

Humanista i papiernik. Hubert Jarmulowicz (1935-2021)

Rzadko się zdarza, aby wspomnienie oparte było w znacznej mierze o zapiski osoby, która odeszła. W przypadku zmarłego w kwietniu tego roku mojego taty, Huberta Jarmulowicza, tak się właśnie stało. Prawie dziesięć lat temu, na życzenie moje i najbliższej rodziny, zdecydował się zapisać to, co zapamiętał z własnych przeżyć oraz wspomnień i opowiadań najbliższych mu osób. Jak się w efekcie okazało, najbardziej interesująca część historii dotyczyła jego życia zawodowego, związanego z przemysłem papierniczym, o którym nasze pojęcie było dość mgliste. W ten sposób powstała opowieść będąca obszernym fragmentem historii powojennego przemysłu papierniczego w Polsce.

Hubert Edward Jarmulowicz urodził się 13 października 1935 roku w Sulejowie nad Pilicą i był pierwszym dzieckiem Stanisława Jarmulowicza i Franciszki z Urbańskich. Dzieciństwo i nastoletnie lata spędził w rodzinnej miejscowości, a czas ten naznaczyły tragiczne wydarzenia II wojny światowej. Ojciec Huberta był zastępcą dowódcy plutonu w ochotniczej straży pożarnej w Sulejowie, a po wybuchu wojny wstąpił do Związku Walki Zbrojnej. 11 lutego 1941 roku Gestapo rozbiło sulejowską organizację ZWZ. Tego dnia aresztowano 62 osoby, w większości znane i odgrywające w mieście znaczącą rolę. Wśród nich znaleźli się również Stanisław Jarmulowicz i jego młodszy brat Bolesław. Całą grupę wysłano do obozu koncentracyjnego Auschwitz. Obydwaj bracia zginęli tam w kwietniu 1942 roku; z grupy aresztowanej wraz z nimi nie przeżył nikt¹.

Hubert rozpoczął naukę w szkole podstawowej jeszcze w okresie wojennym, gdy Niemcy zezwolili na funkcjonowanie szkół. W 1942 roku trafił od razu do drugiej klasy dzięki nabytej wcześniej umiejętności czytania i pisania. Ukończył drugą klasę i zaczął trzecią, gdy okupant zdecydował o zamknięciu szkoły.

Zaraz po wyzwoleniu podjęto działania w celu ponownego uruchomienia szkoły podstawowej. Nauka rozpoczęła się w marcu, gdy jeszcze trwała wojna. Huberta zapisano do trzeciej klasy, więc mając niespełna 10 lat, był w wieku właściwym dla tej grupy i jednocześnie najmłodszym uczniem w klasie. Przez kilka lat opiekował się szkolnym sklepikiem, w którym pełnił najpierw funkcję sprzedawcy, a potem prowadził również księgowość. Później żartował, że nabyte doświadczenie „księgowe” bardzo ułatwiło mu dalszą edukację.

¹ „Sulej”, Kwartalnik Towarzystwa Przyjaciół Sulejowa i ziem okolicznych wydawany przy współudziale Urzędu Miejskiego, 2014, nr 58, s. 2.

We wrześniu 1949 roku rozpoczął naukę w szkole średniej. Zapisano go do technikum administracyjno-handlowego w Piotrkowie Trybunalskim. Gdy kończył drugą klasę, do jego szkoły włączono mniejsze technikum spółdzielcze i od tej pory szkoła nosiła nazwę technikum finansowego². Ulubionym przedmiotem Huberta była rachunkowość, z którą zetknął się jeszcze w szkole podstawowej. Wspominał, że na maturze z tego przedmiotu, polegającej na księgowaniu na kontach podobnych do księgi głównej, dostał przez przypadek dwa komplety czystych arkuszy egzaminacyjnych. Podzieleni rzędami uczniowie pisali dwa różne zadania. Mając dwa komplety arkuszy, Hubert pisał rozwiązania dla dwóch grup. Nikt z komisji tego nie zauważył.

Obowiązywała w tym czasie ścisła kierunkowość nauczania, dlatego po technikum finansowym można było starać się o przyjęcie tylko do Wyższej Szkoły Ekonomicznej. Ponadto należało przedstawić rekomendację ZMP³, na co nie wszyscy mogli liczyć. Absolwent szkoły średniej, który nie kontynuował nauki, dostawał tzw. nakaz pracy. Urzędująca w technikum finansowym komisja kierująca do pracy dysponowała pewnym wyborem miejsc, a ponieważ zaczynała wydawać skierowania, zaczynając od lepszych uczniów, Hubert miał pewien wybór. Zdecydował się na księgowość w Mosińskiej Fabryce Mebli koło Poznania. I tak 1 sierpnia 1953 roku, nie mając ukończonych 18 lat, rozpoczął pierwszą w życiu pracę zawodową.

Z ponad 400-osobową załogą mosińska fabryka zaliczała się do większych w Zjednoczeniu Przemysłu Meblarskiego. Miała własny tartak i suszarnię drewna. Dział księgowości zakładów składał się z ośmiu osób. Hubertowi Jarmułowiczowi powierzono w nim prowadzenie tzw. księgowości materiałowej. Mógł poruszać się po całej fabryce, szybko więc zdobył sporą wiedzę na tematy technologiczne.

W tym czasie łódzka Wyższa Szkoła Ekonomiczna otworzyła nowy, bardziej techniczny kierunek handlowo-towaroznawczy. We wrześniu 1955 roku Hubert Jarmułowicz wraz z Kazimierzem Sońtą, kolegą jeszcze ze szkoły podstawowej i średniej, zostali przyjęci na nowy kierunek i rozpoczęli naukę w łódzkiej WSE. Gdy jesienią 1958 roku do programu studiów doszedł wykład specjalizacyjny, Hubert wybrał specjalizację papierniczą. Wykłady prowadził inżynier Stefan Libiszowski, pracownik Zjednoczenia Przemysłu Celulozowo-Papierniczego. W ZPCP Hubert odbył też miesięczną praktykę. Temat pracy magisterskiej można było wybrać z kilku możliwych, a że Hubert zdecydował się na specjalizację papierniczą, tytuł pracy brzmiał: „Możliwości zastąpienia klasycznego surowca drzewnego w produkcji wyrobów papierniczych”. Magisterium obronił 18 marca 1961 roku z wynikiem dobrym i zaczął rozglądać się za zatrudnieniem.

² Zmiana ta miała miejsce w roku szkolnym 1951/1952, <<https://zsp5.piotrkow.pl/o-szkole-t72/historia-t103>> [dostęp: 9.11.2021].

