

ایران ورزشی

- صاحب امتیاز:** خبرگزاری جمهوری اسلامی
- منابع و بودجه‌های عمومی، عملاً:**
- مجرى:** مؤسسه فرهنگی و مطبوعاتی ایران
- رئیس هیات مدیره:** صادق حسین جابری انصاری
- مدیرعامل و مدیر مسئول و علی متقیان**
- سرمدبیر ارشد مؤسسه:** هادی خسرو شاهین
- سرمدبیر ایران ورزشی:** علی جوادى
- تلفن:** ۱۴۰۸۸۵۴۱۱۳ • **فکس:** ۸۴۷۱۱۷۳
- پاپ:** چاپخانه مؤسسه چاپ جم
- سامران آگهی‌ها:** ۱۸۷۷ - ۸۸۵۵۱۴۵۰ - ۸۸۷۴۶۵۸۳
- امور مشترکین:** ۸۸۷۴۸۸۰۰ - ۸۸۵۲۱۹۵۴
- نشانی:** تهران، خیابان خرمشهر، شماره ۲۰۸
- صندوق پستی:** ۵۳۳۸۸ - ۱۵۸۷۵۰

وقتی میلیاردها تومان هزینه می کنند اما صاحبخانه نیستند

باشگاه‌داری به سبک خانه‌به‌دوشی

گزارش ویژه

محمد رضا رحیم‌پور

خبرنگار

در جغرافیای فوتبال مدرن، داشتن یک استادیوم اختصاصی و مجهز، دیگر صرفاً یک مزیت رقابتی یا نمادی از پرستیژ تجاری نیست؛ بلکه به شریان اصلی بقا و یکی از ارگان بنیادین مدل درآمدی باشگاه‌داری حرفه‌ای تبدیل شده‌است. یک استادیوم مدرن از طریق ایجاد زنجیره‌ای از ارزش‌های اقتصادی از بلیت فروشی الکترونیکی و واگذاری حقوق نامگذاری گرفته تا تبلیغات محیطی هوشمند، میزبانی و اجاره برای رویدادهای جانبی، ایجاد فروشگاه‌ها و موزه و بهره‌برداری از فضاهای تجاری می‌تواند منابع درآمدی پایدار و قابل اتکایی برای باشگاه‌ها ایجاد کند.

اما باشگاه‌های فوتبال در ایران، حتی برطرف‌دارترین و پرمهره‌ترین آنها همچنان از داشتن حداقل‌های یک استادیوم اختصاصی محرومند. این پریش‌ساسی و چالش‌برانگیز سال‌ها مطرح است که چرا با وجود کارکردهای اقتصادی روشن و ملموس ورزشگاه اختصاصی، تیم‌های ایرانی اقدامی جدی برای ساخت یا تملک ورزشگاه انجام نمی‌دهند؟ بررسی آسیب‌شناسانه این وضعیت نشان می‌دهد که پاسخ را باید در چرخه‌ای درهم‌تنیده از مشکلات اقتصادی، ساختار خصولتی، سوءمدیریت مزمن، نبود امنیت سرمایه‌گذاری جست‌وجو کرد.

چالش مالی انباشته و ساختار درآمدی فلج‌کننده نخستین و ملموس‌ترین سد راه باشگاه‌های ایرانی برای ورود به پروژه‌های عمرانی، وضعیت آشفته آنهاست. باشگاه‌های سرخپوش و آبی‌پوش پایتخت، به‌عنوان دو قطب اصلی فوتبال کشور، همواره با احکام انضباطی، مطالبات طلبکاران داخلی و خارجی و بدهی‌های سنگین دست‌وپنجه نرم کرده‌اند و طبیعتاً توان مالی لازم برای ورود به پروژه‌های چندهزار میلیارد تومانی را ندارند. براساس برآوردهای اولیه، ساخت یک استادیوم متوسط و استاندارد در حوالی پایتخت هزینه‌ای بالغ بر دوهزار و پانصد میلیارد تومان می‌طلبد؛ رقمی که پرداخت آن از عهده باشگاه‌هایی با صورت‌های مالی زیان‌ده خارج است. از سوی دیگر، مدل درآمدی فوتبال ایران نیز دچار یک انحراف ساختاری جدی است. بیش از ۹۷ درصد منابع مالی باشگاه‌ها، به‌صورت مستقیم یا غیرمستقیم از سوی مالکان دولتی، شبه‌دولتی یا صنایع مادر تأمین

می‌شود. این وابستگی گسترده به منابع و بودجه‌های عمومی، عملاً انگیزه اقتصادی برای سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های پایدار را تضعیف کرده‌است؛ چراکه بودجه‌های تخصیصی عمدتاً برای پوشش هزینه‌های جاری و پرداخت دستمزدهای سنگین بازیکنان و کادرفنی در یک فصل فوتبالی مصرف می‌شوند.

