PLANO ESTRATÉGICO CULTURAL DA ÁREA DE BELÉM

PROPOSTA

24 AGOSTO 2015

ÍNDICE

I. APRESENTAÇÃO 4

II. VISÃO ESTRATÉGICA DE MÉDIO E LONGO PRAZO 9

III. DISTRITO CULTURAL DE BELÉM, MOTORES DA VISÃO ESTRATÉGICA E REPRESENTAÇÃO TERRITORIAL 11

IV. CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA 16

IV.1. VETORES ESTRATÉGICOS E OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO 17

IV.2. DIMENSÃO 'BENS CULTURAIS' – OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO 18

IV.2.1. CONCRETIZAR OS POTENCIAIS DE CRESCIMENTO DE VALOR CULTURAL DE BELÉM 18

IV.2.2. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS DOS BENS CULTURAIS DE BELÉM 19

IV.2.3. AUMENTAR O NÚMERO DE VISITANTES NA ÁREA DE BELÉM E SATISFAZER AS SUAS EXPETATIVAS 20

IV.2.4. ENVOLVER OS RESIDENTES COMO PROTAGONISTAS DO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM 21

IV.2.5. ESTRUTURAR A COMUNICAÇÃO DA ÁREA DE BELÉM E DOS BENS CULTURAIS 21

IV.2.6. ESTIMULAR A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM 22

IV.3. DIMENSÃO 'ENVOLVENTE URBANA' – OBJETIVOS DE ATUAÇÃO 22

IV.3.1. ACRESCENTAR VALOR URBANÍSTICO, AMBIENTAL E SOCIAL AO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM 23

IV.3.2. PROPORCIONAR EXPERIÊNCIAS ÚNICAS AOS VISITANTES E RESIDENTES EM BELÉM 23

IV.3.3. PROMOVER A ACESSIBILIDADE UNIVERSAL E INCLUSIVA NUM SISTEMA DE MOBILIDADE EFICIENTE 24

IV.3.4. TORNAR O DISTRITO CULTURAL DE BELÉM NUM ESPAÇO ECOLÓGICO E AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL 25

V. GOVERNAÇÃO DA ESTRATÉGIA INTEGRADA DE BELÉM 26

V.1. MODELO DE GOVERNAÇÃO 27

V.2. EXERCÍCIO DAS COMPETÊNCIAS DA COMISSÃO DIRETIVA 28

V.3. PROGRAMA DE EXECUÇÃO 28

VI. FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PLANO ESTRATÉGICO CULTURAL DA ÁREA DE BELÉM 29

VI.1. OTIMIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA E DA EFICÁCIA DA GESTÃO INTEGRADA DOS BENS CULTURAIS DA ÁREA DE BELÉM 30

VI.2. DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO DOS BENS CULTURAIS DE BELÉM 30

VI.3. MAXIMIZAÇÃO DO ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE FINANCIAMENTO DO PORTUGAL 2020 E DE PROGRAMAS EUROPEUS 30

VI.4. CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE FINANCIAMENTO REEMBOLSÁVEL DE INVESTIMENTOS VIÁVEIS 31

I. APRESENTAÇÃO

I. APRESENTAÇÃO

Belém é um valor único…

A importância da Área de Belém em termos monumentais, paisagísticos, ambientais e urbanos é inquestionável e, pela sua procura, é o mais significativo polo turístico-cultural de Lisboa e do país e um dos mais importantes a nível europeu. Belém é, além disso, uma "janela privilegiada da cidade de Lisboa para o mundo", dado que aqui se localizam os monumentos mais icónicos, presentes desde há décadas nas imagens promocionais e cartões postais da cidade – o Mosteiro dos Jerónimos com a Praça do Império, a Torre de Belém com o Tejo em pano de fundo, o Padrão dos Descobrimentos.

De facto, numa área que vai desde Alcântara até ao limite ocidental de Lisboa, e da Ajuda à margem do Tejo, existe património diversificado do mais alto nível, nacional e mundial, constituído por monumentos, jardins, museus e equipamentos culturais e científicos. O próprio território, de génese urbana antiga a nascente, e transformado a poente pela implantação, na frente dos Jerónimos, da Exposição do Mundo Português de 1940, é também ele notável. A sua suave topografia e harmonia, a sua exposição ao Mar e as vistas sobre a ainda bastante verde "outra banda" oferecem, particularmente a Belém, um cenário privilegiado.
Belém é também um valor único, diferenciado, porque:

- É um território com monumentos e museus que celebram uma época única na Europa e no Mundo, contando com dois bens classificados como património cultural da humanidade, com aptidão natural para cruzar passado e futuro;
- Se distingue por possuir um notável património monumental contemporâneo, que lhe confere uma modernidade e um cosmopolitismo que dialoga de forma interessante com os bens patrimoniais históricos;
- É um espaço público amplo, com jardins e vistas largas, que permite juntar muitas pessoas, não só turistas, que enchem Belém em tempos de lazer, criando uma atmosfera de alegria e descontração essencial ao equilíbrio da vida da grande metrópole;
- A frente de rio possui uma vida própria expressa em múltiplos usos náuticos e desportivos, para além de ser cenário privilegiado para o cada vez mais valorizado andar a pé ou correr, ou ainda o sempre eterno namorar;
- É sede do poder máximo do Estado, com toda a carga simbólica e de solenidade institucional - é nos generosos espaços em frente do Palácio de Belém e dos Jerónimos que decorrem celebrações de efemérides e receções de Estado, sob a atenção de todos;
- Aqui marcam presença locais de consumo característicos que protagonizam um sistema comercial próprio e diferenciador e acrescentam personalidade distintiva a esta zona *premium* de Lisboa;
- É sede de um centro cultural público, contemporâneo, líder nacional, com equipamento requintado e moderno e uma programação em artes visuais e performativas rica, eclética e de nível internacional, que marca a paisagem à sua volta.

… que apresenta grandes desafios…

Contudo, apesar de toda a riqueza de valores patrimoniais - que só no plano do edificado e natural (jardins) concentra mais de 30 instalações – a oferta surge aos olhos dos visitantes como fragmentada e muito desequilibrada. Na verdade e apesar do território ser relativamente pequeno, uns equipamentos são muito conhecidos e visitados e outros quase desconhecidos e com escassa procura e, apesar dos milhões de visitantes que acorrem a Belém, as receitas turísticas são diminutas e não permitem cobrir as necessidades de conservação e exploração, muito menos apoiar os investimentos de que esses equipamentos culturais e a envolvente urbana carecem.

Por dependerem de diferentes instituições públicas e privadas, a divulgação, valorização, manutenção e operação destes bens não são coordenadas, sendo evidentes as desarticulações entre componentes da oferta. Quer no plano funcional, quer no plano programático, há importantes descontinuidades, sejam físicas, sejam de conteúdo, que prejudicam o sentido da totalidade do território e reduzem a importância de Belém no contexto do crescimento do Turismo em Lisboa.

Alguns Bens Culturais da Área de Belém

ARQUIVO HISTÓRICO ULTRAMARINO
BIBLIOTECA DA AJUDA
CASA DA CULTURA DE CABO VERDE
CENTRO CULTURAL DE BELÉM
CENTRO DE ARQUEOLOGIA DE LISBOA
CORDOARIA NACIONAL
ERMIDA DE SÃO JERÓNIMO
GARE MARÍTIMA DE ALCÂNTARA
IGREJA DA MEMÓRIA
JARDIM BOTÂNICO DA AJUDA
JARDIM BOTÂNICO TROPICAL
MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS
MUSEU COLEÇÃO BERARDO
MUSEU DA EDP (EM CONSTRUÇÃO)
MUSEU DA ELETRICIDADE
MUSEU DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
MUSEU DE ARTE POPULAR
MUSEU DE MARINHA
MUSEU DO COMBATENTE
MUSEU NACIONAL DE ARQUELOGIA
MUSEU NACIONAL DE ETNOLOGIA
MUSEU NACIONAL DOS COCHES (DOIS POLOS)
PADRÃO DOS DESCOBRIMENTOS
PALÁCIO DE BELÉM
PALÁCIO DOS CONDES DA CALHETA
PALÁCIO NACIONAL DA AJUDA
PICADEIRO HENRIQUE CALADO
PLANETÁRIO CALOUSTE GULBENKIAN
PRAÇA AFONSO DE ALBUQUERQUE
PRAÇA DO IMPÉRIO
QUARTEL DO CONDE DE LIPPE
TEATRO LUÍS DE CAMÕES / CLUBE DE BELÉM
TORRE DE BELÉM

Uma das mais relevantes descontinuidades físicas da Área, que restringe a fruição plena da frente de rio e da paisagem da margem sul do Tejo, resulta da barreira da linha do caminho de ferro, e da existência de verdadeiras vias rápidas de cada lado (Avenidas da Índia e de Brasília), que dividem longitudinalmente a Área de Belém.

Havendo uma generalizada consciência deste problema, a eliminação desta barreira na frente de Belém chegou a estar equacionada em 1989, no âmbito da construção do Centro Cultural de Belém. Importa, agora, retomar esse objetivo de modo a evitar que a única solução para ligar as duas partes da Área de Belém seja a construção de passagens subterrâneas ou aéreas para galgar o caminho de ferro, com todo o desconforto e impacto visual negativo que lhe está associado.

Por outro lado, o acesso de visitantes a Belém está muito dependente do transporte em grandes autocarros de agências turísticas, que oferecem percursos com visitas concentradas aos Jerónimos, a norte da linha de caminho de ferro, e à Torre de Belém, a sul. Para além de não promoverem visitas alargadas a outros locais, o estacionamento descontrolado destes veículos na proximidade dos dois monumentos é um dos mais graves problemas de impacto visual e de acessibilidade à zona, a que acrescem pesados custos ambientais.

A sustentabilidade da Área de Belém, e a correspondente questão da gestão integrada que, recorrentemente ora se defende, ora se contraria, constitui um objetivo estratégico com múltiplos fundamentos – designadamente o de aumentar a sua sustentabilidade económico-financeira - e que estão na base da constituição da Estrutura de Missão.

O primeiro fundamento decorre da própria identificação de carências e necessidades de investimento, conservação, dinamização e divulgação da Área de Belém, que só uma inteligente e empenhada articulação entre todas as instituições responsáveis permitirá potenciar.