³ Młodzieżowa organizacja ideowo-polityczna działająca w Polsce w latach 1948-1957 i wzorowana na radzieckim Komsomole. Powołana została przez rządzących krajem komunistów do realizowania polityki ich partii wobec młodzieży, służyła indoktrynacji młodych, kształceniu nowych kadr dla władzy oraz pomocy w przebudowie społeczeństwa na modłę komunistyczną. Stanowiła jeden z symboli polskiego stalinizmu. Za: pl.wikipedia.org.

Oczywiście marzeniem była praca w Zjednoczeniu Przemysłu Celulozowo-Papierniczego, jednak żadnych wakatów wówczas nie było, więc Hubert 4 kwietnia 1961 roku podjął pracę w Wojewódzkim Związku Spółdzielni Pracy w Łodzi jako ekonomista w dziale usług. Pracował tam krótko, ponieważ jeszcze jesienią tego samego roku pojawiła się możliwość zatrudnienia w wydziale księgowo-rewizyjnym Zjednoczenia Przemysłu Celulozowo-Papierniczego w Łodzi. 1 listopada Hubert Jarmułowicz został księgowym-rewidentem w ZPCP. W dziale poza jego szefem, zbliżającym się do emerytury panem Leopoldem Witkowskim, było jeszcze sześciu rewidentów. Pracowali tam już dwaj koledzy Huberta, Kazimierz Sońta i Tadeusz Pszczoła. Po-

została trójkę stanowili starsi panowie bez wyższych studiów, ale z wieloletnim doświadczeniem. Przyjmując w krótkim czasie do pracy w charakterze księgowych-rewidentów trzech młodych absolwentów łódzkiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej, główny księgowy ZPCP, Zygmunt Rybicki, spotkał się z zarzutami, że stworzył sobie szkółkę dla ludzi wymagających długotrwałego szkolenia. Szybko jednak okazało się, że te obawy są bezpodstawne. Z kontrolowanych przedsiębiorstw zaczęły nadchodzić pozytywne opinie na temat sposobu pracy nowo zatrudnionej trójki. Z punktu widzenia kierownictwa ZPCP młodzi ludzie okazali się bardzo dyspozycyjni, gotowi w każdej chwili do wyjazdu w teren.



1. Legitymacja członkowska Zrzeszenia Studentów Polskich H. Jarmułowicza, zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej



2. Rewidenci Zjednoczenia Przemysłu Celulozowo-Papierniczego. Od lewej stoją: Z. Winciorek, K. Sońta, W. Szczepanowski, T. Pszczoła, H. Jarmułowicz (Karpacz 1962), zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

Zjednoczeniu Przemysłu Celulozowo-Papierniczego podporządkowanych było około 20 przedsiębiorstw, z których większość była wielozakładowa. Łączna liczba fabryk wchodzących w ich skład wynosiła około 80. W ciągu czterech lat Hubert Jarmułowicz był przynajmniej raz w 72 z nich. Wiosną 1963 roku wizytował Warszawskie Zakłady Papiernicze w Jeziornie. Na rodzinnej imprezie, która odbyła się w tym samym czasie w Warszawie, poznał swoją przyszłą żonę – Krystynę Lambach. Później na pytanie, gdzie poznał małżonkę, odpowiadał zgodnie z prawdą: „u cioci na imieninach”.

Gdy Jarmułowicz i jego koledzy podejmowali pracę w ZPCP, ich szef, Zygmunt Rybicki zaproponował im dżentelmeńską umowę. W zamian za deklarację, że przepracują w charakterze rewidentów przynajmniej trzy lata, obiecał po tym terminie załatwienie pracy w jednym z podległych Zjednoczeniu przedsiębiorstw. W pierwszej połowie 1965 roku Hubert Jarmułowicz wyjechał na kontrolę do Bardeckich Zakładów Celulozowo-Papierniczych w Bardzie

Zjednoczenie Przemysłu Celulozowo-Papierniczego

Telefon 888-80 Adres telegraf. CELOPAP Kucharski, Bankowy
 TELEX 888-88 Skryt. poczt. 1444, 1-00 75 Narodowy Bank Polski
 888-90 IV Oddz. Miejski Łódź, Konto Nr 908-7-85

(P) ZJEDNOCZENIE PRZEMYSŁU CELULOZOWO-PAPIERNICZEGO Łódź Wiskulskiego 33

Ob mgr Hubert JARMUŁOWICZ
 Bardeckie Zakłady Celulozowo-Papiernicze

BARDZO ŚL.

Na zmianę znak-dnia Nazw znak Data
 DK/B/ 609 /65 11. X. 1965 r

Sprawa:

Na podstawie art. 14 ust. 2 Dekretu z dnia 26 października 1960 roku o przedsiębiorstwach państwowych Dz. Ust. nr 18 poz. 111 z 1960 roku

P O W O L E N I E

Obywatela z dniem 12 października 1965 roku na stanowisko ZASTĘPCY DYREKTORA d/s EKONOMICZNYCH W BARDECKICH ZAKŁADACH CELULOZOWO-PAPIERNICZYCH w BARDZO.-

ZJEDNOCZENIE PRZEMYSŁU CELULOZOWO-PAPIERNICZEGO
 D Y R E K T O R
 J. Pospolita

do wiadomości:
 1. Bardeckie Z. Cel.-Pap.
 2. a/a

PP 1873 B. 18.65

3. Powołanie H. Jarmułowicza na stanowisko zastępcy dyrektora Bardeckich Zakładów Celulozowo-Papierniczych, zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

deckich Zakładów Celulozowo-Papierniczych w Bardzie Śląskim, gdzie dyrektorem był wówczas Jan Pospolita. W zakładach pozostawało nieobsadzone stanowisko zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych, które Zygmunt Rybicki zaproponował Jarmułowiczowi. 1 listopada 1965 roku Hubert został zatrudniony w bardeckich zakładach papierniczych. W tym samym czasie funkcję zastępcy dyrektora do spraw technicznych objął inżynier Wojciech Bonowski.

