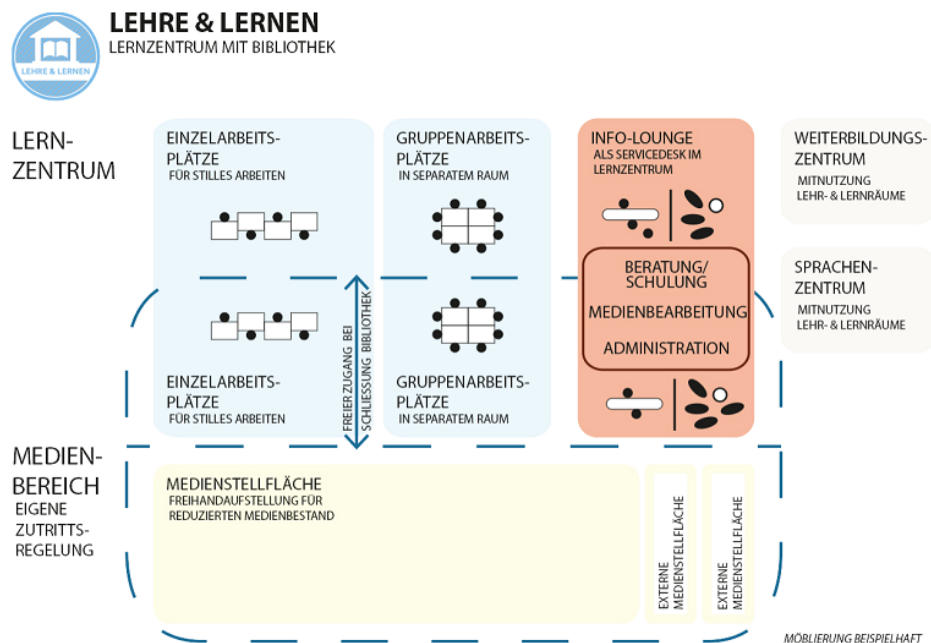
Luca (26 Jahre), Masterstudent der Rechtswissenschaft

„Luca erreicht das FORUM UZH mit dem Velo, welches er im Veloparking abstellt. Auf kurzem Weg erreicht er über das Forum die Cafeteria und holt sich einen Kaffee: Danach sucht er sich in einem der oberen Geschosse einen ruhigen Selbststudiumsplatz zur Vorbereitung einer Flipped Classroom Lesson. Er bereitet sich anhand von Materialien auf der Lernplattform vor und geht dann in den Seminarraum, um zusammen mit den Mitstudierenden und der Professorin den Stoff durch gezielte Fragen zu vertiefen. Über Mittag trifft er sich mit ein paar Kommilitonen zum Lunch im Bistro. Danach nutzt Luca einen Selbststudiumsplatz zur Vorbereitung eines Seminars für Wirtschaftsethik am Lehrstuhl für Strafrecht, welches er am späten Nachmittag besucht. Anschliessend bespricht er sich mit einer Professorin in ihrem Büro, um seinen Themenvorschlag für eine Masterarbeit zu diskutieren. Nach der Besprechung fährt Luca mit dem Velo nach Hause.“¹⁸

Sara (23 Jahre), Bachelorstudentin der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät

„Die Studentin der Studienrichtung Banking & Finance besucht morgens eine Vorlesung im Hörsaal des Lehrzentrums. Anschliessend trifft sie sich mit Kommilitonen für eine Gruppenarbeit in einem für Kleingruppen vorgesehenen Bereich der Studienarbeitsplätze im Lernzentrum auf der Wässerries. Über Mittag kaufen sie sich etwas zu Essen im kleinen Supermarkt im Erdgeschoss, um anschliessend bei sonnigem Wetter zum Lunch auf eine der Dachterrassen zu gehen. Am Nachmittag besucht Sara einen Sprachkurs im Sprachenzentrum. Danach nutzt sie einen der Maker Spaces, um kreativ zu arbeiten.“¹⁹

Nächster Schritt war dann die Entwicklung der jeweiligen Funktionsschemata für die einzelnen Funktionsbereiche, u.a. für das Lernzentrum mit Bibliothek:



Saller 6

„Das bibliothekarische Lernzentrum als Teil des Nutzungsbereiches Lehre & Lernen ist zentraler Ort des Selbststudiums für die Studierenden und auch die interessierte Öffentlichkeit (citizen scientists). Die Lehrräume des bibliothekarischen Lernzentrums werden mit einer Vielfalt an unterschiedlich gestalteten Lernplätzen zu einer komplexen Lernwelt ergänzt. So unterschiedlich wie die individuellen Lernprozesse sollen die angebotenen Settings des Lernzentrums sein.“²⁰ Insgesamt wurden von den rund 35'600 qm Raumprogramm ca. 3'600 qm Hauptnutzfläche (HNF) für das bibliothekarische Lernzentrum (inkl. Medienbestand) und 2'600 qm HNF für Studierendenarbeitsplätze vorgesehen.

