http://dx.doi.org/10.18778/7969-258-3.07

Mieczysław Brunon Michalski[*]

Jak zrodziła się łódzka Manufaktura (czyli prawdziwa historia procesu transformacji ZPB „Poltex")

Wprowadzenie do historycznych i współczesnych uwarunkowań oraz filozofii strategii ratowania Zakładów Przemysłu Bawełnianego „Poltex" – geneza zmian

Ostatnie dwudziestolecie to niezwykły okres we współczesnej powojennej historii naszego państwa. Rozpoczął się odzyskaniem w 1989 r. politycznej i gospodarczej suwerenności, a następnie zostały przeprowadzone fundamentalne reformy ustrojowo-systemowe (w tym ekonomiczne autorstwa wicepremiera Leszka Balcerowicza) przez pierwszy sformowany po wolnych wyborach rząd „solidarnościowy" premiera Tadeusza Mazowieckiego. Dzięki nim Polska wkroczyła na drogę budowy demokratycznej rzeczywistości ustrojowej, a otwierając granicę dla wolnego handlu i przepływu kapitału, włączyła się do światowego obiegu gospodarczego, technologicznego i kulturalnego (do wolnorynkowego systemu). Celowo o tym wspominam, gdyż ten wcześniej niemożliwy do przeprowadzenia „manewr" polityczny stworzył również niespotykane wcześniej po II wojnie światowej możliwości szybszego rozwoju cywilizacyjno-technologicznego pozostającej

[*] Mieczysław Brunon Michalski – twórca łódzkiej Manufaktury, członek zarządu Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego (PTE), członek Rady Biznesu.

w tyle polskiej gospodarki. Tym samym pojawiła się szansa zmiany historycznie ukształtowanej, ale już nieefektywnej, przestarzałej, włókienniczej monokultury gospodarczej Łodzi, umożliwiająca budowę jej nowoczesnego wizerunku.

Jednak sam proces transformacji − „nieznanej", liberalnej, demokratycznej − wieloletniej ideologii niedemokratycznego i „opresyjnego" ustroju państwa opiekuńczego i gospodarki funkcjonującej w ramach nieefektywnego nakazowo-rozdzielczego systemu ekonomicznego (chociaż kierunkowo właściwej) nie mógł nagle spełnić wielu złudnych nadziei znacznej części społeczeństwa, m.in. na likwidację nierówności społecznych (powszechnie oczekiwaną „szczęśliwość"!). Natomiast ówcześni politycy, eksternalizując dotychczasowe zło, wzbudzali wielkie nadzieje, ale nie starali się wyjaśniać społeczeństwu również możliwych ekonomiczno-społecznych konsekwencji wdrażanych reform. Mało tego, rozpoczęte w 1989 r. „zmagania" o naprawienie ekonomiczno-rynkowych zaniechań i zaniedbań, będących niechlubną spuścizną wcześniej funkcjonującego, ideowo lewicowego − zbiurokratyzowanego systemu centralnego zarządzania gospodarką, już w początkowym okresie rynkowych przekształceń, przy nagłej utracie największego dla Polski rynku radzieckiego (jako konsekwencji rezygnacji z dalszego udziału w RWPG − polityczno-gospodarczej organizacji satelickich państw byłego ZSRR), całkowicie obnażyły cywilizacyjne zapóźnienia polskiego przemysłu włókienniczego. W dążeniu do szybkiego odblokowania „wolności gospodarczej", w warunkach nieprzygotowanych do wolnorynkowej rzeczywistości: 1) państwa − w zakresie prawnym i instytucjonalnym, 2) społeczeństwa − w obszarze merytoryczno-mentalnym, zastosowane radykalne (wręcz „ortodoksyjne") metody i tempo wdrażania neoliberalnego systemu oraz zwalczania galopującej inflacji, poza ogólnie korzystną demokratyzacją życia, w pierwszych latach przyczyniły się do pogłębienia recesji (zapoczątkowanej już w poprzedniej dekadzie), która doprowadziła do głębokiego kryzysu gospodarczego w latach 90. ubiegłego wieku. Kryzys ten szczególnie tragiczny okazał się dla przemysłu włókienniczego i związanych z nim branż produkcji maszyn oraz akcesoriów włókienniczych. W konsekwencji przyniósł wiele traumatycznych zdarzeń, z najtrudniejszym

do zaakceptowania, niespotykanym w poprzednim systemie, ogromnym bezrobociem i dalszym zubożeniem społeczeństwa, powodującym ogromne jego zaniepokojenie przyszłością.

Prezentowany projekt „wyjątkowej", nie tylko w ówczesnych trudnych łódzkich, ale i ogólnopolskich warunkach, niestandardowej transformacji rynkowej bankrutujących już w 1990 r. XIX-wiecznych Zakładów Przemysłu Bawełnianego „Poltex" w Łodzi (dalej ZPB „Poltex") stanowił podstawę programu i strategii ich naprawy (z urzędu wszczętej przez Organ Założycielski − Ministra Przemysłu w czerwcu 1990 r.) poprzez kompleksową restrukturyzację i transformację w celu wielofunkcyjnej nieprzemysłowej ich rewitalizacji. W tym bardzo trudnym dla całego przemysłu włókienniczego okresie polskiej transformacji ustrojowej, zadanie kierowania pierwszym w całym przemyśle procesem naprawy przedsiębiorstwa Organ Założycielski powierzył pomysłodawcy obecnie zrealizowanego już „programu ratunkowego" dla „Polteksu", powołując w tym celu „instytucję" tzw. tymczasowego kierownika-dyrektora przedsiębiorstwa. Arbitralnie wyznaczając bardzo krótki, niespełna sześciomiesięczny okres „klasycznego uzdrowienia" Zakładów, zapewne liczył jeszcze na szybką i łatwą kontynuację tradycyjnej, produkcyjnej działalności włókienniczej i utrzymanie miejsc pracy w okresie gwałtownie już rosnącego w kraju bezrobocia. Nie przewidywał przy tym osiągnięcia rezultatów innych od standardowo oczekiwanych, ale w stabilnych warunkach systemowych prowadzenia procesu „uzdrawiania" przedsiębiorstwa przemysłowego, jak również nie zdawał sobie w pełni sprawy ze skali konsekwencji ekonomicznych wprowadzanych zmian ustrojowych, niosących skutki polityczne. Te ostatnie w nowej rzeczywistości ustrojowej natychmiast objawiły się w postaci całkowitej utraty niewymagającego, ale podstawowego dla polskiego przemysłu włókienniczego, rynku radzieckiego, co doprowadziło ten przemysł do kataklizmu gospodarczego (Armagedonu). Przygotowanie wymaganego przez Organ Założycielski programu naprawy przedsiębiorstwa, w warunkach zreformowanej, całkowicie odmiennej od dotychczasowej, rzeczywistości ustrojowo-ekonomicznej, wymagało zastosowania niestandardowego podejścia do poszukiwania odpowiedniego sposobu rozwiązania problemów bankrutujących Zakładów.

Należało bowiem uwzględnić zarówno nowe ustrojowo-systemowe i polityczne uwarunkowania, istniejące w dalszym ciągu ograniczenia gospodarcze, finansowe, a także prawne i mentalne (będące pozostałością po dotychczasowym systemie wieloletniej opiekuńczej roli państwa), jak również intrygujące, a jednocześnie fascynujące wnioski wynikające z niezwykle bogatej, skomplikowanej, zmiennej, a nawet dramatycznej XX-wiecznej historii związanej z produkcją tekstyliów na rynek radziecki − przy zaniedbaniu starań o inne rynki europejskie. Jej korzenie sięgają bowiem początków drugiej połowy XIX w., kiedy to Izrael Kalman(-owicz) Poznański rozpoczął budowę swojego „imperium bawełny" nad rzeką Łódką, pod nazwą Zakłady Wyrobów Bawełnianych (dalej Zakłady IKP), które w 1889 r. przekształcił w potężne, niemalże tylko rodzinne − Towarzystwo Akcyjne Wyrobów Bawełnianych IKP, będące jednym z fenomenów i symbolem rozwoju włókienniczego miasta, nazywanego również „polskim Manchesterem".

Jednak I wojna światowa podważyła podstawy dynamicznego i pomyślnego, opartego głównie na euroazjatyckim rynku Rosji carskiej, rozwoju Zakładów. Od tej pory Towarzystwo Akcyjne IKP (ale już jako spółka jego spadkobierców) funkcjonowało w historycznie zmieniających się warunkach prawnych, ekonomicznych i politycznych, a jego funkcjonowanie − po śmierci Izraela Poznańskiego – zakłócały nasilające się poważne turbulencje finansowe (widoczne już od pierwszej dekady XX. w.), które zadecydowały o losach potomków twórcy tego „imperium". To był trudny i burzliwy okres dla spadkobierców IKP, którzy zadłużając się we włoskich bankach (ostatecznie w mediolańskim Banca Commerciale Italiana), tracili kontrolę nad spółką i w latach trzydziestych ubiegłego wieku opuszczali Łódź, a w czasie II wojny światowej ostatecznie utracili spółkę wskutek bezprawnego przejęcia jej akcji przez „uzurpatora" niemieckiego. Po II wojnie światowej znacjonalizowany przez rząd PRL majątek Spółki (traktowany jako mienie poniemieckie) zaczął funkcjonować w systemie gospodarki państwowej, centralnie sterowanej, pod szyldem Zakładów Przemysłu Bawełnianego (wówczas nr 2). Niebawem nazwę Zakładów wzbogacono, nadając im imię znanego komunisty J. Marchlewskiego, który „patronował ich interesom" aż do lat 70. ubiegłego wieku. Wówczas

zdecydowano o rozwodzie z tym patronem i pozostaniu przy podstawowej nazwie, jedynie z dodatkowym branżowym wyróżnikiem „Poltex". Zakłady te, mimo różnych losów, utożsamiano w Łodzi zawsze z nazwiskiem ich twórcy i odwrotnie − nazwisko Poznańskich kojarzono z tymi zakładami. W wyniku dokonanych w Europie po II wojnie światowej regionalnych podziałów politycznych, rynek radziecki ponownie (obowiązkowo) stał się dla całego polskiego przemysłu włókienniczego, w tym również dla „Polteksu", rynkiem podstawowym, zapewniającym pewny zbyt wyrobów, tak jak przed I wojną światową dawny rynek carskiej Rosji dla Zakładów IKP. Sytuacja gwałtownie zmieniła się w 1990 r. wskutek jednostronnego zerwania przez ówczesny rząd radziecki, po raz drugi w XX wieku, wieloletniej współpracy handlowej i to z ideologiczno-politycznych powodów (podobnie jak po I wojnie światowej). Konsekwencje tej decyzji dla ZPB „Poltex" okazały się jeszcze bardziej tragiczne niż te z okresu międzywojnia dla spółki spadkobierców IKP, a to z braku szans pozyskania dla niekonkurencyjnych produktów innych – zastępczych − rynków zagranicznych. Decyzja ta naznaczyła kres działalności przedsiębiorstwa (tak jak i całego przemysłu włókienniczego) w najtrudniejszym okresie przekształcania dotychczasowej rzeczywistości ustrojowej państwa i jego systemu ekonomicznego (na rynkowy), zdecydowanie potęgując (nieznane wcześniej w tej skali) bezrobocie i problemy gospodarcze oraz społeczne w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku.

Tak więc w roku 1990 historia zatoczyła koło, przypominając sytuację sprzed 70 lat, kiedy to do ogromnych strat poniesionych w I wojnie światowej dołożyły się te spowodowane „blokadą" rynku, już radzieckiego, po rewolucji bolszewickiej, rynku będącego wcześniej motorem rozwoju łódzkiego przemysłu włókienniczego. Sytuacja ta wyrządziła ogromne szkody finansowe setkom przedsiębiorstw (podkopując podstawy ich działalności), w tym również rodzinnej spółce spadkobierców IKP, stawiając ją przed widmem bankructwa, głównie z braku możliwości efektywnego wykorzystania pozostałego po wojnie parku maszynowego, wcześniej budowanego z myślą o zaspokojeniu potrzeb wielkiego rynku rosyjskiego, a także z powodu utraconych zasobów finansowych zdeponowanych w zagranicznych bankach. Na przykładzie

dawnych Zakładów IKP − powojennych ZPB „Poltex" – widać, jak tragicznie dla przedsiębiorstw polskiego przemysłu włókienniczego w XX. wieku kończyła się strategia rynkowa oparta na tym jednym, wielkim, ale jakościowo niewymagającym rynku, kierującym się politycznymi i ideologicznymi względami, zarówno po I, jak i po II wojnie światowej oraz po 1989 r.

W tym czasie społeczeństwo − w większości nadal kultywujące mentalne nawyki i zwyczaje, a nawet przepisy prawne państwa „socjalnego" − nie było przygotowane do funkcjonowania w warunkach wolnego rynku, bankrutujących przedsiębiorstw państwowych i gwałtownie rosnącego bezrobocia (w poprzednim systemie zjawiska te były nieobecne w przedsiębiorstwach państwowych). Mimo ogólnych korzyści płynących z demokratyzacji i liberalizacji życia (w tym gospodarczego), ta ostatnia, stanowiąca podstawę wolnorynkowego systemu (konkurencji), oraz bezrobocie powodowały ogromną frustrację wielu środowisk pracowniczych, skupionych wokół aktywnych związków zawodowych, zwłaszcza w dużych bankrutujących przedsiębiorstwach. Atmosfera ta wyzwalała ostrą krytykę zmian ustrojowo-rynkowych (wspieraną przez partie polityczne, głównie o lewicowych proweniencjach), niekorzystnie wpływającą na warunki i atmosferę społeczną w okresie transformacji przedsiębiorstw państwowych, jak i całej gospodarki. W ogromnym stopniu przyczyniła się do tego również gwałtowna utrata w 1990 r. „niewymagającego" jakościowo rynku radzieckiego, który dotychczas jako dominujący dla wyrobów polskiego przemysłu w ogóle, a włókienniczego w szczególności, zapewniał polskim producentom stały zbyt wyrobów, wysokie wykorzystanie zdolności produkcyjnych, dużą liczbę miejsc pracy (notowano nawet rzekome niedobory zatrudnienia), względną stabilność ekonomiczną przedsiębiorstw (pozbawionych własnych środków na rozwój) oraz łatwość „pseudosamorządowego" zarządzania nimi. Po nagłej utracie tego rynku w 1990 r. państwowe przedsiębiorstwa nie były organizacyjnie, technologicznie, produktowo, marketingowo ani kadrowo przygotowane do skutecznego konkurowania na międzynarodowych rynkach, tracąc jednocześnie rynek krajowy w konkurencji z produktami zagranicznymi, a zwłaszcza z tanimi, atrakcyjniejszymi produktami

pochodzenia azjatyckiego. Całkowita utrata tego podstawowego rynku była − po przejściu do systemu wolnorynkowego − ciosem zabójczym dla przedsiębiorstw całego przemysłu włókienniczego, powodującym ogromne perturbacje społeczne, czasem nawet świadomie podtrzymywane również przez zarządy niektórych przedsiębiorstw państwowych, które w warunkach międzynarodowej konkurencji samodzielnie nie były już w stanie rozwiązać problemu, jak zwycięsko wyjść z kryzysu i zapewnić nowe miejsca pracy dla wielu tysięcy pracowników. Nie miały one jednak odwagi informować o tym załóg, a strzegąc swoich stanowisk, zwlekały z tym aż do momentu koniecznego zgłoszenia wymuszonej prawem „upadłości" kierowanych przedsiębiorstw, na co „leniwie" reagował także państwowy właściciel, nie posiadający żadnej propozycji konstruktywnej strategii transformacji tego przemysłu. W tym kierunku zmierzało również ówczesne kierownictwo „Polteksu". Przestarzały i nadmiernie strukturalnie rozbudowany potencjał przedsiębiorstw włókienniczych, dysponujących dużą liczbą miejsc pracy, w nowej rzeczywistości rynkowej stał się więc zbędny, czego szczególnie łodzianie oraz mieszkańcy innych regionów z dominacją tego przemysłu nie byli w stanie zrozumieć, a tym bardziej zaakceptować i często „ustawiali się bokiem" do liberalnych reform rynkowych.

Właśnie w tych warunkach z pomocą przyszły refleksje dotyczące historycznych losów ekonomicznie już „umierających" dawnych Zakładów I. K. Poznańskiego (na co niewątpliwy wpływ miało ich trwałe uzależnienie od jednego i tego samego rynku), które w połączeniu z dostrzeżeniem urody tej architektoniczno-urbanistycznej przestrzeni przemysłowej pobudziły moją wyobraźnię, emocje i zainspirowały do poszukiwania niekonwencjonalnych rozwiązań w przygotowywanej strategii naprawy (ratowania) upadających zakładów w nowej, zreformowanej rzeczywistości gospodarczej 1990 r. Zupełnie nowe warunki funkcjonowania gospodarki, przy braku zainteresowania, a wówczas nawet obojętności rządu wobec konieczności przygotowania stosownych instrumentów systemowo-prawnych, umożliwiających uzdrawianie przedsiębiorstw państwowych w tym rozbudowanym jednokierunkowo przemyśle (przynajmniej w przejściowym okresie dostosowawczym do systemu rynkowego), zmobilizowały mnie do

przygotowania niestereotypowego programu naprawy przedsiębiorstwa. Uważałem, że jest on nie tylko możliwy, ale i realny do zrealizowania w zmienionej już rzeczywistości ustrojowej. W przyjętej strategii nie mogłem pominąć ani historycznych doświadczeń tych Zakładów, ani walorów unikatowego zespołu nieruchomości fabrycznych IKP. Już po wstępnej diagnozie przyczyn „transformacyjnej" choroby przedsiębiorstwa stwierdziłem, że w nowej, już nieodwracalnej przestrzeni rynkowej i politycznej (oraz po utracie podstawowego rynku), najkorzystniejszym sposobem jego ratowania może być kompleksowa jego restrukturyzacja (prawna, funkcjonalna, organizacyjna i finansowa), oparta na radykalnej zmianie nie tylko dotychczasowego profilu, ale i przedmiotu działania (po około 130-letnim okresie produkcji tkanin). Uważałem, że zmiana powinna polegać na całkowicie odmiennym od obecnego wykorzystaniu architektoniczno-urbanistycznych walorów i warunków dawnego jednolitego, zabytkowego zespołu nieruchomości fabrycznych IKP (oraz wszystkich jego obiektów), poprzez wprowadzenie na ten duży obszar przemysłowy (po jego inwestycyjnym dostosowaniu) różnych aktywności ekonomicznych (ale nieprzemysłowych) w zakresie szerokiego wachlarza potrzebnych miastu, nowocześnie zorganizowanych usług (m.in. hotelu i usług z nim związanych, a ponadto usług wystawienniczo-targowych, kulturalnych, rozrywkowych, rekreacyjnych itp.) oraz wielkopowierzchniowego handlu. Tylko taki konglomerat różnych nieprzemysłowych, usługowo-handlowych funkcji gwarantował w nowych warunkach stworzenie na tym dużym terenie największej (przy przeanalizowaniu różnych wariantów możliwego ponownego ożywienia historycznych nieruchomości włókienniczej fabryki) liczby nowych miejsc pracy i umożliwiał nowoczesną, nieprzemysłową, ekonomiczną aktywizację całego historycznego obszaru fabrycznego IKP. Na tym etapie realizacji strategii „naprawy" (uwzględniając wymagania wierzycieli bankowych) zakładałem kontynuację działalności produkcyjnej Zakładów „Poltex", ale w zakresie ograniczonym jedynie do wydziału wykańczalnictwa tkanin (bardziej wszechstronnego technologicznie i konkurencyjnego wobec pozostałych wydziałów: przędzalni i tkalni), chociażby do czasu uregulowania ich stanu prawnego, ustabilizowania się popytu na produko-

wane w kraju tkaniny i rozwiązania problemu niespłacalnych zadłużeń. Utrzymanie przynajmniej części produkcyjnych miejsc pracy w okresie przejściowym umożliwiało również przeciwdziałanie upadłości Zakładów, a następnie ich nietypową naprawę według opracowywanego już programu i przyjętej strategii.