هزینه‌های کمرشکن و اقتصاد بیمار فوتبال

احداث یک مجموعه ورزشی مدرن با ظرفیت ۵۰هزار نفر، براساس استانداردهای بین‌المللی، می‌تواند به هزینه‌ای بین ۳۰۰ میلیون تا یک میلیارد دلار در بر داشته باشد. حتی پروژه‌های کوچک‌تر با ظرفیت ۲۰هزار نفر نیز به صدها میلیارد تومان اعتبار عمرانی نیاز دارند. پروژه‌های جدید استادیوم‌سازی در استان‌هایی مانند کرمان که با اعتباراتی چندهزار میلیارد تومانی کلید خورده‌اند، به‌خوبی مقیاس سنگین مالی چنین طرح‌هایی را نشان می‌دهند. البته مسأله فقط به هزینه ساخت محدود نمی‌شود. پس از احداث ورزشگاه و فرایند نگهداری و بهره‌برداری نیز هزینه‌های سنگینی را به مالک تحمیل می‌کند؛ از جمله روزرسانی تجهیزات و نگهداری زمین گرفته تا سیستم‌های روشنایی، تأسیسات فنی، امکانات رفاهی و زیرساخت‌های امنیتی. در شرایط اقتصادی فعلی که تورم بالا و محدودیت منابع عمرانی، اجرای بسیاری از پروژه‌های بزرگ را دشوار کرده‌است، حتی بخش دولتی نیز در پیشبرد طرح‌های ملی با مشکل مواجه است.

نمونه بارز این وضعیت، پروژه ساخت ابرورزشگاه جدید تهران است؛ پروژه‌ای که به‌دلیل نبود منابع مالی پایدار و سرسام‌آور بودن هزینه‌ها در همان گام‌های نخست به توقف و بلاتکلیفی مواجه شد و مدیران ورزشی نیز صراحتاً خروج از این بن‌بست را منوط به تأمین اعتبارات سنگین دانسته‌اند.

ناکامی در واگذاری‌های واقعی ریشه بخش مهمی از این بن‌بست را باید در ساختار دولتی ورزش ایران جست‌وجو کرد. بسیاری از باشگاه‌های لیگ برتر همچنان زیرمجموعه وزارتخانه‌ها، ارگان‌ها یا شرکت‌های بزرگ صنعتی هستند و بخش قابل توجهی از ورزشگاه‌های موجود نیز در مالکیت نهادهای عمومی یا وزارت ورزش قرار دارند. این تفکیک میان مالک استادیوم و بهره‌بردار، نوعی بی‌مسئولیتی متقابل ایجاد کرده‌است؛ باشگاه‌ها چون مالک واقعی ورزشگاه نیستند، انگیزه و اختیار کافی برای توسعه و سرمایه‌گذاری بلندمدت در آن ندارند و دولت نیز به‌دلیل محدودیت‌های



احداث یک

مجموعه

ورزشی مدرن با

ظرفیت ۵۰هزار

نفر، براساس

استانداردهای

بین‌المللی،

می‌تواند

هزینه‌ای بین

۳۰۰ میلیون تا

یک میلیارد دلار

در بر داشته

باشد. حتی

پروژه‌های

کوچک‌تر با

ظرفیت ۲۰هزار

نفر نیز به صدها

میلیارد تومان

اعتبار عمرانی

نیاز دارند



استادیوم اختصاصی استقلال، اتمام رعاا تهران

استادیوم اختصاصی سپهرپارس، شهید کاظمی

بودجه‌ای، توان نوسازی و توسعه

اساسی این مجموعه‌ها را ندارد.

نتیجه، همان وضعیتی است که امروز

شاهد آن هستیم؛ ورزشگاه‌هایی که

نه در اختیار کامل باشگاه‌ها قرار دارند

و نه از منابع کافی برای تبدیل شدن

به زیرساختی درآمدزا برخوردارند.

