

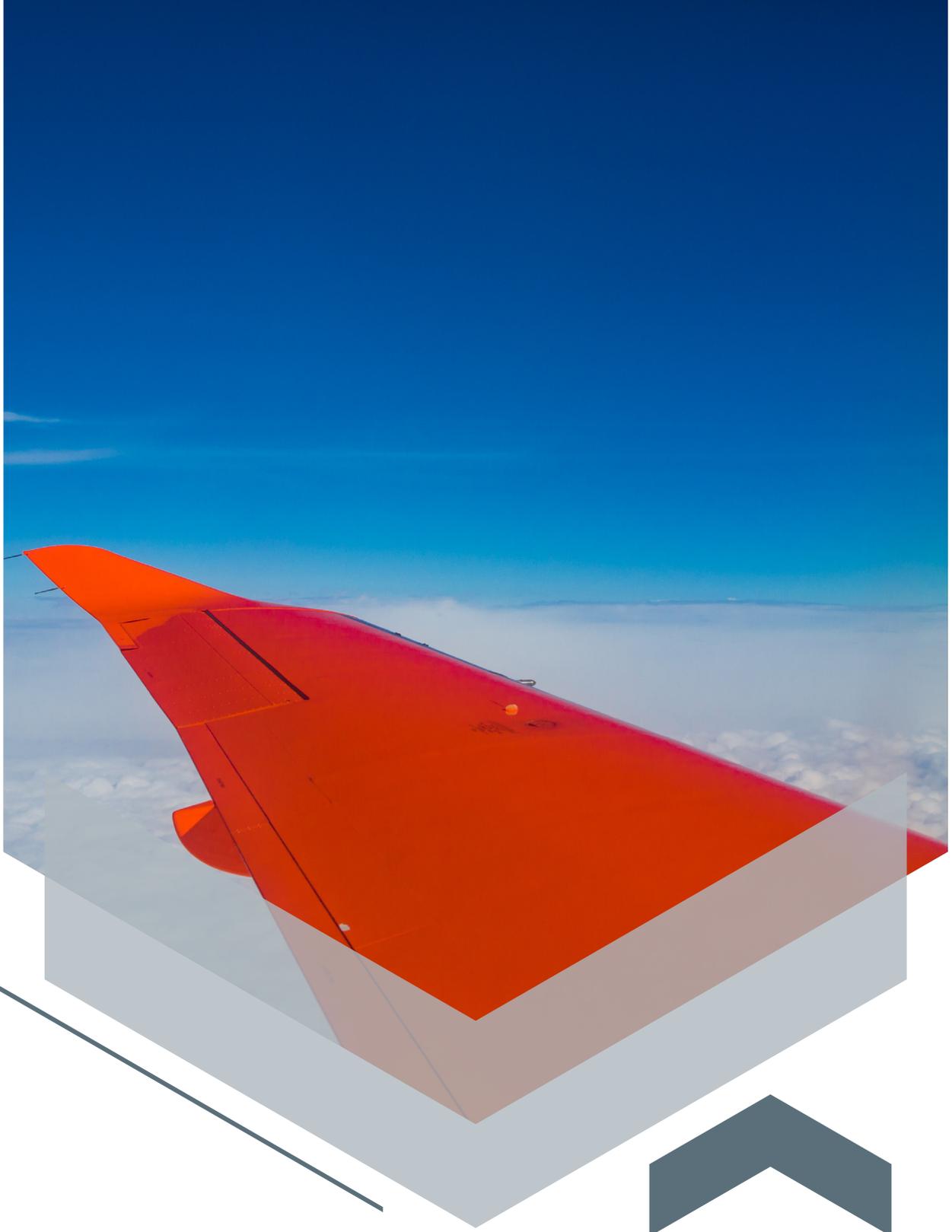
Ornge's
**STRATEGIC
PLAN 2020**

*Strengthening our contribution to
Ontario's healthcare system*

**PLAN
STRATÉGIQUE 2020**

d'Ornge

*Bonifier notre contribution au système
de soins de santé de l'Ontario*



I invite you to explore our 2017-2020 Strategic Plan and hope you share our enthusiasm in our efforts to improve outcomes for patients across Ontario and to enhance coordination and integration with partner organizations in the healthcare system.

Table of Contents / Table des matières

CEO's Message	4
Message du président-directeur général	
Introduction	6
Introduction	
Our Planning Process	6
Processus de planification	
Strategic Foundation	7
Fondements stratégiques	
Guiding Principles	8
Principes directeurs	
Mission, Vision, Values	9
Mission, vision et valeurs	
Our Operating Environment	10
Contexte opérationnel	
Environmental Scan	11
Analyse du contexte	
Advice from Stakeholders	12
Point de vue des intervenants	
Strategic Goals and Priorities	14
Objectifs et priorités stratégiques	
Goal 1: Focus our efforts and resources on activities that improve patient outcomes	15
Objectif 1 : Concentrer nos efforts et nos ressources sur des activités qui améliorent les résultats pour les patients	
Goal 2: Lead and support initiatives that improve coordination and integration with system partners	16
Objectif 2 : Diriger et appuyer des initiatives qui améliorent la coordination et l'intégration avec les partenaires du système de santé	
Goal 3: Improve service efficiency and effectiveness	17
Objectif 3 : Améliorer l'efficacité et l'efficacité des services	
Goal 4: Be a learning and engaged organization	18
Objectif 4 : Être une organisation apprenante et engagée	
By 2020	19
D'ici 2020	

CEO's Message

This is an exciting time for Ornge. Over the next three years, we will be contributing in new ways to healthcare in Ontario, building on our “connect and integrate” role in the provincial health system.

Our 2017-2020 Strategic Plan builds on the foundation of the 2014-2017 Plan. We challenged the organization's fundamentals during this planning process and concluded that the delivery model is sound and that our strategic goals with some fine-tuning continue to be appropriate.

So what's new? Plenty. We are supporting the Truth and Reconciliation Commission's call for improved access to healthcare for remote First Nations communities. We are working on improved partnerships with other healthcare organizations to achieve better outcomes for patients with time-sensitive conditions such as trauma and stroke, and improved support for hospital-based transport teams such as neonatal/pediatric teams. We are also continually improving our overall operational efficiency and effectiveness.

