



N° 29/2004

Journal de l'association suisse des
contrôleurs de la circulation aérienne
["www.skycontrol.ch"](http://www.skycontrol.ch)

SOMMAIRE

Editorial: Safety	3
Négociations de renouvellement CCT	4
Der sommer in LSZB/ L'été à LSZB	6/8
International	10
Where are we?	14

Founder Member of



member of



Editeur**Skycontrol**

CP 761, CH 1215 Genève 15

Fax : +41 22 757 37 95

www.skycontrol.ch

skycontrol@skyguide.ch

Président

Philippe Burkart

Membres du Comité

Laura Cassani	Tech-ops
David Mathieu	Tech-ops
Stephane Poggi	Tech-Ops
Martin Bryner	Tech-ops
Aline Jones	Socio-prof
Stephan Comminot	Trésorier
Sascha Herzog	A/D régionaux

Contributions

Philippe Burkart
Aline Jones
Sascha Herzog
Laura Cassani
Christoph Gilgen
Marc Baumgartner

Rédaction

Christophe Oberson

“Free Lances”

Baumgartner Marc	Conseiller
Chris. Oberson	Journal Syndical
Catherine Bourret	Chèques REKA
Brunner Barbara	Traductions
Delay Thierry	Prévoyance prof. (suppléant)
Eggert Walter	CISM, modération
Engelberger Viktor	Ancienneté et cures
Hofer Fabienne	Conseillère
Gassmann J.-Luc	Scrutateur
Gilgen Christoph	Délégué IFATCA
Graf Jean-Pierre	Chèques REKA
Leuenberger Max	Scrutateur, vérificateur des comptes (suppléant)
Mahler Marcel	Liaison Zurich
Marti Hugo	Conseiller, finances
Matthey Olivier	CPT
Michael Wolfgang	Site Web
R. Zimmermann	Site Web
Pasquier Thierry	Vérificateur des comptes (suppléant)
Rahm Philippe	Conseiller, prévoyance professionnelle
Ramos Manuel	Conseil de fondation skycare
Sandoz J.-Daniel	Affaires juridiques
Vuillemier Carole	Vérificatrice des comptes
Wagnières J.-Pierre	Commission santé
Mathey Olivier	Journaux, publications

Sky... travel (agence)

Sollberger Marc et Gilgen Christoph

Skycontrol est le journal interne de l'Association suisse des contrôleurs de la circulation aérienne. Les vues de l'association sont identifiées comme telles. Les contributions individuelles au journal, quant à elles, représentent l'avis de leurs auteurs et pas nécessairement celui de l'association.

Edito

Safety

Depuis longtemps, le contrôle du trafic aérien repose sur trois piliers: l'humain, la machine et les procédures. La grande difficulté consiste à équilibrer intelligemment ce «triangle d'or ATC», de manière à le rendre redondant, donc résistant dans le sens de la sécurité.

Le facteur humain, ce sont les femmes et les hommes impliqués dans la gestion du trafic. Or l'humain est vivant, complexe, et donc difficile à maîtriser. Pourtant, c'est capital: environ 80% des accidents y trouvent leurs causes.

Les événements récents impliquant skyguide renforcent ma conviction qu'un retour radical à la culture de sécurité est indispensable à notre compagnie pour survivre à long terme. Voici quelques mots-clés qui, à mon sens, définissent une culture de sécurité efficace.

- **Information:** la culture de sécurité s'applique à tous les niveaux. Chacun y est formé, la met en pratique et avance des faits plutôt que des paroles.
- **Confiance:** le management fait confiance au personnel et vice-versa.

- **Culture juste:** nous travaillons dans un environnement non punitif qui permet de faire état des dysfonctionnements sans crainte.
- **Flexibilité:** les services s'adaptent à la demande dans le respect de toutes les règles, y compris la sécurité.
- **Apprentissage:** management compris, chacun est continuellement formé pour assurer une meilleure sécurité dans le changement.

Le programme est esquissé. Toutefois, il souffre déjà d'un bémol. IREAP aurait dû être développé ensemble et appliqué à tous en même temps. Vu la façon dont ce programme est implémenté, je doute fortement qu'il aura les effets escomptés et durables.