Genezę tego największego w Europie na przestrzeni ostatnich 20 lat „projektu transformacji i nowoczesnej rewitalizacji" zabytkowego kompleksu przemysłowego w najkrótszej formie zaprezentowała grupa kapitałowa Apsys, będąca strategicznym inwestorem w „Polteksie", w swoim opracowaniu promocyjnym z 2002 r. w części zatytułowanej *Manufaktura – dzieje marzenia*. Dlatego tutaj przywołuję jedynie fragment tej publikacji:

> Ceglane olbrzymy na miarę średniowiecznych zamków świadczyły o przedsiębiorczości i rozmachu Izraela Poznańskiego, twórcy tego cesarstwa krosien, wokół którego rozkwitało miasto. Aż pewnego dnia maszyny stanęły. Miasto, dla którego przemysł włókienniczy stanowił podstawę bytu, potrzebowało nagle nowego, równie śmiałego pomysłu. Przedstawił go zarządzający fabryką „Poltex" Mieczysław Michalski. Były w tym projekcie i rozmach, i wyobraźnia, a przede wszystkim zrozumienie, że przecież miasto Łódź położone jest w centrum Europy. Trzeba było jeszcze tylko przypomnieć o tym światu.

Przebieg długiego, skomplikowanego procesu przełomowych zmian byłych ZPB „Poltex"

Istotę, warunki oraz filozofię niezwykle skomplikowanego i bardzo długiego, ale w pełni chronologicznie udokumentowanego (w przeciwieństwie do wielu ukazujących się rzekomo wiarygodnych informacji prasowych, historycznych, a nawet „encyklopedycznych"), procesu przygotowania programu naprawy oraz przebiegu kompleksowej restrukturyzacji i transformacji w celu rewitalizacji ZPB „Poltex", zakończonych sukcesem mimo wielu przeszkód prawnych „prokurowanych" przez przedstawicieli niektórych organów administracji samorządowej (i niektórych kadencji), jak również ważnych urzędów państwowych,

a nawet stowarzyszeń branżowych i społecznych (m.in. z grupy tzw. „zielonych"), ze względu na ogrom materiałów, zaprezentuję w dużym skrócie, w formie reportażu – mam nadzieję, że merytorycznie zrozumiałego, chociaż procesowo skomplikowanego (z powodu niekonwencjonalnej strategii zmian), będącego jednocześnie moją osobistą 19-letnią historią związaną z „cywilizacyjną transformacją" ważnej części tradycyjnej łódzkiej rzeczywistości gospodarczej. Pominę zatem opis wieloletnich, niezwykle trudnych rozmów i negocjacji dotyczących: uzgadniania warunków restrukturyzacji długów/finansów z wierzycielami „Polteksu" (głównie z „grupą 3 Banków"), przeprowadzania uciążliwych, skomplikowanych (i często bezpodstawnie wydłużanych) procedur administracyjnych związanych ze zmianą planu przestrzennego zagospodarowania przemysłowego terenu „Polteksu" (leżącego w tzw. „zielonym kręgu miasta") oraz starań o uzyskanie wielu decyzji w sprawach nowego jego zagospodarowania, a następnie uzyskiwania różnych pozwoleń budowlanych koniecznych dla rozpoczęcia niestandardowej inwestycji. Z braku miejsca nie będzie w nim także mowy o nieprofesjonalnym, opartym na zarzutach wymyślonych dla uzasadnienia rzekomej „poprawności" pochopnie wskazanego „z góry" − błędnego oskarżenia w 2005 r. członków zarządu Spółki Akcyjnej „Poltex W", powołanej dziewięć lat wcześniej w rezultacie ustaleń „ugody" zawartej ze wszystkimi wierzycielami „Polteksu" (uprawomocnionej w lutym 1996 r.) reprezentowanymi przez „grupę banków", z ich warunkami i decyzjami zgodnymi z przepisami Ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. w sprawie „restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz…" (ale z nieznanych powodów w ogóle pomijanej przez Prokuratora!). Stanowiła ona bowiem fundament prawny procesu naprawy-ratowania ZPB „Poltex" − tj. ich prywatyzacji oraz rynkowej transformacji i rewitalizacji realizowanej w całkowitym uzgodnieniu i pod bezpośrednim nadzorem m.in. wymienionej grupy uprawnionych Ustawą banków. Sądy w obydwu instancjach (okręgowej i apelacyjnej w 3-osobowych składach) jednogłośnie w pełni oczyściły członków zarządu „Polteksu" z − kompromitujących Prokuratora − bezpodstawnych (błędnie „sprokurowanych" z pomocą „specjalistów-doradców" Oddziału Łódzkiego NIK) zarzutów, a mimo to były one świadomie,

koniunkturalnie wykorzystywane w kampanii wyborczej do parlamentu przez ówczesną senator, profesor ekonomii Z. Janowską, która w prasie („Gazeta Wyborcza" z 12.10.2007), a odrębnie w autorskiej broszurze (pt. *Patologia w procesie prywatyzacji*) rozpowszechniała wśród łodzian na ulicach miasta oszczercze opinie o sposobie prywatyzacji byłych Zakładów przez członków zarządu Spółki Akcyjnej „Poltex W" (jako ich spadkobierców), ciągle podtrzymując odrzucone już jednomyślnym werdyktem sądu błędne zarzuty (dalej wywierając presję na ich ukaranie *ex post* − przez Sąd Apelacyjny, czego nie doczekała się!). W swym populistycznym, zabarwionym demagogią zachowaniu wyborczym, niegodnym pozycji społecznej polityka, a tym bardziej senatora i akademickiego profesora ekonomii, posługiwała się jedynie tendencyjnymi, niewiarygodnymi (niesprawdzonymi u źródła lub w Sądzie − jak nakazuje prawo prasowe) ocenami oraz informacjami (pochodzącymi z „wiadomych" źródeł) i demonstrując brak nawet rzetelności profesorskiej, naśladuje wcześniejsze sposoby i formę przekazywania mediom – szczególnie prasowym – niewiarygodnych informacji przez rzeczników organów kontrolnych i śledczych o rzekomej zasadności zarzutów prokuratorskich niemających żadnego oparcia prawnego ani ekonomicznego w oryginalnym protokole z kontroli NIK (za okres 1990−2004), z powodów osobistych uruchomiła własny bezpodstawny proces defamacji członków Zarządu „Polteksu".

Uwagę skoncentruję więc jedynie na najważniejszych dla tego procesu etapach, problemach i zdarzeniach, jako autor pomysłu (projektu) nowego, nieprzemysłowego funkcjonalno-użytkowego zagospodarowania tradycyjnie fabrycznych nieruchomości IKP, odpowiedzialny również za pozyskanie strategicznego inwestora (lub inwestorów) dla tego skomplikowanego programu inwestycyjno-rewitalizacyjnego, a następnie, po zawarciu ugody z wierzycielami, za monitorowanie jego realizacji. Przedstawię go od strony tzw. kuchni, tj. z pozycji własnych wysiłków, wyrzeczeń, emocji i stresów związanych z tym procesem, ale i ostatecznie uzyskanej pełnej satysfakcji będącej rezultatem osiągnięcia, po wielu niezwykle trudnych, „wyboistych" latach, zaproponowanego w 1991 r. strategicznego celu naprawy-ratowania przynajmniej unikatowych historycznych nieruchomości fabrycznych upadających ekonomicznie Zakładów Bawełnianych „Poltex".

Utrata w 1990 r. głównego rynku (radzieckiego), z równoczesnym głębokim zgaszeniem popytu krajowego w ogóle, w tym szczególnie na produkty przemysłu włókienniczego, w okresie realizowanych programów: antyinflacyjnego i stabilizacyjnego, w ramach rozpoczętej neoliberalnej transformacji gospodarczej (wówczas nazywanej od nazwiska ich autora „terapią szokową" L. Balcerowicza), spowodowały ogromną zapaść produkcyjną, całkowitą niewydolność finansową (brak płynności pieniężnej i zdolności kredytowej), szybkie powiększanie strat i zadłużanie się ZPB „Poltex" (wyróżniających się bardzo dużym udziałem sprzedaży tekstyliów na utracony w 1990 r. rynek radziecki − na podstawie umów międzyrządowych). Mimo to jeszcze w całym pierwszym półroczu 1990 r. ówczesne kierownictwo Zakładów podejmowało błędne decyzje dotyczące kontynuowania produkcji niesprzedawalnych tkanin z przeznaczeniem na już niedostępny (z powodów politycznych) rynek radziecki , łudząc się jego powrotem. Mimo utraty płynności finansowej i zdolności kredytowej, płacąc za surowce wekslami niemającymi realnego pokrycia pieniężnego, dalej tworzono ogromne, nieprzydatne zapasy magazynowe (7 mln metrów bieżących tkanin) oraz w szybkim tempie rosnące (głównie z tytułu gigantycznych odsetek) niespłacalne długi. Dramatyczna sytuacja ekonomiczna „Polteksu" sprawiła, że Minister Przemysłu, sprawujący funkcję jego Organu Założycielskiego (właścicielskiego), nie dysponując jeszcze rzetelną oceną stanu generalnego zagrożenia rynkowego i ekonomicznego (również z powodów politycznych), technologicznie i organizacyjnie opóźnionego całego przemysłu włókienniczego, w nowej rzeczywistości rynkowej, Zarządzeniem z dnia 15 czerwca 1990 r. wszczął w przedsiębiorstwie postępowanie naprawcze. I w tych warunkach powołał mnie na stanowisko tymczasowego kierownika pełniącego funkcję dyrektora Zakładów (objąłem je 9 lipca 1990 r.), z zadaniem ich naprawy pod nadzorem „komisji naprawczej" (dalej: Komisja) reprezentującej Organ Właścicielski-Założycielski) w składzie: trzech Dyrektorów Departamentów z Ministerstw Przemysłu oraz Finansów, Dyrektora Izby Skarbowej, Dyrektora Banku oraz przedstawiciela pracowników. Przyjmując odpowiedzialność za ratowanie przedsiębiorstwa zatrudniającego jeszcze około 4 tys. pracowników, byłem świadomy skali trudności, jakie mogę spotkać na swojej drodze, działając w niezwykle skomplikowanej sytu-

acji gospodarczej kraju (utraty rynku i głębokiej recesji) i w warunkach jego głębokiego, wewnętrznego kryzysu ekonomicznego.

Dysponując stosownym przygotowaniem teoretycznym oraz doświadczeniem menedżerskim i eksperckim, w zgodzie ze swoim naturalnym, racjonalnym optymizmem, wierzyłem jednak w szanse przezwyciężenia niemożliwych jeszcze wówczas do przewidzenia, również pozafinansowych trudności (prawnych, społecznych i mentalnych), mogących pojawić się na początku budowy nowej rzeczywistości ustrojowej. Uważałem bowiem, że w zaistniałych warunkach rozwiązywanie trudnych, skomplikowanych, a jednocześnie nieznanych w całym powojennym okresie problemów przemysłu włókienniczego wymaga całkowicie nowego, niestandardowego (również mentalnie) prawnego podejścia, a ponadto eksperckiego oraz finansowego wsparcia ze strony państwa, przynajmniej w początkowym okresie przejściowym (dostosowawczym) do systemu rynkowego, ale tylko dla wyselekcjonowanych na podstawie branżowych analiz przedsiębiorstw tego przemysłu, które miałyby szanse dostosowania się do wolnorynkowych warunków. Takiej pomocy nie można było wówczas dostrzec w polityce rządu, w której wykorzystywano także doktrynalne (ocierające się o dogmatyzm), neoliberalne hasło „niewidzialnej ręki rynku" (jakby mechanizm rynkowy działał doskonale i zgodnie z oczekiwaniami polityków), nawiązujące do filozofii relatywizmu moralnego (widocznego nie tylko w filozofii marksistowskiej, ale także w radykalnej myśli liberalnej), niedostosowane do ówczesnej rzeczywistości, czego konsekwencją była utrata nadzoru nad przebiegiem procesu zmian w tym przemyśle i doprowadzenie do wewnątrzbranżowej, wzajemnie wyniszczającej przedsiębiorstwa, konkurencji cenowej, a żadnemu niedającej szans na przetrwanie. Nieuregulowane jeszcze prawnie stosunki własnościowe, a w tych warunkach ryzykowne ekonomicznie i społecznie zadanie ratowania państwowego przedsiębiorstwa, dysponującego głównie historycznymi nieruchomościami, stanowiącymi niepowtarzalny jednolity architektonicznie zespół fabryczny z czerwonej cegły, objęty ochroną konserwatorską (bez możliwości dokonywania jakichkolwiek terytorialno-przestrzennych podziałów urbanistycznych oryginalnie zagospodarowanego w XIX wieku terenu przemysłowego),

zobowiązywało mnie do szczególnie dokładnego zdiagnozowania sytuacji, w celu wykreowania możliwej do zrealizowania strategii oraz programu naprawy, a w zasadzie ratowania tego, co niewątpliwie stanowiło jeszcze jego wartość historyczną, czyli ceglanych nieruchomości. Samodzielnie dokonałem więc szczegółowej analizy przyczyn i stopnia zaawansowania transformacyjnej (a w skutkach nowotworowej) choroby przedsiębiorstwa, konsekwentnie i szybko go niszczącej, na podstawie oceny wszystkich obszarów jego działalności (prawnego, organizacyjnego, ekonomicznego, technologiczno-produkcyjnego, produktowo-rynkowego itd.), włącznie z tzw. „analizą łańcuchową" rentowności finansowej działalności poszczególnych wydziałów produkcyjnych (w „Polteksie" dokonaną po raz pierwszy). Analizę prowadziłem pod kątem oceny szans każdego z nich na samodzielny byt w nowej, konkurencyjnej rzeczywistości, jak również pod kątem poszukiwania ewentualnych nieznanych mi jeszcze mocnych stron tych Zakładów. Wykazała ona również, że sytuacja ekonomiczna ZPB „Poltex" − już w momencie wszczęcia procesu naprawy − kwalifikowała je do stanu upadłości, a nie procesu uzdrawiania. W tych warunkach poczułem się jak ojciec wielodzietnej rodziny niemający środków na jej utrzymanie. Musiałem koncentrować się więc na zapewnieniu warunków dla przetrwania przedsiębiorstwa, zabezpieczeniu priorytetowo traktowanych przeze mnie wypłat wynagrodzeń i odpraw dla pracowników (także w przypadku grupowych zwolnień) oraz niedopuszczeniu do permanentnie zagrażającej upadłości, a tym samym również usunięciu zagrożenia dla przyszłości znaczących i ważnych dla miasta zabytkowych nieruchomości przemysłowych IKP.

W celu uspokojenia atmosfery społecznej i ustalenia zrozumiałych dla wszystkich pracowników jednoznacznych zasad i warunków procesu ratowania przedsiębiorstwa w tej szczególnej sytuacji ogólnokrajowej, zgodnie ze swoją zasadą nawiązałem bezpośrednią komunikację z szeroko pojętą załogą (według powszechnej opinii, historycznie roszczeniową i niepokorną), aby poinformować ją i przekonać do przeprowadzenia koniecznych radykalnych i kompleksowych zmian, po długim okresie stabilności produkcji i zastoju technologicznego, organizacyjnego i marketingowego przedsiębiorstwa. Aby przy-

gotować informacyjnie i mentalnie załogę do tego bardzo trudnego procesu i funkcjonowania w okresie wewnętrznego kryzysu w przedsiębiorstwie (i ogólnej recesji), w warunkach zmieniającego się systemu zarządzania gospodarką, organizowałem systematyczne spotkania ze wszystkimi pracownikami poszczególnych wydziałów, z udziałem „bojowo" nastawionych przedstawicieli związków zawodowych oraz „uzwiązkowionej" Rady Pracowniczej. Informując o roli, obowiązkach i zadaniach tymczasowego dyrektora, równocześnie czerpałem informacje o poziomie ich wiedzy na temat aktualnej sytuacji ekonomicznej i statusu prawnego zakładów, o istniejących zagrożeniach dla przedsiębiorstwa i pracowników oraz o ich stosunku do wdrażanego w tym czasie nowego systemu ekonomicznego i panującej atmosferze w tym środowisku. O dużym zainteresowaniu projektem proponowanych przeze mnie radykalnych, a w odbiorze wielu nawet rewolucyjnych, zmian prawnych, organizacyjnych, ekonomicznych i funkcjonalnych (kompleksowej restrukturyzacji) oraz o zaufaniu do mojej pracy w tym okresie świadczyło to, że pracownicy oczekiwali na systematyczne okresowe informacje w wyznaczanych z góry terminach spotkań wydziałowych. Jeśli z przyczyn obiektywnych nie mogłem w nich uczestniczyć, przesyłałem na piśmie tzw. „informacje dla załogi", opisując moje działania na rzecz rozwiązywania ważnych dla przyszłości przedsiębiorstwa i pracowników problemów. Chociaż początkowo rozmowy z nimi były trudne, dyktowane z ich strony „tradycyjnymi mentalnie" roszczeniowymi emocjami, miałem dla nich wiele autentycznej, szczerej empatii, a z tych spotkań wychodziłem wzmocniony pozytywną energią i z wiarą w możliwość realizacji powierzonego mi zadania z udziałem tej rzekomo trudnej załogi. W trakcie dalszej pracy w „Polteksie" przekonałem się i udowodniłem (pesymistom), że utrzymywanie regularnych kontaktów i rzetelnych relacji ułatwiało porozumiewanie się i budowę wzajemnego zaufania, a dzięki temu rozwiązywanie bez napięć społecznych (wyjątek w tym przemyśle) najtrudniejszych problemów dotyczących kompleksowej restrukturyzacji przedsiębiorstwa, łącznie z podejmowaniem trudnych społecznie (a wówczas i politycznie) dla decydenta decyzji o największej w tamtym okresie redukcji zatrudnienia w przemyśle, o czym wspominam z szacunkiem dla tej

załogi. Przykładem potwierdzającym pozytywną postawę załogi wówczas była znamienna wypowiedź, znanego z radykalnego „nastawienia pracowniczego", przewodniczącego Związku Zawodowego „Solidarność" na jednym z najważniejszych wydziałów – wykończalni − Pawła Karbowskiego. W czasie dyskusji na jednym z kolejnych już spotkań zaprezentował on interesującą dla mnie, a zarazem optymistyczną opinię, której absolutnie nie spodziewałem się, cytuję: „Z panem możemy iść pieszo do Warszawy!"

Pracę nad przygotowywanym programem naprawy Zakładów ograniczały jednak niedostosowane do nowych warunków ustrojowych niektóre przepisy prawne, będące pozostałością poprzedniego systemu. To potwierdzało moje wcześniejsze obawy, że brak nowych, kompleksowych systemowych rozwiązań prawnych będzie blokował procesy transformacji rynkowej państwowych przedsiębiorstw, między innymi w zakresie ich restrukturyzacji, likwidacji i prywatyzacji oraz finansów. Konieczność dokonania kompleksowych, radykalnych zmian w trudnej ekonomicznej i prawnej rzeczywistości „Polteksu" wymogła inicjowanie koniecznych własnych rozwiązań organizacyjnych i ekonomicznych, a nawet prawnych w procesie jego ratowania, do akceptacji których skutecznie przekonywałem również Komisję Naprawczą i Ministra Przemysłu oraz grupę banków-wierzycieli „Polteksu". Natomiast ocenę warunków realizacji procesu transformacji dostosowawczej przedsiębiorstw przemysłu włókienniczego do nowego systemu rynkowego w dwóch początkowych latach przedstawiłem w kwietniu 1992 r. na odbywającym się w Łodzi zebraniu członków Krajowej Izby Przemysłu Włókienniczego. Po jego zakończeniu, prasa łódzka, powołując się na moją opinię i porównanie ówczesnej postawy rządu wobec negatywnych zjawisk w tym przemyśle do „balu na Titanicu", określiła jego stosunek do przemysłu włókienniczego jako „polpotyzm gospodarczy" („Głos Poranny" z 14 kwietnia 1992 r.), a położenie przedsiębiorstw włókienniczych jako ich „umieranie w trwaniu" („Dziennik Łódzki" z 15 kwietnia1992 r.), starając się mobilizować rząd do systemowego przeciwdziałania niekontrolowanym, pogłębiającym się wówczas w tym przemyśle nadzwyczaj negatywnym zjawiskom gospodarczym i społecznym, a nawet moralnym.

