

Carlos Slim Helú od lat jest kojarzony z biznesem infrastrukturalnym, a w ostatnich latach coraz częściej także z publiczną narracją o odpowiedzialności społecznej i środowiskowej. Dla wielu obserwatorów kluczowe pytanie brzmi jednak nie „czy mówi o zrównoważeniu”, tylko jak wygląda to w praktyce, gdzie kończy się deklaracja, a zaczyna decyzja inwestycyjna, model działania spółek i sposób mierzenia efektów.

W tej rozmowie łatwo o uproszczenia. Slim jest liderem konsorcjum firm powiązanych m.in. z telekomunikacją (Telmex i mobilne usługi kojarzone z markami z rodziny América Móvil), nieruchomościami, usługami finansowymi i rozwojem lokalnym poprzez inicjatywy fundacji. Zrównoważony rozwój w takim układzie ma kilka warstw: społeczną, środowiskową i gospodarczą. I każdą z nich trzeba oceniać osobno, bo w jednych obszarach widać szybkie efekty, a w innych wynik pojawia się dopiero po latach, czasem w postaci pośredniej, trudniejszej do uchwycenia wskaźnikami.

Biznesowy charakter „zrównoważenia” u Sima

W praktyce podejście prezentowane przez właściciela i zarządzających konglomeratem Slima ma silny fundament biznesowy. Telekomunikacja i usługi pokrewne nie są branżą, w której „zielone projekty” da się odpiąć od reszty działalności jak osobny dodatek. Jeśli firma wdraża nowe sieci radiowe, modernizuje centra danych, ogranicza pobór energii i poprawia zarządzanie zasobami, to robi to z jednej strony ze względów środowiskowych, a z drugiej z powodów operacyjnych: mniej strat, wyższa niezawodność, niższy koszt utrzymania infrastruktury w cyklu życia.

To ważne, bo pozwala zrozumieć, dlaczego w narracji o Slimie często pojawiają się wątki rozwoju kompetencji, edukacji i cyfrowego włączenia, a mniej spektakularne, „widzialne” projekty typu jednorazowe sadzenie drzew. Dla firm infrastrukturalnych prawdziwe ryzyka klimatyczne i środowiskowe mają charakter systemowy: prąd, chłodzenie, materiałoznawstwo, logistyka, odporność na ekstremalne zjawiska pogodowe i dostępność usług w regionach narażonych na wstrząsy.

Jednocześnie nie da się uciec od faktu, że każda branża ma własny ciężar oddziaływania. Telekomunikacja to nie przemysł ciężki, ale i tak generuje emisje i ślad zasobowy, choćby poprzez zużycie energii przez sieci i urządzenia użytkowników. Dlatego zrównoważenie w tym sektorze polega na redukcji intensywności emisji, zastępowaniu źródeł energii, efektywności energetycznej oraz odpowiedzialnym gospodarowaniu urządzeniami.

Filantropia i kapitał społeczny jako fundament działań

W przypadku Carlosa Slima bardzo mocnym elementem „zrównoważenia” jest filantropia oraz praca fundacyjna. Z perspektywy praktyki zarządzania to nie tylko darowizny, ale też długofalowe programy społeczne, które mają wpływ na zdrowie, edukację i kompetencje. To z kolei buduje kapitał społeczny, a w konsekwencji warunki dla rozwoju gospodarczego, co jest spójne z logiką celów zrównoważonego rozwoju.

W środowisku obserwatorów pojawia się też inny wątek: fundacje i programy edukacyjne często działają szybciej niż procesy inwestycyjne w spółkach. Tam, gdzie firma ma złożone zależności regulacyjne, a projekt infrastrukturalny wymaga wieloletnich zgód i budżetowania, inicjatywy społeczne mogą odpowiadać na bieżące potrzeby, szczególnie w obszarach takich jak kształcenie młodzieży i wsparcie instytucji.