Dyrektor Jan Pospolita dał Jarmułowiczowi dużą swobodę działania w pracy. W 1967 roku bardeckim zakładom podporządkowano nowo utworzone Muzeum Papiernictwa w Dusznikach-Zdroju. Nominalnie była to czwarta, aczkolwiek mała, jednostka organizacyjna w przedsiębiorstwie i jako

taka podlegała dyrektorowi naczelnemu. Kierownikiem muzeum został Jan Michał Kowalski, pasjonat papiernictwa, którego życiowym celem stało się stworzenie muzeum w budynku zabytkowej papierni w Dusznikach-Zdroju, pochodzącym z początku XVII wieku. Do celu dążył wszelkimi możliwymi drogami, stawiając często dyrekcję zakładów wobec faktów dokonanych, obchodząc lub wręcz ignorując przepisy. Kierownik działu inwestycji, Czesław Pawłowski, nieraz powtarzał, że „Kowalski nie wierzy w Monitor Polski”. Zdarzało się to często przy okazji, gdy dostawał do akceptacji i dalszego procedowania fakturę za zakup tandetnego kredensu kuchennego z płyt wiórowych i sklejk, a do ewidencji należało wpisać zabytkową, bogato rzeźbioną szafę. Szafę, którą Kowalski dostał od starszej pani w drodze wymiany za wspomniany kredens. Z transakcji zadowolone były obydwie strony, i Kowalski, i nowa właścicielka kredensu, a najmniej ten fakt cieszył księgowość bardeckich zakładów. Jan Kowalski był na tyle absorbującym podmiotem współpracy, że kontakty z nim dyrektor Pospolita powierzył Hubertowi Jarmułowiczowi.

Jan Pospolita przygotowywał się powoli do przejścia na emeryturę. W zakładach pracował od wielu lat i czuł się mocno związany z miejscowym środowiskiem w Kłodzku i Wrocławiu. Fabryka funkcjonowała poprawnie, ale nie było szans na jej dalszy rozwój. Wręcz przeciwnie, w niedalekiej perspektywie istniała realna groźba zamknięcia celulozowni. Zakłady zrzuciły bowiem bardzo słabo podczyszczone ścieki do Nysy Kłodzkiej, na której, powyżej miasta Nysa, rozpoczynano wówczas budowę zbiorników retencyjnych, przewidzianych jako źródło wody pitnej dla Wrocławia.

Wyższa Szkoła Rolnicza w Olsztynie na zlecenie BZCP przeprowadziła badania dotyczące poziomu i źródeł zanieczyszczeń na obszarze zlewni Nysy Kłodzkiej powyżej Barda. Ujawniły one w obrębie Kotliny Kłodzkiej zrzuty nieoczyszczonych ścieków komunalnych oraz wiele zakładów przemysłowych zrzucających ścieki bardzo obciążające środowisko, np. mleczarnie spuszcające bezpośrednio do rzeki serwatkę. W przypadku celulozowni w Bardzie rozwiązaniem mogła być budowa wyparki i kotła do spalania zagęszczonych ścieków. Oczywiście nikt we władzach przemysłu nie dopuszczał myśli o takim rozwiązaniu dla małej, wyeksploatowanej celulozowni siarczynowej, której roczna produkcja wynosiła około 20 tysięcy ton masy celulozowej. Mimo to zakłady starały się usprawniać celulozownię niewielkim kosztem w miarę swoich możliwości. Zbudowano między innymi sortownię masy celulozowej w oparciu o duże zestawy hydrocyklonów.

Latem 1967 roku, dzięki intensywnym staraniom Jana Michała Kowalskiego i wsparciu Huberta Jarmułowicza, uruchomiono placówkę muzealną w Dusznikach-Zdroju. Przyczyniła się do tego niewątpliwie duża pomoc ze strony zakładowych służb, które wykonały część robót inwestycyjno-remontowych na terenie XVII-wiecznej posesji. 26 lipca Minister Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego Roman Gesing dokonał uroczystego otwarcia Muzeum Papiernictwa w Dusznikach-Zdroju. Niestety, Jan Michał Kowalski przypłacił życiem swoje zaangażowanie i pasję. Gdy po dwóch wcześniejszych zawałach zabrano go z Muzeum do szpitala z trzecim zawałem, już go nie przeżył.

W 1969 roku inżynier Bonowski zrezygnował z pracy w BZCP i przeszedł na stanowisko zastępcy dyrektora do spraw technicznych w Karkonoskich Zakładach Papierniczych w Jeleniej Górze. Jego miejsce zajął inżynier Stanisław Bylewski, wcześniej pracujący w Zakładach Celulozowo-Papierniczych we Włocławku. Z jego inicjatywy zrealizowano w Bardzie wiele pomysłów technicznych. Zaraz po objęciu funkcji podjął decyzję o zamontowaniu maszyny papierniczej z części starej infrastruktury, którą likwidowano właśnie we Włocławku. Bardeckie zakłady miały tylko jedną, niewielką i wysłużoną maszynę papierniczą, na której produkowano gruby papier pakowy typu Manila. Używano go do produkcji toreb do pakowania owoców i warzyw. Zapotrzebowanie na ten papier stopniowo spadało. Natomiast w jednej z podległych Zjednoczeniu fabryk likwidowano właśnie maszynę produkującą cienki papier do pakowania szyb i wyrobów szklanych, a popyt na taki papier był duży. Maszyna papiernicza sprowadzona z włocławskich zakładów mogła go produkować, a Bylewskiemu udało się przywieźć praktycznie kompletne urządzenie i złożyć je w jednej z pustych hal magazynowych. Hubert Jarmułowicz zajmował się stroną finansową tego przedsięwzięcia. Jednak gdy montaż maszyny był na ukończeniu, w Zjednoczeniu zdecydowano, że będzie na niej produkowany papier toaletowy, towar, którego w kraju stale brakowało. Wymagało to zmian konstrukcyjnych i wybudowania całego oddziału przetwórstwa, ale w końcu BZCP wypuściły wyrób, który cieszył się dużą popularnością.



4. Teren Bardeckich Zakładów Celulozowo-Papierniczych (maj 1969), fot. H. Jarmułowicz, zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej



5. Pracownicy Bardeckich Zakładów Celulozowo-Papierniczych przed zakładem (maj 1969),
fot. H. Jarmułowicz, zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

Pod koniec 1971 roku dyrektor Pospolita przeszedł na emeryturę. Regułę, zgodnie z którą następcą zostawał zwykle dyrektor do spraw technicznych, zaczęto powoli łamać. Aczkolwiek rzadko, dyrektorami zostawali ekonomiści. 1 grudnia 1971 roku na stanowisko dyrektora BZCP powołano Huberta Jarmułowicza, który stał się tym samym jednym z najmłodszych dyrektorów naczelnym w Zjednoczeniu.