Vorstudien (Machbarkeit, Planerwahlverfahren)

Parallel zur UZH-internen Entwicklung des Gesamtkonzepts FORUM UZH wurde die Vertiefung einer bereits vorliegenden Machbarkeitsstudie beauftragt, um das Flächenpotential des Grundstücks Wässerwies nochmals prüfen. Hierbei wurden u.a. die Themen Verkehr, Logistik, Brandschutz und städtebauliche Verträglichkeit überprüft. Wurde anfänglich von einer Kapazität von ca. 42'000 qm HNF ausgegangen, empfahl die Untersuchung ein Potential, das ca. 15 % darunter lag. Entsprechend wurde das Raumprogramm reduziert, das bibliothekarische Lernzentrum war hiervon allerdings nicht betroffen.

Die Baudirektion Zürich und die UZH haben in einem einstufigen, selektiven Projektwettbewerb mit Präqualifikation, der im März 2018 stattfand, 12 Architekturbüros ausgewählt. Die schliesslich 11 teilnehmenden Teams erhielten die Wettbewerbsunterlagen für das FORUM UZH und reichten ihre Beiträge im Sommer 2018 ein. Diese Beiträge wurden anonymisiert und einem Fach- und Sachgericht mit Mitgliedern aus den Kantons- und Stadtbehörden sowie der UZH im Oktober 2018 zur Beurteilung vorgelegt. Vorgeprüft wurden die Unterlagen zudem von baufachlichen Expertinnen und Experten und aus Nutzungssicht. Beurteilt wurde aufgrund der eingereichten Entwürfe u.a. auch das Funktionieren aus Nutzungssicht im Gesamtgebäude und in den einzelnen Nutzungsbereichen. Gewonnen hat schliesslich ein Projekt, welches im Januar 2019 der Öffentlichkeit vorgestellt wird. Der Verfasser des Siegerprojekts ist das Basler Architekturbüro Herzog & de Meuron.²¹

Projektierung

Nun steht als nächster Schritt die Entwicklung des Vorprojekts an. Hierzu wurde wiederum eine Organisation aufgebaut, die ebenfalls interne Experten und Expertinnen der UZH, u.a. aus dem Instituts- und Bibliotheksbereich, mit einbezieht. Im Abgleich mit dem Siegerprojekt wird geprüft, ob bisherige Vorgaben noch angepasst werden sollen. Nach Abschluss des Vorprojekts soll das Bauprojekt, welches die bestehenden Planungsvorgaben weiter detailliert, bereits 2021 abgeschlossen werden. In diesen Phasen werden Nutzende im Rahmen der Vorgaben des Gesamtprojekts wiederum in die immer stärker ins Detail gehende Planung einbezogen. Parallel hierzu läuft der politische Bewilligungsprozess für die Baumittel über die kantonalen Gremien.

Realisierung und Betrieb

Im Jahr 2022 könnte dann die Ausführungsplanung im Januar 2023 und der Baustart erfolgen. Mit der Eröffnung des Bildungs- und Forschungszentrums inklusive Lernzentrum mit Bibliothek im Jahr 2027 wird sich im Betrieb zeigen, ob die Planungsgrundlagen robust und zukunftsorientiert waren. Zudem wird sich spätestens in 10 Jahren mit dem Umzug der Nutzenden aus ihren Einzelliegenschaften mit kleinen Bibliotheken in ein funktionales, repräsentatives und gemeinsames Gebäude mit einer stimmigen Serviceumgebung erweisen, ob ein einschichtiges Bibliothekssystem mit standortörtlicher Arrondierung und kurzen Wegen nutzerfreundlicher ist als die heutigen verstreut liegenden Einheiten.



Christian Saller

Christian Saller ist Leiter strategische Immobilienplanung an der Universität Zürich.

Abstract

Deutsch

In der Phase der strategischen Planung war es Aufgabe der Planenden des FORUM UZH, eine Synthese zwischen politischen Vorgaben, akademischem Diskurs, strategischen Setzungen und baulichen Notwendigkeiten zu entwickeln. Hierzu wurden Workshops mit Mitgliedern der Universitätsleitung, Arbeitsgruppen mit internen und externen Experten und Expertinnen (z.B. für Didaktik, Bibliothek, Gastronomie) gebildet und Zielbilder entwickelt. Zudem wurden für alle Organisationseinheiten der Universität Zürich die standardisierten Flächenbedarfsbemessungen und -bilanzierungen inklusive Prognostik aktualisiert, so dass die Flächenbedarfe der zukünftigen Nutzenden des FORUM UZH in die Planung aufgenommen werden konnten.

Im Mittelpunkt der Überlegungen standen die Forschenden und Studierenden mit ihren Bedürfnissen und Tätigkeiten.

Français

L'article présente le développement actuel du centre de formation et de recherche FORUM UZH dans le quartier universitaire de Zurich en montrant les décisions stratégiques prises: le nouveau bâtiment comprend des espaces pour rechercher, enseigner et apprendre avec une bibliothèque, ainsi que des services de restauration et de sport. Le projet de construction, qui vient d'être évalué est déterminé par la stratégie académique globale, qui détermine les bases d'une stratégie de bibliothèque, la stratégie d'emplacement et la stratégie de portefeuille immobilier. Dans le développement du projet concret, les premières phases SIA, de la planification stratégique au début du projet préliminaire, sont décrites. Lorsque l'Université de Zurich (UZH) passe d'un système de bibliothèques multicouche à un système de bibliothèque monocouche, la stratégie globale et les intérêts individuels ne sont pas les mêmes pour tous les acteurs.