

XIII. fejezet

Nem a válság természete, a gyors és hatékony reakció számít igazán – A HungaroControl Zrt. válságkezeléséről a Covid-19-világjárvány idején

Bevezetés

A koronavírus-világjárvány radikális változásokat hozott a világ gazdaságában, ezzel együtt új, megoldandó feladatokkal szembesítette az állami szolgáltató szektort, de mindenekelőtt a kritikus infrastruktúrát működtető vállalatokat. A pandémia a HungaroControl Zrt. életére mind a mai napig hatással van, de az semmiképp sem mondható, hogy váratlanul érte, hiszen a magyar légi navigációs szolgáltatásokért felelős társaságnak a legkritikusabb helyzetekben is kötelessége szavatolni a repülésbiztonságot; egy esetleges válsághelyzet kezelésére minden körülmények között készen kell állnia. Bizonytalanságokat inkább a nemzetközi szabályozói környezet hektikus változásai, a légi forgalmi szolgálatok számára kedvezőtlen döntések jelentettek, amelyek ezzel együtt arra is rávilágítanak, hogy az Európai Unió nem a legfelkészültebb válságkezelő. A pandémia fájdalmasnak mondható felismerése továbbá az, hogy a légi közlekedési iparág szereplőinek szinte mindegyikénél tapasztalható a másokkal szembeni szolidaritás hiánya, és sajnos mindezt a HungaroControl szűkebb dimenzióban, a vállalat mindennapi működése során is kénytelen volt megélni.

Jelen esettanulmányban bemutatjuk a HungaroControl Zrt. tevékenységét, különös tekintettel a társaság küldetésére és jövőképre, ezzel egyszersmind szemléltetve, hogy miért, milyen tulajdonságai alapján tekinthető kritikus infrastruktúrát üzemeltető állami vállalatnak; ismertetjük működésének jogi és finanszírozási kereteit, kitérve a hazai és nemzetközi jogszabályi környezetre, valamint a nemzetközi polgári repülésről szóló úgynevezett chicagói egyezményre. Ezt követően a társaság gazdálkodásának specifikumait vesszük górcső alá, amely téma érintése ilyen kontextusban megkerülhetetlen. Mindezek után részletesen ismertetjük a Covid-19-járvány hatásait a légi közlekedési iparágra, azon belül a HungaroControl Zrt. működésére, amelynek során különválasztjuk az operatív, a gazdasági és a közegészségügyi szempontból érzékelhető hatásokat, egyúttal utalva arra is, hogy e három kategória nem vizsgálható egymástól elkülönítve, vegytiszta állapotban – ezt figyelembe véve történik a vállalati reakciók, intézkedések tárgyalása. A magyar légi navigációs szolgálat válságkezeléséhez komparatív szemlélettel közelítünk, kitérve a nemzetközi benchmarkokra, illetve azokra az adatokra, amelyek egyáltalán nyilvánosak ebből a szempontból.

A tanulmány *Nemzetközi reakciók: a szabályozási és működési keretrendszer dinamikus változásai* című alfejezetében a nemzetközi légi közlekedési szervezetek és az Európai Bizottság koronavírus-járvány kezelésére irányuló reakcióit ismertetjük, különös tekintettel a légitársaságok erős lobbitevékenységére, amely a légi navigációs szolgáltatók gazdálkodására nemzetközi viszonylatban is negatív hatással van, és a többi között felveti ezen vállalatok immunitásának kérdését. Magyarán azt, hogy miként lehet ellenállni ennek a tisztességtelen játéknak, illetőleg a HungaroControl mit tehet saját érdekei érvényesítéséért. Az aktuális, gazdálkodási és teljesítménytervezési kérdések kibontását követően pedig bemutatjuk, hogy véleményünk szerint az *ösztönző állam* miként segítette és a továbbiakban hogyan segítheti a válságfolyamatok sikeres kezelését, a gazdasági stabilitás megőrzését, erősítését, és az eddigiekben miben járult hozzá ez a modell a HungaroControl kríziskezeléséhez.

Kontextus

A HungaroControl tevékenysége, helye az állami portfólióban és a nemzetközi légi közlekedési ökoszisztémában

A HungaroControl Zrt. működése során mindenkor a repülésbiztonságot helyezi előtérbe, és feladatellátása szükségszerűen nyitottá teszi az új, korszerű megoldásokra – ezt tükrözi kiterjedt innovációs portfóliója. A társaság alaptevékenysége a légi forgalmi irányítás: egyrészt a magyar légtérben nyújt navigációs szolgáltatásokat (útvonal-, közelkörzeti és toronyirányítás), másrészt a NATO megbízása alapján 2014 óta a koszovói magas légtér forgalmának biztonságáért felel. Küldetése, hogy a jogszabályokban rögzített közfeladatát, a légi navigációs funkciókat a nemzeti vagyongazdálkodás alapelveivel összhangban és az ehhez szükséges nemzeti infrastruktúra, valamint eszközrendszer üzemeltetésével, fejlesztésével fenntartsa. A vállalat működési filozófiája szerint egy légi forgalmi szolgáltató akkor tud igazán sikeres lenni, ha hidat képez a jelen és a jövő között – ha nemcsak az alaptevékenységét képes magas színvonalon ellátni, de innovatív tevékenységének köszönhetően a jövőben is stabilan megveti a lábát.

Az elmúlt években a HungaroControl megannyi fejlesztése járult hozzá a légi közlekedés biztonságának növeléséhez, negatív környezeti hatásainak mérsékléséhez és a társadalmi fenntarthatósági célok eléréséhez. Mivel a társaság innovatív tevékenységével együtt jár a „világra való nyitottság”, ezért fejlesztéseinek gyümölcsét sem csak a hazai légtér felhasználói élvezhetik, a magyar szakemberek munkája jelentősen hozzájárul a délkelet-európai légi forgalom racionálisabb és környezetkímélőbb működéséhez. Jó példa erre a magyar szolgáltató kezdeményezésére és tevékeny közreműködésével bevezetett SEE FRA (South East Free Route Airspace) forgalomszervezési koncepció, amely lehetővé teszi, hogy Románia, Bulgária és Magyarország légterében szabad útvonalon, korlátozások nélkül közlekedhessenek a repülőgépek, az év minden napján és a nap 24 órájában, ezzel pedig a légi navigációs szolgáltatók pénzt és üzemanyagot is spórol-

hatnak a szolgáltatásaikat igénybe vevő légitársaságoknak. Többek között ebben is tetten érhető az állami tulajdonú vállalat közszolgálati attitűdje.

