

# 2018-2019 ANNUAL REPORT

HORIZON HEALTH NETWORK

# RAPPORT ANNUEL 2018-2019

RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON



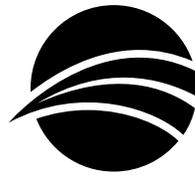


**Table of Contents**

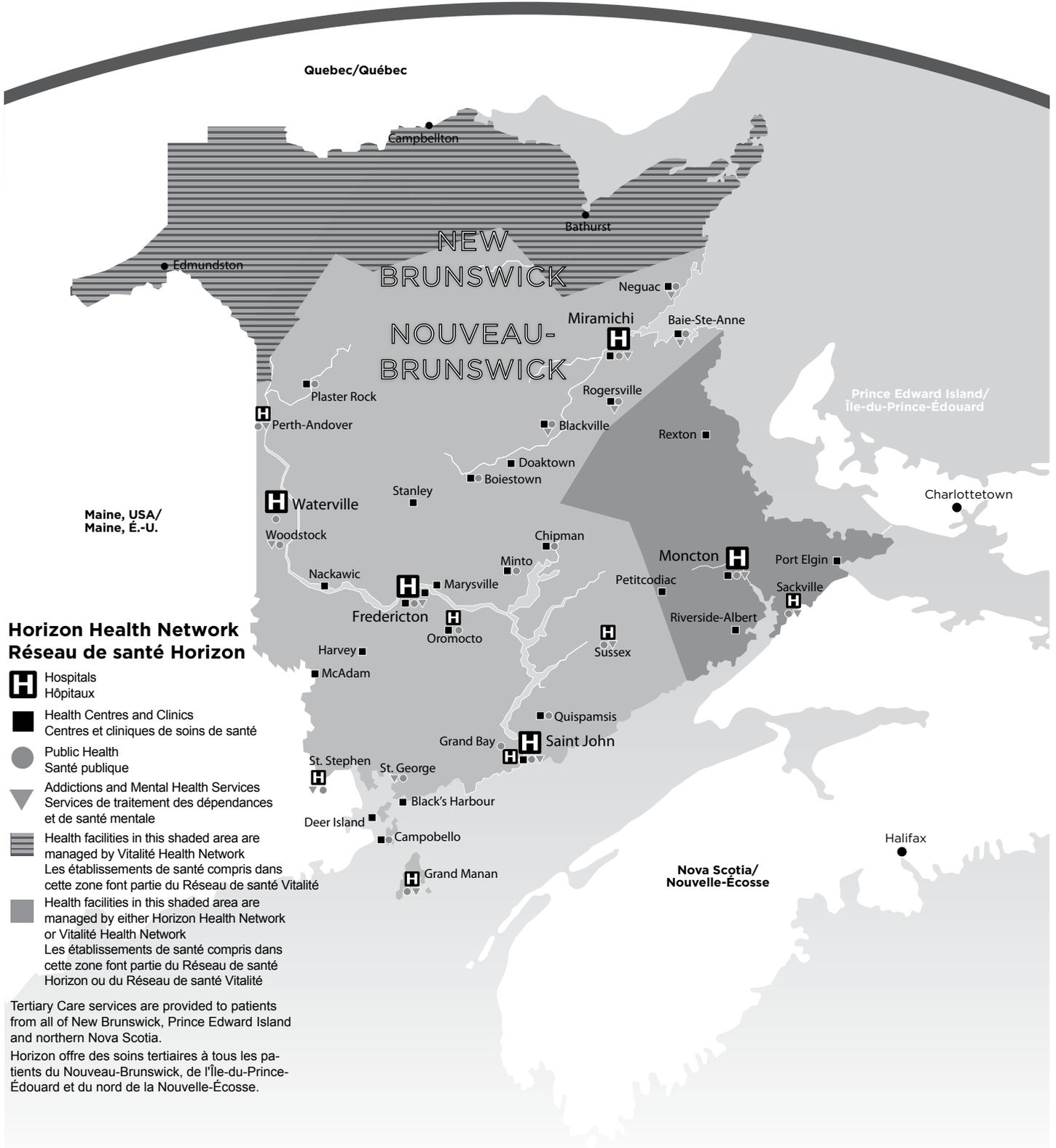
Corporate Profile	<b>5</b>
Facilities, Services, Foundations, Auxiliaries & Alumnae	<b>8</b>
General Statistics	<b>12</b>
Corporate Message	<b>13</b>
Board Members	<b>15</b>
Executive Leadership Team	<b>16</b>
Medical Leadership	<b>17</b>
Regional Medical/Professional Advisory Committees	<b>18</b>
Annual Highlights	<b>20</b>
Profile Information	<b>35</b>
Performance Excellence Process	<b>37</b>
Horizon Strategy Map	<b>40</b>
Balanced Scorecard	<b>42</b>
Activity Statistics	<b>44</b>
Alternate Level of Care (ALC) Patients	<b>50</b>
Statistical Trends in Activity	<b>52</b>
Financial Overview	<b>54</b>
Statement of Operations	<b>69</b>
Executive Salaries	<b>71</b>

**Table des matières**

Profil de l'organisation	<b>5</b>
Établissements, services, fondations, auxiliaires et associations des anciens et anciennes	<b>8</b>
Statistiques générales	<b>12</b>
Message de la direction	<b>13</b>
Membres du Conseil d'administration	<b>15</b>
Équipe de direction	<b>16</b>
Direction du personnel médical	<b>17</b>
Comité médical consultatif régional et Comité consultatif régional des membres des professions libérales	<b>18</b>
Faits saillants de l'année	<b>20</b>
Profil du Réseau de santé Horizon	<b>35</b>
Processus d'excellence du rendement	<b>37</b>
Schéma stratégique d'Horizon	<b>41</b>
Tableau de bord équilibré	<b>43</b>
Statistiques des activités	<b>44</b>
Patients nécessitant un autre niveau de soins (patients ANS)	<b>50</b>
Tendances statistiques des activités	<b>52</b>
Aperçu financier	<b>54</b>
État des résultats d'exploitation	<b>70</b>
Échelle salariale de la haute direction	<b>71</b>



RÉSEAU DE SANTÉ  
**Horizon**  
HEALTH NETWORK



## Corporate Profile

Focused on delivering quality and safe care to our patients, clients and their families, Horizon Health Network (Horizon) operates 12 hospitals and more than 100 medical facilities, clinics and offices throughout New Brunswick. Horizon provides services ranging from acute and specialized care to community-based health services. At the foundation of this health system is a robust network of community-based primary care services offered in a variety of settings in communities throughout the province. Our primary care system is comprised of a number of facilities and services, including community health centres, clinics, public health services, community hospitals, as well as addictions and mental health services.

With a collaborative, team approach to offering services in English and French, Horizon delivers sustainable, safe and quality health-care services to residents of New Brunswick, as well as northern Nova Scotia and Prince Edward Island. Horizon serves 11 of New Brunswick's 15 First Nations communities.

In September 2018, Horizon celebrated its 10 year anniversary. In December 2018, it was awarded with a decision of "Accredited" following a thorough assessment of its services by surveyors from Accreditation Canada. The survey examined 38 Horizon sites. All sites and services have been deemed "Accredited."

Horizon has an annual budget of approximately \$1.1 billion and has more than 12,800 employees, 1,100 physicians and 1,500 volunteers, as well as 17 foundations and 17 auxiliary and alumnae organizations. Horizon welcomes 350 medical residents and 6,000 students every year. Horizon ensures representation from urban and rural areas through a 15-member Board that consists of 7 appointed and 8 elected members of the public.

## Profil de l'organisation

Favorisant une culture axée sur la prestation de soins sûrs et de qualité aux patients, aux clients et à leur famille, le Réseau de santé Horizon (Horizon) exploite 12 hôpitaux et une centaine d'établissements, de cliniques et de bureaux à la grandeur du Nouveau-Brunswick. Horizon offre des services allant des soins de courte durée et des soins spécialisés jusqu'aux services de santé communautaires. Cette organisation de soins de santé repose sur un réseau solide de services de soins primaires offerts dans divers milieux communautaires de la province. Le réseau de soins primaires consiste en de nombreux établissements et de services, y compris des centres de santé communautaires, des cliniques, des services de Santé publique, des hôpitaux communautaires et des Services de traitement des dépendances et de santé mentale.

Grâce à une approche collaborative qui assure l'offre de services en français et en anglais, Horizon fournit des services de soins de santé durables, sûrs et de qualité aux résidents du Nouveau-Brunswick, du nord de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard. Horizon sert 11 des 15 collectivités des Premières Nations du Nouveau-Brunswick.

En septembre 2018, Horizon a célébré son 10<sup>e</sup> anniversaire. En décembre 2018, Horizon a obtenu le sceau d'agrément à la suite d'une évaluation rigoureuse de ses services par des visiteurs d'Agrément Canada. Dans le cadre de cette évaluation, 38 établissements d'Horizon ont été examinés. Tous les établissements et services ont reçu le sceau d'agrément.

Le Réseau de santé Horizon exploite un budget annuel d'environ 1,1 milliard de dollars, et compte plus de 12 800 employés, 1 100 médecins et 1 500 bénévoles, ainsi que 17 fondations et 17 associations d'auxiliaires et d'anciens. Horizon accueille 350 médecins résidents et 6 000 étudiants chaque année. L'organisation assure une représentation des régions urbaines et rurales par l'entremise de son Conseil d'administration composé de 15 membres, dont sept sont nommés et huit sont élus par le public.