Je me souviens à ce propos d'une citation cynique, certes, mais ô combien vraie:

*If you think safety is expensive,
then try an accident!*

Christoph Gilgen

Membre Skycontrol
Représentant IFATCA

Négociations de renouvellement CCT

Préambule

Cette année, les négociations CCT ont pris le virage de l'intégration. Celle-ci devrait donner à skyguide un atout, puisque la commission européenne en fait un « must » de son ciel unique. Elle devrait aussi mettre un frein de secours à plus de libéralisation et les bâtons dans les roues de ceux qui voudraient faire main basse sur notre espace national. Elle devrait bien entendu aussi faciliter l'usage flexible de l'espace aérien.

La base de cette intégration a été fournie en 2001 par une évaluation administrative des fonctions payée par les forces aériennes. Menée dans le dos des syndicats par un consultant sans compétences ATC, celle-ci a laissé de côté l'aspect responsabilité, comme les précédentes. Enfin, les responsables opérationnels de skyguide et des forces aériennes en ont tiré les conclusions applicables aux statuts CCA, toujours dans le dos des syndicats.

Si l'intégration n'a pour l'instant strictement rien amené aux opérations, ce qui ne sert pas l'argument européen, elle n'a pas favorisé non plus un renouvellement rapide de la CCT...

2003: fin du premier épisode

Les partenaires sociaux ont tourné autour de la table de négociation à la recherche d'une solution depuis le mois de juin. Après onze séances, pressés par le calendrier, ils ont choisi de prolonger la CCT actuelle jusqu'en juin 2004 en y intégrant les acquis de 2001, ceci pour se donner le temps de finaliser un accord de dernière minute et rédiger un nouveau texte. Pourquoi tout ce temps? Simplement parce qu'au départ, quatre parties courraient dans une même négociation après des buts disparates:

Skyguide voulait intégrer les deux catégories de CCA en utilisant l'occasion pour essayer de revoir nos statuts à la baisse. Les principes d'entreprise ont été sa principale argumentation, à laquelle est venue s'ajouter en cours de déroulement la pression politique mise sur ses coûts.

Les forces aériennes ont cherché l'intégration avantageuse de leurs CCA sans la justifier concrètement. Elles ont axé leurs revendications sur les opérations militaires en oubliant le domaine civil qui leur incombe, comme par exemple l'aéroport de Sion.

Les CCA militaires ont exigé le beurre et l'argent du beurre avec des arguments administratifs et les CCA civils ont été contraints à la défensive.

Le tout a vite débouché sur un souk multiculturel propice aux blocages. Il a également été compliqué dès le début par l'adaptation de la CCT à la nouvelle loi du travail, le statut EI (CCA spécialisés), le PTC (contrôle des compétences), AVRE (enregistrement d'ambiance) et l'APG (assurance perte de gain). Enfin, les directives SAFIR recommandent aux partenaires sociaux de revoir l'âge de la retraite pour sortir skyguide de l'ornière...

Deuxième semestre 2004: deuxième épisode

Les partenaires sociaux finaliseront une lettre d'intention qui engage les négociateurs à poursuivre les buts fixés, sans péjorer le choix final de leurs mandants. Cette lettre n'amène pas d'améliorations financières ou en temps libre notables. Toutefois, elle permet une négociation annuelle salariale durant une période de validité raisonnable. Elle propose également un système de classement ouvert pour les aéroports régionaux en 2007, lorsque skyguide pourrait reprendre les aéroports qu'elle sous-traite. Elle amène enfin des conditions sociales correc-

tes aux experts temporaires et en cas d'échec définitif au PTC et installe EI sous CCT, ce qui règle le problème de la spécialisation.

Horizon 2007: troisième épisode

La suite du travail consistera à classer en 2007 les aéroports régionaux dans une grille où tout reste à définir. Les syndicats régleront cette fois l'intégration avec skyguide sur la base de critères professionnels et cohérents.

Des négociations salariales sont possibles durant la durée de validité de la CCT. Elles pourraient même être vives car le responsable des ressources humaines a déclaré que tout le monde aurait dorénavant la même chose, par souci d'équité. Dans l'immédiat toutefois, ce n'est pas le plus important. Le Parlement exerce une forte pression sur skyguide et nos salaires : «baissez vos coûts et nous subventionnerons vos tâches de service public». Nous aurons donc plus de chances de devoir justifier et défendre ceux-ci plutôt que d'obtenir une augmentation.