Mindebből világosan kitűnik tehát az is, hogy a HungaroControl működésének alapját egyrészt a minőségi közszolgáltatásokat elősegítő és az üzleti partnerek igényeit a lehető legjobban figyelembe vevő *ösztönző állammodell* adja.¹ Másrészt a tanulmány következő pontjában ismertetett nemzetközi és hazai jogszabályok, egyezmények szerint a társaságnak az alapfunkcióját (légi forgalmi irányítás) minden körülmények között fenn kell tartania. Ez különösen igaz a pandémia időszakában, amikor mások mellett a légi forgalmi szolgáltatnak is köszönhető, hogy a védekezéshez és a gyógyításhoz szükséges egészségügyi eszközök, védőfelszerelések, lélegeztetőgépek megérkezhetnek Magyarországra. Eppen ezért a HungaroControl Zrt. a kritikus infrastruktúrát működtető vállalatok sorát erősíti, hiszen ha valamilyen okból arra kényszerülne, hogy akár átmenetileg felfüggeszse tevékenységét, azzal nemcsak hazánk légi forgalma – és ezzel együtt példának okáért a gyógyszerellátása – bénulna meg, hanem az egész európai légi közlekedési struktúra kerülne szembe új, komoly nehézségek árán kezelhető kihívásokkal. Ugyanakkor egy esetleges leállás azt is jelentené, hogy Magyarország nem teljesíti a légi közlekedés biztonságát garantáló szolgálatok fenntartására vonatkozó, nemzetközi egyezményben vállalt kötelezettségét. A társaság mindezt már az országos járványhelyzet kihirdetése előtt figyelembe vette, eszerint tervezte meg a kritikus üzem fenntartását szolgáló intézkedéseit, mindenkor szem előtt tartva az aktuális kormányzati rendeleteket, iránymutatásokat, illetve az azoknak történő megfelelést. Minderről tanulmányunk harmadik alfejezetében részletesen is beszámolunk.

A HungaroControl működésének jogszabályi és finanszírozási keretei

A HungaroControl működésének jogi alapja a Magyarországon az 1971. évi 25. törvényerejű rendelettel kihirdetett, a nemzetközi polgári repülésről Chicagóban, 1944. december 7-én aláírt egyezmény (a továbbiakban: chicagói egyezmény). A nemzetközi szerződés 28. cikke értelmében a szerződő államok kötelezettséget vállalnak arra, hogy a nemzetközi repülés megkönnyítése érdekében területükön lehetőség szerint repülőtereket, rádiószolgálatot, meteorológiai szolgálatot és egyéb repülési berendezéseket létesítenek, az egyezmény szerint időszakonként ajánlott vagy megállapított szabványoknak és gyakorlatnak megfelelően. Továbbá elfogadják és megvalósítják az egyezmény értelmében

¹ Az ösztönző állammodellről és a modellre jellemző gazdasági szereplők közötti együttműködés, kooperáció jelentőségéről konjunktúra és a koronavírus-válság idején lásd részletesen: Parragh Bianka: Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019. 43.; illetve Parragh Bianka – Báger Gusztáv – Tóth Gergely: A koronavírus-válság újszerűsége és kezelésének első eredményei: az ösztönző állam mint válságkezelő. In Parragh Bianka – Kis Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 17–64.

időszakonként ajánlott vagy megállapított megfelelő szabványrendszereket a távközlési eljárások, kódok, jelek, jelzések, fényjelek és egyéb üzemeltetési gyakorlatok, szabályok terén.

E rendelkezésekből levezethetően a légi forgalmi irányítás az állami szuverenitással szorosan összefüggő közfeladat, állami funkció. Magyarország számára ennek biztosítása nemzetközi jogi kötelezettség. E kötelezettség ellátása érdekében hozta létre a légi közlekedésről szóló törvény a HungaroControl Magyar Légiforgalmi Szolgálat Zártkörűen Működő Részvénytársaságot.² A HungaroControl a magyar és egyben az európai légi közlekedési infrastruktúra része. 2020. április 14-én a társaság üzemeltetésében lévő infrastruktúrát a honvédelmi miniszter nemzeti létfontosságú rendszerelemmé jelölte ki. Bár a magyar légi forgalmi irányító szolgálat gazdasági társasági formában működik, állami feladatot lát el, és alaptevékenységét illetően nincs alávetve a versenyjog szabályainak. A vállalat finanszírozása is a chicagói egyezményen alapul. Mind az egyezmény, mind pedig az uniós jog alapján működő teljesítményrendszer lehetőséget ad arra, hogy a légi navigációs szolgálatok működtetési költségeiket a légtérhasználókkal téríttessék meg. A HungaroControl működésének finanszírozása ennek megfelelően elsősorban a magyar jogszabályban meghatározott, légtérhasználók által fizetett díjakból történik, a cég költségvetési forrást nem igényel. Tekintettel arra, hogy a légi forgalmi szolgálatok monopolhelyzetben vannak, uniós gazdasági szabályozás alanyai.

Az európai uniós tagállamok úgynevezett teljesítményrendszerben működnek a Bizottság idevonatkozó végrehajtási rendelete értelmében.³ A teljesítményrendszer sajátossága, hogy ötéves időszakokra (referenciaperiódus) teljesítménytervet kell készíteni, amelyben – különböző kulcsfontosságú teljesítményterületeket illetően – az Európai Bizottság által meghatározott uniós szintű célkitűzéseknek meg kell felelni. A teljesítményterveket a tagállamok a Bizottságnak nyújtják be elfogadásra. A Bizottság által elfogadott teljesítménytervek a referenciaperiódus időtartamára, azaz öt évre előre meghatározzák a működési kereteket, így különösen a társaság bevételeit.

A HungaroControl szolgáltatásnyújtásának fő színtere a magyar légtér, ami jogi értelemben államterületnek minősül. A chicagói egyezmény szerint minden államot teljes és kizárólagos szuverenitás illet meg a területe fölötti légtérben. Az Európai Unió az egységes európai égbolt⁴ (SES – Single European Sky) szabályozás eredményeként hatásköröket szerzett a légi forgalmi irányítással kapcsolatos kérdések szabályozására, ezek terjedelme azonban vitatott. Bár az uniós hatáskörök nem kérdőjelezhetik meg a nemzeti légtér-szuverenitást, az Európai Bizottság egyre inkább törekszik a légtér alakításával kapcsolatos hatásköröket is szerezni, és egy új, uniós légtérstruktúrát kialakítani. Ez eredményezheti a jelenleg nemzeti határokhöz igazodó légtérstruktúra átalakítását,

² 1995. évi XCVII. törvény a légiközlekedésről.

³ (EU) 2019/317. végrehajtási rendelet az egységes európai égboltra vonatkozó teljesítmény- és díjszámítási rendszer létrehozásáról.

⁴ Az egységes európai égbolt szabályozásáról lásd részletesen: *Az egységes európai égbolt (SES) létrehozására vonatkozó keret*.

és határon átnyúló szektorok létrehozását. Az említett folyamat a légtér-szuverenitással kapcsolatos kérdéseket is felvet.

A HungaroControl gazdálkodási eredményei

A HungaroControl 2007 óta működik gazdasági társaságként, folyamatosan stabil üzletmenettel, amihez közvetlen költségvetési támogatást nem kellett igénybe vennie. Az elmúlt években, 2015 és 2019 között az adózás előtti eredménye kumuláltan elérte a 15 milliárd forintot, a központi költségvetésbe különböző jogcímen befizetett hozzájárulásai – évi 1 milliárd forint osztalékfizetés mellett – évente elérték a 12-14 milliárd forintot. Az elmúlt időszak körütekintő és gondos gazdálkodásának eredményeképp 2019 végére a társaság mind tőkeerősség, mind pedig a likviditási helyzet szempontjából kiemelkedően erős pozícióba került.