I invite you to explore our 2017-2020 Strategic Plan and hope you share our enthusiasm in our efforts to improve outcomes for patients across Ontario and to enhance coordination and integration with partner organizations in the healthcare system.

Dr. Andrew McCallum
President and CEO

Message du président-directeur général

Nous vivons en ce moment une période exaltante chez Ornge. En effet, au cours des trois prochaines années, nous allons contribuer aux soins de santé en Ontario de nouvelles façons en misant sur notre rôle de liaison et d'intégration dans le système de santé de la province.

Notre plan stratégique 2017-2020 s'appuie sur les réalisations du plan 2014-2017. Durant le processus de planification, nous avons mis à l'épreuve nos principes fondamentaux; nous avons conclu que le modèle de prestation actuel est solide et que nos objectifs stratégiques demeurent appropriés, bien qu'ils nécessitent de légers ajustements.

Alors, quoi de neuf? Plein de choses. Nous appuyons les revendications de la Commission de vérité et réconciliation visant l'amélioration de l'accès aux soins de santé pour les communautés éloignées des Premières Nations. Nous travaillons à renforcer nos partenariats avec d'autres organisations de soins de santé dans le but d'améliorer les résultats des patients ayant un problème de santé urgent comme un trauma ou un AVC et le soutien aux équipes hospitalières de transport comme les équipes néonatales ou pédiatriques. De plus, nous améliorons sans cesse notre efficacité et notre efficacité opérationnelles globales.

Je vous invite à explorer notre plan stratégique 2017-2020. J'espère que vous partagez notre enthousiasme en ce qui concerne l'amélioration des résultats sur la santé des patients en Ontario et l'augmentation de la coordination et de l'intégration avec des organisations partenaires du système de soins de santé.

Andrew McCallum, M.D.
Président-directeur général



Je vous invite à explorer notre plan stratégique 2017-2020.
J'espère que vous partagez notre enthousiasme en ce
qui concerne l'amélioration des résultats sur la santé des
patients en Ontario et l'amélioration de la coordination et de
l'intégration avec des organisations partenaires du système de
soins de santé.



Introduction

Ornge's Strategic Plan 2017-2020 provides a three-year outlook on initiatives that will enhance our patient care and transportation services and our integration with system partners. The Plan supports key goals of Ontario's Ministry of Health and Long-Term Care including improving access, coordination, integration and sustainability of our healthcare system. Our Plan builds on our strengths, and identifies the opportunities and challenges that we face. The Plan identifies our strategic directions and specific priorities that we will implement in order to bolster our organization's contribution to Ontario's healthcare system.

Introduction

Le plan stratégique 2017-2020 d'Ornge présente des projections sur trois ans d'initiatives d'amélioration de nos services de soins et de transport des patients et d'intégration avec nos partenaires du système de santé. Il appuie de grands objectifs du ministère de la Santé et des Soins de longue durée de l'Ontario, notamment l'amélioration de l'accès au système de soins de santé, ainsi que la coordination, l'intégration et la durabilité de celui-ci. Notre plan s'appuie sur nos forces et décrit les possibilités qui s'offrent à nous et les défis que nous devons relever. Il dresse la liste des orientations stratégiques et des priorités que nous avons établies dans le but d'augmenter la contribution de notre organisation au système de santé de l'Ontario.



Our Planning Process

To set the context for the planning process, an environmental scan and review of organizational strengths, weaknesses, opportunities and threats was undertaken. Key stakeholders and staff were broadly surveyed, and over the course of several months, almost sixty follow-up interviews were completed. Trends, issues and opportunities were identified and formed the basis of draft proposals for discussion at a strategic forum. The outcome is our strategic directions and priorities for 2017-2020.

Several assumptions underlie the development of the Plan:

- ✓ Improving quality, safety and efficiency are not mutually exclusive goals.
- ✓ Improved integration is a shared goal of all Ontario healthcare providers and funding agencies.
- ✓ System changes can be successfully implemented with broad support by system partners.

Processus de planification

Pour bien comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons, nous avons effectué une analyse du contexte et une évaluation des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces organisationnelles. Nous avons posé des questions générales à des intervenants et à des membres du personnel clés et nous avons réalisé près de 60 entrevues de suivi réparties sur plusieurs mois. Nous avons identifié des tendances, des problèmes et des possibilités, lesquels ont servi à formuler des propositions provisoires qui ont été abordés lors d'un forum stratégique. Le résultat : nos orientations et priorités stratégiques pour 2017-2020.

Plusieurs hypothèses sous-tendent l'élaboration du plan :

- ✓ les objectifs d'amélioration de la qualité, de la sécurité et de l'efficience ne sont pas mutuellement exclusifs;
- ✓ l'amélioration de l'intégration est un objectif commun de tous les fournisseurs et organismes de financement du domaine des soins de santé de l'Ontario;
- ✓ des modifications systémiques peuvent être mises en œuvre avec succès grâce au concours de partenaires du système de santé.

Strategic Foundation

Guiding Principles

Ornge has adopted the following four principles as cornerstones for success. We believe that these are hallmarks of a high performing healthcare organization.

- 1. Service to Patients:** Collectively and as individuals, our efforts should be focused on providing the best possible care to achieve optimal outcomes for our patients.
- 2. Safety:** We are committed to maximizing patient and employee safety by minimizing risk and being vigilant regarding safety issues in our diverse operating environments.
- 3. Efficiency and Effectiveness:** We strive for cost-effectiveness while delivering high quality services.
- 4. Stewardship:** We are stewards of public funds and public trust.

Fondements stratégiques

Principes directeurs

Nous avons adopté les quatre principes fondamentaux suivants pour assurer notre réussite. Nous croyons que ces éléments caractérisent une organisation de soins de santé hautement performante.

- 1. Services aux patients :** Collectivement et individuellement, nous devrions concentrer nos efforts sur l'offre des meilleurs soins possibles afin d'offrir à nos patients des résultats optimaux.
- 2. Sécurité :** Nous sommes déterminés à optimiser la sécurité des patients et des employés en réduisant au minimum les risques et en faisant preuve de vigilance relativement aux questions de sécurité dans nos différents milieux d'exploitation.
- 3. Efficacité et efficience :** Nous nous efforçons de maximiser l'efficacité par rapport au coût tout en offrant des services de haute qualité.
- 4. Gestion :** Nous avons à cœur la bonne gestion des fonds publics et la confiance du public.