Horizon provides major critical care and trauma services and is responsible for unique provincial programs such as the New Brunswick Heart Centre, the New Brunswick Organ and Tissue Program, the New Brunswick Perinatal Health Program, the New Brunswick Stem Cell Transplantation Program, the NB Trauma Program, the Operational Stress Injury Clinic, the Stan Cassidy Centre for Rehabilitation and the Child and Adolescent Psychiatry Unit.

Horizon's health-care providers work as a team to support the goals and successes of its patients and clients in various settings, including hospitals; community health centres; public health; and addictions and mental health services. At Horizon, the following values guide how we work together and serve our patients, clients, their families, and each other:

**We show empathy, compassion and respect.**

**We strive for excellence.**

**We are all leaders, yet work as a team.**

**We act with integrity and are accountable.**

At the heart of Horizon's ongoing commitment to excellence in health-care delivery are its guiding principles of quality and safety, which are the pillars of our health system. Horizon is also guided by the recently completed assessment of community health needs identified by its patients, clients and their families, and the communities where they live. Together with our community partners, we will continue to act to respond to these health needs. Integral to this response is our network of primary care.

Horizon fournit des services majeurs en matière de soins intensifs et de traumatologie; le réseau est responsable de programmes uniques, comme ceux offerts par le Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick, le Programme de don d'organes et de tissus du Nouveau-Brunswick, le Programme de santé périnatale du Nouveau-Brunswick, le Programme de greffes de cellules souches du Nouveau-Brunswick, le Programme de traumatologie du Nouveau-Brunswick, la Clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel, le Centre de réadaptation Stan Cassidy et l'Unité provinciale de psychiatrie pour enfants et adolescents.

Les fournisseurs de soins de santé d'Horizon travaillent en équipe pour appuyer les objectifs et les succès des patients et des clients dans divers milieux, y compris les hôpitaux, les centres de santé communautaires, les programmes de santé publique, et les services de traitement des dépendances et de santé mentale. Horizon prône les valeurs suivantes pour orienter la façon collaborative dont ses membres travaillent et servent les patients, les clients, les familles et les uns et les autres :

**Nous faisons preuve d'empathie, de compassion et de respect.**

**Nous visons l'excellence.**

**Nous sommes tous des leaders, mais nous travaillons comme une équipe.**

**Nous agissons avec intégrité et nous sommes responsables.**

Au cœur de l'engagement continu d'Horizon envers l'excellence dans la prestation des soins de santé se trouvent ses principes directeurs en matière de qualité et de sécurité, qui sont les piliers du système de santé. Les démarches d'Horizon s'inspirent également des récentes évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé recensés par les patients, les clients et leurs familles ainsi que par les communautés où ils vivent. Conjointement avec ses partenaires communautaires, Horizon continuera à agir pour répondre à ces besoins en matière de santé. Le réseau de soins primaires fait partie intégrante de la capacité d'Horizon d'y donner suite.

In order to best meet the primary care needs of our patients, we understand that we need to remain flexible to sustain, grow and adapt our facilities and services. In addition to our primary care system, we provide specialized treatment services in our regional hubs, including tertiary care and specialized community services – always striving to provide quality and safe care in a timely manner. From primary to tertiary and specialized services, we continue to endeavour towards excellent patient, client and family-centred care outcomes, which we achieve through collaboration, integration and coordination of our health system.

As we continue to operationalize the Strategic Plan this year, we continue to be committed to our mission of **Helping People Be Healthy**. Good health lies at the heart of our daily quality of life. It is what all New Brunswickers want for themselves and those they love. Helping New Brunswickers be as healthy as they can be is the shared purpose that motivates all those who work at Horizon on a daily basis. We achieve best results through placing our patients and clients at the centre of our health delivery system.

Afin de mieux répondre aux besoins en soins primaires de ses patients, Horizon reconnaît qu'il doit faire preuve de souplesse pour maintenir, développer et adapter ses installations et ses services. Dans ses efforts constants pour fournir des soins sûrs et de qualité en temps opportun, l'organisation offre dans ses centres régionaux, en marge de son réseau de soins primaires, des services de traitement spécialisés incluant des soins tertiaires et des services communautaires spécialisés. Horizon continue de viser l'excellence de ses résultats, qu'il s'agisse de soins primaires ou de services tertiaires ou spécialisés, en misant sur la collaboration ainsi que sur l'intégration et la coordination de ses services axés sur le patient, le client et la famille.

En poursuivant la mise en œuvre du plan stratégique cette année, Horizon maintient son engagement envers sa mission : Aider les gens à être en santé. La bonne santé est au cœur de la qualité de notre vie quotidienne. C'est ce que tous les Néo-Brunswickois souhaitent pour eux-mêmes et pour les personnes qui leur sont chères. Aider les Néo-Brunswickois à jouir de la meilleure santé possible est le but commun de tous ceux et celles qui travaillent quotidiennement au sein d'Horizon. Le réseau obtient les meilleurs résultats en mettant ses patients et ses clients au centre du système de prestation de soins de santé.

## Facilities, Services, Foundations, Auxiliaries and Alumnae

### Hospitals (12)

- Charlotte County Hospital (St. Stephen)
- Dr. Everett Chalmers Regional Hospital (Fredericton)
- Grand Manan Hospital
- Hotel-Dieu of St. Joseph (Perth-Andover)
- Miramichi Regional Hospital
- Oromocto Public Hospital
- Sackville Memorial Hospital
- Saint John Regional Hospital
- St. Joseph's Hospital (Saint John)
- Sussex Health Centre
- The Moncton Hospital
- Upper River Valley Hospital (Waterville)

### Veterans Units (2)

- Ridgewood Veterans Wing (Saint John)
- Veterans Health Unit (Fredericton)

### Provincial Programs (8)

- Child and Adolescent Psychiatric Unit (Moncton)
- New Brunswick Heart Centre (Saint John)
- NB Trauma Program (Saint John)
- Operational Stress Injury Clinic (Fredericton)
- Stan Cassidy Centre for Rehabilitation (Fredericton)
- New Brunswick Organ and Tissue Program (Saint John)
- New Brunswick Perinatal Health Program (Moncton)
- New Brunswick Stem Cell Transplantation Program (Saint John)

## Établissements, services, fondations, auxiliaires et associations d'anciens et d'anciennes

### Hôpitaux (12)

- Hôpital du comté de Charlotte (St. Stephen)
- Hôpital régional Dr Everett Chalmers (Fredericton)
- Hôpital de Grand Manan
- Hôtel-Dieu Saint-Joseph (Perth-Andover)
- Hôpital régional de Miramichi
- Hôpital public d'Oromocto
- Hôpital mémorial de Sackville
- Hôpital régional de Saint John
- Hôpital St. Joseph (Saint John)
- Centre de santé de Sussex
- L'Hôpital de Moncton
- Hôpital du Haut de la Vallée (Waterville)

### Unités de soins pour anciens combattants (2)

- Pavillon des anciens combattants de Ridgewood (Saint John)
- Unité de soins de santé pour anciens combattants (Fredericton)

### Programmes provinciaux (8)

- Unité de pédopsychiatrie (Moncton)
- Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick (Saint John)
- Programme de traumatologie du Nouveau-Brunswick (Saint John)
- Clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel (Fredericton)
- Centre de réadaptation Stan Cassidy (Fredericton)
- Programme de don d'organes et de tissus du Nouveau-Brunswick (Saint John)
- Programme de santé périnatale du Nouveau-Brunswick (Moncton)
- Programme de greffes de cellules souches du Nouveau-Brunswick (Saint John)

## Primary Care Programs

### Community Programs (2)

- Addictions and Mental Health Services
- Public Health

### Long-Term Mental Health Services (1)

- Centracare (Saint John)

### Community Health Centres (41)

- Albert County Community Health Centre (Riverside-Albert)
- Baie-Ste-Anne Health Centre
- Blackville Health Centre
- Boiestown Health Centre
- Campobello Island Health Centre
- Central Miramichi Community Health Centre (Doaktown)
- Centre de santé Noreen-Richard Health Centre
- Charlotte County Collaborative Wellness Centre
- Chatham Health Centre
- Chipman Health Centre
- Deer Island Health Centre
- Fredericton Downtown Community Health Centre
- Fredericton Junction Health Centre
- Fredericton Midwifery Centre
- Fundy Health Centre (Blacks Harbour)
- Gibson Health Centre (Marysville)
- Hartland Health Centre
- Harvey Health Centre
- Hillsborough Satellite Office
- HOPE Wellness Centre
- Market Place Wellness Centre (Saint John)
- McAdam Health Centre
- Médisanté Saint-Jean (Saint John)
- Miramichi Health Centre
- Moncton Primary Health Care Clinic
- Nackawic Health Centre
- Neguac Health Centre
- North End Wellness Centre (Saint John)
- Oromocto Community Health Centre
- Petitcodiac Health Centre
- Port Elgin and Region Health Centre
- Primary Health Care Network (Fredericton)

## Programmes de soins primaires

### Programmes communautaires (2)

- Services de traitement des dépendances et de santé mentale (STDSM)
- Santé publique

### Services de santé mentale de longue durée (1)

- Centracare (Saint John)