Wolnorynkowy system ekonomiczny, w którym po wielu dziesiątkach lat nagle znalazła się polska gospodarka, stawiał przedsiębiorstwom jakościowo nowe wyzwania. Dlatego w pierwszej kolejności starałem się wydobyć mocne strony tych Zakładów, mogące stanowić podstawę dla ustalenia realnego celu naprawy i sposobu jego osiągnięcia (strategii), które to zadanie nałożył na mnie − jako tylko „tymczasowego" dyrektora − Minister Przemysłu. Uznałem, że podstawą uruchomienia procesu naprawy Zakładów, znajdujących się w kryzysie ekonomicznym z braku popytu na ich wyroby, w pierwszej kolejności powinna być ocena atrakcyjności i konkurencyjności programu produktowego oraz technologiczno-produkcyjnego i ludzkiego potencjału, niezależnie od konieczności dokonania rzetelnej oceny przyczyn nagłej utraty efektywności finansowej przedsiębiorstwa. Dokonana przeze mnie w tym czasie i w tym celu ocena konkurencyjności przedsiębiorstwa ujawniła dramatyczny stan jego sytuacji rynkowej, który zdecydowanie wpłynął na wybór sposobu jego naprawy (a w zasadzie już tylko ratowania) w początkowym okresie zmian ustrojowo-rynkowych. Wynikało z niej także, że powodem braku zainteresowania przedsiębiorstwem przez zagranicznych inwestorów również była ich negatywna ocena sytuacji rynkowej „Polteksu" − brak atrakcyjnego programu produktowego i nowoczesnych technologii produkcji oraz będące tego konsekwencją zbyt tradycyjne wzorniczo i konstrukcyjnie, a jednocześnie kosztochłonne tkaniny. Po utracie niewymagającego radzieckiego rynku zbytu i otwarciu granic, w wolnorynkowej rzeczywistości tkaniny te nie cieszyły się już nawet popytem krajowym, a tym samym nie stwarzały szans konkurowania na rynkach zagranicznych, jak i szans pozyskania zagranicznych inwestorów branżowych, o których starałem się od momentu rozpoczęcia procesu naprawy. Dokonana analiza efektywności finansowej działalności poszczególnych wydziałów produkcyjnych wskazywała, że w nowym systemie ekonomicznym tylko usamodzielniony wydział wykańczalnictwa tkanin, przy sprzyjającym zapotrzebowaniu na ten rodzaj i poziom technologiczny usług ze strony pojawiających się już w szybkim tempie prywatnych importerów oraz małych krajowych producentów tzw. tkanin surowych, niedysponujących możliwościami ich wykańczania, miał jeszcze potencjalnie szanse

kontynuowania w najbliższych latach usługowo-produkcyjnej działalności na potrzeby segmentu krajowych odbiorców niemających zbyt wysokich wymagań technologicznych i wzorniczych dla tych rodzajów (grup) produktów.

Wobec braku jakichkolwiek racjonalnych argumentów przemawiających na korzyść klasycznego uzdrawiania Zakładów, z utrzymaniem pełnego zakresu dotychczasowej tradycyjnej działalności produkcyjnej, przy wykorzystaniu przestarzałego potencjału produkcyjnego poniżej 25% i to z dalszą (i ciągłą) tendencją spadkową, kontynuowanie produkcyjnej działalności włókienniczej w tych pięknych, ale kosztochłonnych zabytkowych obiektach fabrycznych IKP (będących jednym z pomników materialnej kultury przemysłowej Łodzi) nie znajdowało uzasadnienia. Kontynuowanie XX-wiecznej tradycji tych Zakładów byłoby podyktowane logiką postępowania według zasady „do trzech razy sztuka" i znanych jej rezultatów, a nie ekonomiką. Przy braku zainteresowania zagranicznych inwestorów branżowych polskim przemysłem włókienniczym uznałem, że tylko ten unikatowy − zabytkowy zespół ceglanych nieruchomości fabrycznych − w nowych warunkach gospodarczych może jeszcze dawać nadzieję na ewentualne zainteresowanie nim specyficznych „inwestorów-deweloperów" o „wyrafinowanych gustach", mimo że nie posiadał on „atrakcyjnej" wartości rynkowej, a jedynie nieprzydatną już produkcyjnie historyczną wartość XIX-wiecznego dziedzictwa przemysłowego Miasta (to tylko pozornie była wówczas mocna strona). Generalna konkluzja z dokonanych analiz wskazywała na to, że główną wartością dla przyszłości tych Zakładów pozostała jedynie kulturowa ranga unikatowego kompleksu nieruchomości przemysłowych IKP, a nie rynkowa wartość jednokierunkowo, nadmiernie strukturalnie rozbudowanego (a organizacyjnie i technologicznie przestarzałego) i niekonkurencyjnego potencjału produkcyjnego. Zanim opracowałem strategię kształtowania nowej, innej przyszłości tych Zakładów, długo analizowałem przydatność ich historycznych nieruchomości (IKP) do pełnienia innych niż produkcyjne funkcji (aktywności ekonomicznych), jak również szanse i sposób nowego zagospodarowania tak dużego obszaru przemysłowego (27 ha), zabudowanego 14 dużymi obiektami zabytkowymi (oprócz powojennych budynków)

o jednakowej architekturze, urbanistycznie stanowiącymi jednolity zespół fabryczny z czerwonej cegły. Pracując nad konstrukcją programu naprawczego, nie mogłem więc pominąć roli − składającego się na historię Zakładów − unikatowego zespołu fabrycznego, będącego materialną wizytówką XIX-wiecznej przedsiębiorczości „bawełnianego imperium" IKP, a od początku XX wieku − spółki jego głównie rodzinnych spadkobierców, w okresie międzywojnia walczących już jedynie o przetrwanie (z powodów już wcześniej wskazanych). Przygotowując program ratowania-„naprawy" Zakładów, koncentrowałem się przede wszystkim na jak najkorzystniejszym rozwiązaniu problemów całego, jednolitego zespołu fabrycznego, a nie jego fragmentów, zmierzając do ratowania poprzez nowoczesne nieprzemysłowe zagospodarowanie olbrzymich powierzchni ceglanych obiektów zabytkowych oraz całkowitą zmianę dotychczasowych funkcji i roli tego miejsca, ograniczając tradycyjny zakres usług i produkcji tkanin jedynie do wydziału wykończalnictwa, gdyż takie posunięcie strategiczne akceptowane było przez grupę banków-wierzycieli „Polteksu" i umożliwiało utrzymanie w nowych warunkach (w okresie przejściowym) największej liczby miejsc pracy oraz przeciwdziałało ogłoszeniu upadłości funkcjonującego jeszcze przedsiębiorstwa włókienniczego do momentu jego kompleksowego zrestrukturyzowania pod kątem planowanych nowych potrzeb.

Znając diagnozę choroby „transformacyjnej" przedsiębiorstwa i jej przyczyny, proponowaną strategię naprawy ukierunkowałem na radykalną restrukturyzację tradycyjnego przedmiotu jego działania. W celu nowego funkcjonalno-użytkowego wykorzystania ważnych kulturowo nieruchomości całego zespołu fabrycznego IKP − całkowicie zaskakując Organ Założycielski − postawiłem na inwestycyjne jego dostosowanie do różnych aktywności ekonomicznych mogących jeszcze zainteresować inwestorów − w zakresie nowocześnie zorganizowanych usług miejskich (hotelowych, wystawienniczo-targowych oraz kulturalnych, rekreacyjnych, rozrywkowych i gastronomicznych), a ponadto wielkopowierzchniowego handlu. Strategia ta stwarzała warunki dla ponownego, docelowo wielofunkcyjnego, nieprzemysłowego ożywienia całego obszaru fabrycznego IKP i umożliwiała utworzenie kilku tysięcy nowych miejsc pracy jako rekompensaty za tracone miejsca

produkcyjne (ZPB „Poltex" zatrudniały bowiem od ponad 11 tys. w okresie powojennym, do 4,5 tys. pracowników w roku 1989). Tym samym dobrze rokowała na skuteczne rozwiązanie trudnego problemu uratowania w całości unikatowych XIX-wiecznych nieruchomości fabrycznych z korzyścią dla miasta i gospodarki. Sądziłem, że przedłożony program (z przewidywanymi efektami), mimo zaproponowanej strategii naprawy Zakładów „Poltex" całkowicie odbiegającej od „klasycznych zasad uzdrawiania" przedsiębiorstw przemysłowych, ma szanse uzyskać poparcie Komisji oraz akceptację Organu Założycielskiego, a następnie również banków-wierzycieli „Polteksu", zainteresowanych odzyskaniem przynajmniej części swoich należności od mocno już „schorowanego", ale formalnie jeszcze „żyjącego" przedsiębiorstwa włókienniczego (w zakresie ograniczonym do wykończalnictwa tkanin), będącego dla nich formalnym gwarantem spłaty chociaż części wierzytelności w przypadku restrukturyzacji długów (mimo już przygotowywanych radykalnych zmian funkcjonalnych i prawnych).

Przy braku własnych środków finansowych, zapewniających realizację proponowanego kapitałochłonnego programu naprawy, w roku 1991 zainicjowałem rozmowy z grupą banków-wierzycieli „Polteksu" w sprawie usamodzielnienia ograniczonej do wykończalnictwa tkanin działalności produkcyjnej w formie spółki z o.o. przy ich kapitałowym udziale i wspólnego poszukiwania inwestorów dla nowego zagospodarowania pozostałych nieruchomości fabrycznych, w tym budowy hotelu (razem ponad 80% ogólnej powierzchni fabrycznej). Ale banki (wierzyciele „Polteksu") nie były wówczas zainteresowane poszukiwaniem inwestorów nieruchomościowych, koncentrując uwagę jedynie na produkcyjnej działalności włókienniczej. Tym naprawczo-ratunkowym programem przygotowywałem organizacyjno-prawne warunki dla przeciwdziałania permanentnie grożącej zakładom formalnej upadłości – z jednej strony, a jednocześnie podstawy dla docelowego, nieprzemysłowego zagospodarowania całego zespołu fabrycznego, z drugiej. Radykalny (i uznawany wówczas jako rewolucyjny) pomysł ratowania Zakładów, burzący dotychczasową mentalność w większości ciągle jeszcze tzw. „industrialnego społeczeństwa", a w tym i pracowników przedsiębiorstwa, budził ich lęk przed utratą pracy w tradycyjnym łódz-

kim przemyśle. W trakcie systematycznych z nimi spotkań na poszczególnych wydziałach produkcyjnych powoli rozładowywałem emocje załogi związane z proponowanymi zmianami, prezentując wizję nowej przyszłości tej fabryki, umożliwiającą zorganizowanie kilku tysięcy nowych, nieprodukcyjnych miejsc pracy z myślą o potomnych, podtrzymując filozofię budowy i rozwoju XIX-wiecznych zakładów włókienniczych przez Izraela K. Poznańskiego.

Rodzący się dopiero krajowy rynek inwestycyjny także nie zapewniał pozyskania kapitału finansowego dla realizacji programu naprawy ZPB „Poltex" (rewitalizacji), co przy nikłym zainteresowaniu zagranicznych inwestorów nieruchomościami przemysłowymi, a zabytkowymi w szczególności, stanowiło niezwykle trudną do pokonania barierę dla przystąpienia do jego realizacji. Aby zainicjować realizację projektowanego programu nieprzemysłowej rewitalizacji przedsiębiorstwa, do współpracy przy niej starałem się z kolei zaprosić zarząd miasta (gminy) – wierzyciela „Polteksu", który w tym czasie planował utworzenie w Łodzi dużego ośrodka targowo-wystawienniczego dla produktów przemysłu lekkiego, nie mając potrzebnych ku temu powierzchni wystawienniczo-handlowych ani bazy hotelowej. Udostępniając miastu na te potrzeby część zwalnianej powierzchni powojennych obiektów likwidowanego wydziału tkalni, proponowałem wspólne poszukiwania inwestorów do budowy potrzebnego hotelu w zabytkowym obiekcie przędzalni oraz do wielofunkcyjnego (usługowo-handlowego) zagospodarowania pozostałych historycznych nieruchomości. Sądziłem bowiem, że wspólnie możemy przyspieszyć realizację każdego z tych celów, tym bardziej że mój projekt uwzględniał wyłącznie potrzeby mieszkańców miasta i korzystnie rokował zmianę jego wizerunku. Radykalizm proponowanych zmian dawnych Zakładów Bawełnianych IKP mentalnie nie mieścił się w wyobraźni ówczesnych członków zarządu Miasta. Zamiast zainteresowania i poparcia projektu zmian, budził odwrotne reakcje (wspomagały mnie jedynie media). Takie nieoczekiwane stanowisko władz samorządowych Łodzi nie sprzyjało budowaniu korzystnej atmosfery, koniecznej dla pozyskiwania inwestorów do realizacji tak dużego projektu ukierunkowanego na potrzeby mieszkańców miasta. Przy braku inwestorów krajowych do tego

projektu, nie rezygnowałem z pozyskania zagranicznych (wysłałem już wiele „ofert-zaproszeń" do współpracy), a program naprawy ZPB „Poltex" przekazałem do akceptacji Organowi Założycielskiemu. Realizację projektu w sposób asertywny uwarunkowałem koniecznością dokonania restrukturyzacji finansów, polegającej na pozasądowej redukcji długów (powstałych głównie z przyczyn od przedsiębiorstwa niezależnych, w okresie wdrażania zmian ustrojowo-systemowych i utraty rynku radzieckiego), na podstawie zaproponowanej w programie naprawy – eksperymentalnej (prawno-administracyjnej) metody, z sugestią jej powszechnego usankcjonowania, ale tylko okresowego obowiązywania. Ogromne zadłużenie, przy braku zdolności kredytowej, nie stwarzało bowiem żadnych szans nie tylko na bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, nawet gdyby istniał popyt na jego produkty, ale i na pozyskanie inwestorów, bez udziału których realizacja jakiejkolwiek strategii ratunkowo-naprawczej przedsiębiorstwa była nierealna. Skala zadłużenia, oprócz wielkiej kapitałochłonności projektu naprawczo-rewitalizacyjnego, była główną barierą dla pozyskania inwestorów. W strategicznej konkluzji programu naprawy stwierdziłem więc, cytuję: „W przypadku nieuwzględnienia warunku, Komisja Naprawcza powinna wnioskować do Organu Założycielskiego o likwidację przedsiębiorstwa z przyczyn ekonomicznych".

Mimo pozytywnej oceny merytorycznej programu naprawczego Komisja, z braku podstaw prawnych (dotyczących umarzania długów budżetowych i bankowych bez tzw. „układów sądowych"), nie była w stanie tego eksperymentalnego warunku zaakceptować (co groziło przedsiębiorstwu upadłością). Uznając jednak potrzebę wprowadzenia w życie koniecznego i oczekiwanego − również przez inne przedsiębiorstwa państwowe − sposobu rozwiązywania problemów „transformacyjnych długów", zadeklarowała poparcie dla jego formalnego uregulowania, poprzez przeprowadzenie szerszej dyskusji w tej sprawie pod patronatem Ministerstw: Przemysłu oraz Finansów, a następnie skierowanie wspólnie uzgodnionego projektu do legislacji sejmowej (*notabene*, dodając optymistyczny komentarz, że tą propozycją wyprzedzam wszystkich o wiele lat, a dzięki swojej determinacji na pewno z tego rozwiązania skorzystam przy ratowaniu „Polteksu"). W tej

sytuacji Powszechny Bank Gospodarczy SA, nie czekając na ostateczną decyzję Organu Założycielskiego w sprawie przyszłości Zakładów, w celu zabezpieczenia w pierwszej kolejności – spośród „dużych" wierzycieli – szans odzyskania przynajmniej części swoich wierzytelności od bankrutującego przedsiębiorstwa, jako pierwszy (i ostatni) wystąpił do sądu z wnioskiem z dnia 21 maja 1991 r. o upadłość „Polteksu". Decyzja banku nie tylko jeszcze bardziej skomplikowała sytuację prawną przedsiębiorstwa postawionego w stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych, ale wprost zagroziła jego procesowi naprawczemu.

Opieszałość podejmowania przez Organ Założycielski administracyjnych decyzji w procesie transformacji gospodarczej państwowych przedsiębiorstw (która dotyczyła również problemów ZPB „Poltex"), będąca konsekwencją centralnego nadzoru właścicielskiego, zmobilizowała mnie również do zaproponowania jego decentralizacji. Proponowany przeze mnie projekt polegał na przeniesieniu dotychczasowych obowiązków rządu (ministerstw) w tym zakresie na poziom wojewodów (bliżej przedsiębiorstw), z jednoczesnym poszerzeniem ich kompetencji (w zakresie walki z bezrobociem, likwidacji oraz prywatyzacji przedsiębiorstw itp.) i powołania ich (na okres przejściowy) na pełnomocników ds. restrukturyzacji przemysłu w regionach. Wojewoda Łódzki W. Bohdanowicz, po wielu konsultacjach tego projektu (przy moim udziale) z przedstawicielami różnych środowisk (gospodarczych, techniczno-naukowych i związkowych), w lipcu 1991 r. przesłał go do Organu Założycielskiego (Ministra Przemysłu), a paralelnie poseł B. Osiński reprezentujący Związek Zawodowy łódzkiej „Solidarności" do premiera Jana Bieleckiego, z prośbą o wdrożenie tego projektu w życie (opublikowany został w dwutygodniku Stowarzyszenia Włókienników Polskich „Wiadomości", a następnie w „Przeglądzie Włókienniczym" nr 11/1991.

Po ponad dwóch miesiącach od momentu zgłoszenia przez PBG SA do sądu wniosku o upadłość Zakładów (i po przesłaniu wymienionego wyżej projektu decentralizacji nadzoru założycielskiego do Ministerstwa Przemysłu), na wniosek Komisji Naprawczej i dzięki jej pozytywnej opinii dotyczącej zaproponowanej w programie restrukturyzacji i niestandardowej funkcjonalnej oraz prawnej transformacji rynkowej

Zakładów, uwzględniającej (zgodnie z moją propozycją) kontynuację działalności produkcyjnej jedynie przez „samodzielny" wydział wykończalni tkanin oraz nieprzemysłowe, wielofunkcyjne zagospodarowanie pozostałych nieruchomości fabrycznych przedsiębiorstwa − Minister Przemysłu Zarządzeniem Nr 302/Org z 23 lipca 1991 r. postawił Zakłady w stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych z dniem 1 sierpnia 1991 r. Potwierdził tym samym zasadność zaproponowanego przeze mnie kierunku i sposobu kontynuowania już rozpoczętej prorynkowej transformacji, również w procesie likwidacji z przyczyn ekonomicznych. W ten sposób powstała niejednoznaczna sytuacja prawna przedsiębiorstwa (wniosek o upadłość z jednej strony, a z drugiej − decyzja o postawieniu w stan likwidacji z przyczyn ekonomicznych), która nie tylko ograniczała, ale mogła nawet przekreślić szanse realizacji proponowanej strategii jego naprawy (ratowania). Dzięki pasji i determinacji nie zrezygnowałem z obranego wcześniej kierunku, sposobu oraz zakresu transformacji przedsiębiorstwa. Wręcz przeciwnie − jeszcze bardziej zmobilizowałem się do pokonania zagrożeń, przyjmując z kolei także powierzoną mi przez Ministra Przemysłu rolę likwidatora ZPB „Poltex". Z procesu likwidacji Zakładów z przyczyn ekonomicznych (stojących na skraju upadłości) postanowiłem więc przygotować atrakcyjny (na miarę nowych możliwości ustrojowych) „produkt" biznesowy − w formie projektu nieruchomościowego, opartego na radykalnej zmianie ich dotychczasowej roli w nowej rzeczywistości ustrojowej poprzez nieprzemysłowe, wielofunkcyjne, użytkowe zagospodarowanie całego zespołu fabrycznego IKP − skierowany do dużych inwestorów (deweloperów) i umożliwiający wprowadzenie na ten historycznie przemysłowy obszar różnych usługowo-handlowych aktywności ekonomicznych w celu utworzenia jak największej liczby miejsc pracy i w ten sposób jego ratowania.