Strategic Foundation

— Mission, Vision, Values

Ornge's mission statement has been fine-tuned to shift the emphasis toward access to healthcare, instead of only "transport". While our main focus is transporting patients, we can also provide direct patient care and support our partners in providing care whether or not the patient is ultimately transported.

- **Mission:** Providing Ontario's patients with safe and timely care, transport and access to health services
- **Vision:** A trusted and responsive partner extending the reach of healthcare in Ontario
- **Values:** Safety, Preparedness, Integrity, Compassion, Excellence

Fondements stratégiques

— Mission, vision et valeurs

Nous avons peaufiné l'énoncé de mission d'Ornge pour mettre davantage l'accent sur les soins de santé, plutôt que seulement sur le « transport ». Bien que le transport de patients demeure notre priorité, nous pouvons aussi offrir des soins directs et aider nos partenaires à offrir des soins, que les patients soient transportés ou non.

- **Mission :** Offrir aux patients de l'Ontario des soins sécuritaires, des services de transport et l'accès à des services de santé au moment opportun.
- **Vision :** Être un partenaire réceptif et digne de confiance qui étend la portée des soins de santé en Ontario
- **Valeurs :** Sécurité, Préparation, Intégrité, Compassion, Excellence

Our Mission in Action

Ornge's core business is providing timely patient transportation involving a range of paramedical services, by air and by land, including:

- Emergent and urgent interfacility transport
- Emergent scene response
- Repatriation of interfacility patients
- Non-urgent transport based on geographic and population needs
- Support for healthcare in remote communities through new and innovative approaches
- Provincial Transfer Authorization Centre (PTAC) authorization in support of public health objectives
- Transportation related to organ transplant

Notre mission à l'œuvre

Les principales activités d'Ornge consistent à assurer le transport rapide de patients et à offrir une gamme de services paramédicaux, par voie aérienne et terrestre :

- Transport d'urgence et de première urgence entre établissements
- Intervention sur les lieux – situation de première urgence
- Rapatriement de patients d'un établissement à un autre
- Transport non urgent en fonction des besoins géographiques et démographiques
- Soutien aux soins de santé dans les communautés éloignées par de nouvelles approches novatrices
- Centre provincial d'autorisation du transfert des patients, en soutien aux objectifs de santé publique
- Transport lié à la greffe d'organes



Our Operating Environment

Environmental Scan

Factors impacting demand for patient transport services:

- **Repatriations:** Increasing demand for repatriation from quaternary/tertiary hospitals to community hospitals with possible increased demand for non-urgent transports, including non-urgent transports requiring advanced/critical care (i.e. ICU to ICU repatriations to home hospitals).
- **Regionalization:** New hospital-based services cause changes in referral and transport patterns. Increasing regionalization of hospital-based specialized services (e.g. diagnostic services; stroke centres), with possible increased demand for transport along certain corridors.
- **Telemedicine:** Increasing use of telemedicine across the healthcare system, including by Ornge's Transport Medicine Physicians. Facilitates better triage and provides more opportunities for patient care in situ, with possible decreased need to transport certain patients.

Factors impacting supply of patient transport services:

- **Land Paramedic Services:** Land paramedic services are increasingly focused on their core mission, being 911 emergent responses, and less on non-urgent inter-facility patient transports. Due to resource constraints, some Services are putting limits on response on non-urgent transports between airport and hospital resulting in delays.
- **Medical Transport Services:** Hospitals and Ornge are increasingly reliant on private medical transport services rather than land paramedic services – an unfunded expenditure.
- Growing concern about financial viability of small municipal airports with some at risk of closure. Some airports are putting limits on winter maintenance.
- **Regulations/Standards:** Requirements for ambulance services are written with land services in mind, which can be misaligned with air ambulance regulatory requirements.

Contexte opérationnel

Analyse du contexte

Facteurs influant sur la demande de services de transport de patients

- **Rapatriement :** Augmentation de la demande de rapatriements à partir d'hôpitaux de soins tertiaires ou quaternaires vers des hôpitaux communautaires, et possible augmentation de la demande de transport non urgent, notamment pour des patients qui ont besoin de soins avancés/intensifs (c.-à-d. rapatriement vers un hôpital communautaire, d'un service de soins intensifs à l'autre).
- **Régionalisation :** De nouveaux services en milieu hospitalier entraînent des changements dans les habitudes d'aiguillage et de transport. Régionalisation croissante des services spécialisés en milieu hospitalier (p. ex. services de diagnostic, unités AVC) et possible augmentation de la demande de transport le long de certains corridors.
- **Télé médecine :** Utilisation croissante de la télé médecine dans le système de santé, y compris par les médecins d'Ornge spécialisés en transport médical. Facilite le triage et offre davantage de possibilités en matière de soins sur place; diminution possible du besoin de transport pour certains patients.

Facteurs influant sur l'offre de services de transport de patients

- **Services paramédicaux terrestres :** Ces services se concentrent de plus en plus sur leur mission première – l'intervention d'urgence (911) – et moins sur le transport non urgent de patients entre établissements. En raison de contraintes liées aux ressources, certains services imposent des limites quant aux transports non urgents entre aéroports et hôpitaux, ce qui occasionne des retards.
- **Services de transport médical :** Les hôpitaux et Ornge délaissent de plus en plus les services paramédicaux terrestres au profit de services privés de transport médical – des dépenses qui sont non financées.
- Préoccupations croissantes quant à la viabilité financière de petits aéroports municipaux, dont certains risquent de fermer. Certains aéroports se voient dans l'obligation de fixer des limites en matière d'entretien hivernal.
- **Regulations/Standards:** Les exigences en matière de services ambulanciers sont rédigées dans l'optique de services terrestres; elles peuvent donc ne pas être harmonisées aux exigences réglementaires en matière d'ambulances aériennes.