### Établissements de soins de santé primaires (41)

- Centre de santé communautaire du comté d'Albert (Riverside-Albert)
- Centre de santé de Baie-Sainte-Anne
- Centre de santé de Blackville
- Centre de santé de Boiestown
- Centre de santé de Campobello
- Centre de santé communautaire de Miramichi, région centrale (Doaktown)
- Centre de santé Noreen-Richard Health Centre (Fredericton)
- Centre collaboratif en matière de mieux-être du comté de Charlotte
- Centre de santé de Chatham
- Centre de santé de Chipman
- Centre de santé de Deer Island
- Centre de santé communautaire du centre-ville de Fredericton
- Centre de santé de Fredericton Junction
- Centre de santé de Fundy (Blacks Harbour)
- Centre de santé Gibson (Marysville)
- Centre de santé de Hartland
- Centre de santé de Harvey
- Bureau satellite de Hillsborough
- Centre de mieux-être H.O.P.E.
- Centre de mieux-être Market Place (Saint John)
- Centre de santé de McAdam
- Médisanté Saint-Jean (Saint John)
- Centre de sages-femmes de Fredericton
- Centre de santé de Miramichi
- Clinique de soins de santé primaires de Moncton
- Centre de santé de Nackawic
- Centre de santé de Neguac

- Queens North Community Health Centre (Minto)
- Rexton Health Centre
- Rogersville Health Centre
- Saint John Sexual Health Centre
- Salvus Clinic
- St. Joseph's Community Health Centre (Saint John)
- Stanley Health Centre
- Sussex Collaborative Practice
- Tobique Valley Community Health Centre (Plaster Rock)

### **Foundations (17)**

- Bennett & Albert County Health Care Foundation (Albert)
- Chalmers Regional Hospital Foundation (Fredericton)
- Charlotte County Hospital Foundation
- Friends of The Moncton Hospital Foundation
- Grand Manan Hospital Foundation
- Harvey Community Hospital Foundation
- Hotel-Dieu of St. Joseph Hospital Foundation (Perth-Andover)
- Miramichi Regional Hospital Foundation
- Oromocto Public Hospital Foundation
- Rexton Area Health Care Foundation
- Sackville Memorial Hospital Foundation
- Saint John Regional Hospital Foundation
- St. Joseph's Hospital Foundation (Saint John)
- Stan Cassidy Foundation (Fredericton)
- Sussex Health Care Centre Foundation
- Tobique Valley Health Care Foundation (Plaster Rock)
- Wauklehegan Manor/MacLean Memorial Hospital Foundation (McAdam)

- Centre de mieux-être du quartier Nord (Saint John)
- Centre de santé communautaire d'Oromocto
- Centre de santé de Petitcodiac
- Centre de santé de Port Elgin et des régions environnantes
- Réseau de soins de santé primaires – Fredericton
- Centre de santé communautaire de Queens-Nord (Minto)
- Centre de santé de Rexton
- Centre de santé de Rogersville
- Centre de santé sexuelle de Saint John
- Clinique Salvus
- Centre de santé communautaire de St. Joseph (Saint John)
- Centre de santé de Stanley
- Centre de pratique collaborative de Sussex
- Centre de santé communautaire de Tobique Valley (Plaster Rock)

### **Fondations (17)**

- Fondation Bennett et de l'Hôpital du comté d'Albert (Albert)
- Fondation de l'Hôpital régional Dr Everett Chalmers (Fredericton)
- Fondation de l'Hôpital du comté de Charlotte
- Fondation des Amis de L'Hôpital de Moncton
- Fondation de l'Hôpital de Grand Manan
- Fondation de l'Hôpital communautaire de Harvey
- Fondation de l'Hôpital Hôtel-Dieu Saint-Joseph (Perth-Andover)
- Fondation de l'Hôpital régional de Miramichi
- Fondation de l'Hôpital public d'Oromocto
- Fondation du Centre de santé de Rexton et des régions environnantes
- Fondation de l'Hôpital mémorial de Sackville
- Fondation de l'Hôpital régional de Saint John
- Fondation de l'Hôpital St. Joseph (Saint John)
- Fondation Stan Cassidy (Fredericton)
- Fondation du Centre de santé de Sussex
- Fondation du Centre de soins de santé de Tobique Valley (Plaster Rock)
- Fondation de l'Hôpital mémorial MacLean et du Manoir Wauklehegan (McAdam)

**Auxiliaries (12)**

- Charlotte County Hospital Auxiliary (St. Stephen)
- Dr. Everett Chalmers Hospital Auxiliary Inc. (Fredericton)
- Hotel Dieu of Saint Joseph Hospital Auxiliary (Perth-Andover)
- Oromocto Public Hospital Auxiliary
- Queens North Healthcare Auxiliary (Minto)
- Sackville Memorial Hospital Auxiliary
- Saint John Regional Hospital Auxiliary Inc.
- St. Joseph's Hospital Auxiliary Inc. (Saint John)
- Sussex Health Centre Auxiliary
- The Miramichi Regional Hospital Auxiliary Inc.
- The Moncton Hospital Auxiliary
- The Moncton Hospital Nurses Healthcare Auxiliary

**Alumnae Groups (5)**

- Carleton Memorial Hospital L.P. Fisher Nurses Alumnae
- Chipman Memorial Hospital/Charlotte County Hospital Nurses Alumnae
- Saint John General Hospital School of Nursing Alumnae
- St. Joseph's Hospital Nurses Alumnae (Saint John)
- The Moncton Hospital School of Nursing Alumnae

**Auxiliaires (12)**

- Auxiliaires de l'Hôpital du comté de Charlotte (St. Stephen)
- Auxiliaires de l'Hôpital Dr Everett Chalmers (Fredericton)
- Auxiliaires de l'Hôpital Hôtel-Dieu Saint-Joseph (Perth-Andover)
- Auxiliaires de l'Hôpital public d'Oromocto
- Auxiliaires du Centre de santé de Queens-Nord (Minto)
- Auxiliaires de l'Hôpital mémorial de Sackville
- Auxiliaires de l'Hôpital régional de Saint John
- Auxiliaires de l'Hôpital St. Joseph (Saint John)
- Auxiliaires du Centre de santé de Sussex
- Auxiliaires de l'Hôpital régional de Miramichi
- Auxiliaires de L'Hôpital de Moncton
- Auxiliaires des infirmiers et infirmières de L'Hôpital de Moncton

**Associations des anciens et anciennes (5)**

- Association des anciennes et anciens de l'école des sciences infirmières de l'Hôpital L.P. Fisher et de l'Hôpital mémorial de Carleton
- Association des anciennes étudiantes et anciens étudiants en sciences infirmières de l'Hôpital mémorial de Chipman et de l'Hôpital du comté de Charlotte
- Association des anciennes et anciens de l'école des sciences infirmières de l'Hôpital général de Saint John
- Association des anciennes étudiantes et anciens étudiants en sciences infirmières de l'Hôpital St. Joseph (Saint John)
- Association des anciennes élèves de l'École des infirmières de L'Hôpital de Moncton

## General Statistics 2018-2019

Budget	\$1.1 billion
Number of physicians	1,095
Number of medical residents	306
Number of staff	12,856
Number of hospital volunteers and auxiliary/alumnae volunteers	4,443
Number of hospitals	12
Number of primary health care sites	41
Number of hospital beds	1,650
Number of admissions (acute, chronic, and rehab)	57,213
Number of inpatient days (acute, chronic, and rehab)	606,631
Number of surgeries completed per year	46,391
Number of births	4,878
Percentage of allocated beds occupied by alternate level of care patients	29.2%

## Statistiques générales 2018-2019

Budget	1,1 milliard \$
Nombre de médecins	1 095
Nombre de résidents en médecine	306
Nombre d'employés	12 856
Nombre de bénévoles, auxiliaires et anciens	4 443
Nombre d'hôpitaux	12
Nombre de sites de soins de santé primaire	41
Nombre de lits	1 650
Nombre de patients admis (soins de courte durée, de réadaptation et pour maladies chroniques)	57 213
Nombre de jours-patient (soins de courte durée, de réadaptation et pour maladies chroniques)	606 631
Nombre de chirurgies effectuées pendant l'année	46 391
Nombre de naissances	4 878
Pourcentage de lits de soins occupés par des patients attendant un autre niveau de soins	29,2 %

## Corporate Message

On behalf of Horizon Health Network, we are pleased to present this Annual Report, which provides an overview of our accomplishments, challenges, and statistical and financial results for 2018-19.

For the 10th year in row, we are pleased to report Horizon ended its fiscal year with a balanced budget. This is a testament to the continued focus and dedication made by our employees to maximize efficiency across all parts of our organization.

This year Horizon celebrated the achievement of two major milestones; the first being the recognition of our 10 year anniversary, and the second accomplishment of receiving an “accredited” rating from Accreditation Canada. Horizon’s core mission is to provide quality and safe care to New Brunswickers, and both of these accomplishments were felt across the organization and highlight the care we provide.

Horizon released an addendum to its strategic plan this year in an effort to better align its priorities with objectives that were within the purview of the health authority. The priorities outline objectives that are tangible for our organization such as improving primary care and strengthening our clinical networks. A considerable amount of work has been accomplished in these areas, and we look forward to taking the next steps forward as an organization as we begin the planning and consultation process for our next strategic plan.