Et la suite...

C'est «the never ending story»... Bonne chance!

Der Sommer in LSZB

Viel Verkehr - Wenig Personal

Es war eigentlich schon lange vorauszusehen. Durch den Abgang von Peter Sommer als Leiter der Flugsicherstelle Bern-Belp zeichnete sich ein Personalunterbestand von mindestens 10 Prozent ab. Da der Staff in Bern schon zuvor knapp bemessen war, sah man von der Angestellte Seite her sehr skeptisch dem Abgang einer Personaleinheit entgegen. Obwohl bereits 8 Monate vor der Versetzung klar war, dass ein Ersatz her musste, wurde dieser erst einen Monat NACH dem Abgang rekrutiert. Mittlerweile hat eine Flugverkehrsleiterin von Zürich TWR/APP ihre Umschulung in Bern begonnen und wird hoffentlich im März operativ werden.

Der erwähnte Personalunterbestand führte zu sehr unangenehmen Situationen, vorallem während den verkehrsreichen Monaten im Sommer. Mehr als zwei Drittel der Zeit wurde im reduzierten Schichtbetrieb gearbeitet (d.h. anstatt 5 Schichten wurde jeweils nur mit 4 Schichten gearbeitet). Dies führte dazu, dass morgens bis 9.50h und abends ab 18.00h (TWR und APP)

im Einmannbetrieb mit kumulierten Sektoren gearbeitet wurde. Oftmals musste dadurch der Verkehr eingeschränkt werden, um die Flugsicherheit zu gewährleisten. Die Flugsicherung war nicht selten am Rande ihrer Kapazität. Am Spitzentag in diesem Sommer wurden 584 Flugbewegungen im nur 4-Mann-Betrieb abgewickelt (dies macht 146 Bewegungen pro Lotse; verglichen mit anderen Flugsicherungsstellen ein Spitzenwert).

Durch den reduzierten Betrieb mit 4 Schichten, war oftmals ein Ersatz im Krankheitsfall nicht gewährleistet. Dies führte mehrmals dazu, dass der Betrieb auf 3 Fluglotsen pro Tag reduziert werden musste. Folge: starke Unterkapazität und Überlastung des Personals. Fragwürdig bleibt bei dieser Konstellation die 100 prozentige Gewährung der Sicherheit. Wir sind froh, dass wir während diesen Tagen keine Vorfälle melden mussten.

Die Belegschaft hat jederzeit im Rahmen ihrer Möglichkeiten das Beste zur Sicherung des Flugbetriebes gegeben und versucht,

Verspätungen und Einschränkungen auf ein Minimum zu reduzieren. Durch die Umschulung der neuen Flugverkehrsleiterin sollte für die Saison 2004 der Personalbestand wieder im Rahmen der vorderen Jahre liegen. Da allerdings schon damals nicht immer ein Normalbetrieb von 5 Schichten möglich war, wurde der Belegschaft vor 18 Monaten durch die Direktion von Skyguide versprochen, nach einer Lösung zur Verbesserung der Situation zu suchen. Letzten Herbst wurde schliesslich eine 50%-Stelle ausgeschrieben, die durch eine/n Flugverkehrsleiter/in aus der OMF-Abteilung (Militärflugplätze) abgedeckt werden soll. Anfangs Dezember wurde bekannt, dass diese Stelle von einem Flugverkehrsleiter von Meiringen belegt wird und dessen Ausbildung für

Bern im zweiten Quartal 2004 beginnen soll. Diese Person sollte im Laufe des Jahres 2005 operativ tätig werden. Eine sichere und effiziente Flugsicherungsstelle Bern-Belp kann aber erst mit dem operativen Einsatz dieser Personaleinheit garantiert werden.

Dieser Sommer wurde zusätzlich von einer unsicheren „sozialen“ Zukunft in Bern gezeichnet. Seitens Personalabteilung lag der Vorschlag auf dem Tisch, die Sozialleistungen für Bern und Lugano zu schmälern und mit den Militärflugplätzen gleich zu setzen. Diese Umstände waren leider nicht wirklich förderlich für das Arbeitsklima, und setzten der Motivation stark zu. Der gradlinigen Verhandlungstaktik der Verbände ist es zu verdanken, dass für den Moment die Bedingungen beim Status Quo bleiben.