O segundo fundamento tem em conta que não se trata de redistribuir receitas existentes ou procuradas caso a caso, mas sim de potenciar a capacidade de atração de todos os bens e equipamentos culturais. Assim, pequenos e grandes polos de visita, criarão mais valor e, do crescimento da procura conjunta, todos beneficiarão.

Acresce que, no âmbito de qualquer grande projeto de desenvolvimento dependente da visibilidade, participação e atração de públicos, a *accountability* reveste uma importância especial. E em Belém, a fragilidade de dados sobre números, características e motivações dos visitantes, receitas e recursos disponíveis e, sobretudo, sobre a sua aplicação no funcionamento e investimento das instituições e na zona envolvente, aponta para a necessidade de conhecer em profundidade, e em tempo adequado, as aspirações do público e das entidades que operam na zona.

A gestão integrada assegurará portanto a condução do processo de análise sistémica da Área de Belém e a necessária accountability, começando por conhecer bem os destinatários do projeto, definindo um quadro de relações empenhadas na defesa do interesse comum, prestando-lhes contas transparentes e rigorosas, mantendo todos plenamente informados e, desse modo, mobilizando-os para um trabalho conjunto de melhoria contínua.

A exposição de Belém ao Mar e o património diretamente associado à época dos Descobrimentos que encerra, devem inspirar os projetos valorizadores de outros núcleos museográficos, equipamentos e ambientes existentes nesta área. Os visitantes, de facto, já procuram essas referências nos principais monumentos (Jerónimos, Torre de Belém, Capelas Manuelinas e mesmo no Padrão dos Descobrimentos), mas a ideia de um Museu especialmente dedicado à época tem surgido por diversas ocasiões.

O grande desafio neste âmbito é, porém, celebrar em Belém, nos seus vários locais e intervenções, o contributo dos portugueses para o conhecimento do Mundo, dos seus povos e recursos, através da navegação e do Mar. Tudo isso induzirá percursos de visita temáticos; estimulará a associação do turismo à vida e à pratica náutica desportiva, que as marinas da frente de Belém suportam; fomentará a compreensão das responsabilidades de Portugal neste domínio; e despertará, enfim, curiosidade pela investigação, atividades de futuro e novas vocações num país com acrescidas e renovadas responsabilidades no domínio do Mar.

No âmbito dos desafios à valorização de Belém importa ainda ter em atenção aqueles que estão associados à génese da sua ocupação, cuja obsolescência de antigos usos gerou vastas áreas disponíveis, na maioria públicas, que urge requalificar para o enriquecimento do protagonismo da Área como Distrito Cultural. Entre outros, são exemplos, a nascente e ao longo da Calçada da Ajuda, os espaços resultantes da transferência de várias unidades militares para novas instalações; a zona envolvente do

Palácio da Ajuda, que há muito requer um projeto condigno; e os terrenos adquiridos para a construção do CCB, que aguardam a sua expansão.

… que configuram uma Missão institucional colaborativa.

Em resposta às tendências positivas que surgem do lado da procura, importa estruturar a oferta em tempo útil, potenciando as várias componentes da oferta cultural e turística de Belém, valorizando o interesse pelo desconhecido, superando barreiras e descontinuidades, construindo uma proposta de valor coerente, e com escala, que otimize os recursos agora demasiado dispersos.

Trata-se, por outras palavras, de procurar transformar uma mera concentração de elementos patrimoniais e equipamentos atomizados numa verdadeira rede integrada e coerente, aproveitando as economias de aglomeração e criando valor a partir da proximidade/densidade geográfica desses elementos. O cumprimento deste desiderato implica passar de uma lógica de intervenção pontual, focalizada nos monumentos e equipamentos *per se*, para uma lógica zonal e reticular.

Será uma abordagem em que, sem desvalorizar o cuidado necessário com a conservação e valorização de cada um dos elementos, confere igual atenção ao ambiente que os envolve e aos fluxos e interações que entre eles se possam estabelecer, produzindo uma estratégia integrada.

Por outro lado, Belém protagoniza traços essenciais da imagem pretendida para a capital no seu todo, e uma melhor organização do território significa subida na cadeia de valor do produto turístico, mais captação de receita, mais quota de satisfação e recomendação para Lisboa.

A Estrutura de Missão da Estratégia Integrada de Belém, sendo o instrumento operativo propulsor da transformação de Belém desejada pela Resolução do Conselho de Ministros, assume o encargo, singular, de contribuir para a criação do Distrito Cultural de Belém, "acelerador" e qualificador da oferta turística de Lisboa para que esta alcance, inequivocamente, o mais que justo estatuto de destino cultural à escala global.

A sua missão é também singular pela leitura inteligente que é necessário fazer do "espírito dos tempos" e das suas consequências no plano da captação dos fundos financeiros necessários no quadro do Portugal 2020, bem como da importância da exploração de novas formas de cooperação entre os setores público e privado e, especialmente, com o Município de Lisboa, de acordo com as atribuições e capacidade de cada entidade, e no espaço de convergência que a vontade de tornar Belém um fator de diferenciação estratégica para afirmar Lisboa à escala global exige.

A abordagem colaborativa e interativa adotada pela Estrutura de Missão determinou que o processo de elaboração do Plano Estratégico tenha especialmente valorizado a realização de reuniões com cada uma das entidades que gerem bens culturais em Belém, inexcedíveis na disponibilidade e cooperação institucional evidenciadas (tanto no que respeita a informação fatual como, sobretudo, no que se refere à partilha das reflexões dos respetivos dirigentes sobre as dificuldades e as oportunidades que, com empenhamento e otimismo, desejam superar e concretizar numa perspetiva integrada e participada); importa também salientar que foram devidamente analisadas e ponderadas as recomendações disponíveis sobre o futuro desejado para Belém, nomeadamente as estruturadas nas reuniões promovidas pelo Secretário de Estado da Cultura no final de 2013, com um conjunto alargado de instituições públicas e privadas, nacionais e autárquicas, bem como as orientações estratégicas estabelecidas em instrumentos de planeamento e gestão territorial do Município de Lisboa.

Esta componente singular da sua missão - essencial e distintiva - exprime-se também na prioridade atribuída ao tópico Ambiente e Eficiência Energética como referencial do sistema cultural de Belém, e na assunção de uma visão contemporânea do Turismo, práticas e atividades associadas, como um ecossistema que reúne harmoniosamente as paisagens natural, construída e humana.

A Estrutura de Missão, alinhada com as mais produtivas tendências culturais, saberá ler Belém como um todo e pensar a área como um sistema com massa crítica suficiente e indispensável sustentabilidade. Para tal, a Fundação Centro Cultural de Belém, no seu estatuto de presidente da Comissão Diretiva, anseia por valorizar a lógica sistémica da Comissão de Aconselhamento, que aporta à Estrutura a riqueza da diversidade de saberes e experiências como condição de enfrentar a complexidade.

A Fundação CCB - ela própria em transformação e conclusão de programa fundador – tendo em conta o serviço cultural e de gestão

que lhe é atribuído, estabelece como um dos seus eixos para a ação a adequação do seu plano de desenvolvimento ao todo e à coordenação do Plano Estratégico para o Distrito Cultural de Belém.

Assumindo a sua localização e marcador volumétrico, estético e simbólico, no sistema de fluxos no território, o CCB ambiciona ser a 'cidade aberta' onde as experiências, as emoções, as ideias, as criações culturais que resultarão de toda a vida intelectual e criativa de Belém, serão acolhidas, fixadas, discutidas, transformadas em arte e cultura para todos.

O Distrito Cultural terá no CCB o mais moderno "polo intermodal" de cultura viva e contemporânea de Lisboa, um ponto de encontro, um ponto de partida e/ou de chegada, para o muito que há a viver no interior deste sistema cultural e urbano.

Uma melhor Belém equivale a uma ainda melhor Lisboa. É essa a razão de ser da Estrutura de Missão e do presente Plano Estratégico Cultural.

António Ressano Garcia Lamas

II. VISÃO ESTRATÉGICA DE MÉDIO E LONGO PRAZO

II. VISÃO ESTRATÉGICA DE MÉDIO E LONGO PRAZO

O "Plano Estratégico Cultural para a Área de Belém", a partir do qual a Estrutura de Missão da Estratégia Integrada de Belém desenvolverá o seu trabalho após aprovação pelo Conselho de Ministros, baseou-se em estudos e diagnósticos e numa ambiciosa visão para Belém enunciável nos seguintes traços fortes:

- A paisagem de Belém será feita de horizontes largos, a que só apetece aceder e percorrer sem barreiras físicas, sem perturbações quanto ao "espírito do lugar", que será vivido seja no plano do natural, do edificado ou do humano e servido por uma tecnologia que combina relação pessoal com a digital e *web*;
- Em Belém, a mobilidade será pensada e executada de acordo com as melhores práticas mundiais;
- Belém será uma zona da cidade de Lisboa muito mais apetecível e onde queremos ir e da qual sentimos a falta se estivermos muito tempo sem a visitar, por se tratar de um acolhedor distrito cultural;
- Em Belém respirar-se-á o mais puro ar de Lisboa e estar à beira do Rio e poder descansar nas sombras dos seus jardins será uma experiência incomparável;
- Belém terá uma densidade de estímulos para sentirmos a cultura feita de diversidade, sempre qualificada, em que o passado, o presente e o futuro se combinam de modo único, tendo no CCB uma "cidade aberta" em si mesma e aumentada para estar em sintonia com o conjunto do Distrito Cultural;
- Em Belém não haverá tempos mortos, terras de ninguém, ali convivendo famílias, comunidades de estrangeiros qualificados residentes na área metropolitana, consumidores exigentes de turismo cultural. Estes grupos serão vistos pela cidade como grupos sociais, dos quais se deseja estar perto, numa dinâmica aspiracional que atrairá milhões de pessoas, que buscam um *upgrade* da maneira de ser cidadão em território de referência;
- Em Belém andar-se-á muito a pé ou de bicicleta, ficando-se com a sensação de como é grande e tão rico aquele sistema de pontos de luz vibrantes, aquele conjunto de monumentos, jardins, igrejas muito pequenas e muito grandes, tudo a contribuir para um inesgotável sentimento de surpresa pelo que antes passava despercebido;
- A transformação de Belém será objeto de análise e investigação e funcionará como referência para a qualificação de outras áreas culturais.