Dla likwidowanego z przyczyn ekonomicznych przedsiębiorstwa, a jednocześnie nadal znajdującego się na krawędzi formalnej upadłości (PBG SA już w maju 1991 r. skierował do sądu wniosek o upadłość), opracowałem i przedstawiłem do zatwierdzenia Ministrowi Przemysłu za pośrednictwem Komisji − program „likwidacji naprawczej" Zakładów poprzez ich kompleksową restrukturyzację oraz funkcjonalną

i prawną transformację w procesie likwidacji z przyczyn ekonomicznych, będący skonkretyzowaną (pogłębioną i rozszerzoną) wersją mojego dotychczasowego programu naprawy (wszczętej przed rokiem przez Ministra Przemysłu), przy zachowaniu dotychczasowej strategii jego realizacji, tj. z pracującym jeszcze wydziałem wykończalni, formalnie „podtrzymującym istnienie" przedsiębiorstwa włókienniczego. Przewidywane korzyści gospodarcze i społeczne z tytułu jego realizacji stwarzały szansę uzyskania akceptacji Organu Założycielskiego oraz wierzycieli bankowych. Jego filarem uczyniłem strategię opartą na filozofii całkowitej zmiany dotychczasowego przedmiotu działania (i roli) w dalszym ciągu funkcjonującego przedsiębiorstwa, chociaż w zakresie ograniczonym jedynie do wydziału wykończalnictwa tkanin. Stał się on „strategicznym ogniwem" procesu transformacji Zakładów ukierunkowanej na szeroko rozumianą prywatną działalność (powrót do korzeni, a jednocześnie do wolności gospodarczej) usługową w dziedzinach: hotelarstwa (łącznie z budową hotelu), kultury, rozrywki, rekreacji, gastronomii itp. oraz wielkopowierzchniową – handlową, a także możliwą – wystawienniczo-targową (ze wskazaniem ich lokalizacji po wyburzeniu powojennych − niekompatybilnych z zabytkowym otoczeniem − obiektów) i zorganizowaną w formie wielofunkcyjnego centrum, jakby „miasta w mieście". Wielofunkcyjność nowego zagospodarowania zabytkowych nieruchomości, będąca z jednej strony naturalnym rezultatem wielkości ich powierzchni, z drugiej − społecznych potrzeb miasta, dawała nadzieję na utworzenie, w wyniku nieprzemysłowego zaktywizowania całego obszaru fabrycznego, kilku tysięcy miejsc pracy, dostosowanych do wymogów wolnorynkowej rzeczywistości. Tym projektem, uznanym przez tzw. urodzonych pesymistów, malkontentów i wyznawców „teorii niemożności" (a takich wówczas nie brakowało) za księżycowy i nierealny do zrealizowania w łódzkich warunkach, chciałem zwrócić uwagę nie tylko na niestandardowy sposób podejścia do transformacji likwidowanego państwowego przedsiębiorstwa włókienniczego, ale również na to, że w warunkach nowej rzeczywistości gospodarczej zaistniały szanse na dokonanie zmian strukturalnych łódzkiej gospodarki – między innymi poprzez realizację śmiałych projektów ożywiania zamierających wraz z dotychczasową włókienniczą

działalnością produkcyjną, ważnych jednak dla postindustrialnej tożsamości miasta − fabrycznych nieruchomości, stanowiących przemijające już jego przemysłowe dziedzictwo kulturowe. Nie miałem bowiem żadnych wątpliwości, że przyszła inwestycyjna rehabilitacja jednolitego zespołu nieruchomości fabrycznych IKP przywróci im również pierwotną, XIX-wieczną przemysłową przestrzeń urbanistyczną, powiększając wolny teren po wyburzeniu niekompatybilnych architektonicznie z historyczną zabudową powojennych obiektów, co (po wyeliminowaniu dotychczasowych funkcji produkcyjnych) wzmocni naturalne piękno unikatowej architektury przemysłowej i korzystnie wpłynie na nowy funkcjonalno-przestrzenny wizerunek, a dzięki temu na ekonomiczny rozwój dotychczasowego obszaru fabrycznego, otwierając kolejny, ważny i atrakcyjny dla miasta i jego mieszkańców, etap innej ich roli w mieście.

Niespodziewanie zuchwały, pionierski („rewolucyjny") sposób i zakres ratowania dawnych Zakładów IKP poprzez całkowicie odmienne wykorzystanie niezwykłych walorów fabrycznych nieruchomości, a nie ich dużego ale zużytego potencjału produkcyjnego, zdecydowanie wszystkich szokował. Nie wyłączając dziennikarzy, którym na zorganizowanej w „Polteksie" konferencji prasowej jesienią 1991 r. pomysł ten przedstawiłem wraz z uzasadnieniem „kończącej się historii" tradycyjnie ukierunkowanego, niekonkurencyjnego już przemysłu włókienniczego w wolnorynkowych warunkach funkcjonowania gospodarki, mimo że takie stanowisko już wcześniej prezentowałem na zebraniach i w czasopismach branżowych, takich jak np. „Odzież" nr 12/1990, „Przegląd Włókienniczy" nr 1/1991 itd. Szokował ten pomysł szczególnie tzw. spóźnionych obrońców łódzkiej tradycji włókienniczej, na czele z dyrektorami niektórych przedsiębiorstw skupiających się wówczas wokół zarządu Stowarzyszenia Włókienników Polskich (jako obronnej organizacji branżowej) i jego prezesa prof. J. Szoslanda − autentycznego autorytetu włókienniczego. Mój projekt był na tyle odważny, że w artykule prasowym poświęconym ratowaniu przedsiębiorstw włókienniczych, do określenia stopnia jego radykalizmu sięgnięto do osoby twórcy byłego „imperium bawełny" I. K. Poznańskiego, stwierdzając, że gdyby o tym projekcie się dowiedział, to „przewróciłby się w gro-

bie" („Dziennik Łódzki" z 4.09.1992). Czas potwierdził jednak słuszność prezentowanego przeze mnie kierunku i zakresu transformacji przedsiębiorstwa, co zostało bardzo pozytywnie przyjęte także przez potomków Izraela Poznańskiego podczas pierwszego powojennego (historycznego!) spotkania z nimi w Łodzi jesienią 2010 r. – w Muzeum Historii Miasta. Pomysł ten, mimo szokującego radykalizmu, zyskiwał jednocześnie ogólną akceptację społeczną, która mobilizująco wpływała na moją determinację dokonania niestereotypowej funkcjonalno-rynkowej transformacji „Polteksu". Wzbudził przy tym również ogromne zainteresowanie łodzian zapominaną już historią twórcy i pierwszego właściciela Zakładów oraz jednego ze współtwórców włókienniczego miasta, którego ówczesna wyobraźnia biznesowa wykraczała poza doraźne interesy, uwzględniając filozofię ciągłego rozwoju z myślą o potomnych. To dzięki niej jeszcze obecnie możemy podziwiać architektoniczną urodę XIX-wiecznego zespołu fabrycznego, a poszczególne jego obiekty zabytkowe dało się dostosować do nowocześnie zorganizowanych funkcji usługowych (kulturalnych, rekreacyjnych, rozrywkowych i handlowych, a nawet wystawienniczo-targowych itd.). Prezentowana przeze mnie wizja ich nieprzemysłowej przyszłości, w którą zaangażowałem uczucia i emocje, od początku stała się moją pasją i marzeniem, mobilizując do niedopuszczenia również do prawnej upadłości tego kolejnego ekonomicznego „bankruta włókienniczego" oraz do zapewnienia warunków finansowych dla realizacji projektu ratowania jego nieruchomości. Upadłość mogła nastąpić w każdym momencie, począwszy od 1990 r. i przekreślić szanse uratowania historycznego zespołu nieruchomości fabrycznych IKP z czerwonej cegły, a tym samym spowodować trwałe, niepowetowane szkody dla postindustrialnej tożsamości Miasta (jego tradycji i kultury przemysłowej).

Aby zapewnić realizację wielofunkcyjnego projektu rewitalizacji zakładów, musiałem pozyskać do współpracy dużych instytucjonalnych i doświadczonych inwestorów-deweloperów, gdyż tylko tacy mogli podołać tej skali wysiłkowi inwestycyjnemu pod względem finansowym, intelektualnym i organizacyjnym. Przy braku krajowego rynku inwestycyjnego (nie mając żadnej pomocy ani preferencji ze strony miasta i państwa), starałem się tym kosztownym (wycenianym

na ok. 160–180 mln USD), ale i frapującym, a przez swój radykalizm nawet intrygującym projektem innego gospodarczego (biznesowo-rynkowego) wykorzystania zabytkowych nieruchomości przemysłowych „Polteksu", ukierunkowanym na przyszłe, głównie komercyjne aktywności usługowe i handlowe, nie tylko zainteresować, ale poprzez ich prywatyzację zachęcić również dużych zagranicznych inwestorów-deweloperów do sfinansowania całości jego kapitałochłonnej realizacji. Ryzyko projektu, nie tylko jak na warunki łódzkie, było na tyle duże, że wierzyciele bankowi „Polteksu", akceptując program naprawy (nieprzemysłowej rewitalizacji), odmówili jakiejkolwiek partycypacji finansowej w jego urzeczywistnianiu. Wcześniej uczyniły to władze miasta (gminy) − wierzyciela „Polteksu". Nie traciłem jednak wiary w przyszłą restaurację i rewitalizację unikatowego kompleksu przemysłowego przez inwestorów zagranicznych. Byłem bowiem pewien, że to dzięki nim dokona się jego metamorfoza i zaświeci on we współczesnej łódzkiej „ziemi obiecanej" jak przysłowiowa perła pełnym blaskiem XIX-wiecznej ceglanej architektury fabrycznej, już bez szumu pracujących maszyn, ale za to w formie „małego miasta", oferującego szeroki wachlarz nowocześnie zorganizowanych usług i handlu, na miarę egzystencjalnych potrzeb społeczeństwa XXI wieku. Pracowałem więc z ogromną determinacją i pełnym przekonaniem o zasadności przyjętej filozofii i strategii przygotowania nowej, innej przyszłości dla ekonomicznie umierających już historycznych Zakładów, bowiem wierzyłem, że radykalna zmiana tradycyjnych funkcji i roli zabytkowego zespołu fabrycznego IKP, ale z jednoczesnym zachowaniem historycznego charakteru tej urbanistyczno-architektonicznej przestrzeni przemysłowej, przysporzy miastu znaczących korzyści w wielu różnych dziedzinach życia (od kultury do gospodarki). Może być również inspiracją dla innych do tworzenia nowych miejsc pracy w wyniku wykorzystania nieruchomości upadających fabryk, nie tylko włókienniczych.

Skomplikowany prawnie, ekonomicznie i logistycznie program restrukturyzacji naprawczej Zakładów w procesie ich likwidacji, oprócz zaproponowanej Ministrowi Przemysłu nowej generalnej koncepcji (projektu) nieprzemysłowego, funkcjonalno-użytkowego wykorzystania tego obszaru fabrycznego (głównie w dziedzinie usługowo-han-

dlowej), uwzględniał także rzeczywiste terminy i koszty zamykania działalności poszczególnych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz harmonogram restrukturyzacji zatrudnienia i sposobu jej finansowania, uzgodniony ze związkami zawodowymi i Radą Pracowniczą, po uprzednich rozmowach ze wszystkimi pracownikami na poszczególnych wydziałach. Restrukturyzacja zatrudnienia, rozłożona w czasie, bezkonfliktowo zakończyła się ostatecznie na przełomie lat 1992/1993, razem z likwidacją działalności wydziałów produkcyjnych i pomocniczych, z wyjątkiem wydziału wykończalni (zgodnie z przyjęta strategią popieraną przez wierzycieli bankowych).

Decyzję Ministra Przemysłu z dnia 8 lutego 1992 r., zatwierdzającą zaproponowany program „likwidacji naprawczej" Zakładów (poprzez ich transformację), otrzymałem dopiero po trzech miesiącach. Stworzyła ona formalną podstawę dla innego od powszechnie stosowanych sposobu „naprawy" przedsiębiorstwa w procesie likwidacji z przyczyn ekonomicznych, a jednocześnie uwiarygodniła działania likwidatora co do zakresu i kierunku jego transformacji rynkowej, zarówno wobec wierzycieli przedsiębiorstwa, jak też wobec ciągle poszukiwanych przyszłych inwestorów. Aby pozyskać tych ostatnich, musiałem najpierw zdobyć poparcie i akceptację dla proponowanej filozofii strategii likwidacyjnej wierzycieli bankowych (tj. Banku Handlowego w Warszawie SA (BH SA), Agencji Rozwoju Przemysłu SA w Warszawie (ARP SA) oraz Powszechnego Banku Gospodarczego SA w Łodzi (PBG SA), mających decydujący wpływ na możliwość kontynuowania obranej przeze mnie drogi transformacji Zakładów, czyli decydujących o ich przyszłym losie (Sąd rozpatrywał już wniosek PBG SA o ich upadłość). W pierwszym kwartale 1993 r. wreszcie weszły w życie wnioskowane przeze mnie w 1991 r. systemowe inicjatywy legislacyjne, tj.: 1) „incydentalna" Ustawa z dnia 3 lutego 1993 r. o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz o zmianie niektórych ustaw (której koncepcję w formie „eksperymentalnej" metody zaproponowałem w programie naprawczym jako warunek jego realizacji), 2) Uchwała Rady Ministrów Nr 19/93 z marca 1993 r. w sprawie decentralizacji nadzoru założycielskiego nad przedsiębiorstwami i powołania pełnomocników ds. restrukturyzacji (w pierwszej kolejności w regionach szczególnie zagrożonych bezrobociem), której projekt już wcześniej przedstawiono.

Wymieniona wyżej ustawa uprawniła niektóre banki do prowadzenia pozasądowej restrukturyzacji długów/finansów przedsiębiorstw państwowych mających normalny status prawny, w okresie trzech lat od jej opublikowania (przepisy ustawy nie obejmowały jednak przedsiębiorstw będących w stanie likwidacji z przyczyn ekonomicznych lub upadłości). Jednocześnie nadzór założycielski nad przedsiębiorstwami państwowymi Uchwałą Rady Ministrów Nr 19/93 przekazany został wojewodom – pełnomocnikom do spraw restrukturyzacji przemysłu w regionach, w tym nadzór nad ZPB „Poltex" − wojewodzie łódzkiemu W. Bohdanowiczowi we wrześniu 1993 r. *Notabene*, podjęcie przez Radę Ministrów tej uchwały odbywało się pod presją zorganizowanego wcześniej − przez łódzki Regionalny Zarząd Związku Zakładowego „Solidarność" − protestu pracowników łódzkich przedsiębiorstw włókienniczych żądających właśnie powołania pełnomocnika do spraw restrukturyzacji przemysłu w regionie (chociaż jako jedyni w Łodzi z własnej woli nie wzięli w nim udziału pracownicy „Polteksu"). Oryginalny program (projekt) naprawy ZPB „Poltex" poprzez kompleksową ich restrukturyzację i funkcjonalną transformację rynkową w procesie likwidacji z przyczyn ekonomicznych, wytyczając nowy sposób podejścia do możliwego tworzenia nowych miejsc pracy na majątku upadającego przedsiębiorstwa państwowego, stał się również interesującym eksperymentalnym doświadczeniem dla banków prowadzących postępowania ugodowe według Ustawy z 3 lutego 1993 r. Sądzę, że wpłynął on również na pozytywny przebieg i finał (w pewnej mierze również dzięki wdrożonym w pierwszym kwartale 1993 r., przywołanym wyżej systemowym rozwiązaniom prawnym) wielomiesięcznych negocjacji z grupą banków, dotyczących redukcji długów Zakładów po wcześniejszym polubownym porozumieniu likwidatora z PBG SA, zakończonym umorzeniem przez sąd w lutym 1993 r wniosku o ich upadłość. Wymienione rozwiązania systemowe zdecydowanie usprawniły i przyspieszyły procesy dostosowawcze i likwidacyjne przedsiębiorstw państwowych w różnych branżach, w tym w „Polteksie", tworząc podstawę ratowania zagrożonego upadłością i będącego jeszcze w stanie likwidacji przedsiębiorstwa. W tym kontekście jesienią tegoż roku, na odbywającym się w Warszawie Kongresie Ekonomistów Polskich zaprezentowałem

również referat dotyczący „Regionalnej polityki restrukturyzacji przemysłu na przykładzie województwa łódzkiego". Projekt takiej polityki już 15 lutego 1993 r. przekazałem powołanemu w pierwszym kwartale tegoż roku wicewojewodzie łódzkiemu ds. restrukturyzacji przemysłu − dr B. Grabowskiemu (po zakończeniu Kongresu propozycje w nim zawarte zasugerowane zostały przez Krajowy Zarząd Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego do rozważenia możliwości ich wykorzystania przez inne regiony).

Dzięki determinacji w ratowaniu zabytkowego zespołu nieruchomości fabrycznych IKP (świadków trudnej, skomplikowanej i zmiennej historii tych Zakładów − wcześniej potężnych, a w 1991 r. likwidowanych już z przyczyn ekonomicznych) oraz wymienionym rozwiązaniom systemowym, grupa banków-wierzycieli „Polteksu" zadeklarowała poparcie dla zaproponowanego programu (projektu) jego naprawy (odbiegającego od klasycznych reguł uzdrawiania przedsiębiorstw przemysłowych) poprzez kompleksową restrukturyzację i funkcjonalno-prawną transformację rynkową, ale pod warunkiem pozyskania przez jego autora (likwidatora zakładów) „inwestora, zdolnego i chętnego do przyjęcia pełnej odpowiedzialności finansowej za realizację tego kapitałochłonnego, funkcjonalno-użytkowego projektu (programu) ich rewitalizacji, bez obowiązku partycypacji w tym przedsięwzięciu dotychczasowych wierzycieli". Na taki warunek od dawna byłem przygotowany, ponieważ od początku mojej pracy w „Polteksie", w swojej strategii ratowania Zakładów uwzględniałem ich prywatyzację i pod tym kątem już od roku 1991 uruchomiłem akcję ofertową poszukiwania inwestorów (*notabene* już w pierwszym kwartale 1981 r. opracowałem koncepcję prywatyzacji przedsiębiorstw przemysłowych z udziałem pracowników – uznaną przez ówczesne władze za zbyt anarcho-syndykalistyczną).