Sascha Herzog

Vorstandsmitglied Skycontrol
„Regional Airports“

L'été à LSZB

Beaucoup de trafic - peu de personnel

C'était à prévoir depuis longtemps! Le départ de Peter Sommer, chef de la tour/approche de Berne, a causé un manque de personnel d'au moins 10 %. La situation du personnel était déjà précaire depuis bien longtemps et les CCA ont eu une attitude critique envers cette diminution d'une unité de personnel. Déjà 8 mois avant ce départ, il était clair qu'il fallait trouver un/remplaçant/e. Mais c'est seulement un mois après le départ qu'on a commencé à recruter. Entre-temps une contrôleuse de la tour de Zurich a commencé la formation pour Berne et nous espérons qu'elle l'aura terminée au mois de mars.

Le manque de personnel a provoqué quelques situations désagréables, surtout pendant les mois d'été avec beaucoup de trafic. Pendant plus de 2/3 du temps nous avons travaillé en équipe réduite (c'est-à-dire 4 tours au lieu de 5). Cela voulait dire que le matin jusqu'à 9.50 h et le soir dès 18.00 h, un contrôleur desservait seul des secteurs jumelés. Souvent nous avons dû appliquer des restrictions pour assurer la sécu-

rité. La navigation aérienne a frôlé plusieurs fois la saturation. Au jour de pointe nous avons géré 584 mouvements avec seulement 4 CCA (146 mouvements par CCA, un record comparé à d'autres unités de contrôle).

Pendant les opérations réduites avec 4 CCA, le remplacement cause maladie n'était souvent pas possible. Parfois nous avons géré le trafic avec 3 CCA seulement. Conséquence: capacité réduite et surcharge du personnel. Sous ces conditions il était donc difficile d'assurer une sécurité à 100%. Heureusement nous n'avons pas eu d'incidents à déclarer pendant ces jours-ci.

L'équipe des CCA a fait tout son possible pour assurer la sécurité et réduire les délais et restrictions à un minimum. Avec l'arrivée de la nouvelle contrôleuse en 2004 la situation du personnel devrait être de nouveau à peu près identique au niveau des années précédentes. Toutefois il ne faut pas oublier que dans le passé les opérations n'ont pas toujours pu être assurées avec 5 CCA. A ce sujet la direction de skyguide nous a

promis il y a 18 mois déjà de trouver une solution. Enfin, en automne, une mise au concours d'une place à 50 % a été publiée par le département OMF et au début du mois de décembre nous avons appris que cette place sera occupée par un CCA de Meiringen. Il débutera sa formation au deuxième trimestre 2004 et sera dans les opérations en 2005. C'est seulement à ce moment-là que nous pourrons assurer un service de contrôle sûr et efficace à Berne-Belp.

L'été passé a été en plus marqué par un avenir social incertain. Le service du personnel a présenté une proposition de réduction des prestations sociales pour Berne et Lugano et de mettre ces deux aéroports au même niveau que les aérodromes militaires. Ces perspectives n'ont pas aidé à améliorer le climat de travail et à garder la motivation. Grâce aux négociateurs des différentes associations nous avons pour le moment pu garder le statu quo.

Sascha Herzog

membre du comité Skycontrol
représentant des aérodromes régionaux

Traduction: B. Brunner

International

Les deux réunions internationales traditionnelles d'automne ont eu lieu cette année au Portugal. IFATCA a tenu ses assises européennes les 17, 18 et 19 octobre à Porto et ATCEUC s'est réunie une semaine plus tard, les 25 et 26 du même mois, à Lisbonne.

IFATCA

Cent cinquante délégués venus de trente sept pays ont travaillé longuement pour arriver au bout d'un ordre du jour copieux. Outre les formalités habituelles, celui-ci comportait l'examen et l'approbation des rapports rédigés par ses représentants auprès des différentes instances d'Eurocontrol et des instances politiques européennes. Divers papiers de travail ont également été approuvés.