Para prosseguir esta visão, a Estrutura de Missão protagoniza o compromisso de **descobrir e realizar o futuro** – preservando a **história**, valorizando o **conhecimento**, a **cultura**, a **arte** e a **educação**, estimulando a **inovação**, promovendo a **mudança tecnológica** e concretizando o **potencial cultural, económico, territorial, ambiental** e **social**, para apoiar a transformação de Lisboa num **destino global de referência.**

Este compromisso será realizado com **ambição, realismo e pragmatismo, com liderança, colaboração e cooperação, com transparência, responsabilidade e participação.**

III. DISTRITO CULTURAL DE BELÉM, MOTORES DA VISÃO ESTRATÉGICA E REPRESENTAÇÃO TERRITORIAL

III. DISTRITO CULTURAL DE BELÉM, MOTORES DA VISÃO ESTRATÉGICA E REPRESENTAÇÃO TERRITORIAL

Quando se concentra em espaços relativamente confinados – como sucede em Belém – uma elevada densidade de bens culturais (monumentos históricos, museus e outros equipamentos culturais e científicos, a que se juntam neste caso um rico património jardinístico, notáveis elementos de arquitetura contemporânea e um enquadramento urbano-paisagístico excecional), há condições para se ambicionar ir mais longe e evoluir para a formação de um sistema territorial mais coeso, integrado, vigoroso e competitivo, que saiba utilizar a cultura como chave do desenvolvimento e, a partir da sua valorização, consiga gerar internamente e difundir ao território envolvente dinâmicas qualificadoras.

Transformar uma mera concentração de bens culturais num distrito cultural (*"cultural district"*) significa converter cada um desses elementos numa parte dinâmica de um todo, criando um território mais inteligente, onde as articulações funcionais estão fortalecidas, com formas de governança eficientes e processos colaborativos, e onde há um envolvimento conjunto em prol de causas comuns que beneficiam a todos e geram valor.

Um distrito cultural é, por definição, um espaço onde a proximidade geográfica de bens culturais, instituições culturais e agentes culturais é transformada em força criativa que ativa outros agentes e os integra na rede, promove a inovação cultural e social e eletriza a economia.

Reconhecendo que estas componentes e forças dinâmicas se encontram em Belém, a Estrutura de Missão designa este *cluster* cultural e urbano, que pretende estimular e consolidar, como **"Distrito Cultural de Belém"**.

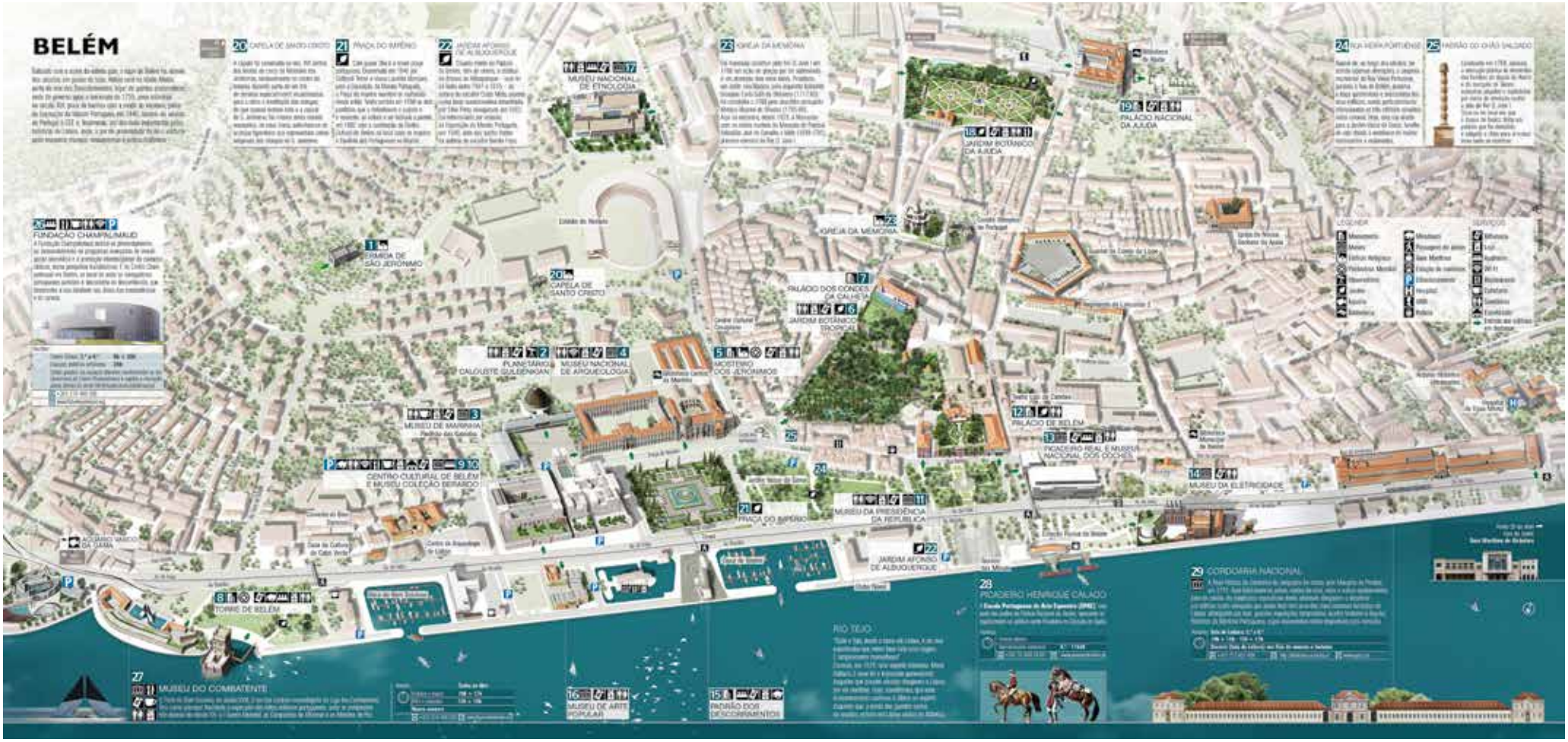
A valorização da riqueza e da diversidade dos equipamentos localizados no Distrito Cultural de Belém, a sua integração harmoniosa na envolvente urbana e a relação com a comunidade local fundamentam a escolha de quatro vetores fundamentais de propulsão da visão estratégica de médio e longo prazo, a prosseguir por uma rede colaborativa de atores e intervenientes, coordenada e dinamizada pela Fundação Centro Cultural de Belém – que, nos termos da Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2015, de 29 de junho, acolhe a Estrutura de Missão da Estratégia Integrada de Belém:

- ESTIMULAR A **CURIOSIDADE** E A VONTADE DE **DESCOBRIR** – que são essenciais para a produção e disseminação do conhecimento;
- PRODUZIR E DISSEMINAR **CONHECIMENTO** – que garante a criação de valor cultural e económico;
- INOVAR E CRIAR **VALOR CULTURAL E ECONÓMICO** – que qualifica os bens culturais e viabiliza o investimento no território e no ambiente;
- CONTRIBUIR PARA A **PROJEÇÃO GLOBAL DE LISBOA** – que assegura a sustentabilidade de Belém.

A Estrutura de Missão em Ação

A representação territorial do Distrito Cultural de Belém, apresentada nas figuras seguintes, não deve - nesta visão estratégica e dinâmica – reduzir-se à delimitação de um perímetro urbano mas sim no mapeamento dos bens culturais e na representação simbólica das relações que estabelecem (ou que devem vir a estabelecer) entre si, com outras entidades e com os vários níveis de enquadramento territorial pertinentes.

À DESCOBERTA DE BELÉM
www.visitbelem.pt
1 ESTAMPA DE SÃO JERÓNIMO
2 PLANETÁRIO CALOUSTE GULBENKIAN
3 MUSEU DE MARINHA
4 MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA
5 MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS
6 JARDIM BOTÂNICO TROPICAL
7 PALÁCIO DOS CONDES DA CALHETA
TRANSPORTES
Comboios
Eléctricos
Autocarros
Ferries
8 TORRE DE BELÉM
9 CENTRO CULTURAL DE BELÉM
10 MUSEU COLEÇÃO BERARDO
11 MUSEU DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
12 PALÁCIO DE BELÉM
13 PICADEIRO REAL E MUSEU NACIONAL DOS COCHES
www.visitbelem.pt
Lisboa
BELÉM
14 MUSEU DA ELETRICIDADE
15 PADRÃO DOS DESCOBRIMENTOS
16 MUSEU DE ARTE POPULAR
17 MUSEU NACIONAL DE ETNOLOGIA
18 JARDIM BOTÂNICO DA AJUDA
19 PALÁCIO NACIONAL DA AJUDA


BELÉM
20 CAPELA DE SANTO CRISTO
21 PRAÇA DO IMPÉRIO
22 JARDIM AFONSO DE ALBUQUERQUE
23 IGREJA DA MEMÓRIA
24 RUA VERA PORTUENSE
25 PADRÃO DO CHÃO SALGADO
26 FUNDAÇÃO CHAMPALIMAUD
1 FARMÁCIA DE SÃO JERÓNIMO
20 CAPELA DE SANTO CRISTO
17 MUSEU NACIONAL DE ETNOLOGIA
19 PALÁCIO NACIONAL DA AJUDA
18 JARDIM BOTÂNICO DA AJUDA
22 IGREJA DA MEMÓRIA
17 PALÁCIO DOS CONDES DA CALHETA
6 JARDIM BOTÂNICO TROPICAL
7 PLANETÁRIO CALOUSTE GULBENKIAN
4 MUSEU NACIONAL DE ARQUEOLOGIA
5 MOSTEIRO DOS JERÓNIMOS
3 MUSEU DE MARINHA
12 PALÁCIO DE BELÉM
13 PICADEIRO REAL E MUSEU NACIONAL DOS COCHES
9 10 CENTRO CULTURAL DE BELÉM E MUSEU COLEÇÃO BERARDO
14 MUSEU DA ELETRICIDADE
24
11 MUSEU DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA
23 PRAÇA DO IMPÉRIO
22 JARDIM AFONSO DE ALBUQUERQUE
AQUÁRIO VASCO DA GAMA
8 TORRE DE BELÉM
27 MUSEU DO COMBATENTE
16 MUSEU DE ARTE POPULAR
15 PADRÃO DOS DESCOBRIMENTOS
28 PICADEIRO HENRIQUE CALADO
RIO TEJO
29 CORDOARIA NACIONAL
LEGENDA
SERVIÇOS

IV. CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA

IV. CONCRETIZAÇÃO DA VISÃO ESTRATÉGICA

IV.1. VETORES ESTRATÉGICOS E OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO

Os seguintes objetivos de intervenção corporizam os motores de propulsão da visão estratégica de médio e longo prazo para a Área de Belém e asseguram a respetiva prossecução.