Do tego czasu wysłałem pod różne adresy indywidualne i instytucjonalne (w tym do Banku Światowego i Biura Unido-ONZ w Polsce) około 300 ofert – zaproszeń do inwestowania w projekt rewitalizacji zakładów (wraz z filmem i albumem prezentującym zabytkowe nieruchomości na tle produkcji tkanin). W tym celu wykorzystałem również między innymi pośrednictwo różnych agencji, banków, a nawet biur radców handlowych przy ambasadach polskich. Reakcją na wysłane

oferty były zgłaszane przez niektórych adresatów zapytania dotyczące potwierdzenia historycznego charakteru nieruchomości, skali prognozowanych środków na realizację projektu, oczekiwanych obowiązków inwestora oraz stosunku do tego projektu Państwowej Służby Ochrony Zabytków, władz miasta i województwa. Po jednoznacznym potwierdzeniu zabytkowego charakteru nieruchomości, skali prognozowanych nakładów (ok. 160−180 mln USD) na to przedsięwzięcie i oczekiwanych obowiązków przyszłych inwestorów, rozmowy kończyły się sugestią, a częściej nawet propozycją wyburzeń zdecydowanej większości historycznych obiektów. Rozmówcy podawali też w wątpliwość moją wiarę, że znajdę takich inwestorów, którzy przejmą w całości na swoje barki koszty rewitalizacji ogromnego kompleksu fabrycznego (w krajach zachodnioeuropejskich inwestycje rewitalizacyjne tego rodzaju i na taką skalę są współfinansowane przez władze municypalne, a nawet budżet państwa). Byłem jednak przekonany − co podkreślałem w ofertach i rozmowach z inwestorami − że walor historyczności tego zespołu fabrycznego będzie czynnikiem decydującym o atrakcyjności inwestycji realizowanej w środowisku unikatowej, ceglanej, architektoniczno-urbanistycznej przestrzeni i jej atmosfery oraz dobrej lokalizacji w mieście (będącym dużym ośrodkiem akademickim i badawczo-naukowym), a miasta w kraju, co już wówczas pozytywnie rokowało na jego planowane dobre międzynarodowe skomunikowanie (przecięcie dwóch głównych autostrad w kraju). Od początku byłem bowiem zdeterminowany do zachowania całości jednolitego XIX-wiecznego zespołu fabrycznego i na nim oparłem strategię wydłużania bogatej historii Zakładów. Jednak, z uwagi na charakter, stopień skomplikowania i skalę kosztochłonności tej inwestycji, moi rozmówcy − potencjalni inwestorzy − byli nadzwyczaj ostrożni. Nie przerywając poszukiwania inwestorów, którzy zaakceptują moją filozofię i strategię ratowania tego niepowtarzalnego miejsca (już po nawiązaniu kontaktów i rozmów z dwoma z nich), zdecydowałem się wpisać (wniosek z 30 lipca 1993 r.) wszystkie obiekty z czerwonej cegły (będące dotychczas jedynie pod ochroną konserwatorską) do rejestru zabytków, aby w przyszłości ustrzec jednolity zespół fabryczny IKP przed naruszeniem jego historycznego charakteru (ale to jedyne moje zachowanie w okresie

całkowitego upadku przedsiębiorstw tego przemysłu i niszczenia wielu zabytkowych nieruchomości nie zostało wykorzystane przez Wojewódzkiego Konserwatora Zabytków jako przykład i wzór troski o ich ratowanie). Wpisem tym, dokonanym już w trzecim kwartale 1993 r., formalnie, a następnie również faktycznie, doprowadziłem do stworzenia warunków dla nowego, dalszego cyklu życia temu XIX-wiecznemu zespołowi fabrycznemu IKP, chociaż w innej już roli, a mianowicie w formie nowoczesnego usługowo-handlowego centrum, którego dotychczasowa historia Łodzi nie wykreowała. Zabrakło jednak naśladowców mojego zdecydowanego trybu ratowania cennej dla miasta historycznej przemysłowej spuścizny kulturowej, co przy braku koniecznej aktywności powołanej do tych zadań państwowej służby ochrony zabytków źle rokowało przyszłości takich obiektów, mimo że już w 1991 r. oficjalnie wnioskowałem do organów właścicielskich przedsiębiorstw państwowych o otoczenie opieką „zabytków fabrycznych" – np. w artykule *Regionalna polityka restrukturyzacji przemysłu w regionie łódzkim*, zamieszczonym w „Przeglądzie Włókienniczym" nr 11/1991.

Wsparcie przez Ministra Przemysłu i grupę banków-wierzycieli „Polteksu" niekonwencjonalnego programu „likwidacji naprawczej" ZPB „Poltex", opartego na innym od tradycyjnego, funkcjonalno-użytkowym wykorzystaniu fabrycznych zabytkowych nieruchomości IKP, wyraźnie obudziło zainteresowanie tym projektem również ówczesnego Zarządu i Prezydenta Miasta, wcześniej zaskoczonych i wątpiących w sens i realność realizacji tak awangardowego i kapitałochłonnego projektu rewitalizacyjnego. Ówczesny Prezydent Grzegorz Palka nawet dwukrotnie z własnej inicjatywy składał likwidatorowi wizyty w celu zapoznania się z projektem rewitalizacji Zakładów i wynikającymi z niego korzyściami ekonomicznymi dla Miasta. W trakcie rozmów z Prezydentem odniosłem wrażenie, że oprócz mojej determinacji dokonania radykalnych i kompleksowych zmian ukierunkowanych na ponowne, ale nieprzemysłowe ożywienie fabrycznych nieruchomości „Polteksu", niewątpliwy wpływ na pozytywny zwrot w jego postawie dodatkowo wywarły również bardzo korzystne zewnętrzne opinie mojego projektu (doceniające jego oryginalność i spodziewane efekty społeczno-gospodarcze), kolejno: 1) przebywającej w Łodzi jesienią 1991 r. na jego zaproszenie delegacji zarządu miasta Baltimore (stolicy

stanu Meryland, USA); 2) szefa ekspertów amerykańskiej firmy consultingowej The Recovery Group – Jamesa B. Edgerly'ego (szkolącego na zlecenie Ministra Przemysłu m.in. także kadrę kierowniczą resortów przemysłu i finansów w zakresie uzdrawiania przedsiębiorstw państwowych), przekazana Ministerstwu Przemysłu. Natomiast w skierowanym do ZPB „Poltex" liście z dnia 20 grudnia 1991 r. J. B. Edgerly napisał: „[…] jeśli chodzi o mnie, to współpracę z Panem i „Polteksem" traktuję jako przywilej. Pańska praca stanowi dobry przykład z dziedziny ekonomii, technologii i kierownictwa, które potrzebne są dla zwieńczenia restrukturyzacji sukcesem"; 3) ekspertki Banku Światowego, pani architekt Patrycji McCormick, będącej wówczas doradcą gminy łódzkiej do spraw budownictwa, przekazana w wywiadzie dla „Dziennika Łódzkiego" z dnia 24.01.1992 r. pod znamiennym tytułem *Miłość od pierwszego wejrzenia*.

Zielone, ale tylko „światełko", wskazujące na szanse realizacji niestereotypowego projektu rewitalizacji (naprawy) zakładów, zapaliło się dopiero w marcu 1993 r., kiedy pojawiła się możliwość systemowej restrukturyzacji długów/finansów przedsiębiorstw państwowych na podstawie przepisów obowiązującej już ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. W tym czasie nawiązałem kontakty robocze z dwoma inwestorami (spośród kilku innych potencjalnych, ale drobnych odcinkowych inwestorów z różnych branż), którzy wykazali autentyczne zainteresowanie niestandardowym funkcjonalno-użytkowym projektem rewitalizacji „Polteksu". Jednym z nich była angielska grupa Projektowo-Budowlana Travers Morgan (kontakt z nią nawiązałem za pośrednictwem banku PBI w Warszawie), która w wyniku wstępnych rozmów zadeklarowała chęć współpracy przy realizacji tego projektu, pod warunkiem zawiązania tzw. spółki „celowej" nie tylko z ZPB „Poltex", ale również z zarządem Miasta-gminy i dotychczasowymi wierzycielami bankowymi przedsiębiorstwa. Mimo że banki i władze samorządowe Łodzi, z powodu ogromnego ryzyka związanego z tym przedsięwzięciem, od początku nie były zainteresowane jakąkolwiek formą współpracy i jego współfinansowaniem, to jednak kontakt z tą grupą dalej podtrzymywałem.

Innym potencjalnym kandydatem na inwestora „Polteksu" okazała się francuska grupa kapitałowa Ducatel (mająca w swojej strukturze

dużą spółkę budowlaną Thinete), z którą niespodziewanie nawiązałem kontakt za pośrednictwem dawnego kolegi z pierwszoligowej drużyny siatkarskiej AZS Łódź z przełomu lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych ubiegłego wieku – Cypriana Kosińskiego, który w tamtej dekadzie wyjechał z kraju. Po ponad 30 latach przypadkowo spotkałem się z nim 11 marca 1993 r., podczas polsko-francuskiego wieczoru kulturalnego w Muzeum Historii Miasta. Okazało się, że przyjechał z grupą francuską reprezentującą Zarząd Regionu La Châtre (w którym w miejscowości Nohant mieszkał F. Chopin z G. Sand), z udziałem wiceminister kultury Rządu Francji. Ja byłem gościem organizatora tej uroczystości, innego Polaka zamieszkałego we Francji − profesora pianistyki Adama Wibrowskiego, którego bliżej poznałem podczas interesującej rozmowy jesienią 1992 r. na jednym z tradycyjnych cotygodniowych spotkań członków łódzkiego Klubu Rotary nr 1 (do którego wcześniej zostałem zaproszony po nagłośnieniu w łódzkich i krajowych mediach mojego innowacyjnego, a jednocześnie frapującego pomysłu ratowania dawnej fabryki Izraela Poznańskiego oraz krytycznej oceny szans przetrwania całego tradycyjnego krajowego przemysłu włókienniczego w nowej rzeczywistości ustrojowo-ekonomicznej i politycznej), podczas jego pierwszego pobytu w naszym mieście związanego z przygotowaniem tej uroczystości. Profesor, wracając pamięcią do tamtej rozmowy, w zaproszeniu do mnie napisał m.in.: „Miło mi będzie wymienić z Panem idee na Pańskie pasjonujące projekty", co mnie nie tylko bardzo zdumiało, ale i zaintrygowało i dzięki temu zostałem uczestnikiem tej uroczystości. W trakcie koleżeńskiej rozmowy tamtego wieczoru z udziałem wspólnego kolegi − Ryszarda Czubaczyńskiego, dyrektora Muzeum Historii Miasta Łodzi i gospodarza uroczystości, zainteresowałem i „zaraziłem" Cypriana Kosińskiego swoim pomysłem nieprzemysłowej rewitalizacji Zakładów poprzez nowe funkcjonalno-użytkowe (usługowo-handlowe) wykorzystanie nieruchomości historycznego zespołu fabrycznego IKP na tyle, że nazajutrz odwiedził mnie w siedzibie przedsiębiorstwa w celu poznania historycznych obiektów (do chronienia których przykładałem szczególną wagę) w kontekście możliwości przystosowania ich do pełnienia proponowanych przeze mnie funkcji. W trakcie zwiedzania Zakładów zadeklarował, iż postara się przekonać kierownictwo

francuskiej grupy kapitałowej Ducatel (w której lub dla której pracował w Zairze w latach 80. ub. wieku) do przyjazdu do Łodzi w sprawie oceny możliwości podjęcia współpracy inwestycyjnej. Do takiego spotkania z udziałem kierownictwa grupy Ducatel doszło w końcu kwietnia 1993 r. W trakcie rozmów ponownie zaprezentowałem swój pomysł prawnej i funkcjonalnej transformacji oraz nieprzemysłowej rewitalizacji likwidowanych Zakładów (projekt usługowo-handlowego zagospodarowania przemysłowych nieruchomości), ze wskazaniem możliwych lokalizacji różnych funkcji w zabytkowych obiektach (np. hotel w obiekcie przędzalni, kino, kręgielnia itp. funkcje w północnej części fabryki itd.) oraz możliwości wyburzenia powojennych budynków fabrycznych w celu powiększenia wolnej przestrzeni wewnątrz XIX-wiecznego zespołu fabrycznego, stanowiącej pierwotnie centrum dawnej fabryki (w przyszłości możliwy plac). Ponadto zaprezentowałem ogólne zasady ewentualnej współpracy. Pokłosiem tej wizyty było pisemne potwierdzenie zainteresowania kierownictwa grupy Ducatel złożoną przeze mnie propozycją inwestycyjną związaną z nowym ożywieniem (poprzez transformację) likwidowanych Zakładów oraz zapowiedź kontynuacji rozpoczętych rozmów, do których doszło w końcu maja tegoż roku. Wówczas wspólnie odbyliśmy rozmowy z podsekretarzem stanu w Ministerstwie Przemysłu, reprezentującym nadzór właścicielski nad ZPB „Poltex" − S. Padykułą, wojewodą łódzkim − W. Bohdanowiczem, prezydentem miasta − G. Palką, Wojewódzkim Konserwatorem Zabytków − B. Podgarbim oraz z członkami zarządów wcześniej wymienionych banków-wierzycieli „Polteksu" w celu uzyskania opinii oraz oficjalnego wsparcia realizacji programu „likwidacji naprawczej" Zakładów poprzez ich rynkową transformację (zatwierdzonego już przez Ministra Przemysłu w 1991 r) z udziałem grupy Ducatel, jako potencjalnym inwestorem strategicznym (dla zachowania otwartości i rzetelności zasad ewentualnej współpracy, wszystkich interlokutorów uprzedzałem o mojej dawnej znajomości sportowej z C. Kosińskim, ale informacja ta w ogóle nie budziła ich zastrzeżeń ani zainteresowania).

Dobra atmosfera rozmów i wsparcie zaproponowanego programu „likwidacji naprawczej" historycznych Zakładów Bawełnianych (ich nowego ożywienia) przez wszystkich ww. interlokutorów (reprezentujących ważne urzędy państwowe i głównych wierzycieli) pozytyw-

nie przełożyły się na kontynuację rozmów zarówno z grupą Ducatel, jak i z wierzycielami bankowymi w sprawie restrukturyzacji długów/finansów (w oparciu o przepisy Ustawy z dnia 3 lutego 1993 r.). W ich wyniku na terenie Zakładów w dniu 15 lipca 1993 r. zorganizowałem (pierwsze z wielu kolejnych w postępowaniu ugodowym) zebranie głównych wierzycieli „Polteksu" z udziałem przedstawicieli: Izby Skarbowej (reprezentującej Ministra Finansów) i Organu Założycielskiego, z członkiem kierownictwa grupy Ducatel i towarzyszącym mu C. Kosińskim. W odróżnieniu od grupy Travers Morgan − grupa Ducatel niczym nie warunkowała ewentualnej przyszłej współpracy z ZPB „Poltex". W rezultacie powziętych wówczas ustaleń, otrzymałem list intencyjny z dnia 29 lipca 1993 r., którym grupa Ducatel formalnie potwierdziła moje warunki, zasady i zakres ewentualnej współpracy przy realizacji proponowanego przeze mnie projektu kompleksowej transformacji i rewitalizacji Zakładów i zaakceptowała kontynuację rozmów w oparciu o przepisy prawa polskiego. Rozmowy te, już z reprezentantem zarządu Spółki z o.o. International Ducatel Developement (dalej IDD reprezentującej całą grupę Ducatel), ale działającej już z udziałem C. Kosińskiego jako osoby fizycznej pod szyldem Konsorcjum, zaowocowały podpisaniem w dniu 4 grudnia 1993 r. wstępnej umowy inwestycyjnej dotyczącej celu i zakresu przyszłej współpracy. Tym samym spełniłem wymagania banków, będące warunkiem przystąpienia do postępowania ugodowego w sprawie restrukturyzacji długów ZPB „Poltex" (na podstawie przepisów ustawy z dnia 3 lutego 1993 r.). W tym czasie zawiesiłem robocze kontakty z angielską grupą kapitałową Travers Morgan z powodu niemożności spełnienia wówczas jej warunku. Umowa zawarta z Konsorcjum stworzyła szansę wszczęcia przez grupę banków-wierzycieli ZPB „Poltex" postępowania ugodowego w celu przeprowadzenia − wcześniej niemożliwej prawnie – restrukturyzacji długów/finansów Zakładów (o którą od niespełna trzech lat konsekwentnie walczyłem). Ustaliłem również z bankami, że podstawą ugody będzie popierany również przez Konsorcjum, wcześniej zatwierdzony przez Ministra Przemysłu program tzw. „likwidacji naprawczej" Zakładów sprzed dwóch lat, oparty na ich kompleksowej

restrukturyzacji i funkcjonalnej oraz prawnej transformacji, ale po przeprowadzeniu wymaganej przez grupę banków i Konsorcjum aktualnej oceny ekonomicznej zasadności kontynuowania działalności produkcyjnej przez wydział wykończalni jako „podstawy dla restrukturyzacji długów/finansów", umożliwiającej rewitalizację przedsiębiorstwa (w oparciu o przepisy przytoczonej wyżej Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków i zmianie niektórych ustaw). Na wniosek likwidatora z 12 grudnia 1993 r., obowiązek sfinansowania aktualizacji tego programu przejęła ARP SA, będąca jednym z głównych wierzycieli finansowych „Polteksu", która w przetargu wyłoniła niezależną międzynarodową firmę konsultingową SIAR Bossar (w kwietniu 1994 r.) dla zbadania rynku i aktualizacji opracowanego w 1992 r. biznesplanu dla usługowo-produkcyjnej działalności samodzielnego wydziału wykończalni tkanin (w celu potwierdzenia ekonomicznej zasadności jej kontynuowania w nowych warunkach rynkowych) oraz oceny możliwości realizacji zaproponowanego przez likwidatora funkcjonalnie szerokiego usługowo-handlowego zakresu zagospodarowania pozostałych nieruchomości fabrycznych IKP, a ponadto doradztwa prawnego w bankowym postępowaniu ugodowym przy ścisłej współpracy z grupą banków wierzycieli „Polteksu" (wspomaganych przez ekspertów Warszawskiej Grupy Konsultingowej), również w procesie prywatyzacji przedsiębiorstwa.

Dzięki temu doprowadziłem do rozpoczęcia kolejnego, ale bardzo trudnego i ważnego dla przyszłości likwidowanych Zakładów, etapu mojej walki o zawarcie ugody finansowej ze wszystkimi wierzycielami, reprezentowanymi przez grupę trzech banków (wierzycieli „Polteksu") w celu restrukturyzacji długów/finansów umożliwiającej ich „ratunek". Trudność polegała na tym, że przepisy ustawy z dnia 3 lutego 1993 r. nie obejmowały jednak przedsiębiorstw będących w stanie likwidacji z przyczyn ekonomicznych i w upadłości, tym bardziej że zakłady „Poltex" nie były w stanie pokryć kosztów stałych bieżącego utrzymania ogromu nieeksploatowanych już nieruchomości, nie mówiąc o braku możliwości spłaty narastających zadłużeń z przychodów uzyskiwanych jedynie z prowadzonej w ograniczonym zakresie działalności produkcyjnej wydziału wykończalni (co groziło im per-

manentnie upadłością). W tych warunkach skuteczne przeprowadzenie postępowania ugodowego z wierzycielami było jednym wielkim torem przeszkód, ale jednocześnie bramą otwierającą możliwość ratowania Zakładów. Likwidator musiał go pokonać, wykorzystując w negocjacjach wszystkie prawne i ekonomiczne argumenty, aby nie dopuścić do orzeczenia prawnej upadłości przedsiębiorstwa (na mogący w każdej chwili wpłynąć wniosek któregoś z dużych wierzycieli), a jednocześnie przygotować warunki dla zawarcia ugody bankowej, umożliwiającej oddłużenie i przeprowadzenie radykalnych zmian funkcjonalnych i prawnych Zakładów. W wyniku niezwykle skomplikowanych, kilkunastomiesięcznych rozmów, negocjacji i uzgodnień z grupą banków (co świadczy o ich trudności), przeprowadzenia postępowania ugodowego (po uprzednim poparciu przez największego wierzyciela „Polteksu" – BH SA w Warszawie i scedowaniu jego przeprowadzenia) w imieniu całej grupy wierzycieli podjął się łódzki PBG SA, od lat na bieżąco obsługujący przedsiębiorstwo (mimo że tenże już w maju 1991 złożył wniosek o jego upadłość). Do niego w dniu 27 października1994 r. likwidator skierował wniosek w sprawie formalnego wszczęcia bankowego postępowania ugodowego, jeszcze przed zakończeniem aktualizacji biznesowo-produkcyjnego programu działalności wydziału wykończalni tkanin (podstawy całego programu naprawczego). W rezultacie długich, skomplikowanych negocjacji prowadzonych z grupą banków (tzw. wierzycielskich) pod kierownictwem PBG SA, w pierwszym półroczu 1995 r. uzyskałem ich akceptację programu kompleksowej restrukturyzacji (transformacji) przedsiębiorstwa, obejmującego usamodzielniony prawnie − pod szyldem spółki „Poltex W" − wydział wykończalni (poparty nowym biznesplanem) oraz potwierdzony projekt z 1991 r. możliwego usługowo-handlowego zagospodarowania pozostałych nieruchomości fabrycznych I. K. Poznańskiego, obejmujący wielofunkcyjne centrum kulturalno-rozrywkowe i handlowe, łącznie z hotelem. W tym czasie likwidator z grupą banków ustalił skalę redukcji długów przedsiębiorstwa, na poziomie ogólnie stosowanym przez banki, sposób i zasady zaspokojenia wierzycieli (uczestników „ugody bankowej"), a następnie wspólnie z nimi wynegocjowane zostały: ścieżka, zasady i warunki prywatyzacji przedsiębiorstwa z udziałem

Konsorcjum (grupy Ducatel). Do końca trzeciego kwartału 1995 r., przy udziale wszystkich stron (likwidator, banki oraz Konsorcjum), uzgodniono również treść umowy inwestycyjnej nazwanej „Przyrzeczeniem objęcia akcji, udziałów i zrealizowania inwestycji w ZPB Poltex" (tj. w spółkach mających powstać na bazie majątku trwałego przedsiębiorstwa), stanowiącej warunek zawarcia ugody bankowej, a następnie podstawę prywatyzacji. Po kolejnym dokładnym zbadaniu (przez firmę konsultingową SIAR Bossar) wiarygodności spółki IDD-córki z grupy Ducatel, będącej finansowym gwarantem planowanej inwestycji, wszystkie strony postępowania ugodowego, tj. PBG SA, Bank Handlowy w Warszawie SA, ARP SA, Organ Założycielski i z jego pełnomocnictwa likwidator przedsiębiorstwa, a także Izba Skarbowa w imieniu Ministra Finansów − jako beneficjenci umowy z jednej strony oraz potencjalny inwestor – Konsorcjum IDD-C. Kosiński (w imieniu grupy Ducatel i z jej gwarancjami finansowymi), którego prezesem z ramienia grupy został były wieloletni francuski polityk rządowy − Olivier Stirn, z drugiej strony, oficjalnie zatwierdziły tę umowę w dniu 4 października 1995 r.