Tymczasem zapadła ostateczna decyzja o likwidacji bardeckiej celulozowni. Zakłady zaczęły ograniczać zamówienia na papierówkę i inne surowce oraz rezygnować z remontów urządzeń. W połowie 1973 roku celulozownię definitywnie zamknięto. Odbiło się to na jakości papieru toaletowego produkowanego w tym czasie już tylko na dwóch maszynach. Do jego produkcji oprócz makulatury wykorzystywana była celulozowa masa łapana (wychwytywana ze ścieków pocelulozowych przed ich zrzuceniem



6. Legitymacja służbowa H. Jarmułowicza, dyrektora BZCP,
zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

do Nysy). Gdy jedynym surowcem pozostała makulatura, papier zrobił się sztywny i szorstki. Gdy omawiano ten problem w gronie kierownictwa, Hubert Jarmułowicz zaproponował uatrakcyjnienie nieprzyjemnego produktu chociażby kolorem, ponieważ w zakładowych magazynach znajdował się zapas zielonych barwników do papieru. W czasie wojny w bardeckiej papierni produkowano gruby papier barwiony na zielono. Smołowany po jednej stronie i cięty na wielkie arkusze spełniał rolę trumien dla poległych na froncie żołnierzy. Jeden z dwóch posiadanych przez zakłady rodzajów barwnika nadawał papierowi toaletowemu odcień jasnej zieleni i w ten sposób Bardo wypuściło na rynek chyba pierwszy w Polsce kolorowy papier toaletowy.

Od początku lat 70. trwały działania organizacyjne i wstępne roboty ziemne związane z budową nowych, dużych zakładów celulozowo-papierniczych w Kwidzynie. Kończona właśnie fabryka w Świeciu miała rozwiązać krajowy problem papierów i tektur pakowych, natomiast nowe zakłady w Kwidzynie miały załatwić sprawę niedoborów białych papierów do druku i do pisania. Już w połowie 1973 roku Zjednoczenie poinformowało Huberta Jarmułowicza, że przewiduje powołanie go na stanowisko dyrektora naczelnego Zakładów Celulozowo-Papierniczych w budowie w Kwidzynie. Do tej pory powstającym przedsiębiorstwem kierowali pełnomocnicy.

1 listopada 1973 roku Hubert Jarmułowicz został dyrektorem Zakładów Celulozowo-Papierniczych w budowie w Kwidzynie. Gdy jeszcze latem wizytował przyszłe miejsce pracy, biuro przedsiębiorstwa mieściło się raptem w kilku pokojach na parterze budynku przy ulicy Wandy Wasilewskiej. Jeszcze w tym samym roku jesienią oddano do dyspozycji kierownictwa nowy, duży barak biurowy na terenie samej budowy. Zjednoczenie oczekiwało sprawnej rekrutacji i szkolenia obsługi przyszłych zakładów, a władzom województwa gdańskiego, powiatu i miasta bardzo zależało, aby w Kwidzynie powstały duże zakłady przemysłowe. Już kilka lat wcześniej, gdy zapadła decyzja lokalizacyjna, w kwidzyńskim technikum przemyślu spożywczego utworzono kierunek celulozowy i w 1974 roku zakład przyjął do pracy pierwszych jego absolwentów. Program kompletowania załogi przewidywał zatrudnianie młodych ludzi kończących szkoły średnie i wyższe oraz kandydatów już z doświadczeniem zawodowym i kierowanie ich na szkolenie. Odbywało się ono w zakładach branży celulozowo-papierniczej w Kostrzynie, Ostrołęce i Świeciu. Dwa ostatnie zakłady dysponowały hotelami pracowniczymi, a w Kostrzynie taki hotel wybudowano specjalnie ze środków inwestycyjnych Kwidzyna. Naborem pracowników i organizacją szkolenia zajmował się przybyły do zakładów mniej więcej równocześnie z Hubertem Jarmułowiczem inżynier Bronisław Woźniczko, wcześniej kierownik celulozowni w Ostrołęce.

Nadzorowanie wykonawców robót budowlanych należało do Stanisława Ozi-minkowskiego, zastępcy dyrektora do spraw inwestycyjnych. Zjednoczenie czasowo oddelegowało inżyniera Woźniczkę do zakładów w Świeciu. Natomiast Hubert Jarmułowicz, będąc dyrektorem naczelnym, zajmował się głównie kontaktami

z władzami. Jednym z powodów wyboru Kwidzyna jako miejsca budowy zakładów (rozpatrywano wstępnie kilkanaście, w końcowej fazie około sześciu lokalizacji) miał być dostatek rąk do pracy. Zakreślono na mapie izochronę, która zakładała czas dojazdu do pracy nie dłuższy niż 40 minut, i stwierdzono, że obejmuje ona kilka tysięcy potencjalnych pracowników. Nie wzięto pod uwagę, że prawie połowa obszaru objętego tym założeniem znajdowała się na przeciwległym brzegu Wisły, a najbliższe mosty na rzece leżały ponad 40 km od Kwidzyna. Budowa szybko wyszała z 20-tysięcznego wówczas miasta i jego okolicy zasoby ludzkie. Jednym z pierwszoplanowych zadań



7. Hubert Jarmułowicz i Stanisław Oziminkowski (trzeci od lewej) w Przesiece pod Jelenią Górą (1974), zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej



8. Pracownicy ZCP Kwidzyna (maj 1975), zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

okazało się więc powstanie nie samego zakładu, ale dużego zespołu hoteli robotniczych i zakładu karnego, którego więźniowie mieli pracować na budowie.

Pod koniec 1975 roku nastąpiły roszady na stanowiskach kierowniczych i dyrekcja Zjednoczenia zdecydowała o przeniesieniu Huberta Jarmułowicza na stanowisko zastępcy dyrektora do spraw ekonomicznych i głównego księgowego w kwidzyńskich zakładach. Jego stanowisko zajął dyrektor departamentu inwestycji Ministerstwa Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego inżynier Andrzej Olszewski. Również w 1975 roku zapadła decyzja o zakupie maszyn i urządzeń do nowych zakładów, przy czym

zdawano sobie sprawę, że praktycznie nie było możliwości pozyskania ich w kraju. Generalnym projektantem kwidzyńskiej inwestycji zostało biuro projektów H.A. Simons z Vancouver w Kanadzie. Projekt budowy i organizacji zakładu przewidywał zastosowanie komputerowych technik obliczeniowych, a Jarmułowiczowi podlegał dział informatyki. Dla tej jednostki miał powstać specjalny klimatyzowany budynek mieszczący centrum komputerowe. Biuro H.A. Simons już korzystało z technik komputerowych, więc dyrektor Olszewski podjął decyzję o wysłaniu przedstawicieli zakładów do Vancouver, których zadanie polegało na zebraniu danych umożliwiających zaprojektowanie centrum komputerowego. W maju 1976 roku Hubert Jarmułowicz i Stanisław Oziminkowski na kilka tygodni polecili do Kanady.