DIMENSÕES	OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO / ATUAÇÃO	VETORES ESTRATÉGICOS			
		ESTIMULAR A **CURIOSIDADE** E A VONTADE DE **DESCOBRIR**	PRODUZIR E DISSEMINAR **CONHECIMENTO**	INOVAR E CRIAR **VALOR CULTURAL E ECONÓMICO**	CONTRIBUIR PARA A **PROJEÇÃO GLOBAL DE LISBOA**
BENS CULTURAIS	CONCRETIZAR OS POTENCIAIS DE CRESCIMENTO DE VALOR CULTURAL DE BELÉM	■		■	
	OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS DOS BENS CULTURAIS DE BELÉM			■	■
	AUMENTAR O NÚMERO DE VISITANTES NA ÁREA DE BELÉM E SATISFAZER AS SUAS EXPETATIVAS			■	■
	ENVOLVER OS RESIDENTES COMO PROTAGONISTAS DO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM	■			■
	ESTRUTURAR A COMUNICAÇÃO DA ÁREA DE BELÉM E DOS EQUIPAMENTOS CULTURAIS	■		■	
	ESTIMULAR A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM	■	■		
ENVOLVENTE URBANA	ACRESCENTAR VALOR URBANÍSTICO, AMBIENTAL E SOCIAL AO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM			■	■
	PROPORCIONAR EXPERIÊNCIAS ÚNICAS AOS VISITANTES E RESIDENTES EM BELÉM	■		■	
	PROMOVER A ACESSIBILIDADE UNIVERSAL E INCLUSIVA NUM SISTEMA DE MOBILIDADE EFICIENTE			■	■
	TORNAR O DISTRITO CULTURAL DE BELÉM NUM ESPAÇO ECOLÓGICO E AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL		■	■	

Visitantes de Bens Culturais das 15 Cidades Europeias com Maior Número de Turistas (2014 ou 2013)

Cathédrale Notre-Dame (Paris)	14,300,000	**Mosteiro dos Jerónimos (Lisboa)**	807,845
Basilique du Sacré Cœur (Paris)	10,500,000	Royal Observatory Greenwich (Londres)	785,963
Musée du Louvre (Paris)	9,134,612	Pinakothek Museums (Munique)	750,368
El Paseo del Arte (Madrid)	8,077,249	Museo Nacional d'Art de Catalunya (Barcelona)	718,230
Chateau de Versailles (Paris)	7,830,000	Caixa Forum (Barcelona)	686,151
Tour Eiffel (Paris)	7,097,302	Old Town Hall Tower (Praga)	668,283
British Museum (Londres)	6,695,213	Hofburg Imperial Palace (Viena)	637,400
National Gallery (Londres)	6,416,724	Neues Museum (Berlim)	633,000
Colosseo, Foro Romano e Palatino (Roma)	6,181,702	Albertina (Viena)	631,100
Prague Castle (Praga)	6,054,000	Jewish Museum (Praga)	579,960
Tate Modern (Londres)	5,785,427	**Museu Coleção Berardo (Lisboa)**	572,355
Natural History Museum (Londres)	5,388,295	Moderna Museet (Estocolmo)	531,000
St Stephen's Cathedral (Viena)	5,300,000	**Torre de Belém (Lisboa)**	530,903
Museumplein (Amesterdão)	4,750,000	Galleria Borghese (Roma)	508,788
Maritime Greenwich (Londres)	4,464,312	Fotografiska Museet (Estocolmo)	495,000
Centre Pompidou (Paris)	3,745,000	Archaeology Museums (Istambul)	449,881
Museum National d'Histoire Naturelle (Paris)	3,618,936	**Palácio Nacional de Sintra (Sintra)**	445,491
Aya Sofya Museum (Istambul)	3,574,043	Centre de Cultura Contemporània (Barcelona)	427,804
Topkapı Sarayı (Istambul)	3,553,078	Real Jardin Botanico (Madrid)	417,738
Musée d'Orsay (Paris)	3,480,609	**Museus Fundação Gulbenkian (Lisboa)**	377,137
Área de Belém (Lisboa)	3,360,354	**Quinta da Regaleira (Sintra)**	366,173
Science Museum (Londres)	3,356,072	Museo Marítimo de Barcelona (Barcelona)	351,620
Sagrada Família (Barcelona)	3,260,880	Botanischer Garten (Munique)	350,744
The Tower of London (Londres)	3,075,950	Alte Nationalgalerie (Berlim)	339,000
Schönbrunn Palace and gardens (Viena)	2,868,800	Pinakothek der Moderne (Munique)	312,161
Parc de la Villette (Paris)	2,841,476	Musée des Arts Décoratifs (Paris)	309,475
Museu Reina Sofía (Madrid)	2,677,000	**Castelo dos Mouros (Sintra)**	306,613
Cité des sciences et de l'industrie (Paris)	2,642,255	**Padrão dos Descobrimentos (Lisboa)**	292,562
Kulturhuset (Estocolmo)	2,641,000	Cutty Sark (Greenwich, Londres)	265,202
Museo Prado (Madrid)	2,536,844	Munich Residenz (Munique)	264,141
Rijksmuseum (Amesterdão)	2,450,000	**Museu da Electricidade (Lisboa)**	244,700
Museum Island (Berlim)	2,399,000	Alte Pinakothek (Munique)	242,740
Parques e Palácios de Sintra	2,294,165	Wakehurst Place - Royal Botanic Gardens (Londres)	228,446
St Paul's Cathedral (Londres)	1,782,741	Bode-Museum (Berlim)	226,000
Arc de Triomphe (Paris)	1,751,046	**Museu Nacional dos Coches (Lisboa)**	206,887
Old Royal Naval College	1,749,708	Altes Museum (Berlim)	206,000
Van Gogh Museum (Amesterdão)	1,600,000	Cité de la musique (Paris)	199,221
Musée de l'Armée (Paris)	1,525,030	Nobel Museum (Estocolmo)	198,000
National Maritime Museum (Greenwich, Londres)	1,516,258	Neue Pinakothek (Munique)	195,467
Deutsches Museum (Munique)	1,447,990	Planetário (Madrid)	164,000
Kew - Royal Botanic Gardens (Londres)	1,368,565	**Centro Cultural de Belém (Lisboa)**	155,831
Kunsthistorisches Museum (Viena)	1,321,600	Naval Museum (Madrid)	150,000
Centro Cibeles (Madrid)	1,300,000	The Queen's House (Greenwich, Londres)	147,181
Castelo de São Jorge (Lisboa)	1,205,755	**Museu de Marinha (Lisboa)**	145,000
Vasa Museum (Estocolmo)	1,200,000	**Palácio Nacional de Queluz (Sintra)**	132,468
Westminster Abbey (Londres)	1,190,737	**Museu Nacional de Arqueologia (Lisboa)**	103,068
Palácio Real (Madrid)	1,176,243	**Parque e Palácio de Monserrate (Sintra)**	93,471
Museo Nazionale di Castel Sant'Angelo (Roma)	1,021,319	**Planetário Calouste Gulbenkian (Lisboa)**	75,000
Museo Thyssen-Bornemisza (Madrid)	1,004,000	**Jardim Botânico Tropical (Lisboa)**	74,447
Pergamonmuseum (Berlim)	995,000	**Jardim Botânico da Ajuda (Lisboa)**	67,300
Austrian Gallery Belvedere (Viena)	957,800	**Palácio Nacional da Ajuda (Lisboa)**	53,534
Museo Picasso (Barcelona)	919,814	**Museu de Arte Popular (Lisboa)**	18,120
Parque e Palácio Nacional da Pena (Sintra)	913,390	**Museu Nacional de Etnologia (Lisboa)**	12,802
Stedelijk Museum (Amesterdão)	816,396		

Fonte: Informações oficiais disponíveis na *internet*

IV.2. DIMENSÃO 'BENS CULTURAIS' – OBJETIVOS DE INTERVENÇÃO

A concretização da visão estratégica para a Área de Belém é assegurada, no âmbito da dimensão **"Bens Culturais"**, pela prossecução dos seguintes objetivos complementares de intervenção.

IV.2.1. CONCRETIZAR OS POTENCIAIS DE CRESCIMENTO DE VALOR CULTURAL DE BELÉM

A circunstância de os bens culturais localizados no Distrito Cultural de Belém constituírem motivação para a atração, significativa e crescente, de visitantes estrangeiros e nacionais não atenua nem desvaloriza a constatação da existência de potenciais importantes para aumentar o seu valor cultural e para apoiar a progressiva consagração de Lisboa como um efetivo destino turístico à escala global – com efeitos significativos na criação de riqueza e de emprego.

A concretização destas potencialidades está dependente de um conjunto de intervenções complementares e coerentes, especialmente incidentes sobre os bens culturais e sobre a sua zona económica de influência.

Importa salientar, no primeiro caso, a relevância da respetiva requalificação física e funcional, da conservação e da renovação dos seus conteúdos culturais e artísticos e da inerente valorização e melhoria dos equipamentos e da museografia, com dimensões inovadoras e apelativas.

A renovação continuada e consistente da oferta cultural constitui portanto uma prioridade, que beneficiará da utilização das reservas existentes e da criação de fatores de surpresa, de novidade e de exploração do inacessível (como a visitação das reservas ou a revelação do *"behind the scenes"*), sendo igualmente muito relevante aumentar a frequência e a diversidade de exposições temporárias atrativas – fator essencial para aumentar o valor dos bens culturais e para motivar a sua visitação e revisitação.

Deverão ser igualmente valorizados conteúdos artísticos e culturais inovadores e experimentalistas, evidenciando o protagonismo da Área de Belém na memória histórica e museográfica e nas abordagens contemporâneas do património, da cultura e da natureza / paisagem, bem como em novas formas de interatividade e de comunicação.