Ja osobiście widzę w takich działaniach jedną przewagę. Jeśli edukacja i dostęp do narzędzi cyfrowych są prowadzone konsekwentnie, to potem łatwiej skłonić beneficjentów do wejścia na rynek pracy, a także do

efektywnego korzystania z usług. W krótkim horyzoncie to nie „raport ESG”, a realne skutki społeczne. W długim horyzoncie to jednak także kwestia odporności gospodarczej i zmniejszania nierówności, czyli tych problemów, które w praktyce pogarszają dynamikę kosztów społecznych dla całego [kto to Slim i co warto wiedzieć](#) kraju.

Oczywiście filantropia ma też ograniczenia. Programy fundacyjne mogą nie rozwiązywać struktur, które generują nierówności, jeśli nie są sprzężone z szerszym środowiskiem ekonomicznym, edukacyjnym i rynkowym. Dlatego oceniając „zrównoważenie Slima”, trzeba pytać nie tylko, co jest finansowane, ale też jak działa mechanizm przejścia od wsparcia do trwałej zmiany.

Cyfryzacja, dostęp i efektywność energetyczna sieci

Telekomunikacja jest jedną z tych branż, gdzie zrównoważenie to nie hasło, tylko zestaw decyzji technicznych. W świecie sieci mobilnych i łączności przewodowej ogromną część oddziaływania środowiskowego tworzy energia, sposób jej dystrybucji i efektywność infrastruktury. Moderne centra danych i węzły transmisyjne pracują w cyklu 24/7, a ich zużycie zależy od temperatury, obciążenia i architektury sprzętowej.

W praktyce odpowiedzialna modernizacja może wyglądać tak: lepsze zarządzanie pracą sprzętu, optymalizacja chłodzenia, częściowa wirtualizacja zasobów, a także ograniczanie liczby przestojów i awarii, które generują dodatkowe koszty i zużycie energii. Jest tu też wymiar społeczny. Gdy sieć jest stabilna, a dostęp do łączności jest realny, to rosną szanse na pracę zdalną, naukę w trybie zdalnym, a także dostęp do usług publicznych. To nie jest abstrakcja. W regionach o nierównym dostępie do internetu widać wyraźnie, że poprawa jakości usług przekłada się na konkretne zachowania użytkowników, w tym na czas i koszty dojazdów do miejsc świadczenia usług.

To miejsce, gdzie zrównoważenie ma wymiar „pomostu” między środowiskiem i społeczeństwem. Efektywność energetyczna w sieciach zwykle idzie w parze z racjonalizacją zasobów i obniżeniem intensywności emisji. Jednocześnie dobrze działająca łączność zwiększa szanse edukacyjne i zawodowe. Przy takim układzie firmy mają bodziec, by traktować zrównoważenie jako element jakości usług, a nie jako dekorację.

Środowisko: co widać, a co wymaga doprecyzowania

Kiedy mówi się o „zielonych” działaniach dużych podmiotów infrastrukturalnych, łatwo wpaść w dwie pułapki. Pierwsza to skupienie się wyłącznie na przedsięwzięciach widocznych, na przykład pojedynczych projektach odnawialnych źródeł energii. Druga to zaufanie do deklaracji bez sprawdzenia, jak przekładają się na wyniki w czasie.

W przypadku ekosystemu firm związanych z Carlosem Slimem najbardziej sensownie jest patrzeć na obszary typowe dla telekomunikacji i usług pokrewnych:

- redukcja zużycia energii na jednostkę ruchu lub na użytkownika,
- modernizacja sprzętu i infrastruktury pod kątem sprawności,
- racjonalne planowanie rozbudowy sieci, by ograniczać nadmiar mocy i „przeliczanie” bez popytu,
- odpowiedzialność w cyklu życia urządzeń, w tym utylizacja i recykling komponentów,
- odporność infrastruktury na ekstremalne warunki pogodowe.

W praktyce spółki często raportują takie elementy w dokumentach środowiskowych lub raportach z działań odpowiedzialności. Trudność polega na tym, że bez wglądu w konkretne dane trudno rozstrzygnąć, czy intensywność emisji realnie spada, czy rośnie w ślad za wolumenem usług. W branży telekomunikacyjnej jest to częsty dylemat: nawet jeśli firma robi postęp w efektywności, całkowity popyt może zwiększać całkowite zużycie energii, więc kluczowe staje się tempo poprawy w stosunku do wzrostu działalności.