Krótko po powrocie z Vancouver Zjednoczenie zaproponowało Jarmułowiczowi stanowisko dyrektora Zakładów Celulozowo-Papierniczych im. Juliana Marchlewskiego we Włocławku. Zarządzający do tej pory zakładami dyrektor Grudzień został latem 1976 roku przeniesiony na stanowisko zastępcy dyrektora do spraw technicznych w Zjednoczeniu. Jego stanowisko pozostawało nieobsadzone. 1 września 1976 roku Hubert Jarmułowicz został dyrektorem ZCP we Włocławku. Ogólna kondycja zakładów była już w tym czasie nie najlepsza. Wprawdzie zmodernizowano rębalinię i wybudowano nowy magazyn chloru, ale sama celulozownia była przestarzała i wyeksploatowana. Z jednej strony władze miasta zaczęły obawiać się zagrożenia ze strony zapory znajdującej się na Wiśle powyżej Włocławka. Opublikowano mapę, z której wynikało, że w przypadku poważnego niebezpieczeństwa powodziowego mogłyby zostać wysadzone wały zbiornika, a woda popłynęłaby między innymi przez tereny zakładów. Z drugiej strony kłopotliwą kwestią stały się nieoczyszczone ścieki pocelulozowe, które zakłady od zawsze spuszczały do Wisły. Zjednoczenie i ministerstwo nie zamierzały wydawać wielkich środków na budowę kosztownej nowej oczyszczalni ścieków przy starej celulozowni. To wszystko stwarzało w pracy atmosferę niepewności i zagrożenia i sugerowało, że najlepsze lata zakłady mają już za sobą. Hubert Jarmułowicz na stanowisku dyrektora pozostał krótko, władze Zjednoczenia odwołały go z pełnionej funkcji 31 marca 1978 roku. Trzy miesiące później, 1 lipca, wrócił do Kwidzyna jako zastępca dyrektora do spraw ekonomicznych i główny księgowy zakładu.

Latem 1980 roku sytuacja polityczna zaczęła się komplikować. Po strajkach na wybrzeżu powstała „Solidarność”, a jej silna komórka zorganizowała się również



9. Legitymacja służbowa H. Jarmułowicza, zastępcy dyrektora zakładów w Kwidzynie, zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

w kwidzyńskich zakładach, stawiając żądania płacowe i zaopatrzeniowe w podstawowe artykuły spożywcze i przemysłowe. Wszystko to były kwestie pozostające w sferze działań Huberta Jarmułowicza. Budowa zakładu, która cały czas posuwała się wolniej, niż planowano, uległa dalszemu spowolnieniu. Mimo problemów celulozownia była na ukończeniu, a 25 listopada 1981 roku w obecności gości z zewnątrz ugotowano pierwszy warknię niebielonej celulozy.

Na budowie działało wiele polskich firm i grupa przedstawicieli zagranicznych dostawców urządzeń, głównie Amerykanie i Kanadyjczycy. Wszyscy obcokrajowcy natychmiast wyjechali z Polski, gdy 13 grudnia 1981 roku wprowadzono w kraju stan wojenny, a najwyższą władzą w mieście został komisarz wojskowy w randze majora. W styczniu roboty w celulozowni ruszyły i mimo trudności i bez udziału zagranicznych specjalistów zdołano ją uruchomić pod koniec lutego.

W schyłku 1982 roku Andrzej Olszewski odszedł ze stanowiska dyrektora. Na swego następcę zaproponował inżyniera Edmunda Nagórskiego, zastępcę dyrektora do spraw obrotu towarowego, najmłodszego spośród członków dyrekcji.

Stan wojenny został zawieszony 31 grudnia 1982 roku, a formalnie zniesiono go pół roku później, 22 lipca. W 1983 roku w zakładzie uruchomiono pierwszą maszynę papierniczą, a w kolejnym roku drugą. Obie maszyny wytwarzały białe papiery do druku i do pisania, a do ich produkcji niezbędny był wypełniacz, którym był kaolin. Krajowy kaolin nie miał odpowiednio białej barwy i do kwidzyńskich papierów należało go importować. Stąd zrodził się pomysł zainwestowania w budowę spławialni kaolinu (chodziło o wyflukanie z niego tlenków żelaza zabarwiających go na żółto-brązowo) w kopalni surowców mineralnych w Bolesławcu. Wybudowano tę instalację ze środków finansowych ZCP Kwidzyn. Na początku lat 90. zakład będący już własnością International Paper Kwidzyn SA postawił wytwórnię własnego wypełniacza – węglanu wapnia – zapewniającego wieloletnią odporność papieru na starzenie. W rezultacie Bolesławiec spłacał zobowiązania inwestycyjne dostawami kaolinu do zakładów papierniczych Szczecin-Skolwin, które zapłatę za dostawy kierowały na kwidzyńskie konto. Towarzyszyły temu liczne problemy, więc przez wiele lat Hubert Jarmułowicz, jako zastępca dyrektora do spraw finansowych, wielokrotnie odwiedzał jednych i drugich, pilnując interesów kwidzyńskiej spółki.



10. Hubert Jarmułowicz (stojący w środku) na spotkaniu z jubilatami (Kwidzyn 1983), zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

Do obowiązków Huberta Jarmułowicza należała również problematyka socjalna. Przez wiele lat zajmował się sprawami i problemami pracowników zakładów, dotyczącymi najróżniejszych obszarów. Wysłuchiwał i pomagał. Spokój, cierpliwość, dyskrecja i szacunek w stosunku do każdej osoby sprawiły, że na terenie zakładów nadano mu przydomek „Ksiądz”, co przyjął z właściwym sobie poczuciem humoru.

Okolo 1986 roku Zjednoczenie nawiązało ściślejszą współpracę ze swoimi odpowiednikami w Czechosłowacji i NRD, natomiast województwo elbląskie utrzymywało kontakty z obwodem kaliningradzkim. Wskazano zakłady po obu stronach, które miały ze sobą współpracować. Kwidzynowi przypadły zakłady celulozowo-papiernicze w Ružomberku na Słowacji i zakłady papiernicze w Heidenau i Blankenstein w NRD. W obwodzie kaliningradzkim nawiązano kontakty z zakładami celulozowo-papierniczymi w Niemanie nad Niemnem. Współpraca z Ružomberkiem polegała na wzajemnych wizytach grup specjalistów i wymianie dziecięcych grup kolonijnych, a z zakładami niemieckimi, mocno przestarzałymi w porównaniu z kwidzyńskim kombinatem, tylko grup kolonijnych i wczasowych. Współpraca z Rosjanami z obwodu kaliningradzkiego miała stosunkowo ograniczony charakter, natomiast kontakty ze Słowakami skończyły się na początku lat 90., po wykupieniu zakładów przez International Paper.