A cég teljesítménye a nyújtott szolgáltatásokat illetően is kiemelkedő volt 2019 folyamán: a HungaroControl által a teljes magyar és a koszovói magas légtérben irányított repülőgépek száma 2019-ben összesen 1 087 355 volt, ami abszolút csúcsnak tekinthető, és 1,1 százalékos növekedést jelentett a 2018. évi teljes forgalomhoz képest.

Ellenben a 2020-as évre már jelentősen rányomta bélyegét a pandémia, amelynek hatására a forgalom szignifikáns mértékben csökkent: a társaság szakemberei a magyar és a koszovói magas légtérben összesen 488 150 légi jármű biztonságos közlekedését szavatolták, ami mintegy 55 százalékos forgalommérséklődést jelentett a 2019. évi számokhoz viszonyítva. A társaság – a működését alapvetően meghatározó szabályozók következtében – a koronavírus-járványhelyzet ellenére is meg tudta őrizni eredményességét (1 milliárd forint), ugyanakkor likviditása jelentős mértékben romlott (év végi záró pénzeszköze 20,7 milliárd forinttal csökkent), de még így is stabil maradt.

A Covid-19-járvány hatásai a légi közlekedési iparágra és a HungaroControl működésére

A válság precedens nélküli, ám korántsem kiszámíthatatlan

Közel két évvel a Covid-19-vírus magyarországi megjelenése után viszonylag széles körű ismeretekkel rendelkezhetünk a járvány hazai gazdaságra gyakorolt hatásairól, s noha a megoldáskeresés közben sokan előszeretettel hívják segítségül a 2008-as gazdasági világválság tapasztalatait, ugyanígy a légi közlekedési iparágban gyakorta viszonyítási alap a 2001-es amerikai terrortámadás vagy a 2010-es izlandi vulkánkitörés, az mindenképp leszögezendő, hogy olyan válsággal van dolgunk, amely minden szempontból precedens nélküli.

2020-ban a koronavírus terjedésének megfékezése, illetve lassítása érdekében a kontinensen szinte mindenhol komoly korlátozásokat vezettek be, így a légi forgalom

rövid idő alatt, Európa-szerte több mint 90 százalékkal csökkent a 2019-es év azonos időszakához képest. De hasonló visszaesést tapasztalhattunk a HungaroControl által kezelt gépek számában is. A forgalom tavaly május végétől kezdett visszarendeződni a járványügyi intézkedések fokozatos feloldása nyomán, és mintegy harminc nappal később a hazai magas légtér már a kontinens tíz legforgalmasabb légtérének egyikévé vált.⁵ Ezt a biztató növekedést azután a koronavírus-járvány második hulláma szakította meg. Összességében elmondható, hogy 2020-ban mintegy 55 százalékkal esett vissza a HungaroControl által kezelt repülőgép-forgalom a pandémia következtében, ezáltal a magyar légi navigációs szakemberek több mint félmillióval kevesebb gépet kezeltek, mint a 2019-es csúc évben.

A fejezet elején említett válságanalógiák alkalmazása mellett gyakran előfordul, hogy a szolgáltatási szektort ért veszteségek számbavételekor a légi közlekedést a turizmussal helyezik párhuzamba. Ám úgy gondoljuk, mostanra az is világossá vált, hogy a két iparág regenerációs képességei merőben eltérőek – míg utóbbi talpra állásában hatalmas szerepet játszott a belföldi turizmus látványos fellendülése (főként a nyári szezonban), addig a légi közlekedési iparág nem részesülhetett ehhez hasonló pozitívumokban. Mindez elsősorban a 2020-as esztendőre igaz, hiszen 2021-ben már az az általános tapasztalat, hogy a légi utasok és az iparági szereplők egyaránt megtanultak a pandémiával együtt élni; utóbbiak képesek jól lekövetni a koronavírus terjedésének megfékezése érdekében időszakosan bevezetett korlátozásokat, illetőleg azok feloldását, és ennek megfelelően rugalmasan alakítani kapacitásaikat. A légitársaságoknak pedig nem kell a kereslethiánytól tartaniuk, hiszen ha az aktuális védelmi intézkedések ezt lehetővé teszik, az utasok biztosan repülnek. S noha korábban a légi közlekedési szektor roppant borúlátó volt, ennek megfelelően egy hosszan elhúzódó visszarendeződést prognosztizált – nevezetesen azt, hogy Európa légtérének forgalma legkorábban 2023/2024-re állhat vissza a 2019-es szintre –, ma már inkább abban értenek egyet a szakemberek, hogy a gazdasági kollapszus elleni harc 2022 végére enyhülhet a teljes forgalom visszatérével.

A fent leírtak ellenére ez a helyzet vitathatatlanul rávilágít a légi forgalmi irányítói kapacitástervezés képlékenységére, hovatovább kiszámíthatatlanságára: míg ugyanis a Covid-19-válság előtt a légi navigációs szolgáltatók igyekezete arra irányult, hogy előteremtsék a megnövekedett forgalom hatékony kezeléséhez szükséges humán erőforrást, a járványhelyzet idején és az ezt követő, úgynevezett poszt-pandémiás időszakban az lehet a valódi kérdés, hogyan biztosítható a légi forgalmi irányítási szolgáltatások skálázhatósága, illetőleg hogyan tudnak a szolgáltatók rugalmasan alkalmazkodni a potenciálisan ingadozó forgalmi szintekhez.

⁵ HungaroControl: *Európai top 10-ben a hazai magas légtér forgalma* (2019. június 29.).

A HungaroControl válságkezelése

A HungaroControl Zrt. menedzsmentje a koronavírus-járvány nyomán kibontakozó válság kezdetétől alapvetésként tekint arra, hogy a társaság feladatellátása mind jogi, mind társadalmi szempontból – tekintettel a hazai egészségügyi ellátás fenntartására is – nélkülözhetetlen. Egy egyszerű példával élve: még ha csak egyetlen repülőgép is szelné át a magyar légteret, a légi forgalmi szolgáltatást akkor is teljes kapacitással fenn kellene tartani; ez jogszabályi kötelezettség. Ugyanígy egy felelős állami vállalatnak mindenkor kötelessége a megfelelő egészségügyi védelmet biztosítani a munkavállalók számára, elkerülendő a jelenlegi globális járványhelyzetben a tömeges megbetegedés kockázatát. A sikeres válságkezelés harmadik nélkülözhetetlen összetevője az előrelátó, gondos gazdálkodás, amelynek természetéből kifolyólag meg kell előznie a válsághelyzetet.

A magyar légi forgalmi szolgáltató már a vírus hazai megjelenésekor a járványhelyzet minden fázisát lefedő, naprakész pandémiás tervvel rendelkezett, eszerint hozta meg fokozatosan a szükséges intézkedéseket. Ugyanakkor jóval a járványhelyzet előtt gondoskodott a védekezéshez szükséges egészségügyi készletek, antivirális szerek felhalmozásáról, a pandémia megjelenésével pedig teljes egészében felfüggesztette a munkavállalók kiutazásait és a külföldi tárgyalopartnerek, delegációk fogadását.