Horizon understands that we are only as strong as our communities and that is why it is imperative to have community members at the table and truly consider their needs in everything we do. We do this through a variety of methods including regular consultation with municipal and business leaders, Horizon’s Local Community Engagement Committees and our Patient Experience Advisors to name a few. Thanks to the 17 completed Community Health Needs Assessments we also have a comprehensive list to guide service delivery for the future and ensure we are implementing appropriate plans and programs to meet the health care needs of New Brunswickers and their communities.

## Message de la direction

Nous sommes heureux de présenter le rapport annuel du Réseau de santé Horizon, qui brosse le portrait des réalisations de l’organisation et des défis qu’elle a relevés durant l’exercice financier 2018-2019, en plus de donner un aperçu de ses résultats statistiques et financiers pour la même période.

Pour une dixième année d’affilée, Horizon a terminé son exercice financier avec un budget équilibré, ce qui témoigne de l’attention et du dévouement continus de ses employés pour maximiser l’efficacité dans toutes les sphères de l’organisation.

Cette année, Horizon a franchi deux étapes majeures; le premier étant la célébration de son dixième anniversaire, et le second l’obtention du sceau d’agrément d’Agrément Canada. La mission fondamentale d’Horizon est d’offrir des soins sûrs et de qualité à la population néo-brunswickoise, et ces deux réalisations ont fait la fierté de toute l’organisation en plus de mettre en valeur la qualité des soins qui y sont offerts.

Horizon a joint un addenda à son plan stratégique cette année dans le but de mieux harmoniser ses priorités avec les objectifs qui relèvent de son mandat. Les priorités présentent des objectifs concrets pour l’organisation, comme l’amélioration des soins primaires et le renforcement des réseaux cliniques. Horizon a fait un travail considérable dans ces domaines et se réjouit à l’idée de franchir les prochaines étapes du processus de planification et de consultation de son prochain plan stratégique en tant qu’organisation unie.

Horizon comprend que sa force repose sur celle des collectivités qui composent son territoire. Il reconnaît l’importance de consulter les membres de la collectivité, de leur donner la parole et de réellement prendre en considération leurs besoins dans toutes ses activités. Horizon se fait donc un devoir de consulter périodiquement les dirigeants municipaux, les chefs d’entreprise, ses comités locaux d’engagement communautaire et ses conseillers en évaluation de l’expérience des patients, entre autres. Après avoir terminé ses 17 Évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé, Horizon dispose de renseignements exhaustifs qui guideront la prestation de service à l’avenir et permettront de garantir la mise en œuvre de plans et de programmes qui répondent aux besoins en matière de santé des Néo-Brunswickois et de leur collectivité.

We understand that we need to remain flexible to sustain, grow and adapt our facilities and services to best meet the primary care needs of our patients. In addition to our primary care system, we provide specialized treatment services in our regional hubs, including tertiary care and specialized community services – always striving to provide quality and safe care in a timely manner. Throughout our system, we work towards excellent patient, client and family centred care outcomes, which we achieve through collaboration, integration and coordination across our health system.

We also acknowledge that our priorities are not free from obstacles. Similar to many jurisdictions in the country we are facing a critical nursing shortage as well as shortages in other health professions. We have an aging population, which means a smaller tax base, while the need for health care services will continue to increase. These are not challenges that Horizon can tackle in a vacuum, therefore it is imperative that all health care partners in New Brunswick come together to address these issues so that New Brunswickers can continue to receive the safe and quality health care they have come to expect and deserve.

In closing, we would like to acknowledge our partnerships with the foundations, auxiliaries, alumnae and volunteers based in communities throughout our province. Their commitment and dedication to improving patient care and health outcomes are valued and appreciated. Their hard work allows us to develop new initiatives, purchase needed technologies and equipment, and better support our patients, clients and their families. We thank them for their ongoing support as we continue our commitment to delivering quality and safe care.

Sincerely,

Karen McGrath  
President and Chief Executive Officer

and

John McGarry  
Board Chair

Horizon reconnaît qu'il doit faire preuve de souplesse pour maintenir, développer et adapter ses installations et ses services afin de mieux répondre aux besoins en matière de soins de santé primaires de ses patients. Dans ses efforts constants pour fournir des soins sûrs et de qualité en temps opportun, l'organisation offre dans ses centres régionaux, en marge de son réseau de soins primaires, des services de traitement spécialisés incluant des soins tertiaires et des services communautaires spécialisés. L'ensemble de l'organisation s'efforce d'obtenir d'excellents résultats en matière de soins axés sur le patient, le client et la famille en misant sur la collaboration ainsi que sur l'intégration et la coordination dans l'ensemble du système de soins de santé.

Horizon reconnaît également que la réalisation de ses priorités n'est pas dépourvue d'obstacles. Comme c'est le cas dans bien des régions ailleurs au pays, le Nouveau-Brunswick est aux prises avec une grave pénurie d'infirmières ainsi que des pénuries dans d'autres professions de la santé. Notre population est vieillissante; nous nous retrouvons donc avec une assiette fiscale réduite et des besoins croissants en matière de services de santé. Horizon ne peut pas relever ces défis en vase clos. Par conséquent, il est essentiel que tous les partenaires du domaine de la santé au Nouveau-Brunswick s'unissent pour trouver des solutions à ces problèmes afin que la population néo-brunswickoise continue de recevoir les soins sûrs et de qualité auxquels elle s'attend et auxquels elle a droit.

En terminant, nous aimerions souligner les partenariats qu'Horizon a établis avec les fondations, les groupes d'auxiliaires, les associations d'anciennes et anciens et les bénévoles qui œuvrent dans les diverses collectivités de notre province. Leur engagement et leur dévouement envers l'amélioration des soins aux patients et des résultats en matière de santé sont reconnus et appréciés. Leur travail acharné permet le développement de nouvelles initiatives, l'achat des technologies et de l'équipement essentiels et l'offre d'un meilleur soutien aux patients, aux clients et à leurs familles. Nous tenons à les remercier pour leur soutien continu envers l'engagement d'Horizon à offrir des soins de santé sûrs et de qualité.

Veillez agréer nos salutations distinguées.