ورزشگاه‌ها به باشگاه‌های حرفه‌ای

از اوایل دهه ۹۰شمسی مطرح شد،

اما به جز نمونه‌هایی خاص از جمله

ورزشگاه نقش جهان اصفهان که با

مشارکت صنایع بزرگ به بهره‌برداری

رسید، این ایده هرگز به یک سیاست

فراگیر و پایدار تبدیل نشد. نبود

امنیت سرمایه‌گذاری، بلاتکلیفی

حقوق مالکیت و مشخص نبودن

تکلیف بهره‌برداری بلندمدت، بخش

خصوصی و حتی خود باشگاه‌ها را از

ورود جدی به این حوزه عقب رانده

است.

سوءمدیریت و اولویت‌های کوتاه‌مدت

در کنار مشکلات ساختاری و اقتصادی، نمی‌توان نقش سوءمدیریت را نادیده گرفت. بررسی عملکرد مدیریتی در باشگاه‌های ایرانی نشان می‌دهد که

مدیران منصوب‌شده، غالباً از ثبات

شغلی کافی برخوردار نیستند و با افاق

کوتاه‌مدت اداره مجموعه را برعهده

می‌گیرند. در چنین ساختاری، مدیر

پیش از آنکه به فکر ایجاد زیرساخت

و سرمایه‌گذاری برای یک دهه آینده

باشد، ناچار است برای فصل جاری

و حتی هفته‌های پیش‌رو تصمیم

بگیرد.

در این شرایط، منابع مالی باشگاه

عمدتاً صرف خوردهای پرسروصدا

در بازار نقل وانتقالات، جذب مربیان

خارجی و پرداخت یا تسویه بدهی‌های

فوری می‌شود؛ اقداماتی که می‌تواند

رضایت مقطعی هواداران را به همراه

داشته باشد، اما الزاماً به توسعه پایدار

چالش ورزشگاه‌ها در پایتخت

تیم‌های پرطرفدار پایتخت یعنی استقلال و پرسپولیس، در حالی فصل جدید را آغاز می‌کنند که آزادی و تختی، دو ورزشگاه‌اصلی تهران آماده‌میزبانی از مسابقات‌آنها نیستند. این وضعیت، بار سنگینی از بازی‌های خانگی سرخابی‌ها را به ورزشگاه‌شهرقدس منتقل خواهد کرد. می‌شاهد ماجدی، رئیس هیأت فوتبال تهران، اعلام کرده‌است که ورزشگاه آزادی و تختی حداقل تا پایان سال جاری به چرخه مسابقات

باز نخواهند گشت. در حال حاضر، ورزشگاه شهرقدس به‌عنوان مهم‌ترین گزینه برای میزبانی از بازی‌های خانگی استقلال و پرسپولیس مطرح شده‌است. آزادی همچنان درگیر پروژه بازسازی است و پیش‌بینی می‌شود که حتی به درنی رفت استقلال و پرسپولیس در هفته پنجم نیز نرسد. وضعیت ورزشگاه تختی نیز به دلیل تعویض کامل چمن و اصلاح زیرسازی، پیچیده‌تر شده و تا خرداد سال آینده امکان

صادق وزمربار، پیشکسوت استقلال، با تأکید بر اهمیت نقش مدیران در تصمیمات کلان باشگاه معتقد است مدیرعامل باید نسبت به تمام تصمیمات مهم باشگاه پاسخگو باشد و نمی‌توان مسئولیت اشتباهات را صرفاً برعهده مدیران میانی یا عوامل اجرایی گذاشت. وزمربار با اشاره به سابقه مدیرانی که در سال‌های گذشته در فوتبال فعالیت کرده‌اند، گفت: «بحث من مدیرانی است که وارد باشگاه خودم، یعنی استقلال می‌شوند. شاید بسیاری از آنها سابقه ورزشی داشته باشند، اما واقعیت این است که ما در استقلال مدیرورزشی بسیار کم داشته‌ایم. وقتی مدیری با رزومه ورزشی وارد باشگاه می‌شود، طبیعتاً انتظار از او هم بیشتر است. بعضی اشتباهات از چنین مدیرانی دیگر قابل قبول نیست.»