A társaság – az állami feladatellátás folyamatosságának és szakszerűségének biztosítása, valamint a munkavállalók egészségének megóvása érdekében – már a járvány kitörése előtt extra higiéniai védelmi intézkedéseket vezetett be, majd 2020 márciusában átszervezte a munkát, egy úgynevezett veszélyhelyzeti tervet dolgozott ki, és kifejezetten a járványhelyzet kezelését célzó, speciális működési struktúrát hozott létre. Több európai szolgáltatóhoz hasonlóan a veszélyhelyzet idején a HungaroControlnál is teljesen átalakult az irányítók és a műszaki üzemeltető szolgálatok munkarendje: az előbbieknél három, utóbbiaknál pedig két nagycsoportos működést vezettünk be. A légi forgalmi irányítók egyik csoportja a szokásosnál sűrűbb rotációban látta el feladatait, a másik csoport hot standbyként várta, hogy behívják őket szolgálatra, a harmadik csoport pedig cold standbyként töltötte otthon pihenőidejét. Az egyes nagycsoportok tizenöt naponta váltották egymást, ami igazodott a vírus kéthetes lappangási idejéhez. Amennyiben például az éppen szolgálatot teljesítő csoport tagjai közül bárki megfertőződött volna, az irányítói munkaterem teljes fertőtlenítését követően a hot standbyként számontartott állomány vette volna át a szolgálatot, a kieső csoport pedig házi karanténba kerül, amíg nem igazolódik a kollégák tünetmentessége. Ezzel együtt az ATM légi forgalmi igazgató utasításba adta, hogy az irányítói szakállomány és a műszaki üzemeltető kollégák védelme érdekében a Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér területén található irányítótorony, illetve a társaság székházában lévő munkaterem a pandémia idején kizárólag az ott szolgálatot teljesítők számára látogatható. Bár időközben az országos járványintézkedésekkel szinkronban a HungaroControl pandémiás protokollja is lazult, az üzemi területek látogatására vonatkozó tilalom mind a mai napig fennáll a szakszemélyzet egészségének megóvása érdekében.

Természetesen a munkavállalók védelme nem korlátozódhatott kizárólag a légi forgalmi szakszemélyzetre, a társaság mindazon kollégákért is felelősséggel tartozik, akik az operatív támogató területek valamelyikén látják el feladataikat, hiszen nekik is jelentős szerepük van az üzemfolytonosság fenntartásában. Éppen ezért azokban a munkakörökben, amelyek esetében a feladatok távolról is elláthatók, a vállalat vezetésége elrendelte az otthoni munkavégzést. Ehhez minden szükséges IT-eszköz és szoftver már a kezdetekkor rendelkezésre állt, így a home office bevezetése nagyon rövid idő alatt sikeresen megvalósulhatott. A 2020-as tavaszi időszakban a home office-ban dolgozók létszáma 250 fő körül stabilizálódott, ami nem azt jelenti, hogy folyamatosan ugyanaz a kétszázötven kolléga látta el otthonról feladatait – bizonyos munkakörökben ügyeleti rendet alakítottak ki az egyes szakterületek, és eszerint felváltva, a vállalat székházából vagy otthonukból dolgoztak. A home office bevezetésekor az egészségvédelmi célok érvényesítése mellett az is fontos szerepet játszott, hogy a belső szolgáltatásait minden szervezeti egység maradéktalanul fenn tudja tartani a szolgáltatási színvonal csökkenése nélkül. Mindez szükségessé tette néhány belső folyamat átszervezését is, amit a kollégáknak gyakorlatilag egy hét alatt sikerült abszolválniuk.

A fentiekben túl említést érdemel, hogy az otthoni munkavégzés bevezetése együtt járt a vállalati szakmai kommunikáció átértelmezésével/átalakulásával, ugyanis a komplex projektek megvalósítása szempontjából nélkülözhetetlen formális találkozók, értekezletek, egyeztetések zöme átkerült a virtuális térbe. A társaság munkatársai azonban az ezzel kapcsolatos kihívásokat is sikeresen vették – egyetlen fejlesztés vagy műszaki projekt sem szenvedett késést az információáramlás nem megfelelő minősége miatt, mi több, bizonyos, nagyobb koncentrációt, elmélyülést igénylő feladatok esetében kifejezetten előnyt jelentett az otthoni munkavégzés.

Összességében elmondható, hogy a járványhelyzet előrehaladtával egy rendkívül olajozottan működő, a pandémia aktualitásaihoz mindenkor rugalmasan alkalmazkodó otthoni munkavégzési gyakorlat alakult ki, amely a munkavállalók felelős magatartásával párosulva lényeges szerepet töltött be a védekezésben a későbbi járványhullámok során is.

Itt mindenképp megemlítenő, hogy a hatékony válságkezeléshez a számtalan védelmi intézkedés mellett éppúgy hozzájárult a fegyelmezett munkavállalói morál. Ennek talán az egyik legjobb fokmérője, hogy a cégen belüli átoltottság 2021. novemberi felmérésekor a dolgozók több mint 90 százaléka bizonyult oltottnak, és az sem kizárt, hogy az év végi oltási kampánynak köszönhetően a HungaroControl elérheti a teljes átoltottságot.

A magas beoltottsági arányhoz természetesen hozzájárult az is, hogy 2021-ben a társaság az első között kérte a kormány támogatását a munkavállalók oltásának megszervezéséhez, ennek megfelelően tavasszal a teljes légi forgalmi szakszemélyzet mellett a műszaki-üzemeltetési és a létesítményfelügyeletért felelős állomány tagjai is részesülhettek a koronavírus-vakcinában.

Többek között a fenti intézkedéseknek köszönhető, hogy e tanulmány véglegesítésének napján is rendkívül alacsony a koronavírus-fertőzött kollégák száma.

Új kihívások, extra nehézségek a koronavírus-járvány idején

Amennyiben jelen tanulmány olvasója összeveti a bevezetőben, a szolidaritás hiányával kapcsolatban tett megállapításunkat az előző alfejezetben leírtakkal, némi diszharmoniót fedezhet fel az állítások között. Mindez talán nem annyira meglepő, főleg ha arra gondolunk, hogy a koronavírus-világjárvány számos ellentmondásra, fonákásra világított rá az elmúlt közel kétéves regnálása idején. Mégis úgy véljük, érdemes egy külön alfejezetet szentelnünk azoknak a nem várt kihívásoknak, extra nehézségeknek, amelyekkel a szöveg első változatának elkészülte után kellett szembenéznie a vállalati menedzsmentnek, és amelyek – finoman fogalmazva – új szint hoztak a HungaroControl Zrt. életébe.

A társaság még a pandémia előtt, 2019-ben kezdte meg a 2020–2024-es évekre vonatkozó bértárgyalásokat a légi forgalmi irányítókat tömörítő Control Magyar Légiforgalmi Irányítók Szakszervezetével (CMLISZ), ám ezek a tárgyalások mind a mai napig nem hoztak mindkét fél számára elfogadható eredményt. A HungaroControl 2019-es ajánlatát – amely a 2020 és 2024 közötti időszakra két számjegyű százaléknyi reálbéremelést ígért – a szakszervezet akkor nem fogadta el, majd a járványhelyzet kényszerszünetet hozott e tárgyalásokban is.