Karen McGrath  
Présidente-directrice générale

ET

John McGarry  
Président du Conseil d'administration

## 2018-2019 Board Members

## Membres du Conseil d'administration 2018-2019



**John McGarry**  
*Board Chair / Président du  
Conseil d'administration  
Fredericton*



**J. Douglas Baker**  
*Riverview*



**Jeanne Evelyn Breau**  
*Miramichi*



**Cathy Carnahan**  
*Miramichi*



**John Cormier**  
*Fredericton*



**Linda G. Forestell**  
*Saint John*



**Dan McCarthy**  
*Treasurer / Trésorier  
Florenceville-Bristol*



**Michael McCoombs**  
*Vice Chair / Vice-président  
Miramichi*



**Karen McGrath**  
*President and CEO, Ex-Officio  
Présidente-directrice générale,  
membre d'office*



**Jane Mitton-MacLean**  
*Moncton*



**Shelley Francis**  
*First Nations Representative  
Représentante des Premières  
Nations*



**Carol Reimer**  
*Fredericton*



**Pauline Gallant**  
*Bouctouche*



**Mary Louise Schryer**  
*Quispamsis*



**Martina Shannon**  
*Saint John*



**André Veniot**  
*Shediac*

## Executive Leadership Team

**Karen McGrath**

*President and Chief Executive Officer*

**Dr. John Dornan**

*Chief of Staff, Horizon Health Network*

**Jeff Carter**

*Corporate Director, Capital Assets & Infrastructure Services*

**Jean Daigle**

*Vice President Community*

**Gary Foley**

*Vice President Professional Services*

**Geri Geldart**

*Vice President Clinical*

**Dr. Édouard Hendriks**

*Vice President Medical, Academic and Research Affairs*

**Janet Hogan**

*Corporate Director of Communications and Community Relations*

**Dan Keenan**

*Chief Financial Officer*

**Maura McKinnon**

*Chief Human Resource Officer*

**Margaret Melanson**

*Vice President, Quality and Patient Centred Care*

**Jennifer Sheils**

*Chief Information Officer*

## Équipe de la haute direction

**Karen McGrath**

*Présidente-directrice générale*

**Dr John Dornan**

*Chef du personnel médical, Réseau de santé Horizon*

**Jeff Carter**

*Directeur général, Immobilisations et services d'infrastructure*

**Jean Daigle**

*Vice-président, Affaires communautaires*

**Gary Foley**

*Vice-président, Services professionnels*

**Geri Geldart**

*Vice-présidente, Services cliniques*

**Dr Édouard Hendriks**

*Vice-président, Affaires médicales, universitaires et de la recherche*

**Janet Hogan**

*Directrice générale, Communications et Relations communautaires*

**Dan Keenan**

*Chef des Services financiers*

**Maura McKinnon**

*Dirigeante principale, Ressources humaines*

**Margaret Melanson**

*Vice-présidente, Services de qualité et de soins centrés sur le patient*

**Jennifer Sheils**

*Chef de l'information*

## Medical Leadership

**Dr. John Dornan**, *Regional Chief of Staff,  
Horizon Health Network*

### Fredericton

**Dr. Patricia Bryden**, *Chief of Staff*  
**Dr. Tom Peters**, *Medical Director*

### Miramichi

**Dr. Camille Haddad**, *Medical Director*  
**Dr. Michael Hayden**, *Chief of Staff*

### Moncton

**Dr. Jody Enright**, *Medical Director*  
**Dr. Ken Gillespie**, *Chief of Staff*

### Saint John

**Dr. Margot Burnell**, *Chief of Staff*  
**Dr. David Marr**, *Medical Director*

### Upper River Valley

**Dr. Debi O'Leary**, *Medical Director*  
**Dr. Mike Pelkey**, *Chief of Staff*

## Research Ethics Board

**Dr. Marc Smith**  
*Research Ethics Board Chairperson*

**Dr. Timothy Christie**  
*Regional Director of Ethics Services*

**Dr. Bill Cook**  
*Education Ethicist/Education Consultant*

## Direction du personnel médical

**Dr John Dornan**, *chef régional du personnel médical,  
Réseau de santé Horizon*

### Fredericton

**Dre Patricia Bryden**, *chef du personnel médical*  
**Dr Tom Peters**, *directeur médical*

### Miramichi

**Dr Camille Haddad**, *directeur médical*  
**Dr Michael Hayden**, *chef du personnel médical*

### Moncton

**Dre Jody Enright**, *directrice médicale*  
**Dr Ken Gillespie**, *chef du personnel médical*

### Saint John

**Dre Margot Burnell**, *chef du personnel médical*  
**Dr David Marr**, *directeur médical*

### Haut de la Vallée

**Dre Debi O'Leary**, *directrice médicale*  
**Dr Mike Pelkey**, *chef du personnel médical*

## Comité d'éthique de la recherche

**Dr Marc Smith**  
*Président, Comité d'éthique de la recherche*

**Dr Timothy Christie**  
*Directeur régional, Services d'éthique*

**Dr Bill Cook**  
*Enseignant-éthicien et conseiller en éducation*

## Regional Medical Advisory Committee

Dr. John Dornan, *Chair and Regional Chief of Staff, Horizon Health Network*

### Fredericton

Dr. Patricia Bryden, *Chief of Staff/Surgeon*  
 Dr. Yu Chen, *Laboratory Medicine*  
 Dr. Patrick Feltmate, *Geriatrician*

### Miramichi

Dr. Michael Hayden, *Chief of Staff/Emergency Room Physician*  
 Dr. Bill Martin, *Emergency Medicine*

### Moncton

Dr. Dinesh Ballah, *Psychiatry*  
 Dr. Allison Dysart, *Family Physician, Sackville*  
 Dr. Ken Gillespie, *Chief of Staff/Obstetrics/Gynecology*

### Saint John

Dr. Jo-Anne Attard, *Surgeon*  
 Dr. Margot Burnell, *Chief of Staff/Medical Oncologist*  
 Dr. Brian O'Neill, *Family Physician, Sussex*

### Upper River Valley

Dr. Colin Lockhart, *Family Medicine*  
 Dr. Michael Pelkey, *Chief of Staff, Internal Medicine*

## Comité médical consultatif régional

Dr John Dornan, *président et chef régional du personnel médical, Réseau de santé Horizon*

### Fredericton

Dre Patricia Bryden, *chef du personnel médical et chirurgienne*  
 Dr Yu Chen, *médecin de laboratoire*  
 Dr Patrick Feltmate, *gériatre*

### Miramichi

Dr Michael Hayden, *chef du personnel médical et urgentologue*  
 Dr Bill Martin, *médecin urgentiste*

### Moncton

Dr Dinesh Ballah, *psychiatre*  
 Dr Allison Dysart, *médecin de famille, Sackville*  
 Dr Ken Gillespie, *chef du personnel médical et obstétricien-gynécologue*

### Saint John

Dre Jo-Anne Attard, *chirurgienne*  
 Dre Margot Burnell, *chef du personnel médical et oncologue médicale*  
 Dr Brian O'Neill, *médecin de famille, Sussex*

### Haut de la Vallée

Dr Colin Lockhart, *médecin de famille*  
 Dr Michael Pelkey, *chef du personnel médical et interniste*

## Regional Professional Advisory Committee

### Cathy Cormier

Speech-Language Pathologist, Moncton

### Douglas Doucette

Regional Pharmacy, Clinical Practice Manager, Moncton

### Jacqueline Gordon

Regional Director, Nursing Practice, Fredericton

### Mary Anne Hogan

Nurse Practitioner and NP-Practice Support, Saint John

### Gillian Hoyt-Hallett

Administrative Director of Stan Cassidy Centre for Rehabilitation, Occupational Therapy

### Kathy Kowalski

Regional Director, Respiratory Therapy, Fredericton

### Betty LeBlanc

Regional Director, Diagnostic Imaging

### Tara Mann

Manager of Physiotherapy Services, Moncton

### Bev Matthewson

Administrative Director, Laboratory Services, Fredericton and Upper River Valley

### Emily McAllister

Social Worker, Fredericton

### Rebecca McCollum

Dietitian, Saint John

### Dr. Susan Morehouse

Clinical Psychologist, Stan Cassidy Centre for Rehabilitation

### Isabelle Richard

Audiology, Miramichi

### Dr. Bridgett Tutschka

Family Physician, Saint John

### Ex-officio:

#### Terry Clark

Patient Experience Advisor

#### Dr. John Dornan

Chief of Staff, Horizon Health Network

#### Gary Foley (Co-Chair)

Vice President Professional Services

#### Geri Geldart (Co-Chair)

Vice President Clinical

#### Karen McGrath

President and Chief Executive Officer

#### Carol Reimer

Board Member

## Comité consultatif régional des membres des professions libérales

### Cathy Cormier

Orthophoniste, Moncton

### Douglas Doucette

Directeur régional, Services de pharmacie et gestionnaire de la pratique clinique, Moncton (président)

### Jacqueline Gordon

Directrice régionale, Pratique infirmière, Fredericton

### Mary Anne Hogan

Infirmière praticienne, Soutien à la pratique des infirmières praticiennes, Saint John

### Gillian Hoyt-Hallett

Directrice administrative, Centre de réadaptation Stan Cassidy et ergothérapeute

### Kathy Kowalski

Directrice régionale, Thérapie respiratoire, Fredericton

### Betty LeBlanc

Directrice régionale, Imagerie diagnostique

### Tara Mann

Gestionnaire, Services de physiothérapie, Moncton

### Bev Matthewson

Directrice administrative, Services de laboratoire, Fredericton et Haut de la Vallée

### Emily McAllister

Travailleuse sociale, Fredericton

### Rebecca McCollum

Diététiste, Saint John

### Dre Susan Morehouse

Psychologue clinicienne, Centre de réadaptation Stan Cassidy

### Isabelle Richard

Audiologiste, Miramichi

### Dre Bridgett Tutschka

Médecin de famille, Saint John

### Membres d'office :

#### Terry Clark

Conseillère en évaluation de l'expérience des patients

#### Dr John Dornan

Chef du personnel médical, Réseau de santé Horizon

#### Gary Foley (coprésident)

Vice-président, Services professionnels

#### Geri Geldart (coprésident)

Vice-présidente, Services cliniques

#### Karen McGrath

Présidente-directrice générale

#### Carol Reimer

Membre du Conseil d'administration

## Annual Highlights

Horizon's Regional Health and Business Plan is updated each year to outline specific actions to accomplish strategic goals. It has been developed with the strategic direction set forth by the Government of New Brunswick, the principles outlined in the Provincial Health Plan, and Horizon's Strategic Plan. Horizon's Strategic Plan is built around four priorities identified during its stakeholder consultation process conducted in 2014. These priorities demonstrate its commitment to client, patient and family centred care, improving community-based primary care, and collaborating with its partners to enhance the care provided to New Brunswickers. Since the development of Horizon's Strategic Plan, some key environmental factors have evolved, and in turn, the focus of its strategic priorities has evolved in response to these changes.

One key focus area is acting on what we have learned from the recently completed community health needs assessments. Horizon now has a comprehensive list of the health needs for each of its communities and it is vital that we use these findings to guide our service delivery in a way that responds to specific needs. A key finding of these assessments is the need to strengthen the primary health care system, which is another key focus area for Horizon in relation to achieving its strategic priorities. In support of this initiative, Horizon will leverage its smaller community hospitals in combination with the programs and services offered by its Community Health Centres, Health Centres/Clinics, Public Health and Mental Health and Addictions. A third key area of focus in support of its strategic priorities is our work to identify and strengthen all of our strategic networks in order for us to successfully move to centres of expertise. Currently, a number of our networks are in various stages of development and our goal for is to have all of the strategic networks within Horizon functioning at an acceptable standardized level.

## Faits saillants de l'année

Le Plan régional de santé et d'affaires du Réseau de santé Horizon est mis à jour tous les ans, afin de tenir compte des mesures précises nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques. Il a été élaboré en fonction de l'orientation stratégique établie par le gouvernement du Nouveau-Brunswick, des principes décrits dans le Plan provincial de la santé et du Plan stratégique du Réseau de santé Horizon. Le plan stratégique d'Horizon est fondé sur quatre priorités définies au cours d'un processus de consultation mené auprès des intervenants en 2014. Ces priorités témoignent de l'engagement d'Horizon envers les soins axés sur les clients, les patients et les familles, ainsi qu'envers la création de centres d'expertise, l'amélioration des soins primaires en milieu communautaire et la collaboration avec ses partenaires pour améliorer les soins prodigués à la population du Nouveau-Brunswick. Depuis l'élaboration du Plan stratégique d'Horizon, certains facteurs environnementaux d'importance ont évolué, ce qui fait que l'orientation des priorités stratégiques d'Horizon a aussi évolué.