Environmental Scan

Ornge context:

- Organizational stability. Improved reputation.
- Excellent patient care delivered by skilled personnel and service delivery partners.
- State-of-the-art assets.
- Province-wide reach.
- New connection to the Ontario Telemedicine Network.
- Fiscal constraints, with an ongoing need to invest in safety, availability and quality of care.

Broader healthcare system context:

- **Resource Constraints:** The need to be resource-conscious is creating a good climate for collaboration.
- **First Nations Communities:** Ongoing pressure on Nursing Stations to address the diversity of healthcare needs including acute and chronic conditions. Ongoing challenges re: access to care.
- **Northern Ontario:** Ongoing shortage of specialist, obstetrical care and primary care services impacting patterns and volume of time-sensitive and non-urgent transports.
- **Special Patient Populations:** System challenges in addressing transportation needs of special patient populations, including bariatric patients, and patients transported for mandatory psychiatric evaluation under the Mental Health Act from northern and remote communities.
- **Hospital-Based Teams:** New focus on hospital-based specialized transport teams is impacting operations for Ornge and land paramedic services.
- **Demographic:** "Aging in place"¹ trend in rural and northern communities, with possible increased demand for transports.

¹"Aging in place" is a term used to describe the circumstance when older people remain living in the community with some level of independence rather than in residential care.

Analyse du contexte

Ornge

- Stabilité organisationnelle. Réputation améliorée.
- Excellents soins prodigués par un personnel qualifié et des partenaires.
- Ressources à la fine pointe.
- Couverture de l'entièreté du territoire provincial.
- Nouveau lien avec le Réseau Télémédecine Ontario.
- Compressions budgétaires; besoin constant d'investir dans la sécurité, la disponibilité et la qualité des soins.

Système de santé en général

- **Ressources limitées :** La nécessité de gérer les ressources de façon plus consciente engendre un climat propice à la collaboration.
- **Communautés des Premières Nations :** Pression constante exercée sur les infirmeries pour répondre à la diversité des besoins de soins de santé, notamment les affections aiguës et chroniques. Défis constants en ce qui concerne l'accès aux soins.
- **Nord de l'Ontario :** Insuffisance de services spécialisés, obstétricaux et de première ligne ayant des répercussions sur les tendances et le volume en matière de transports urgents et non urgents.
- **Groupes particuliers de patients :** Le système est confronté à certaines difficultés lorsque vient le temps de répondre aux besoins de transport de groupes particuliers de patients, incluant les patients bariatriques et ceux résidant dans des communautés nordiques et éloignées devant subir un examen psychiatrique obligatoire en vertu de la Loi sur la santé mentale.
- **Équipes hospitalières :** La nouvelle importance accordée aux équipes hospitalières spécialisées de transport a une incidence sur les activités d'Ornge et des services paramédicaux terrestres.
- **Démographie :** Tendance au « vieillissement chez soi »¹ dans les communautés rurales et nordiques et augmentation possible des demandes de transport.

¹ « Vieillesse chez soi » est un terme utilisé pour décrire les circonstances dans lesquelles des personnes âgées continuent de vivre dans la communauté avec un certain degré d'autonomie au lieu de vivre en établissement.





Our Operating Environment

— Advice from Stakeholders

Stakeholders interviewed indicated a noticeable improvement in Ornge as a system partner over the past three years – a trend which is also reflected in Ornge stakeholder satisfaction survey results. The following themes emerged:

- Transportation is important for managing hospital patient flow and bed allocation. Paramedic Services indicate that non-urgent interfacility transports are a significant strain on resources and are not their primary role. Suggestion that this may provide some opportunity for Ornge to fill a need, and that Ornge should review potential strategies for facilitating repatriations. Growing interest in Critical Care Land Ambulance (CCLA) program expansion.
- Challenges continue to face the North. Many saw benefits in providing care closer to home for remote communities (leveraging telemedicine/telepsychiatry). Suggestion that Ornge evaluate landing site locations and base/fleet locations in relation to major receiving centres and examine the potential to carry more than one patient at a time.
- There are opportunities for further collaboration with healthcare partners.
- Strong desire among healthcare partners for more timely information from Ornge during a patient transport, particularly updates on arrival times. Overall interest in streamlining Ornge's dispatch processes, which are sometimes lengthy and duplicative.

Contexte opérationnel

— Point de vue des intervenants

Les intervenants interrogés ont indiqué avoir remarqué une amélioration notable d'Ornge en tant que partenaire du système au cours des trois dernières années – une tendance qui se reflète également dans les résultats du sondage sur la satisfaction des intervenants, dans lequel les thèmes suivants ont été dégagés :

- Le transport est un facteur important pour la gestion du débit de patients et l'attribution des lits dans les hôpitaux. Les services paramédicaux considèrent que les transports non urgents entre établissements mobilisent beaucoup de ressources et qu'il ne s'agit pas de leur fonction première. Il est avancé que cette situation pourrait représenter pour Ornge une occasion de répondre à un besoin, et que l'entreprise devrait examiner des stratégies potentielles pour faciliter les rapatriements. Il y a un intérêt croissant en ce qui concerne l'élargissement du programme d'ambulance terrestre en soins intensifs.
- Les défis demeurent présents dans le Nord. Beaucoup d'intervenants ont vu d'un bon œil l'offre de soins plus près de la maison aux résidents de communautés éloignées (mise à profit de la télémédecine ou de la télépsychiatrie). Il est suggéré qu'Ornge évalue l'emplacement des sites d'atterrissage, de la flotte et des bases relativement aux grands centres hospitaliers et étudie la possibilité de transporter plus d'un patient à la fois.
- Il existe d'autres possibilités de coopération avec des partenaires du milieu de la santé.
- Les partenaires du milieu de la santé ont indiqué avoir besoin qu'Ornge fournisse plus régulièrement de l'information durant le transport d'un patient, et plus particulièrement des mises à jour sur l'heure d'arrivée. Dans l'ensemble, il y a un intérêt pour la simplification des processus de répartition d'Ornge, qui sont parfois longs et redondants.