2020 őszén a magyar légi forgalmi szolgálat már a válság rendkívüli negatív hatásait figyelembe véve tette meg új ajánlatát a légi forgalmi irányítóinak, amelyet a szakszervezet ismét határozottan elutasított. Mindez ahhoz vezetett, hogy több, módosított bérajánlatot követően a CMLISZ 2021 májusában kollektív munkaügyi vitát kezdeményezett a HungaroControllal. Ennek keretében tizenegy követelést fogalmaztak meg, a többi között az oktatási kötelezettségek munkaszerződésben való rögzítésének eltörlését, az oktatói óradíjak közel 40 százalékos emelését, az irányítói teljes jövedelmek (beleértve az összes bónuszt) reálértéken tartását, illetve az alapbérek azon túli 2 százalékos emelését kérve. A kérés létjogosultságát azonban a társaság a mai napig erősen vitatja, tekintettel arra, hogy az európai légi navigációs szolgáltatók a koronavírus-járvány kezdete óta 60 százalékot meghaladó forgalomcsökkenést szenvedtek el, ami ezzel együtt azonos mértékű bevételekieséshez, illetve a légi forgalmi irányítók radikális, akár 30 százalékos munkaterhelés-csökkenéséhez vezetett. Végül, bár e kedvezőtlen adatok egyáltalán nem tették indokolttá, a HungaroControl – a kormány támogatásával – a 2021 és 2023 közötti időszakra évi 5 százalékos, azaz összesen 15 százalékos béremelést ajánlott a CMLISZ-nek. A szakszervezet azonban ezt az ajánlatot sem tartotta elfogadható mértékűnek, és a június 15-től bejelentett, többször elhalasztott, határozatlan időre szóló sztrájkfenyegetést fenntartotta.

A HungaroControl alaptevékenységének társadalmi jelentőségére, a vállalatnak az európai légi közlekedési struktúrában betöltött megkerülhetetlen szerepére az értekezés korábbi fejezeteiben is felhívtuk a figyelmet, ezzel alátámasztva, hogy a légi forgalmi irányítás miért tekintendő olyan kritikus tevékenységnek, amelyet egy, a koronavírus-járványhoz hasonló válsághelyzetben is fenn kell tartani. Mindezt a kormány már a pandémia kezdeti szakaszában felismerte – már önmagában ez is bizonyítja az ösztönző állami funkció hatékonyságát –, és ennek megfelelően hozta meg a későbbiekben

is azokat az intézkedéseket, amelyek a hazai légi navigációs szolgáltatás folytonosságát garantálhatják. Tekintettel arra, hogy a légi forgalmi irányítókat tömörítő szakszervezet által bejelentett sztrájk a HungaroControl üzemfolytonosságát veszélyeztette volna, a kormányzat 2021 nyarán két, a szakszemélyzet feladatellátását érintő, rendkívül felelősségteljes döntést hozott. Ezek egyike deklarálta, hogy az érvényben lévő veszélyhelyzet idején „honvédelmi és nemzetbiztonsági érdekből nincs helye sztrájknak a honvédelmi rendszerek és létesítmények ágazati kijelölő hatósága által a honvédelmi érdekből nemzeti létfontosságú rendszerelemmé kijelölt rendszerelemet üzemeltető légiforgalmi irányító szolgálat ellátásáért felelős szervezetnél”.⁶ Míg a másik kormányrendelet arról rendelkezik, hogy a légi forgalmi szolgálatok folyamatosságának fenntartása és a honvédelmi kötelezettségek teljesítése érdekében a HungaroControl által foglalkoztatott légi forgalmi irányítók és repüléstájékoztatók a munkahelyi képzéssel és továbbképzéssel összefüggő feladatokat kötelesek ellátni.⁷

Noha ezen intézkedések a veszélyhelyzet végéig – legalábbis részben – megoldást jelentenek a tárgyaló felek közötti konfliktusra, a kollektív munkaügyi vita során kialakult, a munkavállalók és a munkáltató szempontjából egyaránt méltatlan helyzet rendezése érdekében a HungaroControl vezetése 2021 őszen munkaszerződés-módosítást – ezzel együtt bérrendezést – ajánlott az irányítók részére, amit végül mindannyian elfogadtak. Ettől függetlenül a szakszervezet által indított kollektív munkaügyi vita nem ért véget. A társaság és a szakszervezet folyamatosan tárgyal a fennmaradt vitás kérdésekről. Bízunk abban, hogy a vitát hamarosan sikerül lezárni.

A társaság működését érintő fejlesztések, beruházások a koronavírus fénytörésében

A korábbiakban többször is hangsúlyoztuk a HungaroControl légi navigációs funkciók működtetésével kapcsolatos jogszabályi kötelezettségét. Az üzemfolytonosság és -biztonság mindenkor fenntartása a társaság vállalati stratégiájának origója. Ez a stratégia ugyanakkor a rendelkezésre álló infrastruktúra folyamatos fejlesztését is előírja, éppen ezért a cég életében kiemelt jelentőségűek mindazok a beruházások, amelyek hozzájárulnak a légitársaságok számára nyújtott szolgáltatások minőségének és a repülésbiztonságnak a javításához.

Noha a magyar légi forgalmi szolgáltatónál jelenleg is számos kutatás-fejlesztési projekt, illetve nagyberuházás zajlik, jelen esettanulmányban három olyan fejlesztést szükséges kiemelnünk, amelyek a vállalat alaptevékenységének ellátásában kulcs szerepet töltenek be.

⁶ A Kormány 446/2021. (VII. 26.) Korm. rendelete a veszélyhelyzet során a légiközlekedés biztonságának megőrzése és a COVID-elleni védekezéshez elengedhetetlen eszközök zökkenőmentes szállítása érdekében szükséges intézkedésekről.

⁷ A Kormány 445/2021. (VII. 26.) Korm. rendelete a veszélyhelyzet során a légiforgalmi szolgálatok folyamatosságának fenntartása érdekében szükséges intézkedésekről.

Elsőként a HungaroControl egyik legnagyobb projektjét, a hazai légi forgalmi irányítás lelkének tekinthető MATIAS (Magyar Automated and Integrated Air Traffic Control System) rendszer, valamint a Frequentis hangkommunikációs rendszer korszerűsödését eredményező beruházást kell megemlítenünk, amelynek előkészítésén több mint két évig dolgoztak a szakemberek. A vállalat valamennyi szakterületének összehangolt munkája révén 2020. október 15-e és 2021. április vége között megújultak az említett rendszerek hardverei, frissült a HungaroControl által használt légi forgalmi irányítási szoftver, és korszerűsödtek az irányítók munkaállomásai. A munkálatok időtartama alatt a légi forgalmi szakszemélyzet az úgynevezett kényszerhelyzeti központból kezelte a hazai és koszovói átrepülő forgalmat, a Liszt Ferenc Nemzetközi Repülőtér közelkörzeti légterének gépmozgásait, illetve a nem ellenőrzött légtérben történő repüléseket.