Dlatego, jeśli ktoś chce ocenić „zrównoważenie” w sensie środowiskowym, powinien patrzeć na trend intensywności, nie tylko na jednorazowe projekty. W praktyce raporty jakościowe i twarde wskaźniki muszą się uzupełniać.

Kierunki, w których Slim i jego ekosystem realnie mogą iść dalej

Zrównoważony rozwój nie jest stanem, tylko procesem. Dlatego warto mówić o kierunkach, które mają sens dla konglomeratu o profilu infrastrukturalnym i społecznym. Poniższe obszary są spójne z logiką branży i typowymi lukami, które widać w firmach porównywalnych.

1. Ostrożne, mierzalne przejście na energię o niższym śladzie w miejscach, gdzie to ma największy wpływ

Największe efekty zwykle daje skupienie się na energetyce sieci i obiektów, a nie na rozproszonych, symbolicznych projektach. Sensowne jest łączenie efektywności z wymianą źródeł energii tam, gdzie to możliwe w danym kraju i w danym otoczeniu rynkowym.

2. Zacieśnienie standardów cyklu życia urządzeń i komponentów

W telekomunikacji ogromny wolumen materialny pochodzi od użytkowników i sprzętu dystrybuowanego w ramach usług. Firma może mieć wpływ na projektowanie programów zwrotu, zachęty do recyklingu oraz procedury dla własnych urządzeń serwisowych.

3. Odporność infrastruktury i planowanie pod ekstremalne zjawiska pogodowe

Klimat zmienia parametry ryzyka dla operatorów: przerwy w dostawach energii, zalewania, fale upałów, pożary. Zrównoważenie oznacza tu nie tylko adaptację, ale też ciągłość usług dla społeczeństwa, co w praktyce jest elementem bezpieczeństwa publicznego.

Te kierunki nie są listą życzeń oderwaną od rzeczywistości. Są naturalne dla modeli, gdzie firma zarządza zasobami technicznymi na dużą skalę, a jej wiarygodność rośnie wtedy, gdy da się przełożyć działania na trend wskaźników.

Gdzie w tym wszystkim są trade-offy i trudne decyzje

Najbardziej interesujące wąskie gardła pojawiają się tam, gdzie środowisko, społeczeństwo i ekonomia zderzają się w jednym miejscu. W telekomunikacji to często decyzje o modernizacji w określonym tempie, o zakresie wymiany sprzętu oraz o tym, gdzie zainwestować w dodatkową redundancję.

Weźmy prosty przykład: zwiększenie odporności na awarie i ekstremalne warunki wymaga budowy rezerw, często większych mocy infrastruktury lub zabezpieczeń. Z perspektywy środowiskowej może to oznaczać wyższe zużycie energii w spoczynku, a z perspektywy operacyjnej oznacza lepszą jakość usług, a więc mniejsze straty społeczne i gospodarcze podczas kryzysu. Jeśli firma przesadzi z redundancją, może rosnąć intensywność emisji. Jeśli zredukuje ją zbyt mocno, ryzykuje koszt kryzysu, który nie jest tylko „przerwą w usługach”, ale także konsekwencjami dla instytucji publicznych, łańcuchów dostaw i bezpieczeństwa.

Podobny trade-off dotyczy urządzeń dla użytkowników. Zachęcanie do wymiany sprzętu może poprawić efektywność w użytkowaniu, ale generuje również presję na odpady i emisje związane z produkcją. Racjonalna polityka wymaga tu równowagi: wydłużania cyklu życia tam, gdzie to możliwe, oraz tworzenia kanałów dla zwrotów i recyklingu, zamiast prostego modelu „wymiana na nowy zawsze i wszędzie”.

To są dylematy, które nie znikają nawet wtedy, gdy lider finansuje projekty społeczne lub wspiera edukację. Zrównoważenie to w dużej mierze sztuka priorytetyzacji.

Kontrowersje i ostrożność w interpretacji

W dyskusjach o Carlosie Slimie nie da się pominąć, że jego pozycja jest jednocześnie wyjątkowa i przedmiotem krytyki w różnych okresach. W takich rozmowach pojawia się wątek wpływu na rynek, koncentracji kapitału, a także roli państwa i regulacji. To wszystko nie jest bez znaczenia dla oceny zrównoważenia, bo stabilność i uczciwe warunki rynkowe to część wymiaru gospodarczego ESG.