Stakeholder Interviews

Ornge questioned approximately 20 external stakeholders as follows:

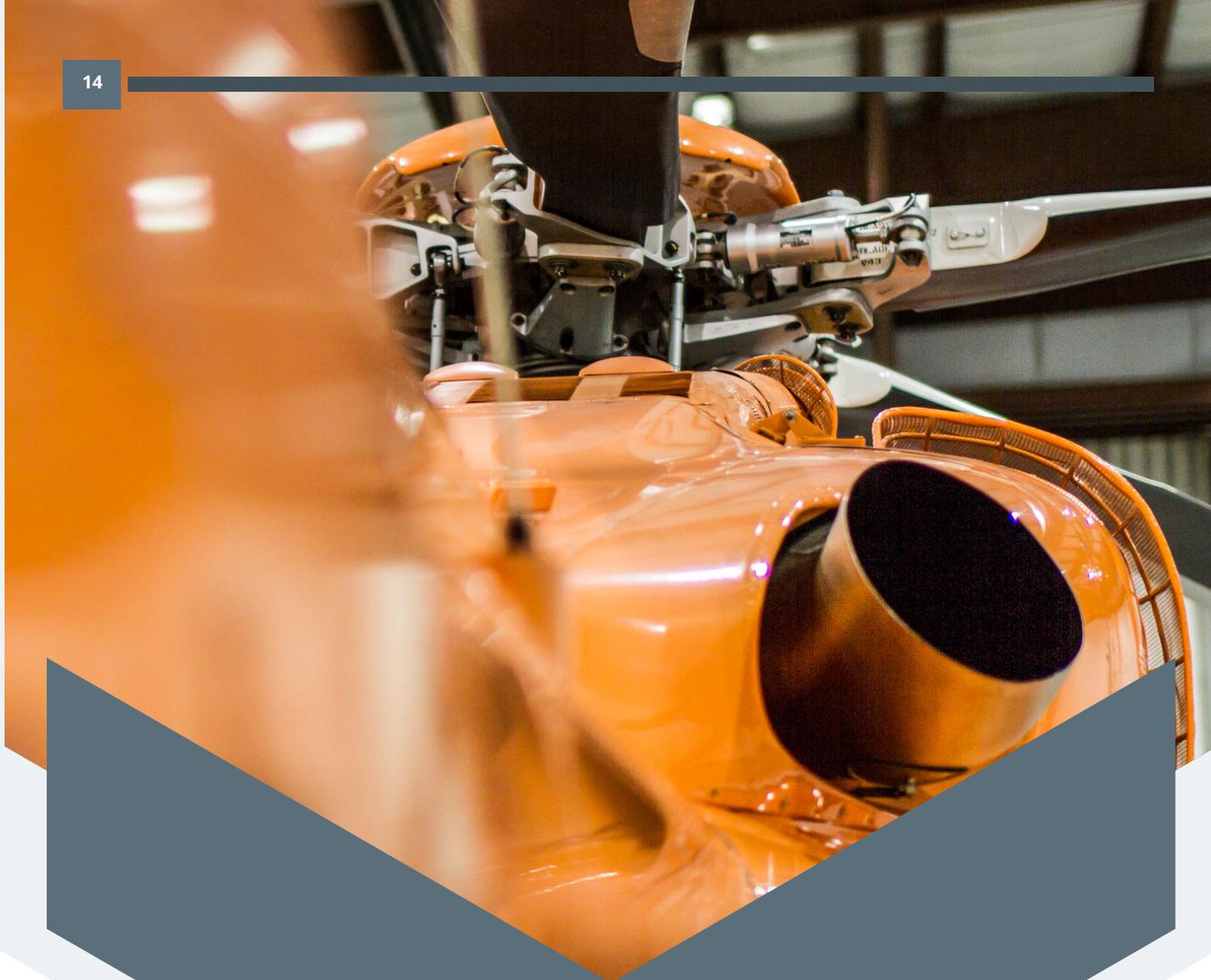
1. What do you see as Ornge's key strengths?
2. What one or two things could we do differently that would make a difference?
3. As a system integrator, Ornge helps patients to access the care they need. We have air and land ambulance vehicles and skilled paramedic crews. But in addition, we have a 24/7 physician presence, a small team of educators, and in-house expertise in pharmacy and medical equipment/ supplies. With this in mind, can you please comment on whether you see opportunities for Ornge to contribute more or differently within the health care system?
4. Does your organization have future plans that we should be aware of?

Les intervenants interrogés

Ornge a posé les questions suivantes à une vingtaine d'intervenants externes :

1. Selon vous, quelles sont les principales forces d'Ornge?
2. Pouvez-vous indiquer un ou deux changements que nous pourrions apporter et qui amélioreraient les choses pour vous?
3. En tant qu'organisation facilitant l'intégration au sein du système de santé, Ornge aide les patients à accéder aux soins dont ils ont besoin. Nous avons des ambulances terrestres et aériennes et des équipes paramédicales compétentes. Nous avons aussi un médecin disponible en tout temps, une petite équipe de formateurs ainsi qu'un savoir-faire interne en matière de matériel pharmaceutique et médical. Dans cette optique, pouvez-vous nous dire si vous avez des idées d'occasions où Ornge pourrait apporter une contribution accrue ou différente au sein du système de santé?
4. Votre organisation a-t-elle des projets dont nous devrions être au courant?





Strategic Goals and Priorities

Taking into consideration our operational environment, and building upon our recent efforts, we have charted a course for the next three years. Our goals remain similar to our previous strategic plan and we have identified new priorities aimed at improving service to patients and leveraging our capabilities to contribute more within the healthcare system.

Objectifs et priorités stratégiques

Nous avons défini une nouvelle ligne de conduite pour les trois prochaines années, qui tient compte de notre contexte opérationnel et exploite nos récents efforts. Nos objectifs demeurent semblables à ceux de notre plan stratégique précédent. Nous avons de plus fixé de nouvelles priorités visant à améliorer les services aux patients et à tirer parti de nos capacités afin d'apporter une plus grande contribution au sein du système de santé.

Goal 1

Goal 1: Focus our efforts and resources on activities that improve patient outcomes

Service to patients is at the centre of Goal 1. We aim to use our assets and apply our efforts in a way that brings the greatest medical benefit to patients across the province – right patient, right care at the right time. We aim to be innovative in improving care and access for patients with time-sensitive conditions and for residents of remote communities in Ontario's far north.

Priority 1.1 Improve system access for remote First Nations communities.