A koronavírus-járvány a projekt egy lényeges mozzanata, az úgynevezett átülésszonda⁸ után érte társaságunkat, ennek hatására lelassultak az eredeti ütemezésben meghatározott folyamatok, ez pedig leszűkítette az egyes fázisok kivitelezésére rendelkezésre álló időt. Másrészt a társaságnak át kellett szerveznie a személyes találkozók időpontjait, illetve arra is gondolni kellett, hogy például a rendszer fejlesztésében közreműködő francia Thales cég szakemberei számára milyen távoli elérést tud nyújtani a HungaroControl a konfigurációkhoz abban az esetben, ha a pandémia nem tenné lehetővé, hogy a helyszínen lássák el feladataikat. Ezekre a lehetséges helyzetekre a magyar vállalat számos vészforgatókönyvet dolgozott ki, ám a veszélyhelyzet alatti hatékony munkaszervezésnek köszönhetően végül minden akadályt sikerült leküzdeni, így az eredeti ütemtervnek megfelelően zajlott le az október 15-i éles átállítás, majd a 2021. áprilisi visszaköltözés is, ezáltal a légi navigációs szolgáltatásban egy pillanatnyi kiesés sem volt. A mintegy 8 milliárd forintból megvalósított fejlesztésnek köszönhetően az irányítók a jövőben is Európa egyik legkorszerűbb, csúcstechnológiával felszerelt központjából gondoskodhatnak a repülések biztonságáról.

A MATIAS-projekt mellett megemlítendő a társaság mydronespace projektje, amelynek célja ugyancsak a hazai légi közlekedés biztonságának növelése és az uniós jognak történő megfelelés garantálása. A HungaroControl által fejlesztett mydronespace mobilalkalmazás a magyar jogszabály 2021. január 1-jei hatálybalépése óta hatékonyan segíti az üzleti és magáncélú drónalkalmazást, ugyanakkor arra hivatott, hogy visszaszorítsa a szabályszegő drónreptetéseket.

Az országosan kihirdetett veszélyhelyzet, illetőleg a pandémiás időszakban érvénybe léptetett korlátozó intézkedések e projektben nem okoztak fennakadásokat, a mydronespace alkalmazás (eredetileg 2020. július 1-jére tervezett) bevezetése azonban fél évet

⁸ Ennek során azt vizsgálták a projektben részt vevő szakemberek, hogy a kényszerhelyzeti központból maradéktalanul elláthatók-e a légi navigációs funkciók, illetve hogy az éles átálláshoz milyen további fejlesztésekre van szükség.

készt – az Európai Bizottság ugyanis június elején arról döntött, hogy az uniós szintű szabályozás életbe léptetését 2020. december 31-ére elhalasztja.⁹

Végezetül fontos megemlítenünk a HungaroControl történetének legnagyobb uniós támogatásából megvalósuló, úgynevezett mirTWR-projektet, amelynek célja egy olyan integrált toronyirányítási rendszer fejlesztése, amelynek segítségével a légi forgalmi irányítók a kor követelményeinek a legmagasabb szinten megfelelő munkakörnyezetben láthatják el feladataikat, és akár az irányítás helyszínétől jelentős távolságra lévő repülőterek forgalmát is kezelhetik.

A koronavírus-járványhelyzet szerencsére e fejlesztés megvalósítása elé sem görgetett átugorhatatlan akadályokat, így 2021 februárjában megkezdődhetett a budapesti repülőtéren üzemelő, úgynevezett multilaterációs rendszer korszerűsítése, amely a repülőterületén mozgó járművek azonosítását és pozíciójuk pontos meghatározását teszi lehetővé. Ez év októberében pedig újabb fontos mérföldkőhöz érkezett a mirTWR-projekt, ugyanis a HungaroControlnak sikerült spanyol partnerével, az Indrával megkötnie azt a szerződést, amelynek köszönhetően megkezdődhet a távoli toronyirányítási képesség fejlesztéséhez szükséges új videórendszer, az integrált földi mozgásellenőrző és -irányító rendszer, valamint a távolitorony-szimulátor beszerzése és telepítése. Ezáltal teljesülhet a vállalat azon célkitűzése, hogy 2023 végétől, de legkésőbb 2024 elejétől az irányítók már a székházban kialakított Remote Towerből kezeljék a budapesti nemzetközi légikikötő forgalmát, míg a mostani kényszerhelyzeti központban a toronyszolgálat számára is kialakítsák a vészhelyzeti és oktatóközpontot.

*Az állam mint jó gazda gyakorlati megjelenésének példái
a koronavírus-válság időszakában*

Tekintettel arra, hogy a HungaroControl száz százalékban állami tulajdonú cég, esetében az állam elsősorban és természetesen a tulajdonosi joggyakorlásán keresztül tud jó gazdaként megjelenni. Ebből a szempontból különösen fontos, hogy a társaság válságkezeléséhez szükséges rugalmasságot és a problémák kezelésének gyorsaságát a tulajdonosi szervezet is biztosítani tudja. Előbbiekről adott tanúbizonyságot a HungaroControl korábbi tulajdonosi joggyakorlója, a nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter, többek között a 2020. évi üzleti terv kereteinek meghatározása, majd annak a Covid-19-járvány miatti rugalmas kezelése tekintetében, a cégspecifikus kérdések adekvát kezelésén keresztül. Ezt a szellemiséget viszi tovább az új tulajdonos, az innovációs és technológiai miniszter irányítása alá tartozó Nemzeti Védelmi Ipari Innovációs Zrt. is, ezzel támogatva a magyar légi forgalmi szolgálat szakmai törekvéseit, valamint a válságból való kilábalást.

⁹ Európai Bizottság: A Bizottság (EU) 2020/746 végrehajtási rendelete (2020. június 4.) az (EU) 2019/947 végrehajtási rendeletnek egyes intézkedései alkalmazása kezdőnapjának a Covid19-világjárvány miatti elhalasztása tekintetében történő módosításáról.

A fentiekben említetteken túl az állam az általános gazdaságpolitikai, illetve szektor-specifikus intézkedéseivel jó gazdaként tudja támogatni a teljes magyar gazdaság válságkezelését a rendkívüli helyzetre reagáló szabályozási, támogatási politikáján keresztül. Ez nemcsak pénzügyi, de a precedens nélküli helyzethez igazodó szabályozási (például munkaügyi) előírások módosításán keresztül is megvalósulhat.

A következő fejezetben részletesen bemutatjuk, hogy a HungaroControl szabályozási környezete milyen változásokon megy át. Ebből adódik az állami szerepvállalás következő kiemelt területe, ami a közlekedéspolitikai, az európai jogalkotásban megjelenő szakszerű és a helyzethez igazodó, kellően agilis és nemzeti központú érdekérvényesítés feltétele.