Początek zmian ustrojowych okazał się bardzo trudny dla kwidzyńskiej papierni. Z końcem 1989 roku zniesiono definitywnie system rozdziału materiałów. Obowiązywał on przez wiele lat, ale lista materiałów objętych rozdziałem stopniowo była ograniczana. Był to ważny element polityki władz PRL – ograniczenie dostępu do papieru przeciwnikom politycznym. O ile do końca 1989 roku nie było żadnych problemów ze sprzedażą kwidzyńskich papierów, ponieważ kontrahenci skwapliwie odbierali przydzielone ilości, tak od 1 stycznia 1990 roku nagle wszyscy przestali je kupować. Okazało się, że wydawnictwa i drukarnie miały duże zapasy papierów i zaczęły handlować nimi między sobą. Zakłady zostały zmuszone do ograniczania produkcji, organizowania planowych postojów maszyn i wysyłania ludzi na urlopy. Pojawiły się także niekorzystne zmiany w systemie podatkowym. Wobec powszechnej presji na wzrost wynagrodzeń (inflacja była dwucyfrowa) władza wprowadziła podatek od ponadnormalnego wzrostu wynagrodzeń zwany popiwkiem. Był on dolegliwością powszechną, natomiast zakłady w Kwidzynie szczególnie dotykała nowość podatkowa w postaci dywidendy od wartości netto majątku trwałego. Znakomita większość przedsiębiorstw państwowych miała majątek trwały w znacznym stopniu zamortyzowany, przez co jego wartość netto była bardzo niska, a niekiedy bliska zero. W zakładach nowo wybudowanych stopień zamortyzowania majątku trwałego był niewielki, a więc jego wartość netto bardzo duża. Wszystko to spowodowało, że sytuacja ekonomiczna zakładu była trudna. Nie poradził sobie z nią dyrektor Nagórski i na jego miejsce na początku 1990 roku powołano Bronisława Woźniczke – dotychczasowego zastępcę dyrektora do spraw technicznych. Hubert Jarmułowicz został przez Woźniczke wybrany na swojego zastępcę. Nowy dyrektor zaczął prowadzić specjalną księgę, w której odrębnie

zapisywał codzienne wielkości produkcji i sprzedaży oraz wpływy i wydatki finansowe. Wprowadził również weekendowe dyżury członków dyrekcji.

Dywidenda od wartości netto majątku trwałego była bardzo dużym obciążeniem. Omawiając ten problem, uznano, że jedynym rozwiązaniem jest przekształcenie zakładów z przedsiębiorstwa państwowego w jednoosobową spółkę skarbu państwa, której dywidenda nie dotyczyła. Spółki te były nowym tworem prawnym traktowanym jako pozycja wstępna do późniejszej ich prywatyzacji. Uzyskawszy zgodę Woźniczki, Hubert Jarmułowicz rozpoczął działania w kierunku przekształcenia kwidzyńskich zakładów. Rozmowy szły bardzo powoli i z dużymi oporami, wynikającymi nie ze złej woli decydentów, ale nieodpowiedniego przygotowania do prowadzenia nowych, nieznanych do tej pory rozwiązań organizacyjnych. Niedawno utworzone Ministerstwo Przemysłu przejęło pod swą pieczę wszystkie przedsiębiorstwa wcześniej podporządkowane kilku różnym ministerstwom. Rotacja kadr spowodowała, że nie było w nim nikogo, kto znałby problematykę branży papierniczej. W 1990 roku Hubert Jarmułowicz spędził wiele dni w Warszawie, dyskutując z urzędnikami ministerstwa, zapoznając ich z papierniczą specyfiką, podpowiadając, w jaki sposób ująć sprawę w pismach kierowanych do decydentów, a czasem wręcz przygotowując projekty tych pism. Z dniem 1 stycznia 1991 roku Zakłady Celulozowo-Papiernicze w Kwidzynie zostały przekształcone w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa, a ich władzą nadrzędną stało się Ministerstwo Przekształceń Własnościowych.

Wiosną 1991 roku dyrektor Woźniczko doznał poważnego urazu nogi i wiele tygodni spędził w szpitalu, a potem na rehabilitacji. Na stanowisku dyrektora zastępował go w tym czasie Hubert Jarmułowicz. Przejął również prowadzenie słynnej księgi z zapisami codziennych wyników.

Ministerstwo Przekształceń Własnościowych podjęło decyzję o sprzedaży niektórych przedsiębiorstw przemysłu celulozowo-papierniczego przekształconych w 1991 roku. Szukano inwestorów wśród firm i korporacji z branży, które zapewniłyby zakładom dalsze pomyślne funkcjonowanie i rozwój. Do realizacji tych działań Ministerstwo zaangażowało brytyjski Hambros Bank. We współpracy z każdą ze spółek Hambros Bank przygotował obszerne prospekty inwestycyjne, zawierające pełną informację o spółce. Pod koniec 1991 roku ewentualnym zakupem kwidzyńskiej Celulozy zainteresowała się duża austriacka firma branży papierniczej. Rozmowy między ekipą austriackiego inwestora i dyrekcją toczyły się z różnym natężeniem przez około pół roku.

Przewidując problemy z ograniczaniem zatrudnienia po wykupieniu przez zagranicznego inwestora, zakład zaczął powoływać spółki zależne. Jako pierwszą utworzono spółkę „Tor-Pal”, przesuwając do niej ramkarnię. Początkowo pracowało w niej 330 osób, ale z czasem, przejmując transport wewnętrzny zakładu i rozwijając produkcję palet do rozmiarów jednego z większych ich producentów w Polsce, osiągnęła zatrudnienie około 900 osób. Kwidzyńskie zakłady przejęły również

większość udziałów w firmie „Bartorex” w Lubiczu koło Torunia. W obu przypadkach do zakresu obowiązków służbowych Huberta Jarmułowicza dołączono funkcję przewodniczącego ich rad nadzorczych. Kontakty z „Bartorexem” były bardzo częste, w Lubiczu bywał przeciętnie raz w miesiącu. Spółka zajmowała się produkcją zeszytów i galanterii papierniczej. Surowcem dla niej był w dużym stopniu kwidzyński papier. Jarmułowicz wpadł na pomysł, że do pewnych celów mogliby używać znacznie tańszego papieru, który uszkodzony w czasie procesu technologicznego trafiał w Kwidzynie do ponownego rozwłóknienia. Znacząco poprawiło to wyniki ekonomiczne „Bartorexu”. Z „Tor-Palem” mieszczącym się w obrębie zakładu kontakty były prawie codzienne. Jarmułowicz zajmował się doradztwem w rozwiązywaniu różnych zagadnień ekonomicznych i organizacyjnych. W niewielkim stopniu kwidzyńskie zakłady były również udziałowcem przekształconych w spółkę dawnych zakładów papierniczych w Szczecinie, wcześniej zadłużonych wobec Kwidzyna za dostawy celulozy. Kontakty z nimi i udział w posiedzeniach udziałowców tej firmy powierzono Hubertowi Jarmułowiczowi.