L'un de ces domaines prioritaires consiste à utiliser les enseignements tirés des récentes évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé. Horizon dispose maintenant d'une liste complète des besoins en matière de santé de chacune de ses collectivités. Nous devons absolument nous servir de ces résultats pour orienter la prestation de services de sorte à répondre aux besoins particuliers recensés. Ces évaluations ont permis de faire ressortir le besoin de renforcer le système de soins de santé primaires, ce qui représente le deuxième domaine prioritaire d'Horizon dans la réalisation de ses priorités stratégiques. Pour appuyer cette initiative, Horizon mettra à contribution les petits hôpitaux communautaires en combinaison avec les programmes et services offerts par ses centres de santé communautaires, ses centres de santé et ses cliniques, la Santé publique et les Services de traitement des dépendances et de santé mentale. Un troisième domaine prioritaire vient appuyer les priorités stratégiques d'Horizon, soit le recensement et le renforcement de ses réseaux stratégiques afin de graduellement les transformer en centres d'expertise. À l'heure actuelle, certains des réseaux internes d'Horizon se trouvent à différents stades de développement. L'objectif au cours des deux prochaines années est de rendre fonctionnels à un niveau normalisé acceptable tous les réseaux stratégiques chapeautés par Horizon.

The following highlights some of the numerous initiatives, programs, and services that support our four strategic priorities and ensure that Horizon continues to move confidently in the direction established in its strategic plan.

## **Strategic Priority #1**

*Above all, we will work with our patients, clients, families and communities to create and sustain quality and safe care.*

### **Horizon's 10-Year Anniversary**

For the past 10 years, Horizon Health Network's employees, physicians and volunteers have been proudly helping New Brunswick communities be healthy. Horizon was officially incorporated on September 1, 2008. Celebratory events occurred simultaneously across Horizon on Monday, September 10, 2018. The milestone highlighted the organization's 10 years of caring, empathy, respect, research, advancement, excellence, leadership, teamwork, integrity, and accountability.

### **Accreditation Canada's Report**

Following an evaluation in September 2018, Accreditation Canada awarded Horizon with a decision of 'Accredited' following a thorough assessment of its services by surveyors from Accreditation Canada. This recent assessment was Horizon's third on-site survey as part of its participation in the accreditation process with Accreditation Canada. Horizon has been implementing the recommendations made by the accreditation surveyors to further improve the safe and quality care it provides to their patients, clients and its families.

### **Official Languages Update**

In consultation with key stakeholders, a new strategic plan was formulated to align with Horizon's client, patient and family centred care philosophy and in accordance with the New Brunswick Official Languages Act. It contains 11 strategic objectives and a three-year work plan to include ongoing education and support to Horizon staff to ensure patients are efficiently served in their official language of choice.

Voici quelques exemples parmi les multiples programmes, services et initiatives qui appuient les quatre priorités stratégiques d'Horizon et assurent la capacité de l'organisation à continuer à avancer en toute confiance dans la direction établie dans son plan stratégique.

## **Priorité stratégique 1**

*Avant tout, nous travaillerons avec nos patients, nos clients, nos familles et nos communautés afin de créer et de soutenir la prestation de soins sûrs et de qualité.*

### **10<sup>e</sup> anniversaire d'Horizon**

Au cours des 10 dernières années, les employés, les médecins et les bénévoles du Réseau de santé Horizon ont aidé fièrement les collectivités néo-brunswickoises à être en bonne santé. Horizon a été officiellement créé le 1<sup>er</sup> septembre 2008. Des célébrations ont eu lieu simultanément dans l'ensemble d'Horizon le lundi 10 septembre. Dans le cadre de cette étape marquante, Horizon a souligné 10 années d'attention aux autres, d'empathie, de respect, de recherche, d'avancement, d'excellence, de leadership, de travail d'équipe, d'intégrité et de responsabilisation.

### **Rapport d'Agrément Canada**

À la suite d'une évaluation rigoureuse de ses services en septembre 2018, les visiteurs d'Agrément Canada ont accordé le sceau d'agrément à Horizon. L'évaluation menée récemment représentait la troisième visite d'agrément de notre organisme dans le cadre de sa participation au processus mis en œuvre avec l'aide d'Agrément Canada. Horizon a mis en œuvre les recommandations faites par les visiteurs d'Agrément Canada afin d'améliorer davantage la sûreté et la qualité des soins fournis à ses patients, à ses clients et à leur famille.

### **Compte rendu des Langues officielles**

En collaboration avec ses principaux intervenants, Horizon a formulé un nouveau plan stratégique qui s'harmonise à sa philosophie d'offrir des soins de santé axés sur le patient, le client et la famille et qui est conforme à la Loi sur les langues officielles du Nouveau-Brunswick. Le plan stratégique présente 11 objectifs stratégiques ainsi qu'un plan de travail échelonné sur trois ans qui prévoit un apprentissage et un soutien continus afin d'encourager les employés d'Horizon dans leurs démarches et de veiller à ce que les patients soient servis efficacement dans la langue de leur choix.

### Privacy Educational Modules

Horizon recognizes its commitment to ensure the protection of privacy for all of its patients, staff and physicians. This commitment requires education and support to staff, physicians and volunteers at all levels within the organization. To assist with this mandate, modules have been developed for staff members to use upon recruitment as well as on a periodic basis to ensure compliance with privacy principles and to ensure best practices are utilized when following up on any privacy breach or incident. Specific modules were also prepared for physicians to align with the complex nature of their work within the organization. These modules were developed in close collaboration with physician and staff stakeholders.

### Open Access Booking for Outpatients in Saint John Area for Therapeutic Services

In February 2017, therapeutic services in the Saint John area launched a new process for booking outpatient appointments for physiotherapy, occupational therapy, speech pathology and audiology services. Data was used to analyse the number of new patient appointment times required each month to meet anticipated demands for each priority level of patient and entered into the scheduling system. Patients who either self-referred or referred by a physician to therapeutic services are now able to call and select a time that meets their personal needs/schedule. Prior to this, a significant amount of administration time was spent managing a long wait list which resulted in high no-shows for many appointments because patients were assigned an appointment time without their input. These process changes resulted in the elimination of a wait list for physiotherapy, occupational therapy, speech-language pathology and audiology services. Wait times and no shows have dropped significantly and the number of appointments offered per month has increased significantly. This quality improvement project earned therapeutic services in the Saint John area the honour of being Horizon's 2019 Quality Quest winner.

### Modules d'apprentissage sur la protection de la vie privée

Horizon reconnaît son engagement à garantir la protection de la vie privée de tous ses patients, employés et médecins. Un tel engagement exige que l'organisation fournisse de l'éducation et du soutien au personnel, aux médecins et aux bénévoles à tous ses paliers. Pour s'acquitter de ce mandat, Horizon a élaboré des modules de formation que le personnel doit suivre à l'embauche et périodiquement par la suite pour s'assurer qu'il respecte les principes et les pratiques exemplaires en matière de protection de la vie privée lors du suivi de toute infraction ou de tout incident. Par ailleurs, certains modules ont été adaptés pour les médecins afin de répondre à la nature complexe du travail qu'ils effectuent au sein de l'organisation. Ces modules ont été préparés en étroite collaboration avec le personnel médical et les employés concernés.

### Réservation à accès ouvert pour les patients en consultation externe des Services thérapeutiques de la région de Saint John

En février 2017, les Services thérapeutiques dans la région de Saint John ont lancé un nouveau processus de réservation des rendez-vous pour les patients en consultation externe des services de physiothérapie, d'ergothérapie, d'orthophonie et d'audiologie. En ce qui concerne les nouveaux patients, on a calculé, à l'aide de données, le nombre d'heures de rendez-vous nécessaires chaque mois afin de satisfaire aux exigences prévues pour chaque niveau de priorité des patients. Les résultats ont été entrés dans le système de planification des rendez-vous. Les patients qui avaient été aiguillés vers les Services thérapeutiques tout comme les patients sans recommandation pouvaient maintenant appeler le service afin de fixer un rendez-vous à une heure qui leur convenait personnellement. Jusqu'ici, la gestion de la longue liste d'attente prenait beaucoup de temps et entraînait un grand nombre de rendez-vous manqués, puisque l'attribution des dates et des heures de rendez-vous se faisait sans consulter les patients. Ces changements ont permis d'éliminer la liste d'attente des services de physiothérapie, d'ergothérapie, d'orthophonie et d'audiologie. Les temps d'attente et les rendez-vous manqués ont diminué considérablement et le nombre de rendez-vous offerts chaque mois a augmenté de manière importante. Cette initiative s'inscrivait dans le cadre d'un projet d'amélioration de la qualité, grâce auquel les Services thérapeutiques de la région de Saint John ont été sélectionnés comme le gagnant du concours Quality Quest 2019 du Réseau de santé Horizon.

### Improved care for COPD patients both in hospital and community settings

Horizon's Respiratory Services partnered with primary care providers to offer a chronic disease management approach for Chronic Obstructive Pulmonary Disease (COPD) in hospitals (as INSPIRED) and community (as Upstream). COPD is the leading cause of hospitalization in New Brunswick after live births, and is considered an ambulatory care sensitive diagnosis.