La CEATS a été un des pôles de discussion, ainsi que l'examen minutieux des situations nationales qui a mis en lumière une dégradation générale des conditions ATC en Europe: la sécurité tend toujours plus à passer après les considérations financières. Cette dérive s'illustre particulièrement par

la tentation d'utiliser SMOP (Single Man OPS) ou du personnel non qualifié et de relever drastiquement l'âge de la retraite des CCA en Europe (jusqu'à quinze ans). Au chapitre des restructurations, l'Allemagne remporte une nomination avec la fermeture de plusieurs centres de contrôle, le regroupement des approches dans ceux qui subsistent et la sous-traitance à bon marché des tours de contrôle. A noter que la DFS refuse de reconnaître le nouveau syndicat des CCA allemands pour ne pas avoir à discuter avec lui son programme.

Parmi les invités, le représentant d'IFALPA a confirmé que la dérive «money first» s'applique aussi aux compagnies aériennes, le directeur de la CEATS a présenté son projet dans un monologue politique hors des réalités opérationnelles et sociales, le président d'ATCEUC a souligné que les CCA ne sont pas seulement des coûts puisqu'ils nourrissent toute l'industrie ATM.

La rédaction d'un communiqué de presse exprimant les craintes des CCA européens a terminé la conférence:

At the IFATCAs' annual Regional Meeting held in Oporto, Portugal 17-19th October 2003, 150 controllers from 37 countries raised serious concerns on the current European Air Traffic System.

Evidence throughout Europe indicates that cost considerations are driving the profession into areas of operations which are and will continue to impact safety. In order to drive down costs, Air Navigation Service Providers are forcing through methods of operations which are reducing the number of controllers on duty, increased use of Single Man Operations, increasing the retirement age above the national average, and generally operating the ATC system at a basic level.

In the opinion of the operational controllers, this cost driven environment is compromising safety and this is unacceptable. An appropriate level of funding and staffing is required to ensure safe operations now and in the future.

The meeting noted that the recognition of the authority of Controllers Associations as the representative body continues to be a problem. The imprisonment of an Association official in Belarus when openly criticising their management is unacceptable. Also, the intransigence of some service providers to enter into dialogue with Controllers Association is the case in Germany. Lack of consultation is not considered appropriate for acceptable employer-employee relationships.

The re-deployment of staff to meet cost reduction targets associated with rationalisation of ATC facilities appears to take little or no account of the changes to the personal and social circumstances of personal involved. This will create an environment of low morale leading to an atmosphere of discontent and mistrust which is not compatible in a safety related industry.

It would appear that we may now be regressing to the situation experienced in the early seventies, where conflict was often the norm between controllers and their employers. With the additional demands placed upon Air Traffic Controllers dealing with traffic levels at least double those of the 1970', the Federation expresses concerns that these issues are raised from Member Associations.

La conférence mondiale annuelle est toujours prévue à Hong Kong en mars 2004. Israël a toutefois proposé de reprendre son orga-

nisation en cas de résurgence de SRAS. La Grèce organisera la réunion européenne en automne prochain.

ATCEUC

Trente deux délégués nationaux ont passé en revue les activités du semestre précédant. Différents rapports ont été commentés et le comité exécutif a fait le point sur le processus politique d'établissement du ciel unique européen. Concernant la CEATS, une position commune à tous les syndicats CCA des pays impliqués a été rédigée et sera communiquée à toutes les instances concernées avec la demande formelle d'ouvrir le dialogue social.

Les délégués ont également ouvert la discussion sur le projet de licence commune européenne. L'examen des rapports nationaux a relevé un durcissement général des rapports sociaux entre CCA et providers et la pression subie un peu partout pour relever l'âge de la retraite.

Au plan de la coordination internationale, les délégués ont validé à l'unanimité un accord avec ETF qui intègre formellement ATCEUC dans le dialogue social européen. Ils se sont ensuite répartis les représentations auprès d'Eurocontrol et des instances politiques européennes. Skycontrol a été élue, avec le SNCTA (France) et le SSKL (Slovénie), pour représenter les neuf mille cinq cents CCA membres d'ATCEUC dans le dialogue social européen.

Enfin, le président a brièvement évoqué les discussions en cours avec plusieurs syndicats nationaux qui envisagent une affiliation. Les débats ont pris fin sur la rédaction d'un communiqué de presse:

Functional Blocks of Airspace

ATCEUC was informed of the latest developments in the conciliation phase of the Single European Sky proceedings.