او ادامه داد: «حتی اگر مدیرعامل خودش سابقه ورزشی نداشته باشد، حداقل باید یک معاون ورزشی داشته باشد که فوتبال را از نزدیک لمس کرده باشد. کسی که خودش ورزش کرده

و شرایط بازیکن را می‌شناسد، بهتر می‌تواند مشکلات و تصمیمات مرتبط

با تیم را درک کند.»

پیشکسوت استقلال با انتقاد از برخی

تصمیمات مدیریتی سال‌های

اخیر این باشگاه افزود: «من

سپاسی از مدیرانی که

در استقلال کار کرده‌اند،

اساساً نباید به این باشگاه

احداث ورزشگاه وظیفه دولت نیست

سخنان اخیر وزیرورزش و جوانان مبنی بر عدم وظیفه دولت در ساخت ورزشگاه برای تیم‌های فوتبال، بار دیگر بحث دیرینه پیرامون چگونگی تأمین زیرساخت‌های ورزشی کشور را به صدر اخبار گشانده‌است. در حالی که سال‌هاست فقدان یک ورزشگاه مدرن و استاندارد در پایتخت به عنوان چالشی جدی برای فوتبال ایران مطرح می‌شود، سؤال اساسی اینجاست که چه کسی باید بار مالی ساخت چنین مجموعه‌ای را برعهده گیرد؟ دولت یا بخش خصوصی؟

در نگاه اول، مداخله دولت در پروژه‌هایی با ابعاد ملی، بویژه در حمایت از تیم ملی و میزبانی رویدادهای بین‌المللی، منطقی به نظر می‌رسد. اما بررسی تجربیات جهانی نشان می‌دهد که ساخت ورزشگاه‌های عظیم با بودجه عمومی، همواره به توسعه پایدار ورزشی یا بازگشت اقتصادی مطلوب منجر نمی‌شود.

درس‌هایی از جهان

قطر، میزبان جام جهانی ۲۰۲۲، نمونه بارز سرمایه‌گذاری هنگفت در زیرساخت‌های ورزشی است. این کشور با ساخت ورزشگاه‌های متعدد و باشکوه، رویدادی جهانی را میزبانی کرد. اما پس از پایان مسابقات، چالش اصلی فقدان درآمد پایدار، وابستگی آنها به بودجه‌های دولتی و شبه‌دولتی و رافقرایشی می‌دهد و همین وابستگی نیز انگیزه و امکان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بلند مدت را کاهش می‌دهد. حاصل این چرخه، باشگاه‌هایی است که برای ادامه حیات به منابع بیرونی نیاز دارند و در عین حال، هیچ‌گاه فرصت ایجاد دارایی‌های مولد و درآمدزا را پیدا نمی‌کنند.

در این میان، ورزشگاه‌ها به دلیل اهمیت تاریخی و نمادین برای هواداران و نقش مهم‌ترین سرمایه ملی فوتبال ایران در نیم‌قرن اخیر با فرسودگی جدی مواجه شده و همین فرسودگی بازگشت اقتصادی مطلوب منجر نمی‌شود.

پس از آنکه به یک پروژه عمرانی تبدیل شود، این کشور با ساخت ورزشگاه‌های متعدد و باشکوه، رویدادی جهانی را میزبانی کرد. اما پس از پایان مسابقات، چالش اصلی فقدان درآمد پایدار، وابستگی آنها به بودجه‌های دولتی و شبه‌دولتی و رافقرایشی می‌دهد و همین وابستگی نیز انگیزه و امکان سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های بلند مدت را کاهش می‌دهد. حاصل این چرخه، باشگاه‌هایی است که برای ادامه حیات به منابع بیرونی نیاز دارند و در عین حال، هیچ‌گاه فرصت ایجاد دارایی‌های مولد و درآمدزا را پیدا نمی‌کنند.

در این میان، ورزشگاه‌ها به دلیل اهمیت تاریخی و نمادین برای هواداران و نقش مهم‌ترین سرمایه ملی فوتبال ایران در نیم‌قرن اخیر با فرسودگی جدی مواجه شده و همین فرسودگی بازگشت اقتصادی مطلوب منجر نمی‌شود.

نمونه دیگری از این رویکرد را می‌توان در ورزشگاه لیئون اوربنت مشاهده کرد؛ جایی که ترکیب فضاهای مسکونی و ورزشی نشان می‌دهد یک باشگاه مدرن می‌تواند همچنان بخشی از بافت زنده شهر باقی بماند.