- a. **Clinical Initiatives:** Collaborate with northern hospitals on expanded clinical support for nursing stations via telemedicine. Consider opportunities for standardization of certain medical equipment.
- b. **Support for Nursing Stations:** Contribute to continuing medical education for nurses in remote Indigenous communities, focusing on transport and critical interventions. Work with government partners on other opportunities for support.
- c. **Data:** Lead collaborative efforts to gather and analyze data in support of system improvements.

Priority 1.2 Improve access to definitive care for time-sensitive patients.

- a. **Arrival at Hospital:** With hospital stakeholders, develop processes to expedite care for specific time-sensitive patients (e.g. direct to CT scan for selected trauma or stroke patients, direct to interventional suite for acute cardiac patients).
- b. **Stakeholder Outreach:** Continue to educate stakeholders about our service, reinforcing beneficial air ambulance utilization practices with reference to the patient's condition and health care requirement (e.g. using modified scene calls for trauma, stroke and STEMI patients that derive a time benefit in reaching definitive care and/or level of care required to safely transport the patient). Engage healthcare partners to identify opportunities to better coordinate the timing of clinical services with respect to the timing of transportation, and vice versa.

Priority 1.3 Strengthen other aspects of service delivery that lead to improved patient outcomes.

- a. **Response Time Initiatives:** Standardize crew mobilization protocols and operational environments. Further streamline the dispatch process.
- b. **Single Level of Care:** Continue to pursue our 'Single Level of Care' target of staffing assets at the Critical Care level.
- c. **'Tech Watch':** Develop a program to systematically scan and assess novel medical technologies for application in the field.

Objectif 1

Objectif 1 : Concentrer nos efforts et nos ressources sur des activités qui améliorent les résultats pour la santé des patients

L'offre de services aux patients est au cœur de l'objectif 1. Nous chercherons à utiliser nos ressources et à déployer nos efforts de la façon la plus profitable sur le plan médical pour les patients de la province – les bons soins au bon patient et au bon moment. Nous tenterons également de faire preuve d'innovation dans la façon d'améliorer les soins et l'accès pour les patients atteints de problèmes de santé urgents et les résidents de communautés éloignées dans le Grand Nord de l'Ontario.

Priorité 1.1 : Améliorer l'accès au système pour les communautés éloignées des Premières Nations.

- a. **Initiatives cliniques :** Collaborer avec les hôpitaux du Nord à l'expansion du soutien clinique pour les infirmeries grâce à la télémédecine. Envisager la normalisation de certains équipements médicaux.
- b. **Soutien pour les infirmeries :** Contribuer à la formation médicale continue du personnel infirmier dans les communautés éloignées des Premières Nations en insistant sur le transport et sur les interventions cruciales. Collaborer avec des partenaires gouvernementaux à l'offre d'autres possibilités de soutien.
- c. **Données :** Diriger des efforts concertés dans le but de recueillir et d'analyser des données en appui à l'amélioration du système.

Priorité 1.2 : Améliorer l'accès au traitement indiqué pour les patients ayant des problèmes de santé urgents.

- a. **Arrivée à l'hôpital :** Avec les intervenants de l'hôpital, mettre au point des processus qui accéléreront l'offre de soins à certains patients ayant des problèmes de santé urgents (p. ex. transporter certains patients victimes d'un trauma ou d'un AVC directement en tomographie, ou transporter les patients souffrant de problèmes cardiaques et dont l'état est critique directement vers une unité interventionnelle).
- b. **Sensibilisation des intervenants :** Continuer à informer les intervenants sur nos services pour encourager des pratiques bénéfiques d'utilisation des ambulances aériennes tenant compte de l'état du patient et des soins nécessaires (p. ex. évacuations aéroportées modifiées pour les patients victimes d'un trauma, d'un AVC ou d'un infarctus du myocarde avec élévation du segment ST [STEMI], qui ont avantage à atteindre rapidement le traitement indiqué; niveau de soins requis pour assurer le transport en toute sécurité). Mobiliser des partenaires du milieu de la santé pour cibler des occasions de mieux synchroniser les services cliniques en fonction du transport, et inversement.



Goal 2 | Objectif 2

Ornge aims to collaborate further with partners so that, collectively, we provide excellent and seamless patient care.

Chez Ornge, nous avons pour objectif d'approfondir la collaboration avec nos partenaires dans le but d'assurer collectivement l'excellence et l'homogénéité des soins aux patients.

Goal 2

Goal 2: Lead and support initiatives that improve coordination and integration with system partners

Ornge is a system integrator connecting patients with care, often over long distances and sometimes involving complex medical care. Over the last several years we have worked to strengthen strategic alliances with other healthcare organizations including land paramedic services, Central Ambulance Communications Centres (CACCs), CritiCall Ontario as well as other provincial healthcare organizations and hospital-based specialized programs. Ornge aims to collaborate further with partners so that, collectively, we provide excellent and seamless patient care.

Priority 2.1 Collaborate on service improvements for special patient populations.

- a. **Neonatal/Pediatric and ECMO Patients:** Work with hospital-based neonatal/pediatric and extracorporeal membrane oxygenation (ECMO) transport teams, and land paramedic services to develop collaborative solutions that meet the unique needs of team transports.
- b. **Bariatric Patients:** In partnership with land paramedic services and our contracted carriers, lead efforts to develop more consistent processes for air ambulance transport that meets the unique needs of bariatric patients.

Priority 2.2 Further support the One Number to Call initiative.

- a. **Repatriations:** Contribute to improved system-wide patient flow by facilitating repatriation from specialized hospital care to closer-to-home hospital care at the earliest opportunity.
- b. **CritiCall Ontario:** With CritiCall Ontario, explore further integration of patient referral, triage and transport processes.

Priority 2.3 Improve connectivity with system partners.

- a. **Integration with Hospitals:** Improve real-time communication with hospitals, including streamlined intake processes and improved flow of information on crew ETA.
- b. **Integration with CACCs:** Work with government partners to electronically connect Ornge's dispatch centre with CACCs.
- c. **Post-Graduate Medical Trainees:** Implement a program to familiarize post-graduate medical trainees regarding issues in transport medicine including career opportunities among resident physicians, while enriching our operational environment at the same time.
- d. **Crew Communication:** Work with system partners to improve interoperability among land and air crews.