It affirms, once again, that the FBA concept is nothing but an economic approach to European Air Traffic Management that could lead to a massive European airspace auction sale. It urges the states to stick to a bottom up approach, which is the only way to preserve safety.

CEATS

ATCEUC reminds that nothing can be done without the support of air traffic controllers. ATCEUC, representing the vast majority of atcos in the region, requests immediate involvement in the setting of proper Social Dialogue structures and in the CEATS Co-ordination Group.

Research & Development

ATCEUC requests the setting of a work force tasked with the definition, at the European level, of the next generation of ATC systems. They should be human centred, safety oriented, and assisting the controllers in their decision making process, while preserving their skills and abilities to deal with unusual situations.

Agreement with ETF

ATCEUC noted the report of the Executive Board on Social Dialogue proceedings. It considers that the agreement with ETF is acceptable on a trial basis.

The European licence

ATCEUC was informed of the ongoing drafting of a regulation on a European licence.

It will rely on a proactive approach to enhance Safety Standards and to ensure that the minimum requirements set out by the European authorities will not prevent Air Traffic Service Providers from setting higher standards.

La réunion du printemps prochain aura lieu à Budapest.

On relèvera avec un certain amusement que Skycontrol se retrouvera à Bruxelles face à skyguide, qui participe pour CANSO au dialogue so-

cial européen. La Commission européenne met en place ce dialogue entre CCA et providers et en assure les frais des syndicats. Skyguide, quant à elle, nous donnera cinq jours de congé syndical supplémentaires, ce dont nous la remercions.

Where are we ?

By Marc Baumgartner, President and CEO of IFATCA. The International Federation of Air Traffic Controllers' Associations is a non-political and non-industrial organisation representing more some 40000 ATCOs in more than 127 countries. The author is an active Air Traffic Controller in the Geneva Area Control Centre Switzerland.

1. Introduction

Following the work in the group UV-Ueberlingen, Denis Droz has proposed, that I would deliver a presentation during the seminar of the Division Operations. The presentation should be an analysis of the current status of Skyguide Operations as viewed as President of IFATCA and as an operational Air Traffic Controller in Geneva ACC. The presentation will start with an observation as IFATCA President and continue with the view from an operational controller in Geneva ACC. For the second part of the presentation I have asked some input from the ATCOs in Skyguide (Units APP/ACC GG and ZH).

The text is a detailed outline of this observation and serves as basis for the presentation.

2. Observation (view from IFATCA president)

I have deliberately chosen some form of analogy to the medical world in order to make the presentation livelier and to address the systemic problems less than the detailed problems.

The patient Skyguide is ill, this is due to three main elements which are attacking the integrity of "body Skyguide":

1. The mid-air collision of Ueberlingen has severely damaged the body of SG. Currently 15 months after this traumatic event the patient is developing various forms of behaviour which leads us to think that a form of post traumatic stress disorder has gripped the psyche of Skyguide. This is normal for such an event.

2. An attrition (staffing, technical equipment etc.) caused by an excessive economic regime is revealing effects on the normal functioning of the body, a body that was suffering from years of very little supply of oxygen. Main elements, ATCOs (red blood cells) are too low in numbers to defend any possible attack from the outside.

3. A total hormonal change is occurring, which creates changes in the mobility, defence mechanism and there is a risk that the body or part of the body Skyguide will reject and internally combat these changes (ATMAS, UAC, Staatsvertrag, Single European Sky, Integration, etc.).

A small synopsis of the **patient's history** gives the following picture:

- The patient has a history of accidents
- The patient has not adopted the proposed treatment after these accidents - due to a changed living environment
- The patient has changed his living environment - from a governmental organisation to a more commercialised business driven environment. This environment has led to a regime which has taken away some superfluous fat but has as well caused a huge deficit in red blood cells and vitamins (funds) . The patient was able through this regime to look better (cost reduction by 20%) to the outside world (airlines) but was still suffering with major internal wounds.
- However when the efforts 4 years ago became too strenuous for the patient, this resulted in a small relapse (increases of delays). The patient reacted with some

resistance which lead to a risky behaviour (ATIR and overload statistics for a period between 1998-2001).