W końcowej fazie negocjacji z inwestorem austriackim w czerwcu 1992 roku do gry włączył się nowy inwestor zainteresowany zakupem, jeden z największych koncernów papierniczych na świecie, amerykański International Paper. Amerykanie szybko zaoferowali korzystniejsze warunki niż Austriacy, szczególnie w sferze płac i zatrudnienia. 11 sierpnia 1992 roku Hubert Jarmułowicz był uczestnikiem historycznego spotkania finalizującego zakup kwidzyńskiej Celulozy i świadkiem wręczenia Ministrowi Przekształceń Własnościowych Januszowi Lewandowskiemu czeku na 120 milionów dolarów przez Mike’a Amicka – prezydenta europejskiego oddziału IP. Za tę kwotę IP nabyło 80% udziałów Zakładów Celulozowo-Papierniczych w Kwidzynie. Z pozostałych udziałów 15% przysługiwało załodze, a 5% zachował Skarb Państwa. Amerykanie pozostawili niezmienny, złożony z Polaków zarząd firmy, ale ustanowili nad nim zwierzchnictwo w postaci Prezydenta IP na Polskę i Europę Wschodnią, którym został David Bailey.

Jednym z warunków kontraktu było zainwestowanie w ciągu trzech lat 175 mln dolarów w modernizację zakładów. W związku z tym zaraz po jego podpisaniu przybyła ekipa specjalistów IP, aby przede wszystkim sprawdzić możliwość usprawnień technologicznych



11. Jubileusz 20-lecia pracy Huberta Jarmułowicza w ZCP Kwidzyn. Stoi Bronisław Woźniczko, zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

i organizacyjnych, prowadzących do wzrostu produkcji. Kilka tygodni później przyjechała grupa wyspecjalizowana w realizacji dużych przedsięwzięć inwestycyjnych i przystąpiła do opracowywania i szybkiego wdrażania programu inwestycyjnego, określonego jako Kwidzyn Optimization Project. Szefostwo tego zespołu stanowili Larry Crawford i Charles Lamar. Przybyli do Kwidzyna z przekonaniem, że nie tylko maszyny, ale również wszystkie prace projektowe oraz usługi budowlane trzeba będzie importować. Byli mile zaskoczeni, gdy okazało się, że zakłady dysponują zespołem wykwalifikowanych i doświadczonych technologów. Także polskie biura projektowe i przedsiębiorstwa wykonawcze okazały się partnerami równorzędnymi wobec zagranicznych, a przy tym znacznie od nich tańszymi.

Dużym przedsięwzięciem organizacyjnym, którego głównym wykonawcą został Hubert Jarmułowicz, było odkupienie od pracowników akcji zakładów przez International Paper. W połowie 1993 roku kierownictwo IP zdecydowało się odkupić 15% akcji pozostających w rękach pracowników i 5% będące własnością Skarbu Państwa, stając się jedynym właścicielem zakładu. W pierwszym kroku wydrukowano akcje, a kolejną sprawą była lista uprawnionych do ich otrzymania. Ustalono, że dostaną je osoby zatrudnione w zakładzie w dniu 1 stycznia 1991 roku. Jesienią 1993 roku załatwiono końcowe formalności i wypłacono każdemu uprawnionemu po 91 681 300 zł (jeszcze w starych złotych).

W październiku 2000 roku Hubert Jarmułowicz ukończył 65 lat i z końcem roku przeszedł na emeryturę. Dyrekcja zakładu zorganizowała oficjalne pożegnanie w „Białym Dworze” pod Kwidzynem, gdzie odbywały się uroczyste spotkania i kolacje z okazji ważniejszych wydarzeń i rocznic. Tam obchodzono 5-lecie IP Kwidzyn, a także odejście na emeryturę prezesa Woźniczki. Jednocześnie Jarmułowiczowi zaproponowano dalsze zatrudnienie na pół etatu na stanowisku dyrektora biura zarządu i dyrektora do spraw przedsięwzięć finansowych. Nadal był przewodniczącym rad nadzorczych „Tor-Palu” (do 2003 roku) i „Bartorexu” (do połowy 2004 roku), w których prowadził pertraktacje i sfinalizował wykup całości udziałów spółki. Dyrekcja zakładów zlecała Hubertowi Jarmułowiczowi wiele nietypowych spraw, które w efekcie czyniły z niego rzecznika prasowego firmy. Do niego kierowano dziennikarzy chcących pisać o zakładach. Autoryzował i robił korekty przygotowanych



12. Hubert Jarmułowicz w swoim gabinecie (2000),
zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej



13. Podczas rozdania nagród Fair Play w Warszawie (2003),
zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej

przez nich tekstów. Poprawek z reguły było dużo ze względu na specyfikę branży i techniczne słownictwo, w skrajnych przypadkach sam pisał od nowa cały tekst, który kierowano do druku. Uczestniczył również w pracach nad filmem przedstawiającym etapy produkcji papieru oraz przygotowaniem

jubileuszowego wydawnictwa z okazji 10-lecia prywatyzacji zakładów⁴. Częściowo z inicjatywy Jarmułowicza IP przystąpiło do ogólnopolskiego programu „Przedsiębiorstwo Fair Play” i wielokrotnie było zdobywcą nagród.

W 2000 roku Instytut Nauk Ekonomicznych PAN podjął badanie przebiegu i efektów transformacji gospodarki polskiej. Rezultaty tych prac zostały przedstawione w dwutomowej publikacji pt. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*. Hubert Jarmułowicz został współautorem rozdziału poświęconego kwidzyńskim zakładom, opublikowanego w drugim tomie zatytułowanym *Studia wybranych przypadków*, w którym opisano przebieg restrukturyzacji konkretnych przedsiębiorstw⁵.