Objectif 1 (a continué)

Priorité 1.3 : Consolider d'autres aspects de la prestation de services qui entraîneront l'amélioration des résultats pour la santé des patients.

- a. **Initiatives en matière de délai d'intervention :** Normaliser les protocoles de mobilisation des équipes et les contextes opérationnels. Simplifier davantage le processus de répartition.
- b. **Niveau de soins unique :** Continuer de chercher à atteindre un niveau de soins unique en matière de soins intensifs.
- c. **Veille technologique :** Élaborer un programme dont le but sera de repérer et d'analyser systématiquement de nouvelles technologies médicales à mettre en application sur le terrain.

Objectif 2

Objectif 2 : Diriger et appuyer des initiatives qui améliorent la coordination et l'intégration avec les partenaires du système

Ornge facilite l'intégration au sein du système de santé et relie les patients aux soins dont ils ont besoin, souvent sur de longues distances et parfois dans le cadre de soins médicaux complexes. Au cours des dernières années, nous avons travaillé au renforcement d'alliances stratégiques avec d'autres organisations de soins de santé, notamment les services paramédicaux terrestres, les centres intégrés de répartition d'ambulances (CIRA) et CritiCall Ontario, ainsi que d'autres organisations de soins de santé de la province et des programmes spécialisés en milieu hospitalier. Chez Ornge, nous avons pour objectif d'approfondir la collaboration avec nos partenaires dans le but d'assurer collectivement l'excellence et l'homogénéité des soins aux patients.

Priorité 2.1 : Collaborer à l'amélioration des services pour des groupes particuliers de patients.

- a. **Soins néonataux/pédiatriques et oxygénation extracorporelle :** Travailler avec des équipes hospitalières spécialisées en soins néonataux/pédiatriques et en oxygénation extracorporelle et avec les services paramédicaux terrestres pour mettre au point des solutions de collaboration répondant aux besoins uniques du transport d'équipes spécialisées.
- b. **Patients bariatriques :** En partenariat avec les services paramédicaux terrestres et nos transporteurs contractuels, diriger des efforts visant à mettre au point des processus plus uniformes de transport par ambulance aérienne répondant aux besoins particuliers des patients bariatriques.

Goal 3 | Objectif 3

Goal 3 focuses on initiatives that promote efficient and effective service delivery.

L'objectif 3 porte sur des initiatives qui favorisent l'efficacité et l'efficacité dans la prestation de services.

Goal 3

Goal 3: Improve service efficiency and effectiveness

Ornge is committed to delivering high quality care while assuring safety and operational performance. We work at the confluence of two highly regulated sectors – aviation and healthcare – and are also accountable for meeting broader public sector requirements. Goal 3 focuses on initiatives that promote efficient and effective service delivery.

Priority 3.1 Improve service utilization and reliability.

- a. **CCLA Utilization:** Increase utilization of the CCLA program. In the Ottawa area, increase call volume through streamlined dispatch and education/marketing for client facilities. Work with government partners on possible targeted expansion or redistribution of CCLA services based on geography and transport patterns.
- b. **Service Reliability:** Improve service reliability by reinforcing positive workplace practices and efforts related to reliable attendance at work. (Linked to Goal 4).

Priority 3.2 Maintain an ongoing outlook for service improvement ideas, and study ideas for long-term service and system adaptations.

- a. **Fleet and Bases:** Begin to consider future fleet needs – asset capabilities/configurations, asset mix including fixed wing short take-off and landing capability. This will be the focus of a subsequent Strategic Plan.
- b. **Landing Site Infrastructure:** With government and other stakeholders, explore long-term principles for runway and helipad infrastructure in support of access to healthcare.
- c. **Staffing:** Review crew and dispatch staffing configurations to ensure an optimal skill mix with the aim of maximally streamlining the dispatch process. Identify suitable northern and Indigenous sources of recruitment and develop paths to facilitate entry to our occupations (paramedic, pilot, aircraft maintenance engineer, communications officer etc.)

Priority 3.3: Continue to work with the Ministry of Health and Long-Term Care in relation to the structural funding gap.

- a. Continually improve systems and processes to achieve cost-efficient delivery of high-quality services.
- b. Identify alternative revenue streams in collaboration with government.

Objectif 2 (a continué)

Priorité 2.2 : Appuyer davantage l'initiative One Number to Call.

- a. **Rapatriements :** Contribuer à l'amélioration du débit de patients à l'échelle du système en facilitant le rapatriement à partir d'hôpitaux spécialisés vers des hôpitaux plus près du domicile dès que possible.
- b. **CritiCall Ontario :** Avec CritiCall Ontario, explorer l'intégration plus poussée des processus d'aiguillage, de triage et de transport des patients.

Priorité 2.3 Improve connectivity with system partners.

- a. **Intégration avec les hôpitaux :** Améliorer la communication en temps réel avec les hôpitaux, notamment par la simplification des processus d'admission et l'amélioration de la communication des renseignements concernant l'heure d'arrivée prévue des équipes.
- b. **Intégration avec les CIRA :** Travailler de concert avec des partenaires gouvernementaux pour créer un lien électronique entre le centre de répartition d'Ornge et les CIRA.
- c. **Stagiaires en médecine des cycles supérieurs :** Mettre en œuvre un programme visant à mieux faire connaître les questions liées au transport sanitaire aux stagiaires en médecine des cycles supérieurs, entre autres en diffusant des possibilités de carrière chez les médecins résidents, tout en enrichissant notre environnement opérationnel.
- d. **Communication entre les équipes :** Travailler avec des partenaires du système de santé pour améliorer l'interopérabilité entre les équipes terrestres et aériennes.

Objectif 3

Objectif 3 : Améliorer l'efficacité et l'efficacé des services

Ornge s'engage à offrir des soins de grande qualité tout en garantissant la sécurité et le rendement opérationnel. Nous travaillons à la jonction de deux secteurs très réglementés – l'aviation et les soins de santé – et nous sommes tenus de satisfaire aux vastes exigences liées au secteur public. L'objectif 3 porte sur des initiatives qui favorisent l'efficacité et l'efficacé dans la prestation de services

- a. **Utilisation du programme d'ambulance terrestre en soins intensifs :** Accroître l'utilisation du programme. Dans la région d'Ottawa, faire augmenter le volume d'appels en simplifiant la répartition et les initiatives de formation et de marketing destinées aux clients. Travailler avec des partenaires gouvernementaux sur une possible expansion ciblée du programme ou la redistribution des services en fonction du territoire et des tendances de transport.