- The patient's identity changed 4 times during the last 15 years. These name changes were associated with re-organisations which had quite an impact on various departments (Radio-Schweiz, SASSA, Swiss-control, Skyguide).

Before deciding if the patient Skyguide should be treated in the emergency room, intensive care or long-term care, we would like to look at the possible impact of some of the elements in the **immediate environment of the patient**.

- The impact of the accident-penal and civil court cases
- The impact of the institutional issues: Staatsvertrag, Single European Sky, Saffir Actionplan
- The impact of the commercial issues: current state of aviation particularly the fate of Swiss, the financing of the public service (FINFLUSI), Integration - new collective bargaining agreement.

There is no possibility for a lengthy hospital stay and therefore an analysis of how the patient is performing in is current environment has to be taken into account as well:

- Safety
- Delays
- EATM (P) (ECIP/LCIP)
- Introduction of ESARRs
 - ESARR2
 - ESARR3
 - ESARR4
 - ESARR5
- Technical progress IFREG is good (comparable with URET) COMOS, ARTAS, AIM etc. but has a safety flaw inherently built into the system.

Proposed treatment (to continue the analogy with the medical world here only the outline - detailed recommendations at the end):

- Improve the working and living environment of the patient in order that it improves its deficit of red blood cells and vitamin deficit (hiring of foreign ATCOs, safety culture, improvement of ATC know-how at all levels).
- Improve the performance of the ATC school.
- Create a separate healing process for the attacked body parts of the accident. If the body accepts the healing process, then this will have as well a beneficial effect on the total body.
- Inform the patient about possible impact of the hormonal changes and ask the patient to establish a diary or agenda - where the patient notes the reactions of

various body parts. This will help the patient to understand what is ongoing

- Alternative healing processes could be proposed as well to the patient a new way of thinking.
- Further, ensure that the patient is not losing sight of performance and the environment - especially the parts that have just been mentioned. Any lowering of performance could have a disastrous impact on the healing process.

3. Feedback from the operations

3.1. UNCLEAR COMPANY STRATEGY - A LOT OF INSECURITY

(100 projects and very little information about what is ongoing)

Short term:

- publication of the Ueberlingen report
- failure to cope with the Actionplan proposed by the DETEC
- unbearable investigation by BFU and Public Prosecutor
- difficult (unsafe) working climate, due to tension between management and operational staff

- GAV/CCT negotiation at an inappropriate time
- Incident/accident
- Management is already struggling to cope with everyday business

3.3. TENSE SOCIAL POLITICAL CLIMATE

- GAV/CC-difficult discussion platforms (ATCOM cancelled)
- Useless IREAP
- No trust

Mid term:

- No courage and money to foster Safety
- No sufficient education and commitment for and from management to learn the lessons from Ueberlingen
- No (safety) tolerance which becomes unsafe
- Political influence (Staatsvertrag, LSZH)
- Destabilisation of the company through penal proceedings against management with unknown consequences

3.2. IGNORING OF THE NEEDS FROM THE OPERATIONS

- introduction of new rules and regulations (split level, DVO I and II)
- policing actions: leads to the impression that the ATCOs are doing everything wrong
- no defence - BFU i.e. communications
- no strategy to defend the company and assist the middle management against rules and regulations coming from the outside.

3.4. LACK OF ATC KNOWLEDGE

By the professionals and the operational managers (i.e. Aeronautical Information). Middle management was struggling before the accident with the day-to-day operations. After the accident it's workload increased by 50 %. Desperate situation for them.

3.5. UNCLEAR SAFETY MANAGEMENT

For the time being only a few have understood the Safety Management System or the ESARR as only prescriptive tools.

3.6. UNSAFE NEW TECHNICAL UPDATES

IFREG has been accepted without being fully understood. ATMAS no operational "concept" view has been taken into account. What do we need for the future for a new Tool. Challenge for the future like Air Traffic Alliance and Boeing WTT. Can Skyguide cope with the ICAO ATMCP (6- 10 years)

4. Results of the survey

Note: Due to the fact that this survey has been such a success and the return rate is around 100 answers out of the 4 divisions (ACC ZH,GG, APP/TWR ZH,GG), it has been impossible in the short time frame to finish the analysis of the responses. This will be done in the coming weeks and a report will be given to O.