در میان ورزشگاه‌های لیگ‌های مختلف فوتبال انگلستان، برخی ورزشگاه‌ها به دلیل هویت تاریخی و تجربه منحصربه‌فرد هواداری جایگاه ویژه‌ای دارند. بلاندل پارک گریمرزی تاون، آکیو استادیوم هارفیلد، اشتون گیت بریستول سیتی، هائوئرز وست برومویچ، هوم پارک پلیموث، لافتوس رود کویینز پارک رنجرز، فراوان پارک پورتسموث، تارف مور برنلی، برامال لین شفیلد یونایتد و مولینو ولورهمپتون از مهم‌ترین نمونه‌های این فهرست هستند.

در میان این ورزشگاه‌ها، مولینو جایگاه ویژه‌ای دارد. این ورزشگاه نشان می‌دهد که می‌توان بدون از بین بردن روح یک زمین تاریخی، آن را نیازهای فوتبال مدرن سازگار کرد. حفظ

ورزشگاه‌ها، عناصر سنتی مانند آجرهای قرمز، خراباهای فولادی، سکوهای شیب‌دار و فاصله کم تماشاگران با زمین، بخشی از تجربه اجتماعی فوتبال محسوب می‌شود.

نقش معمارانی مانند آرچیبالد لیچ در شکل‌گیری این هویت غیرقابل انکار است. طراحی سکوهای فشرده و ایجاد ارتباط مستقیم میان تماشاگر و زمین، به شکل‌گیری فضایی کمک کرد که هنوز هم در بسیاری از ورزشگاه‌های تاریخی قابل مشاهده است.

بلاندل پارک، ورزشگاه گریمرزی تاون، نمونه‌ای از این پیوند تاریخی به‌شمار می‌رود. این ورزشگاه با حفظ عناصر قدیمی و ارتباط با گذشته صنعتی و بندری شهر، همچنان بخشی از هویت اجتماعی گریمرزی محسوب می‌شود. والی پرید، ورزشگاه برادفورد سیتی، نمونه دیگری است که نشان می‌دهد چگونه معماری می‌تواند با خاطرات جمعی یک باشگاه پیوند بخورد. ساختار نامتقارن سکوها و پیشبینه تاریخی این ورزشگاه، آن را به فضایی متفاوت تبدیل کرده‌است.

در ورزشگاه بارنزلی نیز ترکیب بخش‌های بازسازی‌شده با ساختارهای قدیمی، هویتی منحصربه‌فرد ایجاد کرده‌است. در چنین ورزشگاه‌هایی، هر سکو روایتگر بخشی از تاریخ باشگاه است و بازسازی به معنای حذف گذشته نیست. در سال‌های اخیر، برخی

میزبانی نخواهد داشت. مشکلات ورزشگاه‌ها به همینجا ختم نمی‌شود؛ ورزشگاه دستگردی نیز که می‌توانست به حل این بحران کمک کند، قرار است زیر کشت برود و برای مدتی از دسترس خارج شود. این وضعیت، ورزشگاه‌های شهرقدس و اسلامشهر را به تنها گزینه‌های باقی‌مانده تبدیل کرده‌است که با توجه به فشرده‌گی مسابقات، نگرانی‌هایی را درباره حفظ کیفیت زمین‌ها به وجود آورده‌است.

مدیرعامل نمی‌تواند مسئولیت اشتباهات باشگاه را به دیگران منتقل کند

وزمربار: تصمیمات درست یک مدیر آینده باشگاه را می‌سازد

می‌آمدند، اما وقتی آمدند، تصمیماتی گرفتند که تبعاتش امروز گریبان استقلال را گرفته‌است. وزمربار در ادامه تأکید کرد که برای ارزیابی مدیران، پیش از هر چیز باید عملکرد آنها را مورد توجه قرار داد: «در نهایت باید از همه این بحث‌ها عبور کنیم و به عملکرد باشگاه برسیم. باید ببینیم عملکرد استقلال در دوره مدیریتی افراد مختلف چه بوده‌است. وقتی یک تصمیم اشتباه گرفته می‌شود و سال‌ها بعد باشگاه بابت آن پاسخگو می‌شود، این واقعیت است که مدیرعامل مسئولیتی نداشته‌است. مدیرعامل در رأس هرم مدیریتی باشگاه قرار دارد و طبیعتاً مهم‌ترین تصمیمات، بالاترین نقش را ایفا می‌کند.»