Również w 2000 roku wraz z Andrzejem Wypychem – dyrektorem do spraw pracowniczych, zdecydowali, że pracownikom, którzy w znakomitej większości zapoznali się z problematyką papiernictwa dopiero po podjęciu pracy w zakładzie, należałoby przedstawić historię papieru i polskiego papiernictwa. Realizacją tego projektu zajął się Hubert Jarmułowicz. Wykorzystał swoje, trwające już od kilku lat, kontakty z dyrektorem Muzeum Papiernictwa w Dusznikach-Zdroju, Bożeną Schweitzer-Makowską. Ustalili wspólnie, że pracownicy Muzeum przygotowują szczegółowy scenariusz i teksty plansz obrazujących historię papieru, poczynając od jego wynalazcy Tsai Luna w 105 r. n.e. do czasów współczesnych. Ponieważ zamierzano wyeksponować wystawę w kwidzyńskim muzeum zamkowym, Jarmułowicz nawiązał

⁴ H. Jarmułowicz, *X lat International Paper Kwidzyn S.A.*, Olsztyn 2002.

⁵ H. Jarmułowicz, E. Mączyńska, M. Zawadzki, *Jak zostać liderem? (Zakłady Celulozowo-Papiernicze w Kwidzynie)* [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, t. 2, red. E. Mączyńska, Warszawa 2001.

współpracę z jego dyrektorem oraz z dyrekcją muzeum w Chojnicach, które przygotowało fragment wystawy dotyczący papiernictwa pomorskiego.

Hubert Jarmułowicz był również pomysłodawcą i autorem wystawy popularyzującej zakład wśród mieszkańców Kwidzyna. „Tak powstawała Celuloza” składała się z kilkudziesięciu dużych czarno-białych fotografii, wybranych ze zbioru negatywów wykonanych przez zakładowych fotografów w czasie budowy fabryki. Obie ekspozycje przedstawione w podziemiach zamku kwidzyńskiego cieszyły się wielkim powodzeniem, a wystawa „Historia papieru i papiernictwa” w corocznym konkursie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego uzyskała tytuł „Wydarzenia kulturalnego roku 2001”. Dwa lata później, na 10-lecie International Paper Kwidzyn SA, z tego samego zbioru negatywów Hubert Jarmułowicz przygotował kolejną wystawę fotograficzną poświęconą pracownikom zakładu – „Ludzie Celulozy”, eksponowaną na terenie fabryki. Mniej więcej rok później zrodził się pomysł, aby wystawę „Historia papiernictwa” odświeżyć i pokazywać w różnych placówkach muzealnych w całej Polsce jako ekspozycję czasową. Wystawa zaczęła wędrowkę po polskich muzeach i gościła w wielu miejscach w kraju.

Pod koniec 2002 roku rozpoczęto wydawanie comiesięcznego, ilustrowanego biuletynu zakładowego zatytułowanego „Klip” i Jarmułowiczowi powierzono koordynowanie prac redakcyjnych przy periodyku. Przez jego ręce przechodziły wszystkie teksty i zdjęcia przewidziane do zamieszczenia, a niektóre z publikacji pisał sam.

W 2005 roku dyrektor Muzeum Papiernictwa, Bożena Schweitzer-Makowska, zaproponowała Hubertowi Jarmułowiczowi udział w radzie Muzeum Papiernictwa jako przedstawicielowi IP Kwidzyn. Pełnił tę funkcję przez trzy kolejne kadencje od 2005 do 2018 roku. W tym czasie wielokrotnie przyjeżdżał do Dusznik, udzielał wsparcia instytucji w sprawach organizacyjnych i naukowych, uczestniczył w opracowywaniu dziejów muzeum⁶. Był także konsultantem naukowym w trakcie badań nad dziejami powojennego polskiego przemysłu papierniczego, które Muzeum opublikowało w 2007 roku. Odtwarzał również historię papierni w Bardzie Śląskim i w Młynowie⁷. W październiku 2019 roku dyrekcja Muzeum przyznała mu tytuł „Honorowego kustosa Muzeum Papiernictwa”.

Ostatnie zadanie Huberta Jarmułowicza dotyczyło wejścia IP Kwidzyn do strefy ekonomicznej. Oddział pomorskiej strefy ekonomicznej utworzono wcześniej na wschodnim krańcu Kwidzyna i powstało tam kilka firm. Starania kierownictwa IP Kwidzyn doprowadziły do tego, że „ministrefę ekonomiczną” utworzono również na terenie zakładu. Z powodu ograniczeń formalnych objęła ona tylko główne obiekty produkcyjne (celulozownię i papiernię). Należało rozwiązać problem przepływu mediów i usług między tymi obiektami a pozostałą częścią zakładów. Powołano kilkuosobowy zespół specjalistów z różnych dziedzin. Hubert Jarmułowicz okazał

⁶ H. Jarmułowicz, *Tak powstało Muzeum*, „Rocznik Muzeum Papiernictwa” 2009, t. 3, s. 9-18.

⁷ H. Jarmułowicz, *Fabryka papieru w Młynowie w oczach Zarządu Bardeckich Zakładów Papierniczych*, „Rocznik Muzeum Papiernictwa” 2016, t. 10, s. 125-126.

się jedną z nielicznych osób w firmie znającą jednocześnie problematykę ekonomiczną i technologiczną w stopniu pozwalającym na kierowanie tak interdyscyplinarnym zespołem. Po zakończeniu jego prac i uruchomieniu strefy w zakładzie w maju 2004 roku Hubert Jarmułowicz definitywnie przeszedł na emeryturę.

Za swe zasługi został odznaczony dwukrotnie Srebrnym i raz Złotym Krzyżem Zasługi, Krzyżem Kawalerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz licznymi odznaczeniami, m.in. odznaką „Zasłużony dla Leśnictwa i Przemysłu Drzewnego”. W 2008 roku otrzymał odznakę „Zasłużony dla Kultury Polskiej”, przyznaną przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za zasługi przy tworzeniu Muzeum Papiernictwa w Dusznikach-Zdroju.

Hubert Jarmułowicz zmarł 16 kwietnia 2021 roku po wieloletniej walce z rakiem. Spoczął na cmentarzu Łostowickim w Gdańsku, żegnany przez rodzinę, koleżanki i kolegów z kwidzyńskich zakładów oraz przedstawiciele International Paper Kwidzyn. Na jednym z wieńców widniał napis: „Wspaniałemu człowiekowi, Humanście”.



14. Pożegnanie ze współpracownikami (marzec 2004),
zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej



15. Otwarcie wystawy Muzeum Papiernictwa „Papier zawsze ważny”
w Muzeum Techniki w Warszawie (2008),
zbiory B. Jarmułowicz-Śliwińskiej