5. Recommendations

5.1. SEPARATE HEALING PROCESS for follow-up Ueberlingen

A. Mid-air collision: Look at it as a separate healing process including:

- create a Taskforce which looks at the improvement possibilities of implementing “lessons learned.
- It needs to be addressed urgently. And should start as dedicated work which will have then an overflow effect on the rest of the operations. Effective communication will assist all the Operational staff to understand a little bit better what is at stake.
- Look at what Skyguide wants to achieve and do not accept a compromise as a solution.

B. TF should look at the following: 3 month of work of an inter-departmental Group (out of OPS and daily work),

- comprising maximum 10 persons
- reporting to the CEO
- «Weisungsrecht»

5.2. IMPROVE THE WORKING AND LIVING ENVIRONMENT

C. Continue hiring of foreign ATCOs and, continue to hire sufficient number of ATCOs ab-initio. Introduce as well an integration programme for a better success rate of the foreign ATCOs. Although a reduction of validations held will have to be reduced in the future it has to be acknowledged that the current specialisation creates problems operationally and should be stopped.

D. Introduce a bottom-up Safety culture. Have you ever asked yourself what you are doing in your daily work? “keine Infragestellung”.

Safety in ATM is twofold:

- **safety ensuring** (designers and managers concerns):
 - a. Make sure that new ATM systems follow the ten commandments
 - b. Provide the proper way to

- use the system, including in degraded modes
- c. Make sure that human remain trained (degraded mode)
- d. risk

- **Operational safety** (ATCO perception). Trust issue

- e. Self confidence: keeping the control (resource management, anticipation, perception, filtering)
- f. System (equipment/black box); permanent visibility of active modes & personal experience
- g. Others: visibility of intentions and actions
- h. Give ATCO's /employees responsibility.

- **Ability to keep track of the impact of ongoing changes** in order to adjust: learning from experience

E. Clearer command structure in the Operational department (too many bosses)

5.3. IMPROVEMENT OF ATC KNOW-HOW

F. For ab-initios, ATCOs and for the Operational department - later on some form of education for the rest of the staff.

- Vehicle ATCOM
- Vehicle Observer "flights" for the members of the O department

G. Dedicated education for middle management (coaches, university, Instilux). Comparison with the rest of the Europe and maybe even the world. Start with a crucial point - AIM.

5.4. INFORMATION ABOUT THE POSSIBLE IMPACT OF THE HORMONAL CHANGE

H. Information has to be given to all the management with regard to possible impact of Single European Sky, ESARR, Saphir, penal court cases Ueberlingen. A clear agenda and diary should be established for this treatment (like courses schedule over the next few months maximum 24 months).

I. Changes like ESARRs, SES have to be treated in co-ordination **with the social partners**

J. Communication in form of mini "face-to-face" with dedicated topics and time during the working hours should be organised.

5.5. NOT LOSING SIGHT OF HIS/HER PERFORMANCE

K. i.e. Possible impact of the new working law on performance (i.e. more delay minutes because of a restrictive law).

L. Safety management is not understood and the impact has to be

better explained to the operational managers and the operational staff every body must play their part to achieve a safe culture.

M. ESARRs could have a negative impact on the performance

N. More integrated and holistic approach is needed.

6. Conclusion

Only if the patient accepts the treatment and the doctor makes a thorough update and control of the treatment is there a chance of success. It must be recognised that the medicine may be hard to swallow but the benefits are an improved life for all.

Both normal performance and failure are emergent phenomena, hence that neither can be attributed to or explained by specific components or parts. For the humans in the system this means in particular that the reason why they sometimes fail, in the sense that the outcome of their actions differs from what was intended or required, is due to the variability of the context and conditions rather than to action failures. The adaptability and flexibility of human work is the reason for its efficiency. At the same time it is also the reason for the failures that occur, although it is never the cause of the failures. Herein lies the paradox of optimal performance at the individual level. If anything is unreasonable, it is the requirement to be both efficient and thorough at the same time - or rather to be thorough when with hindsight it was wrong to be efficient.

Prof. E.Hollnagel -in Understanding Accidents -
From Root causes to Performance Variability

*Le comité vous souhaite
une heureuse année
2004*