Nemzetközi reakciók: a szabályozási és működési keretrendszer dinamikus változásai

Ahogy arra korábban is rámutattunk, a Covid-19-világjárvány a légi forgalom mintegy 90 százalékos mértékű csökkenéséhez vezetett a 2020. március–áprilisi időszakban. Mivel az adott évi díjtételek meghatározása a tervezett költségek és a várt forgalom alapján történik, a légi navigációs szolgáltatók tervezett bevételeiknek csak a töredékéhez jutottak hozzá. A helyzetet tovább nehezítette, hogy a forgalom csökkenése nem vezetett a költségszint jelentős csökkenéséhez (mivel a légi forgalmi szolgáltatók működési költségei túlnyomórészt függetlenek az aktuális forgalom mértékétől, és a légi navigációs szolgáltatások fenntartására vonatkozó nemzetközi jogi [állami] kötelezettség alapján a forgalom mértéke és minősége sem csökkenthető érdemben). Így a HungaroControl a tényleges költségeinél alacsonyabb mértékű bevételt realizált 2020-ban, és mindez a légi közlekedés teljes regenerálódásának hiányában 2021-ben is folytatódott.

A légi navigációs szolgáltatások díjait Európában az EUROCONTROL (Európai Szervezet a Légiközlekedés Biztonságáért) hajtja be a légitársaságoktól az úgynevezett multilaterális egyezmény alapján.¹⁰ A koronavírus-járvány következtében az európai légi közlekedésben bekövetkezett drasztikus forgalomcsökkenés miatt a légitársaságok azzal a kéréssel fordultak az EUROCONTROL-hoz, hogy szeretnének lehetőséget kapni a légi navigációs szolgáltatóktól útvonaldíjaik kifizetésének elhalasztására. A szervezet ennek hatására azt indítványozta tagállamainak, hogy a 2020. február és május között esedékes átrepülési díjakhoz kapcsolódó számlákat a légitársaságok haladékkal fizethessék meg. Bár Magyarország a javaslat ellen szavazott, a tagállamok kétharmados többsége támogatta, hogy a légitársaságok 7–9–11–13 hónapos kamatmentes fizetési haladékot kapjanak.

Ez a haladék, amit egyébként jogi szempontból vitatható módon terjesztettek ki a Magyarországot illető díjbevételekre is, tovább nehezítette a HungaroControl likviditási

¹⁰ 19/1993. (I. 29.) Korm. rendelet az EUROCONTROL Egyezményhez – módosításaihoz és függelékéhez –, továbbá az Útvonalhasználati Díjakról szóló Sokoldalú Megállapodáshoz történt csatlakozás kihirdetéséről.

helyzetét. Az EUROCONTROL-nak egyébként nem feladata, hogy a légitársaságokat pénzügyileg támogassa. Az pedig különösen nem, hogy az Európa légtérét igénybe vevő, nem európai légitársaságokat pénzügyi támogatásban részesítse. A légitársaságok ugyanakkor minden lobbieszközt felhasználtak arra, hogy túlélésük érdekében állami támogatáshoz jussanak. Többek között levélben keresték meg az európai miniszterelnököket azzal a javaslattal, hogy az államok finanszírozzák inkább költségvetésükből az irányító szolgálataik működését.

Az Európai Unió légi forgalmi szolgálatainak finanszírozását meghatározó, az egységes európai égbolt szabályozási rendszerében működő teljesítményrendszer hatályos szabályai szerint ez az alulfinanszírozás a tárgyévet követő második évben egy kiegyenlítő mechanizmus szerint megtéríthető a légitársaságokkal az irányítási szolgáltatások díjának megemelésével. Az Európai Bizottság ugyanakkor azzal a javaslattal állt elő, hogy a járványra való tekintettel módosítaná a légi navigációs szolgáltatók költségeinek tervezésére és finanszírozására vonatkozó hatályos uniós jogot. Ezt azzal indokolta, hogy a hatályos szabályozás nem krízishelyzetre készült, továbbá egyrészt szeretné elkerülni a légtérhasználók terheinek növekedését, ezáltal a légi forgalmi irányító szolgálatok díjainak azonnali emelkedését, másrészt méltányosnak tartaná, hogy a „válság terheinek viselésében” a légi forgalmi szolgálatok – a hatályos jogszabályok felülírása árán is – részt vállaljanak.

Ezt követően az Európai Bizottság több szabályozási elképzelést is megfogalmazott, de ezek közül egy sem nyerte el a tagállamok támogatását. Ezeknek a javaslatoknak fő célja a légitársaságok terheinek általános mérséklése volt, akár a légi navigációs szolgáltatók terheinek növelésével. Ezen az a körülmény sem változtatott, hogy számos légitársaság részesült közlekedéspolitikai, gazdaságpolitikai alapon elhatározott, jelentős mértékű állami támogatásban. Az utolsó szabályozási javaslat eljutott a szavazásig, de az Egységes Európai Bizottságban nem szerezte meg az elfogadásához szükséges szavazati arányt. Az új jogszabályi környezet – a pandémia miatti rendkívüli intézkedésekkel – végül csak a fellebbviteli bizottság döntését követően alakult ki. Mindezek alapján az Európai Bizottság több ponton is átirta a korábbi jogszabályi előírásokat: a többi között módosította a pandémiás évek alulfinanszírozásának megtérítésére vonatkozó szabályokat, és két év helyett 5–7 évben határozta meg a tartozások behajtásának lehetőségét – magyarul a társaság számára 2023 és 2029 között válik mindez lehetségessé –, valamint minden tagállam részére előírta új teljesítményterv készítését, amelynek részben a múltra vonatkozó „célokat” is ki kell tűznie. Az új szabályok alapján 2021. október 1-jéig kellett az új teljesítményterveket minden uniós országnak kidolgoznia, emiatt még 2021 végén sincs senkinek elfogadott teljesítményterve, ami a kiszámítható gazdálkodás alapfeltételét jelentené. Ráadásul az új tervek kidolgozását is tovább bonyolította az Európai Bizottság azzal, hogy a jogszabályi keretek megkérdőjelezésével a tervek leadását követően olyan módosításokat kért, amelyek a tagállami és szolgáltatói kockázatokat növelik, a légitársaságok terheinek csökkentése érdekében.

Az elhúzódozó uniós szabályozási folyamat a HungaroControl gazdálkodását több ponton negatívan érintette. Ezek közül a legjelentősebb, hogy a Bizottság visszaható

hatállyal fogalmazott meg olyan elvárásokat, amelyekre a magyar légi forgalmi irányításban érintett szereplők nyilvánvalóan már nem tudnának reagálni. Likviditáskezelési oldalról többletterhet jelent továbbá, hogy a HungaroControl, illetve a magyar légi forgalmi irányításban érintett szereplők finanszírozását biztosító 2021. évi egységdíjat még a járványhelyzet előtt benyújtott és a válság következtében már jócskán meghaladottá vált teljesítménytervet alapul véve kellett megállapítani az új szabályozásnak megfelelően. Álláspontunk szerint ezeket a kockázatokat a korábban hatályos szabályokra építve, a gazdasági szabályozási kereteket meghatározó új teljesítménycélok meghatározásával lehetett volna célszerűbb módon kezelni.