Visitantes de Bens Culturais de Belém

	2013	2014
Mosteiro dos Jerónimos (1)	722,758	807,845
Museu Coleção Berardo (2)	562,614	572,355
Torre de Belém (1)	537,855	530,903
Padrão dos Descobrimentos (4)	231,150	292,562
Museu da Eletricidade (2)	192,480	244,700
Museu Nacional dos Coches (1)	189,015	206,887
Centro Cultural de Belém (2)	134,557	155,831
Museu de Marinha (5)	*	145,000
Museu Nacional de Arqueologia (1)	80,139	103,068
Planetário Calouste Gulbenkian (5)	*	75,000
Jardim Botânico Tropical (3)	60,000	74,447
Jardim Botânico da Ajuda (3)	*	67,300
Palácio Nacional da Ajuda (1)	253,658	53,534
Museu de Arte Popular (1)	14,667	18,120
Museu Nacional de Etnologia (1)	12,055	12,802
	2,990,948	3,360,354

Fontes: (1) DGPC; (2) Relatórios e Contas; (3) Diretoras Jardins; (4) EGEAC; (5) marinha.pt; * Informação não disponivel

A existência de profundos desequilíbrios na atratividade e na visitação dos vários bens culturais, que especialmente penaliza os mais distantes dos principais polos de atração, deverá merecer particular atenção.

Em complementaridade com as intervenções identificadas, assume-se como prioritária a articulação entre os horários de funcionamento dos bens culturais, assegurando que estarão diariamente acessíveis aos visitantes.

É especialmente relevante, no segundo caso, ter em atenção que uma caraterística dos bens culturais com grande procura turística é suportarem em redor 'zonas económicas de influência' onde atividades e agentes diversificados operam em total dependência dos ativos culturais, sem contribuírem para a sua promoção nem, muito menos, para a sua conservação; a ocorrência destes fenómenos em Belém não apenas evidencia a necessidade de experimentação e desenvolvimento de formas de colaboração com e pelos agentes económicos como também justifica que a Estrutura de Missão estimule negócios inovadores, alinhados com a visão estratégica.

IV.2.2. OTIMIZAR A GESTÃO DE RECURSOS DOS BENS CULTURAIS DE BELÉM

As intervenções dirigidas a concretizar os potenciais de crescimento de valor cultural são naturalmente complementares das que visam responder à necessidade de otimizar a gestão de recursos dos bens culturais da Área de Belém.

A transformação destas potencialidades em efetivas realidades é, antes de mais, tributária de mudanças que deverão verificar-se nas atitudes e comportamentos gestionários, designadamente:

- Consagrando o compromisso de excelência e responsabilidade social e ambiental na governação dos bens culturais públicos, focalizada nos utilizadores e fruidores;
- Assegurando os padrões mais elevados de objetividade e transparência dos processos de decisão e de implementação das decisões;
- Assumindo a responsabilidade pela produção e medição de resultados.

Necessariamente orientada para a revisão e correção das restrições atualmente impostas à autonomia de gestão dos bens culturais públicos de Belém, a respetiva otimização exige a implementação de um sistema de bilhética integrado e inovador, que contribua para otimizar a gestão integrada com base no aumento das receitas. O novo sistema de bilhética deverá assegurar a prossecução de quatro objetivos principais: integrar bilhetes combinados de acesso aos bens culturais, selecionados pelos visitantes; permitir a utilização dos bilhetes para acesso ao sistema de mobilidade e acessibilidade de Belém; aumentar a conveniência dos canais para aquisição de bilhetes; melhorar o conhecimento das segmentações da procura e das dinâmicas dos visitantes do Distrito Cultural de Belém.

A nova bilhética deverá ser articulada com a revisão integrada dos preços dos bilhetes e das prestações de serviços - necessária para melhorar e qualificar a oferta cultural e para gerir as disparidades existentes na procura dos bens culturais de Belém -, suportada em estudos de sensibilidade e de elasticidade sobre os seus efeitos nos visitantes e utilizadores, incluindo as famílias, os idosos, as pessoas com deficiência e os desempregados.

A problemática da prestação de serviços reveste-se de grande importância, por constituir uma gama de oportunidades adicionais para diversificação e aumento das receitas dos bens culturais, em especial através da:

- Disponibilização e colocação no mercado de uma oferta distintiva e qualificada de espaços para a realização de conferências, seminários e eventos (empresariais, científicos e familiares);
- Diversificação das fontes de financiamento, que será também resultante do *merchandising*, de patrocínios, do mecenato e da realização de atividades complementares;
- Maximização das oportunidades de financiamento pelo Portugal 2020 e por Programas Europeus às atividades e investimentos dirigidos à promoção da competitividade, à sustentabilidade e utilização eficiente de recursos e à inclusão e integração social.

A concretização destas intervenções deverá ser necessariamente apoiada pelo aprofundamento (permanentemente atualizado) do conhecimento das necessidades e expetativas dos visitantes e utilizadores, bem como pela monitorização regular da sua satisfação e da qualidade dos serviços prestados, de acordo com as boas práticas internacionais.

Para otimização da gestão dos bens culturais será ainda relevante intervir nas dimensões da eficiência na utilização de recursos escassos e na eliminação de custos não produtivos, em particular através do apoio à:

- Superação das carências em recursos humanos com competências adequadas, acedendo a instrumentos públicos de apoio à criação de emprego e implementando soluções inovadoras de mobilização do voluntariado;
- Maior eficácia no desempenho de serviços comuns (contabilidade, compras, segurança, limpeza,...) decorrente da gestão integrada de bens culturais públicos de Belém.

IV.2.3. AUMENTAR O NÚMERO DE VISITANTES NA ÁREA DE BELÉM E SATISFAZER AS SUAS EXPETATIVAS

A informação de *benchmarking* de situações e experiências estrangeiras revela que as motivações, as necessidades e as expetativas dos visitantes de bens culturais como os de Belém – e, genericamente, dos que protagonizam os principais fluxos turísticos – incluem, para além da vontade de viver experiências concretas e distintivas, a de conhecer o contexto histórico, territorial e cultural.

A notoriedade do imaginário associado e transversalmente presente em Belém e as especificidades e valor dos respetivos bens culturais exigem, portanto, como importante requisito para aumentar o número de visitantes, a realização de intervenções focalizadas na integração e qualificação dos serviços de apoio à compreensão da envolvente e à orientação dos visitantes e fruição oferecidos, em particular no sentido de orientar, promover e facilitar a fruição completa de Belém.

Estas intervenções respeitam, por um lado, à criação dos Centros de Interpretação em Belém, com valências diversificadas e complementares – designadamente bilheteira integrada para todos os bens culturais e meios de transporte, zonas de repouso, instalações sanitárias, informação turística e cultural, oferta de percursos especializados para visitação (designadamente nas dimensões Jardins de Belém, Belém Real, Belém dos Descobrimentos, Belém Moderna, Belém para os mais Novos, Belém Acessível a Todos), serviços de mobilidade, de telecomunicações e comerciais.

A localização dos Centros de Interpretação, que deverá ser ponderada, inclui necessariamente o Centro Cultural de Belém, uma das entradas prioritárias no Distrito Cultural.

A integração e qualificação dos serviços de apoio à compreensão dos bens culturais de Belém e da sua envolvente histórica e territorial respeita, por outro lado, à respetiva especialização em públicos-alvo específicos, sejam visitantes com interesses especializados, sejam comunidades educativas.

A focalização dos serviços de apoio à compreensão e fruição da Área de Belém e dos seus bens culturais nas comunidades educativas evidencia particular relevância: do aumento do conhecimento cultural, histórico e artístico pelos mais jovens não apenas depende a criação do gosto pela fruição e utilização continuada de bens e equipamentos culturais, como também o reforço e valorização da nossa identidade e o progresso civilizacional.

O reconhecimento de significativas disparidades na dimensão e qualidade dos serviços educativos oferecidos, que se verificam entre entidades privadas e públicas e, também, entre as públicas, exige (designadamente entre estas últimas) a coordenação e a conjugação das ações e atividades que:

- Conciliem a prestação eficiente de serviços partilhados com a diversidade dos bens culturais de Belém e as suas personalidades específicas;
- Promovam interações com as comunidades educativas de todos os ciclos e de todo o país, estimulando o interesse pela visita e fruição dos bens culturais de Belém;
- Assegurem a organização das visitas das comunidades educativas, garantindo a sua adequação aos interesses manifestados, o aconselhamento sobre os percursos a adotar e o acolhimento e apoio especializados às comunidades visitantes.

O aumento do número de visitantes resultará também da satisfação das suas necessidades e expetativas – no âmbito das quais se distinguem, em termos contemporâneos:

- A disponibilização de infraestruturas e equipamentos que assegurem o acesso gratuito eficaz à internet em toda a Área de Belém – concretizando o objetivo de a transformar numa *"100%*

free wifi area" – e, portanto, a possibilidade de captura e partilha imediata de imagens;

• A evidência de garantias de segurança de bens e pessoas – objetivo que apela à cooperação com as autoridades policiais.

Os estímulos ao aumento da visitação e à satisfação dos visitantes deverão ainda integrar a dinamização de atividades e de eventos de animação artística e a realização de espetáculos culturais no espaço público, que assegurem a possibilidade de usufruto e de utilização permanentes de Belém e contribuam para o amortecimento dos "períodos de pico" de visitantes.

Sem prejuízo do importante contributo das intervenções identificadas para o objetivo de aumentar o número de visitantes, importa tomar em consideração que se colocam importantes desafios na gestão dos fluxos turísticos, que deverá apoiar-se em instrumentos analíticos que permitam antecipar a sua dimensão e caraterísticas para garantir a gestão adequada do equilíbrio na carga sobre os bens culturais e sobre a utilização dos espaços públicos e serviços instalados, da relação entre número de visitantes e de residentes e da regulação da apropriação privada de ativos públicos ou das externalidades produzidas por investimentos públicos.

IV.2.4. ENVOLVER OS RESIDENTES COMO PROTAGONISTAS DO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM

O envolvimento pró-ativo dos residentes no processo de desenvolvimento integrado da Área de Belém constitui um requisito fundamental para o seu sucesso e para a produção dos resultados visados:

• Em primeiro lugar, por corporizarem uma dimensão estruturante para a criação e consolidação do Distrito Cultural de Belém - para "fazer cidade";

• Em segundo lugar, porque da sua participação em eventos culturais e do seu protagonismo na vivência da Área dependem a efetiva satisfação das expetativas dos fluxos turísticos nacionais e estrangeiros – que, para além de acederem a bens culturais ricos e atrativos, enquadrados numa envolvente agradável e acolhedora, desejam ver, conhecer e interagir com a população e com a vida local;

• Em terceiro lugar, para acautelar possíveis conflitos na apropriação do espaço e na convivência entre residentes e visitantes, garantindo que o desenvolvimento do potencial cultural e turístico se faz de forma social e territorialmente sustentada;

• Finalmente, porque constituem um requisito essencial para conservar a identidade de Belém como zona turístico-cultural habitada, que concilia os residentes com os visitantes e onde os habitantes gostam de viver.