Jej zapisy, oprócz zasad i warunków prywatyzacji przedsiębiorstwa oraz obowiązków (organizacyjnych, finansowych, technicznych), a ponadto odpowiedzialności strategicznego inwestora za realizację programu jego rewitalizacji (obejmującego działalność wydziału wykończalni oraz budowę wielofunkcyjnego centrum usługowo-handlowego, hotelu i muzeum), uwzględniły także korzystne dla beneficjentów sankcje finansowe w przypadku odstąpienia od umowy lub niewywiązania się inwestora ze zobowiązań wobec „Polteksu" w zakresie zapisanym w umowie i potwierdzonym ugodą bankową. Podpisanie umowy inwestycyjnej stanowiło cezurę w ponaddwuletnim okresie negocjacji zasad i warunków restrukturyzacji długów i prywatyzacji przed zawarciem ugody bankowej ze wszystkimi wierzycielami reprezentowanymi przez grupę banków wierzycielskich (*notabene*, na moje żądanie poparte przez banki, Konsorcjum w lipcu 1997 r. przekształcone zostało w spółkę z o.o. pod nazwą „XXI Century City Konsorcjum − IDD C. Kosiński" w celu profilaktycznego zapewnienia na przyszłość warunków prawnych dla ewentualnego egzekwowania odpowiedzialności

– w przypadku braku realizacji lub odstąpienia od umowy inwestycyjnej − od Konsorcjum oraz C. Kosińskiego (jako osoby fizycznej formalnie zameldowanej w Zairze, a mieszkającej w Europie oraz reprezentowanej przez pełnomocnika), niemających poza grupą Ducatel innego zabezpieczenia finansowego.

Po spełnieniu przez likwidowane przedsiębiorstwo ustawowych warunków zawarcia ugody z bankami, na wniosek prowadzącego postępowanie − PBG SA, Wojewoda Łódzki (sprawujący już nadzór założycielski nad przedsiębiorstwem) zarządzeniem z dnia 16 października 1995 r. uchylił wprowadzony w lipcu 1991 r. stan likwidacji ZPB „Poltex" z przyczyn ekonomicznych. Kolejnym zarządzeniem z dnia 24 października 1995 r. wszczął ponownie postępowanie naprawcze, ustanawiając Zarząd Komisaryczny nad przedsiębiorstwem, powołując jednocześnie dotychczasowego likwidatora na stanowisko jego Zarządcy. Jednoznaczna sytuacja prawna Zakładów − mających zatwierdzony już przez grupę banków program kompleksowej restrukturyzacji i transformacji likwidowanego przedsiębiorstwa (jego naprawy) oraz zasady i skalę redukcji jego długów − umożliwiła Zarządcy Komisarycznemu zawarcie z bankami ugody w dniu 27 grudnia 1995 r., odciążającej przedsiębiorstwo z narosłych, niespłacalnych zobowiązań. Zawarta ugoda utorowała drogę do rozpoczęcia realnego procesu ratowania Zakładów poprzez ich restrukturyzację, rynkową transformację (i rewitalizację). Aby umożliwić jej urzeczywistnienie, Minister Skarbu Państwa na wniosek Zarządcy Komisarycznego w dniu 14 maja 1996 r. dokonał komercjalizacji ZPB „Poltex", przekształcając je w Jednoosobową Spółkę Skarbu Państwa (JSSP) pod nazwą Wykańczalnia Materiałów Włókienniczych „Poltex W" SA (dalej: „Poltex W" – wykańczalnia), z minimalnym kapitałem (dla spółki akcyjnej) − 100 tys. zł (utworzonym z zysków pochodzących z umorzeń zobowiązań − w ramach ugody bankowej), która przejęła wszystkie prawa i obowiązki byłego przedsiębiorstwa. Jednocześnie na prezesa jej zarządu powołał dotychczasowego Zarządcę Komisarycznego Zakładów w mojej osobie. Umożliwił także zaspokojenie przez JSSP „Poltex W" roszczeń tzw. dużych wierzycieli w formie kompensaty udostępnionymi przez niego akcjami Skarbu Państwa w tej spółce, w proporcjach posiadanych

przez nich wierzytelności. Drobni wierzyciele równolegle byli zaspokajani przez spółkę gotówką. W rezultacie zastosowanej tzw. ugodowej zasady zaspokajania byłych dużych wierzycieli akcjami Skarbu Państwa, spółka „Poltex W" SA stała się spółką byłych wierzycieli „Polteksu" (Skarb Państwa został jedynie jej mniejszościowym akcjonariuszem). Ta kompensacyjna metoda rozliczeń finansowych, po zawarciu ugody z wierzycielami, uruchomiła proces kolejnych zmian własnościowych. W jego ramach część instytucjonalnych akcjonariuszy „Polteksu W" SA złożyła inwestorowi ofertę sprzedaży swoich akcji w tej Spółce (objętych w wyniku ugody bankowej), w ciągu dwóch lat od jej zawarcia, licząc na częściowe odzyskanie umorzonych wierzytelności. W tym czasie na wniosek Prezesa zarządu Spółki Akcyjnej „Poltex W" − Rada Nadzorcza zatwierdziła dwóch byłych pełnomocników likwidatora jako kolejnych członków jej zarządu, tj. T. Sokoła (finanse i księgowość) oraz S. Witczaka (produkcja i sprzedaż).

Realizacja programu rewitalizacji Zakładów wymagała ponadto spełnienia wielu kolejnych prawno-administracyjnych warunków, poczynając od zmiany planu przestrzennego zagospodarowania całości ich 27-hektarowego przemysłowego terenu. W sierpniu 1996 r. (po wielomiesięcznym okresie uzgodnień z wieloma organami administracyjnymi UM Łodzi i Urzędu Wojewódzkiego oraz z wojewódzkim konserwatorem zabytków), w imieniu zarządu skierowałem w tej sprawie wniosek do architekta miasta, mając zapewnienie ówczesnego Prezydenta, że procedury zmiany planu przestrzennego zagospodarowania przemysłowego terenu „Polteksu" potrwają do 6 miesięcy. W oczekiwaniu na uchwałę Rady Miejskiej w tej sprawie, w celu przygotowania ustalonych w postępowaniu ugodowym warunków prywatyzacji ZPB „Poltex" z udziałem Konsorcjum-grupy Ducatel, w pierwszym kwartale 1997 r. (przy wyraźnie odczuwalnym osłabieniu zainteresowania tej grupy udziałem w prywatyzacji „Polteksu" − poprzez przesuwanie jej w czasie) zażądałem aktualnego potwierdzenia wiarygodności finansowej grupy Ducatel (jako gwaranta wykonania przez Konsorcjum przyjętych zobowiązań inwestycyjnych wobec „Polteksu") oraz osobno wiarygodności finansowej C. Kosińskiego, jako osoby fizycznej, ale w pełni finansowo współodpowiedzialnej za realizację umowy. Rów-

nocześnie − z powodu dalej malejącego i tak już małego popytu na niekonkurencyjne cenowo tkaniny bawełniane krajowej produkcji (tym samym i usługi wykończalnicze), a w konsekwencji nieefektywnego wykorzystywania usługowego potencjału produkcyjnego wydziału wykończalni tkanin, podjąłem − przy wsparciu akcjonariatu „wierzycielskiego" − przygotowania do tzw. „fuzji" działalności włókienniczej poprzez kapitałowe połączenie kontynuowanej jeszcze przez ten wydział-Spółkę „Poltex W" działalności produkcyjnej (wraz z potencjalnie posiadanym udziałem „Polteksu" w rynku usług krajowych) z działalnością wydziału wykończalni Pabianickich Zakładów Przemysłu Bawełnianego „Pamotex" SA (będących własnością NFI i Skarbu Państwa), mających najlepszy w tym czasie w branży − w regionie łódzkim − ranking ekonomiczny i dysponujących niewykorzystywanymi w dużym stopniu mocami produkcyjnymi w zakresie wykończalnictwa tkanin. Takie posunięcie strategiczne zmierzało również do przeciwdziałania ponownemu zadłużeniu się Spółki z jednej strony, a z drugiej do równoczesnego umożliwienia spółce „Pamotex" SA zwiększenia udziału w krajowym rynku usług wykończalniczych i poprawy efektywności finansowej w wyniku lepszego wykorzystania potencjału produkcyjnego umożliwiającego jej rozwój. Z całkowitym poparciem właścicieli (b. wierzycieli) działalność produkcyjną spółka „Poltex W" zakończyła ostatecznie w 1997 r., po uzgodnieniu warunków i terminu dokonania „fuzji" poprzez zakup akcji PZPB „Pamotex" SA (w II kwartale 1998 r.).

W oczekiwaniu na szybką decyzję Rady Miejskiej w sprawie zmiany planu przestrzennego zagospodarowania historycznie przemysłowego obszaru „Polteksu", w wyniku wielomiesięcznych negocjacji, w maju 1997 r. zawarte zostało porozumienie z Zarządem Miasta (warunkujące tę zmianę) w sprawie finansowania przez inwestora „Polteksu" modernizacji i budowy miejskiej infrastruktury drogowej wokół Zakładów (w 2001 r., po uprzednim zakończeniu działalności produkcyjnej przez Spółkę „Poltex W" – wydział wykończalni, zostało ono zaktualizowane).

Dopiero po wielu pisemnych interwencjach skierowanych do Prezydenta M. Łodzi, Rada Miejska w dniu 18 czerwca 1997 r. uchwaliła zmianę planu przestrzennego zagospodarowania przemysłowego obszaru

ZPB „Poltex" (dalej bezzasadnie blokowaną m.in. przez jedną z partii tzw. „zielonych", radę społeczną osiedla Koziny itp. grupy społeczne). Jej uprawomocnienie nastąpiło aż po12 (a nie 6) miesiącach od daty złożenia wniosku, co zdecydowanie opóźniło realizację rozpoczętej już rok wcześniej finansowej i prawnej restrukturyzacji zakładów, decydującej o powodzeniu całego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Uchwała Rady Miejskiej umożliwiła spółce „Poltex W" uzyskanie decyzji dotyczącej nowego nieprzemysłowego (usługowo-handlowego) zagospodarowania dotychczasowej przestrzeni fabrycznej ZPB „Poltex", uwzględniającego również lokalizację uzgadnianego wcześniej przez kierownictwo sieci handlowej Auchan z Konsorcjum − jako strategicznym inwestorem − standardowego dla tej sieci hipermarketu budowlano-ogrodniczego z galerią handlową (na zasadach nieznanych wówczas zarządowi spółki „Poltex W" SA). *Notabene*, uchwała ta została znowelizowana w wyniku zaniechania w 1997 r. działalności produkcyjnej przez wydział wykończalni w zabytkowych obiektach, co jednocześnie zobowiązywało inwestora do nowego, jednorodnego usługowo-handlowego zagospodarowania całego dawnego terenu fabrycznego I. Poznańskiego, idącego śladem jego pierwotnej logiki, spójnego branżowo XIX-wiecznego „założenia" przemysłowego.

Niestety w końcu lipca 1997 r., gdy zapoczątkowany ugodą bankową proces restrukturyzacji zakładów zmierzał w dobrym kierunku, nieszczęśliwie uczestniczyłem w bardzo groźnym wypadku komunikacyjnym podczas podróży na oczekiwany od lat urlop (skutkującym m.in. bardzo ciężkim, wielomiejscowym złamaniem kręgosłupa). W okresie wielomiesięcznej szpitalnej, pooperacyjnej rekonwalescencji w Łodzi (skąd przez kilka miesięcy kierowałem procesem restrukturyzacji ZPB „Poltex" zgodnie z zawartą ugodą bankową), dyrektor − właściciel „Biura Projektów" – Jerzy Lutomski dostarczył mi zestaw dokumentacji (obejmujący m.in. uprawomocnioną już uchwałę Rady Miejskiej z dnia 18 czerwca 1997 r. w sprawie zmiany planu przestrzennego zagospodarowania oraz gotowy projekt decyzji w sprawie nowego usługowo-handlowego zagospodarowania tego terenu fabrycznego), wraz z listem przewodnim następującej treści: „Liczę, że wkrótce wróci Pan do zdrowia i z zainteresowaniem spojrzy w dokumenty wieńczące wie-

loletni Pański trud". Wymienione decyzje administracyjne wzmocniły moją wiarę w szybkie przystąpienie do znacznie opóźnianej prywatyzacji, a następnie transformacji i rewitalizacji Zakładów. Współpraca z Biurem J. Lutomskiego umożliwiła uzyskanie już w 1997 r. wielu pozwoleń budowlanych warunkujących przystąpienie inwestora do przygotowania terenu pod inwestycje poprzez wyburzanie powojennych obiektów, a także pozwoleń na budowę infrastruktury drogowej wokół „Polteksu" i hotelu w obiekcie dawnej przędzalni IKP. Dzięki temu spółka „Poltex W" (jako spadkobierca ZPB „Poltex") spełniła wymagania inwestora strategicznego dotyczące przystąpienia do jej prywatyzacji na zasadach ustalonych w „postępowaniu ugodowym" z udziałem „grupy banków" reprezentujących wszystkich wierzycieli przedsiębiorstwa.

Mając już nadzieję na zakończenie trwających 7 trudnych lat zmagań z różnymi kłopotami i przeciwnościami oraz wiarę w zbliżanie się dużymi krokami do wymarzonego celu, podobnie niespodziewanie jak przed laty przypadkowo nawiązałem kontakt z grupą Ducatel za pośrednictwem C. Kosińskiego, tak samo niespodziewanie w październiku 1997 r., w końcowym okresie przygotowywania Zakładów do prywatyzacji, zamiast oczekiwanego (od ponad 7 miesięcy) potwierdzenia jej wiarygodności finansowej jako gwaranta inwestycji w „Polteksie" i C. Kosińskiego jako współodpowiedzialnej osoby fizycznej, otrzymałem z wielomiesięcznym opóźnieniem informację o jej upadłości, a tym samym spółki IDD − udziałowca Konsorcjum z udziałem C. Kosińskiego. Konsekwencją upadłości gwaranta była automatyczna utrata przez formalnego inwestora strategicznego (powołaną w lipcu 1997 r. „konsorcjalną" spółkę Century City z o.o.) zdolności finansowej (przy braku innych zabezpieczeń) upoważniającej do udziału w prywatyzacji ZPB „Poltex". Wykorzystując możliwość zastosowania wspólnie z pozostałymi beneficjentami Umowy inwestycyjnej (Przyrzeczenia − Art. VI) „znaczących" sankcji finansowych, nie tylko w stosunku do pozbawionego gwarancji Konsorcjum jako spółki z o.o., ale i prezesa jej zarządu, a także bezpośrednio do współodpowiedzialnego jej udziałowca C. Kosińskiego (mając jeszcze w zapasie potencjalnie szanse powrotu do rozmów inwestycyjnych z angielską grupą Travers Morgan), zażądałem rozwiązania niespodziewanego problemu spowodowanego

upadłością gwaranta − grupy Ducatel przez pozyskanie nowego inwestora spełniającego warunki zapisane w umowie, który przejąłby całość dotychczasowych zobowiązań prywatyzacyjno-inwestycyjnych Konsorcjum, wynikających z umowy z dnia 4 października 1995 r. Groźba imiennych sankcji finansowych, zwłaszcza w stosunku do prezesa zarządu „Konsorcjum" − Oliwiera Stirna i C. Kosińskiego jako współodpowiedzialnej w ramach Konsorcjum osoby fizycznej, okazała się skuteczna. Niebawem otrzymałem informację, że Konsorcjum IDD-C. Kosiński zaproponowało (na zasadach nieznanych zarządowi Spółki „Poltex W") kierownictwu francuskiej sieci handlowej Auchan (która już od ponad roku uzgadniała z nim lokalizację budowy na terenie „Polteksu" standardowego dla tej grupy kapitałowej hipermarketu budowlano-ogrodniczego z galerią handlową według realizowanego już przez Biuro Projektowe J. Lutomskiego projektu technicznego) przejęcie również roli i obowiązków umownych inwestora strategicznego „Polteksu" na swoje i grupy Ducatel miejsce.

W czwartym kwartale 1997 r. otrzymałem także informację, że w tej samej sprawie Prezes Konsorcjum − Olivier Stirn paralelnie prowadził rozmowy także z inną francuską spółką − Apsys (jako potencjalnym inwestorem dla „Polteksu") z grupy kapitałowej Rotschilda. Z liderem tej ostatniej utrzymywał on bezpośrednie prywatne i zawodowe kontakty. Obydwu grupom Konsorcjum zaproponowało przejęcie wszystkich swoich prywatyzacyjno-inwestycyjnych zobowiązań w stosunku do ZPB „Poltex", zapisanych w warunkowej umowie inwestycyjnej z 4 października 1995 r. W sytuacji rokującej możliwość pozytywnego rozwiązania problemów wynikłych z niespodziewanej upadłości grupy Ducatel, zarząd Spółki Akcyjnej „Poltex W" kontynuował prace związane z przygotowaniem do jej prywatyzacji (zgodnie z zasadami ustalonymi w postępowaniu ugodowym), powołując w grudniu 1997 r. tzw. spółkę-córkę z o.o. pod nazwą „Poltex N" (N – nieruchomości), jako spółkę celową, ukierunkowaną na przygotowanie organizacyjnych, technicznych i finansowych warunków dla realizacji nowego jednolitego usługowo-handlowego zagospodarowania całego zespołu fabrycznego IKP. Spółka z o.o. „Poltex N", jako tzw. Spółka-córka Spółki Akcyjnej „Poltex W", była rezultatem proce-

su restrukturyzacji prawnej i organizacyjnej byłych Zakładów zgodnie z przyjętą przez wierzycieli bankowych strategią ich prywatyzacji. Ta ostatnia, ze względów strategicznych, polegała na ustalonych w umowie zasadach warunkowego obejmowania (zakupu) przez inwestora głównej puli akcji w podwyższonym kapitale Spółki Akcyjnej „Poltex W", jak i udziałów w spółce celowej z o.o. „Poltex N" – jej „córce", ale po uprzednim wypełnieniu ustalonych w umowie warunków (zobowiązań) finansowych w stosunku do Spółki Akcyjnej „Poltex W" (spadkobiercy praw i obowiązków byłych Zakładów „Poltex"). Warunkiem tej transakcji, uzgodnionej z byłymi wierzycielami ugodowymi (a następnie jej akcjonariuszami) było jednoczesne przyjęcie przez nowego strategicznego inwestora pełnej odpowiedzialności organizacyjnej, finansowej i technicznej za realizację uzgodnionego już w ramach postępowania ugodowego z grupą banków przy udziale „Konsorcjum", programu naprawy, tj. rynkowej transformacji byłego przedsiębiorstwa, umożliwiającej jego rewitalizację.