The INSPIRED and Upstream programs follow the Chronic Disease model, offering:

- Patient and family centred education
- Self-management support
- Optimization of medications
- Psychosocial support
- Individualized action plans reflecting the patient's own medications, symptoms and national guidelines for management of symptoms
- Advance Care Planning through the development of a booklet to help guide discussion and patient/family decision-making

The INSPIRED program identified and enrolled 362 patients who were admitted to hospital in fiscal year 2018-19. INSPIRED patients have demonstrated a 64% reduction in hospitalization nationally after completing the program.

### Des soins améliorés pour les patients atteints de la MPOC, tant en milieu hospitalier que communautaire

Les Services de thérapie respiratoire du Réseau de santé Horizon ont fait équipe avec les fournisseurs de soins primaires afin d'offrir une approche axée sur la gestion des maladies chroniques aux patients atteints de la maladie pulmonaire obstructive chronique (MPOC), en milieu hospitalier (programme INSPIRED) aussi bien qu'au sein de la collectivité (programme UPSTREAM). Après les naissances vivantes, la MPOC est la deuxième cause d'hospitalisation la plus importante au Nouveau-Brunswick; on la considère comme un trouble pour lequel le suivi ambulatoire serait à privilégier.

Les programmes UPSTREAM et INSPIRED suivent le modèle de gestion des maladies chroniques, offrant notamment :

- de l'éducation aux patients et aux familles;
- de l'aide à l'autogestion;
- de l'aide avec l'optimisation du régime médicamenteux;
- du soutien psychosocial;
- des plans d'action individualisés tenant compte des médicaments propres des patients, de leurs symptômes et des lignes directrices nationales pour la gestion des symptômes;
- de l'aide à la planification préalable des soins grâce à un livret destiné à orienter la discussion et la prise de décision par le patient ou la famille.

Le programme INSPIRED a recensé et inscrit 362 patients qui ont été hospitalisés au cours de l'exercice 2018-2019. À l'échelle nationale, le nombre d'hospitalisations chez les patients ayant terminé le programme INSPIRED a diminué de 64 %.

In partnership with the Canadian Foundation for Healthcare Improvement, Sykes Assistant Services (Telecare 811) and patient experience advisors Upstream introduced COPD best practices to select Community Health Centres (CHCs) in 2018-19, targeting 6 CHCs and achieving implementation in 14 CHCs during the year. Through Upstream, staff proactively screened 596 patients identified as 'at risk' for COPD, provided 238 new diagnoses to patients, developed 108 individualized action plans and shared 79 action plans with Telecare 811 to improve patient support after regular hours of operation of the CHC.

Horizon continues to improve patient identification and enrolment of hospitalized INSPIRED patients and will continue expansion of Upstream at CHCs, embedding these practices and improving our patients' ability to understand and self-manage their COPD.

En partenariat avec la Fondation canadienne pour l'amélioration des services de santé, les Services d'assistance de Sykes (Télé-Soins 811) et des conseillers en évaluation de l'expérience des patients, le programme UPSTREAM a présenté les meilleures pratiques pour la prise en charge de la MPOC à certains centres de santé communautaire (CSC) en 2018-2019; le programme a ciblé six CSC et a réalisé la mise en œuvre de ces pratiques dans 14 CSC au cours de l'exercice. Dans le cadre du programme UPSTREAM, le personnel a fait passer les tests de dépistage de la MPOC, de façon proactive, à 596 patients jugés à risque, a fourni 238 nouveaux diagnostics à des patients, a élaboré 108 plans d'action individualisés et a communiqué 79 plans d'action à Télé-Soins 811 en vue d'améliorer le soutien aux patients après les heures normales d'ouverture des CSC.

Horizon poursuit ses efforts pour améliorer l'identification et l'inscription des patients (hospitalisés) du programme INSPIRED; l'organisation continuera d'élargir la portée du programme UPSTREAM dans les CSC afin de renforcer les pratiques exemplaires et d'améliorer la capacité des patients à comprendre leur MPOC et à assurer l'autogestion de la maladie.

## Strategic Priority #2

*With the partnership support of our medical and management team, and based on evidence and sufficient volumes, we will establish Horizon Health Network centres of expertise that foster and communicate strong clinical leadership, improve patient outcomes and drive research activity as a core activity.*

### Human Research Protection Program

Horizon's Office of Research Services plays an important role in facilitating and promoting research activities throughout the region by encouraging new research projects, supporting ongoing research, developing research partnerships and establishing a sound organizational infrastructure for health research. In the past year, Horizon became one of the first regional health authorities in Canada to implement a Human Research Protection Program (HRPP). Developed by Research Services, in collaboration with Horizon's Research Ethics Board, the HRPP ensures each research proposal is reviewed against strict criteria for sound study design, adherence to government regulations, and ethical conduct so that patients' rights and well-being are protected.

### Research Patient Registry

Currently there are 498 research studies underway at Horizon involving thousands of patients who are helping us better understand various diseases and evaluate innovative treatment options. To provide more Horizon patients and their families with the opportunity to participate in health research initiatives, Research Services created a research participant registry called "A Cure is on the Horizon." The registry allows patients and their families to learn about upcoming clinical trials, join research committees or become a patient or community representative in the development of a clinical study. Launched in 2018, the registry has 216 participants on file who have been referred to 11 different studies or research teams.

## Priorité stratégique 2

*Grâce au soutien offert par le partenariat de notre équipe de médecins et de direction, et selon les preuves et les volumes suffisants, nous établirons des centres d'expertise au sein du Réseau de santé Horizon qui favorisent et mettent en pratique un solide leadership clinique, améliorent les résultats pour le patient et stimulent l'activité de recherche comme activité fondamentale.*

### Programme de protection de la recherche humaine

Le Bureau des services de recherche du Réseau de santé Horizon contribue de manière importante à faciliter et à promouvoir les activités de recherche dans toute la région en encourageant les nouveaux projets, en soutenant les travaux de recherche en cours, en créant des partenariats de recherche et en établissant une solide infrastructure organisationnelle pour la recherche en santé. Au cours du dernier exercice, le Réseau de santé Horizon est devenu l'une des premières régions régionales de la santé au Canada à mettre en œuvre un programme de protection de la recherche humaine (PPRH). Élaboré par les Services de recherche en collaboration avec le Comité d'éthique de la recherche d'Horizon, le PPRH veille à l'évaluation de chaque proposition de recherche selon des critères strictes pour assurer la solidité du plan de recherche, la conformité aux règlements gouvernementaux et une conduite éthique qui garantit la protection des droits et du mieux-être des patients.

### Registre des patients participant à la recherche

Des milliers de patients participent actuellement aux 498 projets de recherche en cours à Horizon; la participation de ces personnes aide à approfondir la compréhension de diverses maladies et à mieux évaluer les options de traitement novatrices. En vue d'offrir aux patients d'Horizon ainsi qu'à leur famille l'occasion de participer à des initiatives de recherche en matière de santé, les Services de recherche ont créé, sous la rubrique « Une cure se profile à l'horizon », un registre des patients participant à la recherche. Le registre permet aux patients et à leur famille de s'informer des essais cliniques à venir ou des occasions pour participer à des comités de recherche, ou représenter les patients ou la collectivité dans l'élaboration d'une étude clinique. Le registre a été lancé en 2018. Les 216 participants actuellement inscrits au registre ont été orientés vers 11 études ou équipes de recherche distinctes.

## Research Collaboration to Benefit Health Care

In order to further understand the care New Brunswickers receive when they experience a traumatic injury, including their long-term outcomes, the NBTrauma Program and the New Brunswick Institute for Research, Data and Training (NB-IRDT) collaborated with support from the Maritime SPOR SUPPORT Unit (MSSU) to integrate trauma care data into NB-IRDT's data repository. With new possibilities that come with this data, researchers will be able to further enhance care for New Brunswickers who have been seriously or critically injured.

## Gap Analysis in Stroke Best Practice Guideline

The Stan Cassidy Centre for Rehabilitation, the provincial tertiary neurorehabilitation facility for the province of New Brunswick, is committed to ensuring our interdisciplinary team's knowledge, training and service delivery is up to date and driven by current best practices. The team initiated and completed a "Gap Analysis in Stroke Best Practice Guidelines" project with the goal of creating a sustainable and interdisciplinary process for reviewing complex and ever-changing practice guidelines, identifying team strengths, gaps and action plans to improve patient care. This project was a runner-up in the annual Horizon Quality Quest Awards. Team members at the centre are committed to delivering high quality, safe care to patients and families every day.

## NB Organ and Tissue Program Awareness

The NB Organ and Tissue Program and the Canadian Transplant Association's New Brunswick branch organized flag raising ceremonies to celebrate National Organ and Tissue Donation Awareness Week in April 2018 at several communities' city halls. National Organ and Tissue Donation Awareness Week encourages New Brunswickers to make or renew their commitment to organ and tissue donation, and to make their wishes known to family members.

## Collaboration en recherche pour rehausser les soins de santé

Afin de mieux comprendre les soins offerts aux gens du Nouveau-Brunswick victimes d'une blessure traumatique grave, notamment les résultats à long terme, le Programme de traumatologie du Nouveau-Brunswick et le New Brunswick Institute for Research, Data and Training (NB-IRDT) ont travaillé en collaboration, avec l'appui de l'Unité de soutien de la Stratégie de recherche axée sur le patient (SRAP) des Maritimes (USSM), dans le but d'intégrer les données sur les soins de traumatologie au dépôt central de données du NB-IRDT. Les données recueillies laissent entrevoir de nouvelles possibilités qui permettront aux chercheurs d'améliorer davantage les soins prodigués aux Néo-Brunswickois gravement blessés.