A prioridade assim atribuída ao envolvimento dos residentes determina, para além de uma orientação transversal comum à generalidade das intervenções a realizar, a concretização de ações que lhes são prioritariamente dirigidas – como a organização de visitas vocacionadas aos bens culturais e a realização de eventos e atividades de animação dedicadas.

O estímulo ao acesso e à fruição dos bens culturais e à utilização do espaço público, das ofertas de serviços comerciais e ações de animação – que necessariamente exige estreita concertação com a Câmara Municipal e Juntas de Freguesia – deverá beneficiar de ações de comunicação dirigidas às comunidades envolventes, em particular no que respeita à informação regular sobre a programação de atividades culturais e artísticas e sobre tudo o que acontece em Belém.

IV.2.5. ESTRUTURAR A COMUNICAÇÃO DA ÁREA DE BELÉM E DOS BENS CULTURAIS

A plena integração de Belém na sociedade da informação e da comunicação, que seria suficiente para justificar a relevância que o Plano Estratégico Cultural atribui a esta dimensão no quadro dos objetivos a prosseguir, é todavia significativamente reforçada pelo reconhecimento consensual de consideráveis carências que se verificam, tanto no contexto dos diferentes bens culturais, como para o conjunto do Distrito Cultural de Belém.

A necessidade de elaborar e implementar a estratégia integrada de comunicação de Belém e dos respetivos bens culturais é portanto prioritária, devendo integrar três principais tipologias de intervenção:

• Por um lado, o desenvolvimento da identidade própria "Belém" e a sua projeção nacional e internacional, reforçando a marca "Lisboa" – designadamente de modo integrado e articulado com as

agências responsáveis pela promoção turística e cultural da cidade de Lisboa (Associação de Turismo de Lisboa - ATL e Empresa de Gestão de Equipamentos e Animação Cultural - EGEAC) e do país (Turismo de Portugal - TdP);

• Por outro, a realização permanente de ações de comunicação coordenadas, coerentes, inovadoras e com impacto mediático, utilizando especialmente a *web* e os novos *media*, com prioridade para soluções interativas (assegurando a partilha online de testemunhos e de imagens), complementada pela disponibilização de informação sistematizada sobre o Distrito Cultural de Belém e todos os bens culturais, bem como sobre os serviços e atividades económicas complementares, em todos os canais pertinentes mais tradicionais (mapas e sinalética local, brochuras para distribuição em hotéis, no aeroporto e terminal de cruzeiros, bilheteiras, centros de interpretação, postos de turismo, ...);

• Finalmente, com enorme relevância e impacto, a consolidação de procedimentos regulares de trabalho conjunto com operadores e guias turísticos, valorizando o seu conhecimento e experiência, designadamente visando o estabelecimento de gamas de bens, produtos e serviços culturais. Esta integração com agentes turísticos deverá ser complementada pela adequação da comunicação às especificidades das entidades intermediárias / organizadoras de grupos de visitantes *(Destination Management Companies,* Operadores Turísticos, empresas especializadas em *Shorex*).

IV.2.6. ESTIMULAR A CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO NO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM

A identidade, a afirmação, a notoriedade e a competitividade das sociedades contemporâneas são crescentemente marcadas pela capacidade para produzir e disseminar conhecimento – ambição já presente nos bens culturais, que importa aprofundar, ampliar e diversificar.

A circunstância de ser óbvia a focalização temática das potencialidades para promover a Investigação & Desenvolvimento em Belém nos bens culturais e científicos, e nos seus importantes conteúdos e ativos, não pode todavia ser entendida como limitando-se a esta dimensão do conhecimento – pela relevância das dimensões gestionárias no Distrito Cultural e pela estreita articulação entre as valências culturais e urbanísticas.

Deverá assim assinalar-se a prioridade que, para além das dimensões artísticas, culturais e museológicas de Belém, importa atribuir à realização de projetos de Investigação & Desenvolvimento incidentes sobre a gestão de bens culturais e do conjunto do Distrito Cultural, em particular na sua envolvente urbana, económica e social, bem como sobre a disseminação de experiências e de resultados.

Assume portanto evidente prioridade o estímulo aos centros de investigação para a realização de projetos e atividades de Investigação & Desenvolvimento que deverão ser prosseguidas e concretizadas nos múltiplos e complementares domínios do conhecimento presentes – apoiando e sustentando iniciativas próprias, bem como promovendo e estimulando o acolhimento de projetos de investigadores, de Centros de Investigação e de Universidades (designadamente os existentes no Distrito Cultural de Belém - Fundação Champalimaud, Jardim Botânico da Ajuda e Jardim Botânico Tropical e em muitos dos equipamentos museológicos, com destaque para o Museu Nacional de Etnologia e para os Museus da Marinha – bem como, pela sua proximidade, os localizados no Polo da Ajuda da Universidade de Lisboa).

Esta abordagem, que deverá necessariamente articular os estímulos à realização de projetos e atividades de Investigação & Desenvolvimento com as especificidades e potencialidades das entidades promotoras, compreende o incentivo à participação e liderança de projetos europeus e internacionais, inseridos e enquadrados em redes globais do conhecimento focalizadas nas artes e na cultura, e será tributária da elaboração de uma abordagem estratégica integrada concertada com a Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

IV.3. DIMENSÃO "ENVOLVENTE URBANA" – OBJETIVOS DE ATUAÇÃO

A concretização da visão estratégica do Distrito Cultural de Belém é assegurada, no âmbito da dimensão "Envolvente Urbana", pela prossecução dos seguintes objetivos de atuação que, ao serem convertidos em intervenções, devem protagonizar referenciais em termos de qualidade, sustentabilidade e inovação, contribuindo para a produção e disseminação de conhecimento em Belém e na cidade.

A generalidade das intervenções e atuações enquadradas na "Envolvente Urbana" só poderá ser concretizada em estreita concertação da Estrutura de Missão com o Município de Lisboa, mas também com outras instituições e entidades públicas e privadas, nomeadamente com as Juntas de

Freguesia e a Administração do Porto de Lisboa, e com o envolvimento das entidades gestoras dos bens culturais.

IV.3.1. ACRESCENTAR VALOR URBANÍSTICO, AMBIENTAL E SOCIAL AO DISTRITO CULTURAL DE BELÉM

A dinâmica de criação de valor do conjunto de bens culturais da Área de Belém é indissociável da qualidade do seu contexto territorial, em particular da envolvente urbana e natural mais imediata (que se estende à margem sul), funcionando como um sistema complexo e adaptativo, no qual cada elemento pode aportar valor aos restantes de modo sinérgico. Neste sentido, assume especial importância a coerência e cooperação estratégica entre a Estrutura de Missão e o Município de Lisboa, que detém e exerce competências fundamentais no âmbito do planeamento e gestão do território, da gestão de infraestruturas e de serviços urbanos e ambientais, bem como outras entidades que desenvolvem atividades-chave relevantes para a fruição deste território e dos bens culturais aqui existentes.

Assim, o processo de planeamento, transformação e gestão da Área de Belém deve prosseguir um racional colaborativo, de sustentabilidade ambiental, social e económica, com uma abordagem ecossistemática.

Neste âmbito devem ser implementados sistemas inovadores, eficientes e sustentáveis de iluminação pública e de fachadas dos bens culturais, consumo de água, conforto térmico, mobilidade, gestão e valorização de resíduos, abordando o metabolismo urbano de forma integrada, sustentável e socialmente responsável.

Adicionalmente, a criação de valor neste domínio, que exige a requalificação (e manutenção eficaz) dos elementos urbanos estruturantes da Área de Belém e da sua envolvente imediata (arco urbano Algés--Restelo-Ajuda-Alcântara e, na margem sul do rio Tejo, Porto Brandão, Trafaria, bem como a paisagem onde estes se integram), é uma vertente de intervenção muito relevante pelo impacto que terá na melhoria significativa das condições de fruição e valorização dos bens culturais, bem como na melhoria da qualidade de vida dos residentes. Destacam-se neste âmbito as seguintes necessidades de intervenção:

- Dignificação das áreas públicas de representação: frentes do Palácio de Belém, do Mosteiro dos Jerónimos, do Museu de Marinha, do Centro Cultural de Belém e do Museu dos Coches (antigo e novo);
- Promoção da noção de conjunto e de continuidade entre os elementos morfológicos notáveis do eixo Centro Cultural de Belém, Museu de Marinha, Mosteiro dos Jerónimos, Rua de Belém, Palácio de Belém e Museu dos Coches, através da coerência da requalificação urbana do espaço público;
- Requalificação das vias urbanas de ligação entre Belém e Ajuda, como ação indutora de regeneração urbana e de criação de novas atividades económicas, tanto comerciais como de serviços, como de melhoria das condições habitacionais: Calçada da Ajuda (em curso), Calçada do Galvão, Rua dos Jerónimos, Rua Dom Lourenço de Almeida e Avenida Torre de Belém.
- Qualificação e manutenção adequada e economicamente eficaz das praças e jardins, nomeadamente o Jardim da Praça do Império, o Jardim Afonso de Albuquerque e o Jardim Vasco da Gama, procurando uma boa ligação ao Jardim Tropical;
- Ampliação do Centro Cultural de Belém com a construção dos módulos 4 e 5 inicialmente previstos que, respeitando os principais eixos urbanos e arquitetónicos e garantindo o seu contributo para a coerência total de Belém, reforce a centralidade do CCB e introduza valor ao Distrito Cultural, consolidando ainda o Bairro do Bom Sucesso até à Av. Torre de Belém.

Para além de beneficiar das externalidades de várias intervenções previstas no Plano Estratégico Cultural da Área de Belém, a dimensão da valorização social deverá ser ainda desenvolvida através de projetos colaborativos, inovadores e inclusivos, entre as entidades gestoras de bens culturais, entidades públicas e organizações da sociedade civil.