Podejmując odrębnie bezpośrednie rozmowy z zarządami obydwu grup kapitałowych (potencjalnych kandydatów na nowego strategicznego inwestora na miejsce „Konsorcjum"), dążyłem do uzyskania od każdej z nich: 1) akceptacji pełnego zakresu wcześniej uzgodnionego programu nieprzemysłowego, funkcjonalno-użytkowego zagospodarowania zabytkowych nieruchomości fabrycznych (podstawy tworzenia nowych miejsc pracy); 2) zasad i warunków finansowych przystąpienia do prywatyzacji byłego przedsiębiorstwa oraz 3) przyjęcia odpowiedzialności finansowej strategicznego inwestora za ewentualne odstąpienie lub niewywiązanie się z umowy inwestycyjnej. Wskazując istniejące uwarunkowania prawno-administracyjne i ekonomiczne związane z realizacją tej inwestycji w „Polteksie" (m.in. kapitałochłonną modernizację i budowę miejskiej infrastruktury drogowej wokół Zakładów „Poltex), celowo prezentowałem trudny temat ich historycznych doświadczeń i losu, które wywarły wpływ na dokonany przeze mnie w nowej rzeczywistości gospodarczej wybór kierunku i sposobu ratowania przynajmniej ich historycznego zespołu fabrycznego poprzez kompleksową restrukturyzację i funkcjonalną oraz prawną transformację w celu ponownego, ale już nieprzemysłowego ożywienia

zabytkowych nieruchomości Izraela Poznańskiego. W wyniku prowadzonych uzgodnień warunków prywatyzacyjno-inwestycyjnych zapisanych w umowie z „Konsorcjum" i grupą Ducatel z dnia 4 października 1995 r. byłem pewny, że ten odważny (niestereotypowy) projekt kompleksowej transformacji rynkowej byłego włókienniczego kolosa (dający mu szansę nowego życia), wraz z jego pogmatwaną, trudną historią, nie tylko zainteresował, ale i zawładnął wyobraźnią prezydenta grupy Apsys, M. Bansay'a, jako potencjalnego inwestora, a po paru rundach rozmów również wyobraźnią jej finansowych gwarantów należących do grupy Rotschilda, tj. Dyrektora Generalnego grupy Francarep oraz Prezydenta grupy Fonciere Euris. Zainteresowania projektem rewitalizacji historycznych nieruchomości IKP, których ratowanie było moim celem strategicznym, nie przejawiało natomiast kierownictwo grupy kapitałowej (sieci handlowej) Auchan, koncentrujące uwagę jedynie na budowie nowego, standardowego dla tej sieci hipermarketu (jako mini-centrum handlowego), na niezabudowanym historycznymi obiektami terenie „Polteksu" i niekompatybilnego architektonicznie z XIX-wiecznym otoczeniem zabytkowym z czerwonej cegły (podobnie jak na początku lat 90. grupa Makro Cash and Carry). Po akceptacji przez grupę Apsys „programu naprawy-ratowania" byłych Zakładów Bawełnianych, tj. prawnej i funkcjonalnej ich transformacji oraz nieprzemysłowej rewitalizacji, a następnie po formalnym (pisemnym) potwierdzeniu przez gwarantów finansowych jej zdolności kredytowej do realizacji tego ogromnego inwestycyjno-rewitalizacyjnego projektu w zakresie uzgodnionym wcześniej z grupą banków w postępowaniu ugodowym, akcjonariat wierzycielski spółki „Poltex W" warunkowo zaakceptował tę grupę jako nowego strategicznego inwestora na miejsce dotychczasowego „Konsorcjum", co stworzyło możliwość prywatyzacji byłych Zakładów „Poltex" jako podstawy oraz warunku ich transformacji i rewitalizacji. W ślad za decyzją stosownych organów Spółki Akcyjnej „Poltex W", prezydent grupy Apsys w dniu 30 marca 1998 r. udokumentował (w obecności gwarantów) wypełnienie całości zobowiązań inwestycyjnych w stosunku do spółki „Poltex W" (ciążących dotychczas na Konsorcjum i grupie Ducatel). Grupa Apsys, spełniając warunki umowy inwestycyjnej zatwierdzonej ugodą bankową,

zastąpiła zbankrutowaną grupę Ducatel (na zasadach nieznanych zarządowi Spółki „Poltex W"), przejmując jej uprawnienia oraz obowiązki związane z warunkowym udziałem w prywatyzacji byłych Zakładów polegającej na obejmowaniu ustalonej w umowie inwestycyjnej liczby akcji w podwyższonym kapitale spółki „Poltex W" (wykańczalnia tkanin) i udziałów w Spółce z o. o. „Poltex N" (nieruchomości). W rezultacie tej transakcji grupa Apsys stała się dysponentem praw do: 1) wszystkich naniesień (m.in. zabytkowych budynków i budowli) na terenie ZPB „Poltex" oraz 2) użytkowania wieczystego ich gruntów (nadal pozostających własnością Skarbu Państwa). Fakt prywatyzacji Spółki Akcyjnej „Poltex W" (spadkobiercy praw i obowiązków byłych ZPB „Poltex") przez grupę Apsys był podstawą do ostatecznego, formalnego zakończenia przez spółkę faktycznie nieistniejącej już współpracy i kontaktów z dotychczasowym inwestorem – Konsorcjum Inwestycyjnym grupy Ducatel z C. Kosińskim (i rozstanie z nim). Od tego momentu Konsorcjum IDD-C. Kosiński Sp. z o.o. i grupa Ducatel całkowicie utraciły (zanim uzyskały) wpływ na działalność Spółki Akcyjnej „Poltex W", a tym samym na działalność nowego strategicznego inwestora „Polteksu" – grupę Apsys, w zakresie realizacji programu ratowania byłych ZPB „Poltex" (projektu ich transformacji i nieprzemysłowej rewitalizacji). Natomiast C. Kosiński, jako udziałowiec byłego Konsorcjum, wykupując część akcji Spółki Akcyjnej WMW „Poltex W" (już nieprodukcyjnej, ale posiadającej − w wyniku fuzji ze Spółką Akcyjną „Pamotex" − główne aktywa finansowe w jej akcjach) od niektórych byłych instytucjonalnych wierzycieli (objętych przez nich w wyniku ugody bankowej), został osobiście jedynie imiennym jej akcjonariuszem. Nie mając ani bezpośrednich, ani formalnych powiązań z nowym inwestorem strategicznym „Polteksu" − podobnych do tych, jakie miał poprzez Konsorcjum z grupą Ducatel − sprawił, że kierownictwo grupy Apsys, wraz z warunkowym przejęciem pełni praw, ale i zobowiązań prywatyzacyjno-inwestycyjnych wobec „Polteksu", zakończyło z nim również wszelkie kontakty, pozbawiając go możliwości wpływu na swoją działalność w zakresie realizacji zatwierdzonego ugodą bankową „historycznego projektu transformacji" i jednocześnie współczesnej, nieprzemysłowej rewitalizacji ZPB „Poltex" (dawnych Zakładów I. K. Poznańskiego).

Uzyskane przez „Poltex W" SA środki finansowe z tytułu prywatyzacji, w pierwszej kolejności umożliwiły ostateczne i całkowite już zaspokojenie również wierzycieli pozaugodowych (w tym największego z nich, ZUS − z tytułu wielomilionowych zaległości z dekady lat dziewięćdziesiątych, sprzed ugody bankowej), a następnie pozwoliły na kilkunastomilionowy zakup w czerwcu 1998 r. wcześniej uzgodnionych akcji PZPB „Pamotex" SA w celu dokonania fuzji obydwu spółek (połączenia wydziałów wykończalnictwa tkanin „Polteksu W" SA i „Pamoteksu" SA). Po wieloletnim, niezwykle wyczerpującym okresie walki o uratowanie całości jednolitego XIX-wiecznego zespołu fabrycznego nastąpiło uspokojenie atmosfery wokół zagrożonej prywatyzacji, a tym samym i rewitalizacji zabytkowych nieruchomości jako celu nietypowej naprawy byłych Zakładów Bawełnianych „Poltex". Sposób i forma przejęcia przez grupę Apsys − od Konsorcjum grupy Ducatel − zobowiązań prywatyzacyjno-inwestycyjnych wobec Spółki Akcyjnej „Poltex W" oraz widoczne jej całkowite zaangażowanie w proces budowy kolejnego etapu historii dawnych Zakładów Bawełnianych I. Poznańskiego i przywrócenie im nowej, ważnej roli w mieście, upewniły mnie, że ta doświadczona w realizacji dużych inwestycji grupa kapitałowa dysponuje wszystkimi atutami (finansowymi, intelektualnymi i organizacyjnymi), by zapewnić kompleksową realizację tego wielkiego, skomplikowanego i niezwykle ryzykownego projektu rewitalizacji zabytkowych nieruchomości IKP. W ten sposób wirtualna wizja z 1991 r. transformacji dawnej fabryki włókienniczej I. Poznańskiego znalazła realne możliwości jej urzeczywistnienia. Grupa Apsys również szybko potwierdziła swoje realne możliwości i autentyczne zaangażowanie w realizację tego niekonwencjonalnego programu nowego nieprzemysłowego ożywienia (rewitalizacji) byłych już Zakładów „Poltex", zatrudniając francuskie Biuro Projektowo-Architektoniczne Süd Arch. z Lyonu (doświadczone w adaptowaniu obiektów przemysłowych do miejskich funkcji) jako „wiodące", w celu szybkiego przygotowania projektu techniczno-adaptacyjnego i dokumentacji wykonawczej dla wcześniej już uzgodnionego programu jednolitego, nowoczesnego zagospodarowania fabrycznych nieruchomości w formie wielofunkcyjnego centrum usługowo-handlowego oraz hotelu.

Przejmując dotychczasową odpowiedzialność Konsorcjum grupy Ducatel za realizację projektu, przejęła także, nieznane wcześniej Zarządowi „Polteksu" jego zobowiązania wobec grupy kapitałowej Auchan, udostępniając lokalizację budowlano-ogrodniczego hipermarketu dla związanej z nią sieci „Leroy Merlin" w ramach ogólnego projektu handlowego na terenie byłego „Polteksu" (łącząc go z galerią handlową). W trosce o zapewnienie najwyższej jakości nadzoru nad procesem restauracji i rewitalizacji zabytkowego zespołu fabrycznego przez firmy konserwatorskie (z Łodzi, Torunia i Krakowa), grupa Apsys zaprosiła do współpracy również czterech łódzkich inżynierów specjalizujących się w restauracji zabytków z czerwonej cegły (tj. J. Rybaka, H. Jung-Migdalską oraz reprezentujących firmę architektoniczną Marciniak&Witasiak), a poza tym podwykonawców, wśród nich „Biuro Projektowe" Jerzego Lutomskiego − odgrywające ważną rolę w ogólnym projekcie rewitalizacyjnym, jako odpowiedzialne w całości m.in. za techniczny projekt wykonawczy wszystkich inwestycji drogowo-infrastrukturalnych oraz medialnych (energia, woda, c.o. itd.) na terenie i wokół Zakładów „Poltex". Do współpracy zaproszono także architekta Andre Mrowca − Polaka mieszkającego we Francji, specjalistę od projektowania przestrzeni centrów handlowych, oraz specjalistyczne firmy projektowe z Wielkiej Brytanii (wystrój plastyczny) i Hiszpanii (fontanny). *Notabene* Biuro J. Lutomskiego współpracowało już z „Polteksem" w zakresie przygotowywania w 1996 r. skomplikowanego, obszernego (49 załączników, łącznie z wieloma operatami) wniosku o zmianę planu zagospodarowania przemysłowego terenu „Polteksu", a następnie przy uzyskiwaniu przez „Poltex W" SA różnych decyzji administracyjnych, w tym niektórych pozwoleń budowlanych związanych z rewitalizacją zabytkowego zespołu fabrycznego „Polteksu" (oraz pozwoleń na wyburzenie obiektów powojennych, kolidujących z zabytkową ceglaną architekturą). Dzięki temu grupa Apsys − jako inwestor − dysponując uzyskanymi wcześniej przez Spółkę „Poltex W" pozwoleniami na wyburzenie powojennych obiektów, już w 1999 r. mogła przystąpić do ich likwidacji w celu przywrócenia pierwotnego układu urbanistycznego temu zespołowi fabrycznemu i otwarcia go na zewnątrz w ramach jego rewitalizacji. Kompleksową wizualizację funkcjonalno-użytkowego

projektu nowego, nieprzemysłowego zagospodarowania fabrycznego zespołu nieruchomości Izraela Poznańskiego pod pierwotną nazwą „Nowy Świat" (spełniającego warunki dotyczące kompleksowej realizacji mojego programu naprawy z 1991 r.) prezydent grupy Apsys zaprezentował w dniu 3 marca 2000 r. na specjalnie zorganizowanym przeze mnie otwartym posiedzeniu Komisji Zagospodarowania Przestrzennego Rady Miejskiej, aby uświadomić władzom samorządowym społeczno-gospodarcze znaczenie i korzyści dla miasta, jakie zapewni realizacja tego projektu transformacyjno-rewitalizacyjnego.

Pod koniec lat 90. ubiegłego wieku włączyłem się również do prowadzonej od dawna, także za pośrednictwem mediów, dyskusji na temat konieczności budowy nowego obiektu dla Muzeum Sztuki Współczesnej w Łodzi, proponując ówczesnemu dyrektorowi Muzeum Sztuki M. Borusiewiczowi jego lokalizację w historycznym obiekcie dawnej tzw. wysokiej tkalni IKP, na terenie przyszłego wielofunkcyjnego centrum usługowo-handlowego, w sąsiedztwie planowanego dużego hotelu w również zabytkowym obiekcie dawnej przędzalni. Po zaakceptowaniu tej propozycji przez dyrektora Muzeum Sztuki M. Borusiewicza i potwierdzeniu jej po wspólnych rozmowach przez ówczesnego marszałka województwa Waldemara Matusewicza (pełniącego funkcję Organu Założycielskiego Muzeum), koncepcję tę przedstawiłem prezydentowi grupy Apsys − M. Bansay'owi, z uzasadnieniem przyszłych korzyści ze zlokalizowania tej rangi placówki kultury na terenie wielofunkcyjnego centrum (rekreacyjno-rozrywkowego i kulturalnego oraz handlowego), oprócz uwzględnionego przez grupę Apsys − Muzeum Fabryki (uzgodnionego już z Grupą Ducatel w lipcu 1993 r.). Niebawem otrzymałem pozytywną decyzję. Następnie Grupa Apsys, będąca właścicielem wszystkich naniesień na tej nieruchomości (i wieczystym użytkownikiem gruntów będących własnością Skarbu Państwa), w kolejnych latach nieruchomość tę formalnie i nieodpłatnie przekazała Urzędowi Marszałkowskiemu do celów muzealnych, wspomagając (finansując) również przygotowanie (przez Biuro Projektowe J. Lutomskiego) wstępnego projektu technicznego dostosowania zabytkowego, oryginalnego budynku dawnej tkalni IKP do celów muzealnych. Dzięki temu − po parudziesięciu latach oczekiwań i niemożności

– łódzkie Muzeum Sztuki, kierowane przez nowego dyrektora Jarosława Suchana, w najtańszy z możliwych sposobów, przy finansowym wsparciu Ministerstwa Kultury oraz Urzędu Marszałkowskiego (również funduszami unijnymi, mimo blokowania inwestycji przez jedną z małych, ale głośnych wówczas partii w sejmiku wojewódzkim), dostosowało ten obiekt o charakterystycznej łódzkiej architekturze przemysłowej z czerwonej cegły do potrzeb Muzeum Sztuki Współczesnej ms2. Jego otwarcie sprawiło mi ogromną satysfakcję i to nie dlatego, że oficjalnie otrzymałem podziękowanie dyrektora Muzeum Sztuki J. Suchana za inicjatywę i wkład w jego powstanie już w czasie technicznego odbioru budowlanego obiektu dawnej tkalni przystosowanego do celów muzealnych, w maju 2008 r. (z aplauzem uczestników tej uroczystości), a następnie również podobnie podczas uroczystego otwarcia pierwszej wystawy sztuki współczesnej w listopadzie tegoż roku (z udziałem władz wojewódzkich i miejskich oraz Ministra Kultury), ale także dlatego, że wskazany przeze mnie budynek dawnej tkalni (w sąsiedztwie również dawnej przędzalni – hotel Andel's), po jego przystosowaniu do funkcji muzealnych, w 2009 r. uznany został jednocześnie za najciekawszy obiekt turystyczny w kraju („Dziennik Łódzki" z dnia 8.05.2009).

Rozpoczęty w 2001 r. rzeczywisty cykl inwestycyjny związany z realizacją programu transformacji i rewitalizacji dawnych zakładów IKP (przy którym pracowało od 3 do 3,5 tys. pracowników różnych branż i zawodów, kilka dużych firm budowlanych oraz kilka firm konserwatorskich) dotyczył wielu różniących się skalą i funkcjami projektów (zadań) w zakresie usługowo-handlowym, realizowanych przez strategicznego inwestora pod kątem lub we współpracy z przyszłymi operatorami ustalonych powierzchni oraz realizowanych samodzielnie projektów w dziedzinach hotelarstwa, kultury, rekreacji przez zaproszonych przez grupę Apsys specjalistycznych inwestorów, a jednocześnie operatorów tych powierzchni w ramach jednolicie zaprojektowanego wielofunkcyjnego usługowo-handlowego centrum (np. Muzeum Sztuki Współczesnej, hotel Andel's, kino). Ich cykle realizacyjne zaczynały się i kończyły w różnych terminach. Mimo stosowanej przez Prezydenta Miasta Jerzego Kropiwnickiego tzw. taktyki obstrukcji rozpoczętej już

realizacji programu rewitalizacji „Polteksu" (o czym wiele pisała nawet łódzka prasa − np. „Gazeta Wyborcza" z 18.11.2004), najszybciej zrealizowany został największy projekt wielofunkcyjny na tym fabrycznym terenie, czyli centrum usługowo-handlowe, otwarte już 17 maja 2006 r. Kompleks obiektów, pod ostateczną nazwą „Manufaktura" − w 2007 r. zaliczono do siedmiu cudów Polski („Dziennik Łódzki" z 31.08.2007), a w 2009 r. łodzianie uznali go za „ikonę" Miasta. Następnie w ramach tego wielkiego projektu w dniu 27 stycznia 2007 r. otwarto oryginalne, jedyne tego rodzaju w tym przemyśle w kraju, interaktywne Muzeum Fabryki, w listopadzie 2008 r. − Muzeum Sztuki Współczesnej (którego obiekt, jak już wspomniano, uzyskał miano najciekawszego obiektu turystycznego w kraju w 2009 r.) oraz 8 czerwca 2009 r. − hotel Andel's wiedeńskiej grupy kapitałowej Warimpex (najciekawsze wnętrze roku w Łodzi i zdobywca − podobnie jak cała Manufaktura – także międzynarodowych wyróżnień). W kontekście realizacji tego projektu pozwolę sobie przywołać interesujący epizod dotyczący moich kontaktów z Jerzym Kropiwnickim − późniejszym Prezydentem Miasta Łodzi − z okresu pełnienia przez niego, z ramienia Skarbu Państwa, funkcji członka Rady Nadzorczej w Spółce Akcyjnej „Pamotex" SA w Pabianicach. Wówczas, w listopadzie 1997 r., sugerował mi opisanie w formie książkowej zastosowanej przeze mnie w „Polteksie" oryginalnej, niespotykanej dotychczas w polskiej transformacji gospodarczej (i w transformacji przemysłu włókienniczego) strategii ratowania likwidowanych Zakładów – tj. sposobu ich nowego, ale nieprzemysłowego ożywienia, co świadczyło o jego znajomości zasad i warunków prywatyzacji „Polteksu", ustalonych w otwartym tzw. „postępowaniu ugodowym" z wierzycielami (w tym z gminą Łódź), stanowiącym podstawę realizacji zatwierdzonego przez Ministra Przemysłu programu jego naprawy. Ponad cztery lata później, kiedy był już Prezydentem Miasta (mimo posiadanej wiedzy o zasadach i warunkach prawnej transformacji „Polteksu"), z nieznanych oficjalnie rzeczywistych powodów (bardzo różnie uzasadnianych) radykalnie zmienił stosunek do tego inwestora i urzeczywistnionego już projektu rewitalizacji dawnej fabryki I. Poznańskiego, wyraźnie utrudniając jego realizację (aż do momentu rozmowy przeprowadzonej z nim przez ambasadora Francji w koń-

cowej fazie budowy Manufaktury), co niepotrzebnie komplikowało i znacznie wydłużało cykl inwestycyjny. Jednak niebawem fakt ten nie przeszkadzał już Prezydentowi Miasta w medialnym promowaniu się podczas wspierania swoich kandydatów na następnego Prezydenta Łodzi na tle popularnej Manufaktury, czym sprawiał wśród łodzian fałszywe wrażenie współuczestnictwa w historycznej rewitalizacji byłych Zakładów I. K. Poznańskiego (*vide* „Echo Miasta" z 24.08.2006). Prokurator oskarżający członków zarządu „Poltex W" SA w 2004 r. nie skorzystał jednak z okazji wysłuchania Prezydenta J. Kropiwnickiego jako bezpośredniego świadka w procesie sądowym (wysłuchano jednego z dyrektorów wydziałów Urzędu Miasta), w celu uzyskania rzetelnych informacji o rzeczywistych powodach stosowanej przez niego paroletniej „obstrukcji" budowy Manufaktury oraz o zastrzeżeniach do warunków prawnej transformacji byłego przedsiębiorstwa „Poltex", która była również głównym punktem błędnego, prokuratorskiego oskarżenia jego zarządu. *Notabene*, w tej samej kadencji władz samorządowych, Urząd Miasta nie był również zainteresowany kontynuowaniem (rozpoczętych wcześniej z władzami poprzedniej kadencji) uzgodnień dotyczących wspólnej budowy tzw. alei spacerowo-turystycznej prowadzącej od Manufaktury, przez Park Staromiejski do Placu Wolności i ul. Piotrkowskiej (w celu ożywienia tej ostatniej), mimo przygotowanych już (i dotychczas zachowanych) kilku wariantów takiego projektu w ramach ogłoszonego konkursu przez grupę Apsys − inwestora w „Polteksie".