وزمربار در پایان گفت: «من اعتقاد دارم مدیرعامل در رأس هر تصمیمی می‌تواند بیشترین نقش را داشته باشد؛ همان‌طور که در موفقیت‌ها نیز بالاترین نقش متوجه‌اوست. اگر یک باشگاه به موفقیتی بزرگ می‌رسد، مدیرعامل در رأس هرم مدیریتی قرار دارد و باید پاسخگو در آن موفقیت دیده‌شود. بنابراین وقتی هم عدم موفقیت با اشتباهات مدیریتی اتفاق می‌افتد، نمی‌توان مسئولیت را به افراد دیگر منتقل کرد. مدیریت یعنی پذیرفتن مسئولیت تصمیمات؛ چه زمانی که نتیجه مثبت است و چه زمانی که باشگاه با نتایج یک تصمیم اشتباه مواجه می‌شود.»



ورزشگاه به‌عنوان دارایی اقتصادی

در مقابل کشورهای اروپایی رویکرد متفاوتی را در پیش گرفته‌اند که بر بهره‌برداری اقتصادی از ورزشگاه‌ها تأکید دارد. علت این امر واضح است: در حالی که یک تیم ملی تنها تعداد محدودی بازی خانگی در سال برگزار می‌کند، باشگاه‌ها در طول فصل به‌طور مداوم از ورزشگاه خود برای تمرینات و مسابقات استفاده می‌کنند. این واقعیت، انگیزه بیشتری برای باشگاه‌ها ایجاد می‌کند تا ورزشگاه را به یک دارایی اقتصادی سودآور تبدیل کنند. بازسازی استادیوم سانتیاگو برنابئو توسط رئال مادرید نمونه برجسته این رویکرد است. این تقویت دیدگاه از اهمیت بالایی برخوردار است؛ زمانی که ورزشگاه متعلق به یک باشگاه حرفه‌ای باشد، هزینه ساخت و نگهداری آن می‌بایست با درآمدهای بالقوه سنجیده شود. اما در پروژه‌های دولتی غالباً سودآوری و نرخ بازگشت سرمایه در اولویت نخست قرار نمی‌گیرد.

به همین دلیل، شاید چالش اصلی فوتبال ایران، نه کمبود بودجه برای ساخت ورزشگاه، بلکه نبود یک مدل اقتصادی مناسب برای مالکیت و بهره‌برداری از آنها باشد. اگر قرار است چگونگی این سازه‌های عظیم در غیاب تقاضای دائمی استفاده بهینه گردد؟ بخشی از این ورزشگاه‌ها تغییر کاربری دادند و برخی دیگر با کاهش چشمگیر کاربری مواجه شدند. این تجربه گواه آن است که احداث یک ورزشگاه مدرن نقطه پایان نیست، بلکه سرآغاز تعهدات مالی مداوم برای نگهداری و بهره‌برداری است. یونان نیز تجربه مشابهی را در پی میزبانی المپیک ۲۰۰۴ از سر گذراند. تأسیسات ورزشی متعددی ساخته شد که بسیاری از آنها پس از اتمام بازی‌ها، به دلیل مشکلات بهره‌برداری، به نمونه‌هایی از سرمایه‌گذاری‌های پرهزینه‌ای تبدیل شدند که نتوانستند توجیه اقتصادی مستمری پیدا کنند.



استادیوم ال‌نور، دبی ۱۹۷۴

اجتماعی اطراف ورزشگاه و امکان شکل‌گیری آیین‌های هواداری، به امکانات رفاهی و ظرفیت اهمیت پیدا کرده‌اند. در نهایت، ارزش یک ورزشگاه را نمی‌توان تنها با تعداد صندلی‌ها یا کیفیت امکانات آن سنجید. آنچه یک ورزشگاه را ماندگار می‌کند، رابطه‌ای است که میان معماری، شهر و جامعه شکل می‌گیرد. تجربه فوتبال انگلستان نشان داده‌است که بهترین ورزشگاه‌ها لزوماً جدیدترین یا بزرگ‌ترین آنها نیستند؛ بلکه ورزشگاه‌هایی هستند که حافظه‌شان گذشته و حال را در کنار یکدیگر نگه می‌دارند. سرمایه واقعی فوتبال نه در بتن و فولاد، بلکه در خاطرات، هویت و احساس تعلقی نهفته‌است که میان چهار سکو یک ورزشگاه شکل می‌گیرد.