IV.3.2. PROPORCIONAR EXPERIÊNCIAS ÚNICAS AOS VISITANTES E RESIDENTES EM BELÉM

O contributo estratégico que o Distrito Cultural de Belém pode dar para a qualificação de Lisboa no domínio cultural, e sua correspondente evolução, a médio e longo prazo, como destino turístico cultural, requer que aqui se proporcionem experiências únicas aos visitantes e residentes. Esta evolução de posicionamento estratégico, permite em simultâneo contribuir para qualificar a oferta global de Lisboa para o segmento turístico *"city-break"*.

Neste sentido, importa promover a oferta de atividades muito valorizadas pelos visitantes, e que possam ser estruturadas como produtos turísticos e culturais altamente diferenciadores, que reforcem a singularidade da experiência, explorando sinergias com soluções museográficas inovadoras dos equipamentos culturais, monumentos, museus e jardins botânicos, bem como com a oferta de eventos culturais temporários de grande projeção mediática e atratividade internacional (exposições temporárias e artes performativas).

IV.3.3. PROMOVER A ACESSIBILIDADE UNIVERSAL E INCLUSIVA NUM SISTEMA DE MOBILIDADE EFICIENTE

As insuficiências da Área de Belém e as melhores práticas de urbanismo, que colocam a acessibilidade inclusiva e universal numa posição central do processo de planeamento, transformação e gestão das cidades, fundamentam que esta dimensão seja priorizada como requisito de qualidade e vetor de inovação no Distrito Cultural de Belém.

Trata-se por um lado de melhorar significativamente o acesso dos cidadãos a Belém e, por outro lado, uma vez aqui, garantir a acessibilidade inclusiva e universal aos bens culturais, aos espaços públicos e às atividades complementares ali proporcionadas.

São por isso necessárias intervenções na Área de Belém que permitam: eliminar os fatores que produzam efeitos-barreira, adequando as características físicas e o ordenamento dos usos no espaço público; promover a eficiência, conforto, conveniência e segurança do sistema de mobilidade, de forma interoperável, incluindo com os modos ativos.

A eliminação dos fatores que produzem efeitos-barreira, devem atender nomeadamente às seguintes situações:

- Infraestruturas pesadas que dividem a Zona Monumental de Belém, barrando o acesso e adequada fruição do rio Tejo (linha de caminho de ferro e 4 faixas de rodagem de cada lado, com características quase de vias rápidas);
- Estacionamento de autocarros de transporte de turistas na Zona Monumental de Belém, em especial frente ao Mosteiro dos Jerónimos, Torre de Belém e Padrão dos Descobrimentos, obstruindo as vistas para os bens culturais e paisagens de elevado valor cénico e dificultando a circulação de peões e ciclistas em condições de segurança;
- Tráfego rodoviário de atravessamento da Zona Monumental de Belém;
- Zonas de congestionamento e de conflito entre peões, bicicletas e veículos automóveis, sobretudo na Rua de Belém, nos arruamentos que envolvem a Praça do Império e nos acessos viários à Torre de Belém.

Atendendo à elevada concentração de peões na Área de Belém, é essencial estabelecer uma rede coerente de percursos para peões e ciclistas, com interesse cénico, confortáveis, convenientes, seguros, com sinalização adequada, livres de barreiras, em especial nas ligações entre bens culturais, atividades complementares e respetiva articulação com o sistema de transportes coletivos e zonas de estacionamento.

Adicionalmente, importa reforçar a integração do Distrito Cultural de Belém na rede de percursos pedonais e para bicicletas já existentes junto ao rio, estabelecendo uma forte ligação para modos ativos a outras centralidades turísticas de Lisboa (Bairro Alto, Cais do Sodré e Santos, Baixa-Chiado e Alfama, Castelo e Mouraria).

A complexidade e especificidade do sistema de mobilidade da Área de Belém requer ainda ter em especial atenção as seguintes necessidades:

- Reavaliação dos conceitos de acessibilidade e de mobilidade local de forma a reduzir tráfego de atravessamento e garantir melhores níveis de acessibilidade aos diferentes equipamentos, assim como mais conforto e segurança aos visitantes.
- Implementar zonas para tomada/largada de turistas dos autocarros de serviço ocasional *(kiss&ride)*, das *navettes* de serviço regular e frequente entre os Bens Culturais, assim como dos táxis e dos circuitos turísticos, em localizações estrategicamente escolhidas para conjugar de forma adequada a conveniência do serviço de transporte com a proteção do ambiente e imagem dos equipamentos culturais, patrimoniais e museológicos;
- Adotar um sistema de transporte regular e frequente em veículo tipo *navette*, fazendo o circuito entre os bens culturais da área de intervenção e respetiva articulação com o sistema de transportes coletivos da cidade;

- Proporcionar a existência de uma rede de parques de estacionamento para veículos pesados de turismo, de suporte ao conceito de *kiss&ride*, localizados na área de influência da Zona Monumental de Belém;
- Disponibilizar uma rede de parques de estacionamento dissuasores para transporte individual na área de influência da Zona Monumental de Belém, assim como bolsas de estacionamento para bicicletas e veículos de emissão zero, suportada por estações de partilha / aluguer de bicicletas.

Importa também assinalar que a eficiência e eficácia dos sistemas de mobilidade são tributários de instrumentos de orientação e de informação, tanto através de suportes físicos no âmbito da sinalética do Distrito Cultural (que deverão também eliminar a significativa poluição visual que marca Belém, causada por uma grande e desordenada implantação de cartazes, *outdoors* e informações sobre bens culturais), como propiciados por aplicações informáticas vocacionadas para dispositivos móveis.

IV.3.4. TORNAR O DISTRITO CULTURAL DE BELÉM NUM ESPAÇO ECOLÓGICO E AMBIENTALMENTE SUSTENTÁVEL

A conceção do Distrito de Belém como um espaço urbano de referência em matéria de sustentabilidade ambiental compreende a adoção de medidas sustentáveis que vão desde o planeamento urbano estratégico eco-eficiente (gerindo da forma mais eficiente recursos económicos, físicos e humanos), à escolha das melhores práticas para redução do consumo energético, de água e de matérias, assim como a articulação com sistemas de transporte de baixa pegada carbónica, a incorporação de ruas arborizadas e espaços públicos paisagisticamente concebidos.

Ao adotar esta visão, pretende-se que o Distrito apresente indicadores ambientais de referência em termos de emissões de gases com efeito de estufa e de poluentes atmosféricos, consumo de energia e de água assim como de qualidade do ar, facto este de inquestionável relevância na proteção dos equipamentos culturais.

Além disso, a valorização dos jardins botânicos e espaços verdes da área deve ter em consideração o potencial que estes recursos apresentam para a biodiversidade local e da cidade no seu todo.

Propõe-se, assim, a realização de investimentos geradores de poupanças sustentáveis – onde releva a concretização de um programa de promoção da eficiência energética nos bens culturais e no espaço público, nas soluções de mobilidade e de iluminação pública, prosseguindo o objetivo de tornar o Distrito Cultural de Belém numa *"carbon-free zone"*.

V. GOVERNAÇÃO DA ESTRATÉGIA INTEGRADA DE BELÉM

V. GOVERNAÇÃO DA ESTRATÉGIA INTEGRADA DE BELÉM

V.1. MODELO DE GOVERNAÇÃO

O modelo de governação da Estratégia Integrada de Belém encontra-se estabelecido pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2015, de 29 de junho – em seguida sintetizado.

Estrutura de Missão da Estratégia Integrada de Belém (RCM 44/2015)

Objetivos da Estrutura de Missão:

Gestão dos ativos patrimoniais, culturais e museológicos, em articulação com as entidades públicas e privadas que gerem o património relevante na área de Belém;
Promoção, junto das entidades competentes, da coerência das intervenções na envolvente urbana, designadamente em operações e investimentos de interesse coletivo, necessários para maximizar a eficiência da gestão urbana, dinamizar a atração de visitantes e utilizadores e aumentar a respetiva viabilidade económico-financeira de conjunto, com especial incidência ao nível da programação de eventos e atividades de animação, da realização de projetos de criação e experimentação artística, da dinamização de atividades económicas, turísticas e comerciais, da promoção e comunicação, da sinalização e bilhética, da realização de atividades de cooperação nacional, europeia e internacional e da dinamização da investigação e formação.

Missão da Estrutura de Missão:

Coordenar a elaboração do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém;
Promover a respetiva implementação.

Composição da Estrutura de Missão:

Comissão Diretiva;
Comissão de Aconselhamento, de natureza consultiva.

Competências da Comissão Diretiva:

Dirigir a elaboração e a implementação do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém e assegurar a prossecução dos objetivos estabelecidos;
Promover a mobilização e o envolvimento das entidades públicas e privadas relevantes para a concretização do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém;
Dinamizar, em estreita articulação com as entidades públicas competentes, a mobilização dos recursos necessários para a elaboração e implementação do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém, e promover a atração de investimentos privados;
Coordenar a comunicação do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém;
Praticar todos os demais atos necessários à prossecução das suas atribuições e exercer todas as competências que lhe sejam atribuídas por lei ou regulamento, bem como as que lhe forem delegadas.

Competências do Presidente da Comissão Diretiva:

Assegurar a representação institucional da Estrutura de Missão da Estratégia integrada de Belém;
Celebrar com as entidades públicas e privadas os protocolos necessários à concretização do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém.

Composição da Comissão Diretiva:

Um presidente (o presidente do conselho de administração da Fundação Centro Cultural de Belém);
Dois vogais executivos (designados por despacho do membro do Governo responsável pela área da cultura).

Competências da Comissão de Aconselhamento:

Assegurar a participação e o envolvimento das entidades representadas nas atividades da Estrutura de Missão da Estratégia Integrada de Belém e na prossecução dos objetivos estabelecidos;
Apoiar e aconselhar o presidente da comissão diretiva no exercício das suas competências;
Garantir o acompanhamento da elaboração e da implementação do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém;
Pronunciar-se sobre a proposta de Plano Estratégico Cultural da Área de Belém a submeter a Conselho de Ministros.