Kierując Spółką Akcyjną „Poltex W", powołaną przez Ministra Skarbu Państwa 14 maja 1996 r. w wyniku „ugody bankowej" na podstawie Ustawy z dnia 2 marca 1993 r., wypełniałem także ciążące na mnie obowiązki wynikające z niej oraz z umowy inwestycyjnej, kontynuując również kolejne etapy restrukturyzacji Zakładów. W jej ramach przygotowywałem tzw. fuzję nierentownej działalności funkcjonującego jeszcze wydziału wykończalni tkanin – Spółki „Poltex W" ze Spółką Akcyjną „Pamotex" w Pabianicach poprzez zakup jej akcji, a następnie likwidowałem działalność tego wydziału w 1997 r. jako ostatniego ogniwa produkcyjnego na terenie byłego przedsiębiorstwa włókienniczego − „Poltex" (prowadząc równocześnie działalność handlową

półproduktami włókienniczymi). Od momentu przejęcia przez grupę Apsys roli inwestora strategicznego ZPB „Poltex", współpracowałem również z jej kierownictwem w całym cyklu przygotowania i realizacji inwestycji rewitalizacyjnej, monitorując urzeczywistnianie programu naprawy opartego na kompleksowej transformacji dawnych Zakładów i funkcjonalnej, nieprzemysłowej rewitalizacji ich zabytkowych nieruchomości (zgodnie z programem zatwierdzonym ugodą bankową), aż do momentu oddania do eksploatacji w czerwcu 2009 r. ostatniego już z zadań zapisanych w pierwotnym programie „likwidacji naprawczej" ZPB „Poltex" z 1991 r. – największego łódzkiego hotelu Andel's (w segmencie design obok Muzeum ms2), mieszczącego się w pięknym zabytkowym obiekcie dawnej przędzalni IKP, należącego do austriackiej grupy kapitałowej Warimpex (powstałego według projektu polskich architektów pracujących w wiedeńskiej firmie OP Architekten − W. Popławskiego i A. Orlińskiego). W czasie rozpoczętej już inwestycji rewitalizacyjnej (w pierwszych latach XXI wieku) Prezydent Miasta dążył (podobnie bezzasadnie jak prokurator w sprawie karnej) do bezwzględnego wyegzekwowania od spółki „Poltex W" opłaty zwanej „rentą planistyczną" (z tytułu zmiany w 1997 r. planu przestrzennego zagospodarowania przemysłowego terenu „Polteksu" pod kątem tego właśnie projektu rewitalizacyjnego), w kwocie ponad 5,5 mln złotych (niespodziewany zbieg wydarzeń!). Ale podobnie jak Sądy w sprawie karnej, tak w tym przypadku, według kompetencji, Naczelny Sąd Administracyjny uznał bezprawność opłaty nałożonej na spółkę przez Prezydenta Miasta.

Skuteczna realizacja skomplikowanego programu nieprzemysłowej rewitalizacji XIX-wiecznych nieruchomości (mimo ogromnej jego kosztochłonności oraz komplikacji administracyjno-prawnych i technicznych) w pełni potwierdziła nie tylko finansową, organizacyjną, techniczną i intelektualną wiarygodność grupy Apsys jako strategicznego inwestora (w przeciwieństwie do „Konsorcjum" grupy Ducatel z udziałem C. Kosińskiego), ale również jej pełne emocjonalne zaangażowanie w zapewnienie najlepszych warunków procesowi restauracji, rewitalizacji i historycznej transformacji rynkowej dawnych Zakładów Izraela Poznańskiego. Swoją postawą grupa Apsys zrekompensowała

zaskakujące zdarzenie z 1997 r. związane z niespodziewaną upadłością grupy Ducatel i rozpadem jej „Konsorcjum" z udziałem C. Kosińskiego (niemającego własnych środków ani innych zabezpieczeń finansowych poza grupą Ducatel), co o ponad dwa lata opóźniło rozpoczęcie rzeczywistego cyklu inwestycyjnego w „Polteksie". Tempo przygotowań, przebieg inwestycji rewitalizacyjnej, a także dbałość grupy Apsys jako inwestora strategicznego o całkowite zachowanie pierwotnych architektoniczno-urbanistycznych walorów, w szybkim tempie niszczejących oryginalnych fabrycznych nieruchomości I. Poznańskiego − dziedzictwa materialnej kultury przemysłowej miasta, doprowadziły do ich efektownego renesansu w wyniku kompleksowej, cywilizacyjnej aktywizacji społeczno-ekonomicznej dużego, zaniedbanego obszaru fabrycznego. Ten nowatorski projekt już w trakcie jego realizacji został przez inwestora skutecznie wypromowany zarówno w kraju, jak i poza jego granicami, i nadal promuje Łódź, „przypominając ją światu"!

Zamiarem autora tej krótkiej, ale skomplikowanej historii dotyczącej radykalnych zmian byłych ZPB „Poltex" nie jest ocena efektów zrealizowanego projektu i jego wpływu na cywilizacyjny wizerunek miasta, bowiem rezultaty widoczne są gołym okiem i każdy według własnych kryteriów może je ocenić (nawet ci, którzy w początkowych latach 90. nie mogli uwierzyć w wirtualny projekt oraz sens i realność jego realizacji w Łodzi). Jego rangę i znaczenie dla miasta potwierdzają osiągane przez Manufakturę oraz hotel i Muzeum Sztuki Współczesnej ms2 wyróżnienia i zwycięstwa w różnych krajowych i międzynarodowych konkursach, jak również uwaga, jaką krajowe i zagraniczne tytuły prasowe poświęcają naszemu miastu, przysparzając mu zarówno inwestorów, jak i turystów zagranicznych. Nowoczesne wielofunkcyjne centrum usługowo-handlowe Manufaktura, wraz z hotelem Andel's, Muzeum Sztuki Współczesnej oraz interaktywnym Muzeum Fabryki (miejsca), a także Muzeum Nauki i Techniki dla dzieci i nowoczesnym 14-ekranowym kinem, spełniło marzenia autora projektu z 1991 r. nieprzemysłowej rewitalizacji upadających ekonomicznie Zakładów Bawełnianych „Poltex" poprzez ich funkcjonalną i prawną transformację. Dzięki temu zrewitalizowany w całości obszar, razem z dotychczasowym Muzeum Sztuki przy

ulicy Więckowskiego i sąsiadującym Muzeum Miasta w Pałacu Poznańskich, stanowi największą koncentrację „placówek kultury z tzw. wyższej półki" w Łodzi (i wszystkie w byłych obiektach rodziny I. K. Poznańskiego). Ówczesna zuchwała, wirtualna wizja tego miejsca, przez wielu uważana za „księżycową", niemożliwą do zrealizowania, po latach stała się realnym faktem potwierdzającym jej słuszność i dowodem na możliwość dokonania cywilizacyjnych zmian w wizerunku tradycyjnie włókienniczego miasta – na bazie historycznych nieruchomości przemysłowych. Uratowanie całości zabytkowego, jednolitego kompleksu fabrycznego z czerwonej cegły (z prywatnych funduszy zagranicznych), jak i bezprecedensowy fakt stworzenia w ramach tego projektu warunków dla zorganizowania ponad 4,5 tys. nowych miejsc pracy, sprawiają autorowi tegoż pomysłu (programu ratowania „Polteksu") szczególną satysfakcję, gdyż stanowią rzeczywistą rekompensatę dla łodzian (zwłaszcza młodszego pokolenia) za utracone przez ich poprzedników produkcyjne miejsca pracy, i są spełnieniem mojej (likwidatora) obietnicy złożonej pracownikom byłych ZPB „Poltex" w początku latach 90. ub. wieku (z częścią których teraz corocznie tradycyjnie spotykam się w Manufakturze na organizowanych przez Muzeum Fabryki – sympatycznych, okolicznościowych spotkaniach z okazji „Dnia Włókniarza" oraz najważniejszych w Polsce Świąt: Wielkanocy i Bożego Narodzenia, wspominając trudny okres.

Efektowna realizacja mojego pomysłu − projektu i opartego na nim programu „naprawy" i strategii jego przeprowadzenia z 1991 r. – ukierunkowana na funkcjonalnie przełomową, nieprzemysłową transformację i w jej rezultacie rewitalizację tradycyjnie włókienniczych zakładów, stanowi rzeczywisty dowód całkowitego spełnienia mojej ówczesnej wirtualnej wizji tego miejsca zrealizowanej przez strategicznego inwestora – grupę Apsys, a jednocześnie potwierdzenie jej wiarygodności i odpowiedzialności prywatyzacyjnej. Za ten wyjątkowy rezultat, kierownictwu grupy kapitałowej Apsys, na czele z prezesem Mauricem Bansay'em oraz jej udziałowcom, a jednocześnie gwarantom (nie tylko finansowym) i wielkim orędownikom tego ryzykownego projektu, przekazuję wyrazy uznania i wdzięczności za całkowite, wszechstronne zaangażowanie się w to niezwykle trudne, skomplikowane i kapitałochłonne

Fot. 1 i 2. Manufaktura

Źródło: ze zbiorów własnych Autora

a jednocześnie bardzo ważne i przełomowe zarówno dla tego miejsca, jak i Miasta o długich tradycjach włókienniczych − największe w kraju, nieruchomościowe przedsięwzięcie modernizacyjno-rewitalizacyjne, stanowiące oczywisty przykład zachodzących po 1989 r. przemian cywilizacyjnych w Łodzi.

Podziękowanie kieruję również w stronę dyrektora J. Y. Ebela za sprawną koordynację (w imieniu grupy Apsys) realizacji tego wielkiego projektu inwestycyjno-rewitalizacyjnego związanego z kompleksową transformacją Zakładów Bawełnianych, jak i do wspierającej go polsko-francuskiej grupy młodych menedżerów i współpracowników (z którymi potrafił nawiązać konstruktywne i efektywne relacje, uświadamiając im rangę tego projektu w życiu zawodowym każdego z nich i tworząc pozytywny klimat dla ich współuczestnictwa w jego realizacji), na czele z Arturem Wojtkiewiczem (dyrektorem „budowy" Manufaktury), Martyną Podsędkowską-Olczyk (kierującą również budową hotelu Andel's) i Waldemarem Olbrikiem (obecnie dyrektorem generalnym koncernu budowlanego „Skanska na Europę"), a także do specjalistów branżowych (ze strony polskiej) nadzorujących prawidłowość i jakość restauracji rehabilitowanego unikatowego zespołu fabrycznych obiektów zabytkowych przeznaczonych do nowych funkcji, przy zapewnieniu zachowania oryginalnego, charakterystycznego XIX-wiecznego pejzażu przemysłowego tej przestrzeni przez parotysięczną grupę pracowników budowlanych i konserwatorów. Nie mogę pominąć także faktu, że przygotowanie w pierwszym okresie zmian ustrojowo-systemowych, a następnie przeprowadzenie − nietypowej branżowo − rynkowej transformacji byłego włókienniczego „bankruta" było możliwe dzięki niespotykanej, zaskakująco odważnej akceptacji zaproponowanej przeze mnie − pionierskiej w kraju − niezwykle ryzykownej strategii i programu ratunkowego dla ZPB „Poltex" (z powodów ekonomicznych opartego na ich „likwidacji naprawczej", a następnie ponownym, ale już nieprzemysłowym ich ożywieniu) przez sprawujących po roku 1989 państwowy nadzór właścicielski nad przedsiębiorstwem, tj. kolejnych Ministrów: Przemysłu, Finansów, a od 1993 r. Wojewodów Łódzkich i od maja 1996 r. Ministra Skarbu Państwa (reprezentujących różne opcje polityczne, wrażliwość społeczną i podejście do procesu transfor-

macji gospodarki). Należy też podkreślić fakt odważnej akceptacji tego „programu" przez trzech głównych wierzycieli bankowych „Polteksu", na czele z zarządem byłego PBG SA i odpowiedzialnym w jego imieniu za restrukturyzację długów/finansów przedsiębiorstw państwowych (na podstawie przepisów ustawy z dnia 3 lutego 1993 r.) wiceprezesem Sławomirem Lachowskim. Przy tej okazji składam wszystkim wyrazy uznania i podziękowania. Raz jeszcze w tym miejscu przekazuję także wyrazy wdzięczności wszystkim ówczesnym pracownikom ZPB „Poltex", którzy w tym trudnym okresie likwidacji Zakładów swoją pozytywną postawą (rozumiejącą potrzebę zmian) wzmacniali moją pasję do ratowania tej wartości, której niczym nie można byłoby zastąpić w łódzkiej przestrzeni urbanistycznej i społecznej, tj. materialnej, przemysłowej spuścizny kulturowej Miasta w postaci unikatowych nieruchomości dawnych Zakładów I. K. Poznańskiego. A wśród nich szczególne uznanie za wspieranie moich wysiłków na rzecz dokonania historycznych zmian tych Zakładów należy się Tadeuszowi Sokołowi, jako członkowi kierowanego przeze mnie zarządu Spółki Akcyjnej „Poltex W" (będącej owocem transformacji ZPB „Poltex" w 1996 r.), którego dodatkowo z tego tylko powodu, analogicznie jak autora programu i strategii naprawy-ratowania ZPB „Poltex" (ówczesnego likwidatora i Zarządcy Komisarycznego, a od maja 1996 r. − prezesa zarządu tejże Spółki, odpowiedzialnego za jego realizację), spotkało również bezpodstawne oskarżenie (oprócz C. Kosińskiego − udziałowca wcześniej „upadłego" Konsorcjum grupy Ducatel), pozbawiające wszystkich godności osobistej i honoru (łącznie z rodzinami). Późniejsza dwukrotna rehabilitacja sądowa, w całości oczyszczająca z zarzutów, nie była w stanie w pełni zadośćuczynić ich moralnym, wizerunkowym i społecznym upokorzeniom. Zwłaszcza jeśli wziąć pod uwagę symptomatyczne okoliczności, a mianowicie to, że autor tego błędnego oskarżenia (oddelegowany jako „specjalista" z Prokuratury Okręgowej do Prokuratury Apelacyjnej, wyłącznie w celu prowadzenia tej bezzasadnie „wymyślonej" sprawy), po dwukrotnie jednoznacznie przegranym procesie, o którym Sąd w uzasadnieniu m.in. stwierdził, cytuję: „oskarżenie to jest nieporozumieniem", a także, że „była to strata czasu i państwowych pieniędzy" (a po zakończeniu procesu ostatni z ww. oskarżonych,

z tytułu bezpodstawnego aresztowania, uzyskał duże odszkodowanie finansowe od Skarbu Państwa), niebawem po jego zakończeniu i powrocie do macierzystego „Urzędu" uzyskał (jak donosiły media) znaczący awans zawodowy. *Notabene*, mimo wszczęcia (w wyniku złożonej w 2008 r. skargi przez członków zarządu „Poltex W" SA) postępowania dyscyplinarnego przez Ministra Sprawiedliwości – Generalnego Prokuratora w stosunku do „oskarżyciela" w sprawie oceny zasadności oskarżenia (ostatecznie zleconego do przeprowadzenia Prokuraturze Szczecińskiej), po upływie wielu lat o jego rezultatach poszkodowani nie zostali w ogóle poinformowani (wypadek przy pracy?).

Spółka Akcyjna „Poltex W", jako spadkobierca prawny ZPB „Poltex", po wypełnieniu swojej misji i roli jako podmiotu w procesie ich kompleksowej restrukturyzacji, prywatyzacji i transformacji, tj. zrealizowaniu w całości programu nieprzemysłowej rewitalizacji zabytkowego zespołu fabrycznego, którego rezultat były Wojewoda Łódzki Stefan Krajewski (prof. z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego UŁ) ocenił jako najlepszy przykład, a nawet symbol zaistniałych pozytywnych zmian społeczno-gospodarczych i cywilizacyjnych w Łodzi po roku 1990 (*vide* „Dziennik Łódzki" z 08.05.2009, dodatek „Odgłosy"), po zrealizowaniu już ostatniego ważnego zadania rewitalizacyjnego (Hotelu Andel's − 08.06.2009 r.) i utracie głównych aktywów akcyjno-finansowych w PZPB „Pamotex" SA − wskutek ich upadłości, z woli akcjonariuszy, ale już bez mojego udziału (znacznie opóźniona emerytura od czerwca 2009 r.), rozwiązana została w styczniu 2011 r., zgodnie z zasadami kodeksu handlowego. Był to jedyny tego typu przypadek w kraju skutecznie i pozytywnie zakończonej realizacji niestandardowego, niezwykle ryzykownego i kapitałochłonnego, „ugodowego" programu (projektu) inwestycyjno-rewitalizacyjnego, świadczący o trafności i wartości zarówno pomysłu z 1991 r., jak i zastosowanej wówczas przez likwidatora niekonwencjonalnej strategii nieprzemysłowego ożywienia wielkiego zespołu fabrycznych nieruchomości ZPB „Poltex" (d. Zakładów IKP).

Na koniec pragnę dodać, że w wyniku wieloletnich starań mojego kolegi i przyjaciela R. Czubaczyńskiego – dyrektora Muzeum Miasta

i grupy jego pracowników, świadków moich wysiłków na rzecz ratowania unikatowego zespołu fabrycznego IKP, po ok. 80 latach został nawiązany kontakt z potomkami twórcy byłego „imperium bawełny" (żyjącymi w różnych częściach świata), który doprowadził do spotkania z nimi w Łodzi jesienią 2010 r. w ramach inicjatywy „Powrót rodziny Poznańskich do Ziemi Obiecanej". Nie był to jednak dla nich sentymentalny powrót do XIX-wiecznej „włókienniczej ziemi obiecanej", lecz spotkanie z nowym, cywilizacyjnie odmienionym wcieleniem nieruchomości twórcy dawnego „imperium bawełny" IKP, obecnie pełniących już nową, ważną rolę nowocześnie zorganizowanego wielofunkcyjnego (usługowo-handlowego) centrum miasta. Jak mówili, to dotychczas jedyne ich bezpośrednie spotkanie z dawną fabryką włókienniczą IKP, będącą odrestaurowaną, unikatową spuścizną przemysłową, dostosowaną cywilizacyjnie do nowej roli i to w szczególnych warunkach upadku tego tradycyjnego przemysłu włókienniczego w kraju i pozostających po nim (szczególnie w Łodzi) wielu niszczejących zabytkowych nieruchomości, sprawiło im ogromną satysfakcję.