Goal 4 | Objectif 4

As a learning organization, we aim to continuously adapt to our operating environment by collecting, interpreting and using information in a way that contributes to safety, problem solving and good decision-making.

En tant qu'organisation apprenante, nous cherchons constamment à nous adapter à notre contexte opérationnel en recueillant, en interprétant et en utilisant l'information d'une façon qui contribue à la sécurité, à la résolution de problèmes et à la prise de bonnes décisions.

Goal 4

Goal 4: Be a learning and engaged organization

As a learning organization, we aim to continuously adapt to our operating environment by collecting, interpreting and using information in a way that contributes to safety, problem solving and good decision-making. As an engaged organization, we aim to vigorously promote our successes in achieving our mission so that our staff feel fulfilled and acknowledged in their role in achieving our success. Our staff indicate that there is room for improvement from an engagement point of view. We recognize that corporate culture influences employee engagement and is linked to service reliability. Therefore we have identified corporate culture as a strategic priority.

Priority 4.1 Shift culture in a positive direction so as to improve engagement and service reliability.

- a. Strengthen head office and frontline connections in our widely dispersed organization.
- b. **Internal Alignment:** Improve the ways in which we work together in support of our mission and priorities.

Objectif 3 (a continué)

- b. Fiabilité des services : Améliorer la fiabilité des services en favorisant des pratiques positives en milieu de travail et des efforts relatifs à la présence assidue au travail (lien avec l'objectif 4).

Priorité 3.2 : Rester à l'affût d'idées pour améliorer les services, et étudier des idées d'adaptations à long terme pour les services et le système.

- a. **Flotte et bases :** Commencer à réfléchir aux besoins futurs en matière de flotte – capacités/ configurations des actifs, répartition des actifs, notamment des aéronefs à voilure fixe à décollage et à atterrissage courts. Un prochain plan stratégique se concentrera sur cet aspect.
- b. **Infrastructure – sites d'atterrissage :** Avec le gouvernement et d'autres intervenants, explorer l'établissement de principes à long terme en matière d'infrastructure pour les pistes et les héliplate-formes en soutien à l'accès aux soins de santé.
- c. **Dotation :** Passer en revue la configuration de l'effectif des équipages de vol et de la répartition en vue d'assurer une répartition optimale des compétences simplifiant au maximum le processus de répartition. Repérer des sources adéquates de recrutement nordique et autochtone et mettre au point des cheminements de formation pour faciliter l'accès à nos différents postes (ambulancier paramédical, pilote, technicien d'entretien d'aéronefs, agent des communications, etc.).

Priorité 3.3 : Continuer de collaborer avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée en ce qui concerne l'insuffisance de financement.

- a. Améliorer constamment les systèmes et les processus pour offrir des services de haute qualité qui sont efficaces par rapport au coût.
- b. Trouver d'autres sources de revenus en collaboration avec le gouvernement.

Objectif 4

Objectif 4 : Être une organisation apprenante et engagée

En tant qu'organisation apprenante, nous cherchons constamment à nous adapter à notre contexte opérationnel en recueillant, en interprétant et en utilisant l'information d'une façon qui contribue à la sécurité, à la résolution de problèmes et à la prise de bonnes décisions. En tant qu'organisation engagée, nous cherchons à assurer la promotion vigoureuse de nos réussites relativement à notre mission dans le but que nos employés se sentent épanouis et valorisés dans leur rôle. D'après nos employés, nous pouvons faire mieux en matière d'engagement. Nous reconnaissons que la culture d'entreprise influe sur l'engagement des employés et qu'elle est liée à la fiabilité des services. Nous avons donc fait de la culture d'entreprise une priorité stratégique.

Priorité 4.1 : Orienter la culture dans une direction positive dans le but de favoriser la participation et la fiabilité des services..

- a. Renforcer les liens entre le siège social et les employés de première ligne de notre organisation dispersée.
- b. **Harmonisation interne** : Améliorer nos façons de collaborer en vue de remplir notre mission et de respecter nos priorités.





By 2020

Ornge's Strategic Plan 2017-2020 is an ambitious, achievable and solid plan for the next three years. It sets out the key priorities underlying our commitment to delivering safe and timely transport and access to health services. Many of our milestones will be met in collaboration with other healthcare partners, which we view as essential for maximizing the outcomes of Ontario's healthcare system more broadly. As needed, the strategies set out in this document will evolve to remain current and reflect changing circumstances.

Ornge's Board of Directors and staff are committed to operationalizing the strategic goals, priorities and targets set out in the plan. Progress will be monitored regularly to ensure that we move steadily toward our vision of being a trusted and responsive partner extending the reach of healthcare in Ontario.

D'ici 2020

Le présent plan stratégique pour les trois prochaines années est à la fois rigoureux, ambitieux et réaliste. Il établit les grandes priorités qui sont à la base de notre engagement à assurer le transport sûr et rapide de patients et l'accès aux services de santé. Nous franchirons une bonne partie de nos étapes importantes en collaborant avec d'autres partenaires du milieu de la santé, un aspect que nous jugeons essentiel pour optimiser à plus grande échelle les résultats du système de soins de santé de l'Ontario. Les stratégies énoncées dans le présent document seront modifiées au besoin afin qu'elles demeurent d'actualité et soient adaptées à l'évolution de la situation.

Le conseil d'administration et le personnel d'Ornge s'engagent à concrétiser les objectifs et les priorités stratégiques prévus dans le plan. Nous assurerons un suivi régulier des progrès pour veiller à ce que nous progressions de façon constante vers notre objectif d'être un partenaire réceptif et digne de confiance qui étend la portée des soins de santé en Ontario.



Contact Us Contactez nous

1.800.251.6543



info@orange.ca



www.orange.ca

5310 Explorer Dr.



Mississauga, ON L4W 5H8



orange

care in motion