Composição da Comissão de Aconselhamento:

O presidente da comissão diretiva;
Um representante da Direção-Geral do Património Cultural;
Um representante da Direção-Geral do Tesouro e Finanças;
Um representante do Estado-Maior da Armada;
Um representante da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional de Lisboa e Vale do Tejo;
Um representante do Instituto do Turismo de Portugal, I.P.;
Um representante da Administração do Porto de Lisboa, S.A.;
Um representante da Direção-Geral do Território;
Um representante do Município de Lisboa;
Um representante da Freguesia de Belém.
Sob proposta do presidente da comissão diretiva, representantes de outras entidades e peritos nacionais ou internacionais, em função das matérias a tratar.

V.2. EXERCÍCIO DAS COMPETÊNCIAS DA COMISSÃO DIRETIVA

O exercício das competências da Comissão Diretiva respeita, designadamente, as seguintes orientações de gestão:

- Focalização nos utilizadores;
- Objetividade e transparência dos processos de decisão;
- Promoção da igualdade de oportunidades;
- Responsabilidade e reconhecimento pela produção e medição de resultados – adotando um quadro de monitorização comum que inclui, designadamente, os seguintes domínios de indicadores (cuja quantificação e calendarização são estabelecidos pela Comissão Diretiva, ouvida a Comissão de Aconselhamento):
  - Número e satisfação dos visitantes e acessos ao portal *web* e aos novos *media*;
  - Exposições temporárias, frequência, duração e medição de impactos;
  - Trabalhadores remunerados e voluntários;
  - Sustentabilidade económica e financeira, receitas e despesas contabilizadas de forma analítica, patrimonial, por unidades orgânicas e por funções / atividades;
  - Transparência na prestação de contas e sua divulgação, nos indicadores de desempenho e nos procedimentos de contratação pública;
  - Posicionamento relativo da Área de Belém e dos seus equipamentos em *rankings* internacionais comparáveis ou de referência;
  - Número e satisfação dos utilizadores dos serviços educativos;
  - Publicações de investigação *"peer-reviewed"* e de divulgação;
  - Qualidade ambiental, do espaço público e do sistema de mobilidade.

A Estrutura de Missão assegura o respeito pelas orientações estabelecidas pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2015, nomeadamente quanto à:

- Promoção da cooperação e participação das instituições, entidades e agentes, públicos e privados, com intervenção em Belém, no respeito pelas respetivas atribuições e competências;

- Articulação e desenvolvimento de sinergias com as entidades privadas que realizam operações e projetos de investimento relevantes para prossecução dos respetivos objetivos;

- Colaboração e prestação de apoio às entidades públicas e privadas envolvidas, designadamente no que respeita à otimização das soluções de financiamento das respetivas operações e projetos de investimento, maximizando a mobilização das oportunidades propiciadas pelo Portugal 2020.

A implementação destas orientações requer a articulação sistemática da Estrutura de Missão com as entidades e instituições públicas e privadas, nacionais e municipais, relevantes na Área de Belém.

Tomando em plena consideração as respetivas atribuições e competências próprias, a Estrutura de Missão deverá promover soluções de colaboração e de cooperação pró-ativa com essas entidades, nomeadamente com a Câmara Municipal de Lisboa no que se refere, em particular, ao planeamento, intervenção e gestão de espaços públicos, infraestruturas e serviços urbanos.

A Estrutura de Missão deverá ainda apresentar ao Conselho de Ministros antes do termo do seu mandato de três anos uma proposta fundamentada de implementação de um forma organizativa permanente que assegure, em termos integradores, inovadores, mobilizadores, sustentáveis e participados, a gestão dos bens culturais da Área de Belém.

V.3. PROGRAMA DE EXECUÇÃO

A responsabilidade atribuída pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2105 à Estrutura de Missão da Estratégia Integrada de Belém no âmbito da implementação do Plano Estratégico Cultural é concretizada de acordo com um programa de execução, submetido à apreciação pelo Conselho de Ministros pela Comissão Diretiva, depois de ouvida a Comissão de Aconselhamento.

O programa de execução do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém estabelece a calendarização da execução das intervenções, identificando as modalidades e as responsabilidades específicas da correspondente implementação, bem como as fontes de financiamento a mobilizar para a respetiva concretização.

Na elaboração do programa de execução, a Estrutura de Missão deverá analisar e tomar em consideração o estado e as necessidades de investimento dos bens culturais, bem como as caraterísticas de modelos e resultados de *benchmarking* de Distritos Culturais europeus e internacionais.

VI. FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PLANO ESTRATÉGICO CULTURAL DA ÁREA DE BELÉM

VI. FINANCIAMENTO E SUSTENTABILIDADE DO PLANO ESTRATÉGICO CULTURAL DA ÁREA DE BELÉM

Os objetivos e as prioridades de intervenção do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém assumem como finalidade central do respetivo financiamento "Assegurar a sustentabilidade económica e financeira das operações, libertando recursos para investimento".

A prossecução deste objetivo será assegurada pela conjugação harmoniosa de atuações em quatro domínios:

- Otimização da eficiência e da eficácia da gestão integrada dos bens culturais da Área de Belém;
- Diversificação das fontes de financiamento dos bens culturais do Distrito Cultural;
- Maximização do acesso às oportunidades de financiamento do Portugal 2020 e de Programas Europeus;
- Criação de um instrumento de financiamento reembolsável de investimentos viáveis.

VI.1. OTIMIZAÇÃO DA EFICIÊNCIA E DA EFICÁCIA DA GESTÃO INTEGRADA DOS BENS CULTURAIS DA ÁREA DE BELÉM

Os instrumentos de financiamento a mobilizar no âmbito da otimização da gestão de recursos dos equipamentos culturais do Estado na Área de Belém são designadamente os seguintes:

- Financiamentos atribuídos pelo Orçamento de Estado;
- Proveitos resultantes de intervenções realizadas e/ou promovidas pela Estrutura de Missão, designadamente em consequência do novo sistema de bilhética;
- Participação nas receitas dos equipamentos culturais, patrimoniais e museológicos do Estado no Distrito Cultural de Belém;
- Financiamentos atribuídos pelas entidades gestoras de equipamentos culturais, patrimoniais e museológicos privados e municipais da Área de Belém para participação em intervenções promovidas e/ou realizadas pela Estrutura de Missão.

VI.2. DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE FINANCIAMENTO DOS BENS CULTURAIS DE BELÉM

A diversificação das fontes de financiamento resultará especialmente da:

- Negociação de apoios financeiros, privados e públicos, a projetos estruturais de interesse comum, com impacto na redução sustentável de custos, nomeadamente:
  - Programa de promoção da eficiência energética nos bens culturais, no espaço e na iluminação pública, visando tornar a Área de Belém numa *"carbon-free zone"*.
- Realização de atividades complementares, em especial pela:
  - Disponibilização e colocação no mercado de uma oferta distintiva e qualificada para a realização de conferências, seminários e eventos (empresariais e familiares);
  - Promoção de iniciativas que melhorem a experiência, conforto, conveniência e permanência dos visitantes, nomeadamente através de estabelecimentos de restauração e bebidas qualificados;
- Apoio à superação das carências em recursos humanos qualificados com recurso a instrumentos públicos de apoio à criação de emprego e à formação, bem como através de soluções inovadoras de mobilização do voluntariado sénior.

VI.3. MAXIMIZAÇÃO DO ACESSO ÀS OPORTUNIDADES DE FINANCIAMENTO DO PORTUGAL 2020 E DE PROGRAMAS EUROPEUS

As oportunidades de financiamento do Portugal 2020 às intervenções a realizar na Área de Belém são designadamente as seguintes:

- No âmbito do Programa Operacional Sustentabilidade e Eficiência na Gestão de Recursos:
  - Apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas da Administração Central;
  - Água e Saneamento;
  - Conservação da Natureza;

- Adaptação às Alterações Climáticas e Prevenção e Gestão de Riscos.

• Enquadradas pelo Programa Operacional Regional de Lisboa, no contexto da "Inclusão Social e Emprego":
- Acesso ao emprego;
- Formação;
- Cultura para todos;
- Formação e sensibilização para um voluntariado de continuidade.

• No quadro das operações relativas à Sustentabilidade e Uso Eficiente de Recursos enquadradas pelo Programa Operacional Regional de Lisboa:
- Apoio à eficiência energética, à gestão inteligente da energia e à utilização das energias renováveis nas infraestruturas públicas da Administração Local;
- Promoção de estratégias de baixo teor de carbono para todos os tipos de territórios, nomeadamente as zonas urbanas, incluindo a promoção da mobilidade urbana multimodal sustentável;
- Património Natural e Cultural, incluindo a promoção turística;
- Reabilitação e Qualidade do Ambiente Urbano.

As possibilidades de financiamento suscetíveis de mobilização através de Programas Europeus respeitam especialmente ao "Horizonte 2020" e "Europa Criativa 2014-2020".

A concretização das oportunidades e possibilidades de financiamento do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém propiciadas pelo Portugal 2020 e por Programas Europeus requer a centralização na Estrutura de Missão da preparação de programas de ação e de candidaturas, racionalizando os elevados custos de transação, assegurando recursos técnicos especializados e viabilizando o estabelecimento de interações diretas com as respetivas Autoridades de Gestão e assegurando a preparação de investimentos transversais e de abordagens integradas (que evitem soluções de financiamento verticalizadas e segregadas e assegurem o aumento das respetivas escala e dimensão) – sem prejuízo de que a identificação específica das condições e calendários de apresentação de propostas de financiamento apenas poderá será realizada no quadro da implementação do Plano Estratégico Cultural da Área de Belém.

VI.4. CRIAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE FINANCIAMENTO REEMBOLSÁVEL DE INVESTIMENTOS VIÁVEIS

As possibilidades de financiamento de investimentos viáveis enquadrados pelo Plano Estratégico Cultural da Área de Belém poderão incluir a criação e operacionalização de um instrumento financeiro reembol-sável, a ponderar em sede da respetiva implementação, mobilizando recursos financeiros e ativos imobiliários, públicos e privados, alavancados por uma instituição financeira.

A elaboração deste Plano foi coordenada pelo Dr. Nuno Vitorino, assessorado pelo Eng.º Ricardo Veludo, e contou com a colaboração de vários consultores: Professor Arqto. João Pedro Falcão de Campos, Dr. Carlos Liz, Professor Doutor Tiago Farias, Eng.ª Ana Vasconcelos e Eng.º João Pedro Reis

Fotografias: frames retirados do filme para divulgação do *site* VisitBelém, de Miguel Nabinho (capa e páginas 5, 7, 9 e 10) e fotografias de Hugo Santos Silva (páginas 11, 16, 26, 29 3 32).