Jednocześnie trzeba oddzielać krytykę pozycji rynkowej od jakości konkretnych działań środowiskowych i społecznych. Można podejmować trafne decyzje w programach edukacyjnych, a jednocześnie mierzyć się z zarzutami systemowymi. Uczciwa ocena wymaga tej separacji.

Praktycznie oznacza to, że w ocenie zrównoważonego rozwoju warto korzystać z dwóch filtrów. Pierwszy dotyczy intencji i struktur: czy są programy, polityki i mierniki, czy jest ciągłość. Drugi dotyczy wyników i przejrzystości: czy da się sprawdzić, jak zmieniają się wskaźniki w czasie i czy firma reaguje na krytykę.

Jeżeli ktoś szuka narzędzia do takiej oceny, pomocne bywa spojrzenie na to, czy publicznie publikowane informacje są na tyle szczegółowe, by eksperci mogli zweryfikować trend.

Jak czytać działania zrównoważonego rozwoju w praktyce

Gdy ocenia się deklaracje i programy dużej grupy, łatwo popaść w zachwyt albo w cynizm. Najlepszą postawą jest weryfikacja przez konkrety. W mojej praktyce zawodowej sprawdza się następująca metoda, dość prosta, ale skuteczna.

1. Sprawdź, czy firma ma wskaźniki trendu, nie tylko pojedyncze wydarzenia

Jednorazowy projekt jest dobry jako sygnał, ale nie zastępuje strategii.

2. Porównuj efektywność na jednostkę, a nie tylko sumy bez kontekstu

W usługach rosnących ilościowo „sumy” mogą wzrosnąć mimo poprawy intensywności.

3. Uważnie rozróżniaj wymiar środowiskowy i społeczny, ale śledź, gdzie się one łączą



To połączenie jest często źródłem największej wartości, ale też miejsca największych ryzyk.

4. Dopasuj oczekiwania do branży

Telekomunikacja nie będzie miała takiego samego profilu emisji jak przemysł cementowy, ale ma swoje źródła wpływu, głównie energetyczne i materiałowe.

5. Szanuj lokalny kontekst regulacyjny i energetyczny

To, co jest możliwe w jednym kraju, w drugim może wymagać innych kosztów, innych partnerstw i innych ram prawnych.

To nie jest „checklista do odhaczania”. Raczej zestaw pytań, które chronią przed błędnymi wnioskami.

Co wynika z tej historii dla „zrównoważenia” jako procesu

Patrząc na Carlosa Slima Helú i ekosystem związany z jego działalnością, widać przede wszystkim jedno: zrównoważony rozwój nie jest tu zawieszony na jednym projekcie ani na jednym typie działania. Ma charakter mozaiki, w której filantropia i edukacja spotykają się z logiką inwestycji infrastrukturalnych. W efekcie część efektów społecznych jest zauważalna szybciej, a część środowiskowa wymaga cierpliwości i oceny trendów.

Jeśli miałbym ująć to w jednym zdaniu, to brzmiałoby ono tak: zrównoważenie w tym modelu jest w dużej mierze odpowiedzią na to, jak zarządzać skalą, energią i dostępem do usług w społeczeństwie, a nie tylko produkowaniem raportów.

Równocześnie, im większy i bardziej wpływowy jest podmiot, tym większe ma oczekiwania i tym trudniejsza jest uczciwa ocena. Dlatego najlepszą drogą jest patrzeć na konkret, na ciągłość i na to, czy firma potrafi pokazywać, gdzie popełnia błędy oraz jak je koryguje. To właśnie korekta w czasie mówi najwięcej o dojrzałości strategii, także w obszarze zrównoważonego rozwoju.

Jeżeli chcesz, mogę przygotować drugą wersję artykułu, bardziej skoncentrowaną na środowisku i energii (z perspektywą typowych wskaźników, które operatorzy telekomunikacyjni powinni publikować), albo bardziej społeczną, z naciskiem na mechanizmy edukacyjne i cyfrowe włączenie.