Összességében a politikai és szabályozási környezet alakulásáról az mondható el, hogy az Európai Bizottság és az EUROCONTROL a válság kezdete óta kizárólag a légitársaságok pénzügyi támogatásának eszközeiként tekintettek a légi navigációs szolgáltatókra. Látszólag figyelmen kívül hagyták azt a körülményt, hogy a légi forgalmi irányítás a légi közlekedési infrastruktúra nélkülözhetetlen része, és működése szükséges mind a belső piac zavartalan működéséhez, mind az ellátási láncok fenntartásához. Problematikus, hogy nem használta fel a DG MOVE a válságot arra, hogy elkezdje a légi közlekedési szektor egyre sürgetőbb strukturális átalakítását (a Green Deal fényében), hanem kizárólag a járvány előtti status quo helyreállítására törekszik.

Gazdálkodással kapcsolatos kihívások

A forgalom jelentős visszaesése hatalmas bevételkiesést okoz, amely mind a likviditás, mind az eredmény szempontjából károkat okozhat a HungaroControlnak. A korábban soha nem látott mértékű, egyes légitársaságokat közvetlenül segítő állami csomagok ellenére a legtöbb társaság számára a pénzügyileg stabil működés még mindig nem garantált. Emiatt a jelenlegi járványhelyzetben a HungaroControl oldalán gazdasági szempontból továbbra is az egyik legjelentősebb kockázat az alacsony forgalomhoz és a légitársaságok nemfizetéséhez kötődik.

Az előző alfejezetben részletesen leírtakon keresztül ugyanakkor azt is jól látni, hogy az ilyen „normál piaci veszélyek” mellett – mint a légitársaságok nemfizetési kockázata – egy szabályozott iparági környezetben ennél akár sokkal meghatározóbb kockázati tényezőt jelent a szabályozási környezet stabilitását veszélyeztető átalakítása. A hatályos jogszabályi előírások megkérdőjelezése, az elhúzódó reagálás felmérhetetlen károkat tud okozni nemzeti és uniós szinten egyaránt. Az uniós válságkezelés következtetlensége több ponton is tetten érhető: az iparág egyes szereplőinek (légitársaságok, repülőterek, légi forgalmi irányítást végzők) markánsan eltérő kezelésén vagy az uniós, illetve a nemzeti felelősség- és hatáskörök eseti elhatárolásán át a válság előtt megfogalmazott stratégiai célok (Green Deal) félresöppréséig.

A gazdálkodási kihívások a HungaroControl esetében tehát leginkább abból adódnak, hogy a járványhelyzet példa nélküli piaci hatásainak kezelése mellett egy hasonlóan modellezhetetlen szabályozói környezettel is számolni kell. A társaság éppen ezért a gaz-

dálkodási kihívásokat a működésének rugalmasabbá tételével kívánja kezelni, és ezen keresztül a válság hatásait mérsékelni. Ezt ugyanakkor úgy kell megtennie, hogy nem adja fel az alapfeladat-ellátásának sem minőségi, sem hosszú távú céljait, ugyanis mindenkor készen kell állnia arra, hogy a válságot megelőző időszak kereslete akár relatív rövid időn belül visszatérhet. Ez annak fényében különösen nagy körültekintést igényel, hogy a vállalat alaptevékenységéhez szükséges irányítók kiképzése átlagosan 2-3 évet igényel, és esetükben a kapacitások belső (képzésen keresztüli) pótlásának érdemi alternatívája nincs.

A HungaroControlnak ugyanakkor – annak ellenére, hogy közfeladatot lát el – nem célja a közvetlen költségvetési forrás, állami szerepvállalás bevonása a válság kezelésébe. A támogató, a szabályozói környezet bizonytalanságát csökkentő, a nemzeti érdekképviseletet erősítő gondos állami hozzáállás a cég működésében nagyságrendekkel több értéket teremthet, mint a légitársaságok terheit mindenáron (bármely más iparági szereplő kárára) csökkenteni akaró uniós politika.

Összegzés

Ahogy arra esettanulmányunkban több ízben, többféle szöveggörnyezetben is utaltunk, a Covid-19-járvány nyomán kibontakozó válság mind a társaság alaptevékenységének ellátását tekintve, mind gazdálkodási szempontból rendhagyó, továbbá az ösztönző állam markáns és hathatós szerepvállalását igényli. A HungaroControl sikeres válságkezelésének kulcsa elsősorban a helyzetre megfelelő gyorsasággal és szakértelemmel reagáló tulajdonosi hozzáállásban keresendő – abban tehát, hogy a korábbi tulajdonosi joggyakorló NVTNM már a kezdetekkor felismerte a felügyelete alá tartozó cégek kihívásait, és támogatta a vállalati menedzsmentet törekvéseiben és döntéseiben, majd 2021. július 1-jétől a jogutód Nemzeti Védelmi Ipari Innovációs Zrt. is folytatta ezt a gyakorlatot, ezáltal biztosítva a HungaroControl stabil működését és eredményességét a válságkezelésben. Ugyanígy fontos az állam hatékony szakdiplomáciai tevékenysége, amellyel érvényre juttatja a HungaroControl válságkezeléssel és gazdasági tervezéssel kapcsolatos szempontjait az uniós és egyéb nemzetközi platformokon.

Felhasznált irodalom

HungaroControl: *Európai top 10-ben a hazai magas légtér forgalma* (2019. június 29.). <https://bit.ly/3pd5PMP>

Parragh Bianka: *Az állam és a piac közötti összhang rendszertana és gazdasági hatásai Magyarországon*. In Parragh Bianka (szerk.): *Ösztönző állam – hatékonyabb vállalatok*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 2019.

Parragh Bianka – Báger Gusztáv – Tóth Gergely: *A koronavírus-válság újszerűsége és kezelésének első eredményei: az ösztönző állam mint válságkezelő*. In Parragh Bianka – Kis Norbert (szerk.): *Az ösztönző állam válságkezelése I. A koronavírus-válság kezelésének első eredményei*. Budapest, Ludovika Egyetemi Kiadó, 2020. 17–64.

Hivatkozott jogszabályok

(EU) 2019/317. végrehajtási rendelet az egységes európai égboltra vonatkozó teljesítmény- és díjszámítási rendszer létrehozásáról

Európai Bizottság: *A Bizottság (EU) 2020/746 végrehajtási rendelete (2020. június 4.) az (EU) 2019/947 végrehajtási rendeletnek egyes intézkedései alkalmazása kezdőnapjának a Covid19-világjárvány miatti elhalasztása tekintetében történő módosításáról.* <https://bit.ly/3BRQ0jY>

1995. évi XCVII. törvény a légiközlekedésről

19/1993. (I. 29.) Korm. rendelet az EUROCONTROL Egyezményhez – módosításaihoz és függelékeihez –, továbbá az Útvonalhasználati Díjakról szóló Sokoldalú Megállapodáshoz történt csatlakozás kihirdetéséről

445/2021. (VII. 26.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet során a légiforgalmi szolgálatok folyamatosságának fenntartása érdekében szükséges intézkedésekről

446/2021. (VII. 26.) Korm. rendelet a veszélyhelyzet során a légiközlekedés biztonságának megőrzése és a COVID-elleni védekezéshez elengedhetetlen eszközök zökkenőmentes szállítása érdekében szükséges intézkedésekről