## Analyse des lacunes dans les lignes directrices sur les pratiques exemplaires en matière d'AVC

Le Centre de réadaptation Stan Cassidy, le centre provincial de soins tertiaires offrant des services de réadaptation neurologique aux résidents du Nouveau-Brunswick, s'engage à s'assurer que les connaissances et la formation de son équipe interdisciplinaire sont à jour et que la prestation des services s'effectue selon les pratiques exemplaires actuelles. L'équipe a conçu et mené à bien le projet intitulé « Analyse des lacunes dans les lignes directrices sur les pratiques exemplaires en matière d'AVC ». L'objectif du projet était de créer un mécanisme durable et interdisciplinaire pour examiner les normes d'exercice complexes et en constante évolution, et de déterminer les forces de l'équipe, les lacunes devant être comblées et les plans d'action nécessaires afin d'améliorer les soins aux patients. Le projet a été l'un des finalistes dans le cadre des prix Quality Quest d'Horizon. Les membres de l'équipe du centre s'engagent à fournir des soins sûrs et de qualité aux patients et à leur famille tous les jours.

## Sensibilisation au Programme de dons d'organes et de tissus du Nouveau-Brunswick

Pour marquer la Semaine nationale de sensibilisation aux dons d'organes et de tissus, le Programme de dons d'organes et de tissus du Nouveau-Brunswick et la division néo-brunswickoise de l'Association canadienne des greffés ont tenu, en avril 2018, des cérémonies de lever du drapeau à l'hôtel de ville de plusieurs collectivités. Pendant la semaine de sensibilisation, les Néo-Brunswickois sont invités à s'engager ou à renouveler leur engagement au don d'organes et de tissus ainsi qu'à faire connaître leurs volontés aux membres de leur famille.

### **Strategic Priority #3**

*We will focus on the primary health care system.*

#### **Tele-Care 811 Now Answering Sexual Health-Related Questions**

As announced in July 2018, New Brunswickers can now get information about the sexual health services offered within the province through Tele-Care 811. Since 2017, Horizon and Vitalité Health Networks have been working together with the Department of Health and Tele-Care 811's service provider to determine consistent messages to meet the sexual health needs of the public. People can now dial 811 to reach a registered nurse, 24 hours a day, 7 days a week.

#### **Auricular Acupuncture Clinics**

A new, free service at the Queen's North Community Health Centre helps treat members of the Grand Lake community with a wide variety of health conditions. Auricular acupuncture is the stimulation of acupuncture points on the external surface of the ear for the treatment of health conditions in other areas of the body. Auricular acupuncture has been proven to be an efficient method of treatment for a wide variety of conditions, from headaches and allergies to addictions and pain disorders.

#### **Access to Therapeutic and Self-Help Books**

In July 2018, Horizon launched a new mental health initiative to help New Brunswickers by providing them with access to therapeutic and self-help books on topics of mental health, addictions and life challenges. The Healing Books Project is a bibliotherapy program founded by a Horizon client with live experience and is supported by Horizon's Addictions and Mental Health team. The program has been delivered in collaboration with the New Brunswick Public Library Service and with the support of MindCare New Brunswick.

### **Priorité stratégique 3**

*Nous mettrons l'accent sur le système de soins de santé primaires.*

#### **Télé-Soins 811 répond maintenant aux questions sur la santé sexuelle**

Comme annoncé en juillet 2018, la population du Nouveau-Brunswick peut maintenant obtenir de l'information sur les services de santé sexuelle offerts dans la province par l'entremise de Télé-Soins 811. Depuis 2017, les réseaux de santé Horizon et Vitalité travaillent ensemble avec le ministère de la Santé et le fournisseur de services de Télé-Soins 811 afin d'établir des messages uniformes pour répondre aux besoins de la population en matière de santé sexuelle. Les gens peuvent désormais composer le 811 pour avoir accès à de l'information de la part d'une infirmière immatriculée, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.

#### **Cliniques d'acupuncture auriculaire**

Un nouveau service gratuit au Centre de santé communautaire de Queens-Nord aide à traiter la grande variété de problèmes de santé des membres de la région du Grand Lac. L'acupuncture auriculaire consiste à stimuler des points d'acupuncture à la surface de l'oreille pour le traitement de problèmes de santé situés à d'autres endroits du corps. Les recherches montrent que l'acupuncture auriculaire est efficace comme méthode de traitement d'une grande variété de problèmes de santé, notamment les maux de tête, les allergies, les dépendances et les douleurs.

#### **Accès à des livres thérapeutiques et de développement personnel**

En juillet 2018, Horizon a lancé une nouvelle initiative en santé mentale qui offre aux Néo-Brunswickois un accès à des livres thérapeutiques et d'auto-assistance sur des sujets comme la santé mentale, la dépendance et les défis de la vie. Lire pour guérir est un programme de bibliothérapie mis sur pied par une cliente d'Horizon ayant elle-même bénéficié de livres thérapeutiques. Le programme reçoit l'appui des Services de traitement des dépendances et de santé mentale d'Horizon. Le programme est offert en collaboration avec le Service des bibliothèques publiques du Nouveau-Brunswick et avec l'appui de MindCare Nouveau-Brunswick.

### **Information and Support Session for Fredericton Residents**

Horizon joined several local community support agencies to offer information and support to Fredericton residents affected by a tragic shooting incident on August 10, 2018. Clinicians were on site to offer support and provide information on the signs and symptoms of stress, stress management, and how to care for one's self, family and children. Participating community support agencies included the Multicultural Association of Fredericton, Canadian Mental Health Association, Capital Region Mental Health and Addictions Association, CHIMO and Family Enrichment and Counselling Service.

### **Séance d'information et de soutien pour les résidents de Fredericton**

Horizon s'est joint à plusieurs organismes de soutien communautaire de la région pour offrir une séance d'information et de soutien aux résidents de Fredericton touchés par la fusillade tragique du 10 août 2018. Des professionnels de la santé étaient sur place pour offrir des renseignements sur les signes et symptômes du stress, sur la gestion du stress et sur les façons de prendre soin de soi, de sa famille et de ses enfants. Parmi les organismes de soutien communautaire participants, on trouvait l'Association multiculturelle de Fredericton, l'Association canadienne de la santé mentale, Capital Region Mental Health and Addictions Association, CHIMO et Family Enrichment and Counselling Service.

## Strategic Priority #4

*Through collaboration with government, other agencies and organizations, we will advocate for major organizational change and secure partnership opportunities to enhance the care provided to New Brunswick.*

### First Health Care Facility in Canada to be ENERGY STAR Certified

Horizon's Saint John Regional Hospital has earned Natural Resources Canada (NRCan) ENERGY STAR certification label for 2018 for its superior energy performance. This is the first year NRCan has officially certified buildings in Canada, and this hospital is the first health care facility in Canada to receive ENERGY STAR certification. ENERGY STAR certified buildings are verified to perform in the top 25 per cent of buildings nationwide, based on weather-normalized source energy use that takes into account occupancy, hours of operation, and other key metrics.

### Community Health Recognition Awards Winners

Horizon announced the 2018 Community Health Recognition Award winners at its public board meeting, which took place in Saint John on April 26, 2018. This is the second year for the CHRAs, and more than 50 applications and nominations were received from people across the province. The 13 winners were voted on and selected by Horizon's Local Community Engagement Committees. The winners are individuals and organizations that stood out because they are the embodiment of Horizon's mission of Helping People Be Healthy. Winners were selected from the Fredericton, Miramichi, Moncton, Saint John and Upper River Valley areas.

## Priorité stratégique 4

*Grâce à la collaboration avec le gouvernement ainsi qu'avec d'autres organismes et organisations, nous préconiserons un changement organisationnel majeur et nous garantirons des occasions de partenariat pour améliorer les soins offerts au Nouveau-Brunswick.*

### Premier établissement de soins de santé homologué ENERGY STAR au pays

Ressources naturelles Canada (RNCan) a décerné à l'Hôpital régional de Saint John la cote de rendement ENERGY STAR pour l'année 2018 pour son rendement énergétique supérieur. C'est la première fois que RNCan décerne officiellement une cote de rendement ENERGY STAR à des bâtiments et l'HRSJ est le premier établissement de soins de santé au Canada à recevoir cette homologation. Les bâtiments homologués ENERGY STAR affichent un rendement les plaçant dans la tranche de 25 % des bâtiments ayant le meilleur rendement énergétique au pays selon l'intensité énergétique normalisée en fonction des conditions météorologiques, qui tient compte du nombre d'occupants, des heures d'exploitation et d'autres mesures importantes.

### Lauréats des Prix de mérite pour la santé communautaire

Le Réseau de santé Horizon a annoncé le nom des lauréats des Prix de mérite pour la santé communautaire 2018 lors de la réunion publique de son Conseil d'administration, qui a eu lieu le 26 avril 2018. Maintenant dans sa deuxième année d'existence, les PMSC ont reçu cette année plus de 50 candidatures et nominations provenant des quatre coins de la province. Les 13 lauréats ont été choisis par les membres des comités locaux d'engagement communautaire d'Horizon. Les personnes et les organisations gagnantes se sont démarquées par leur engagement envers la mission d'Horizon d'aider les gens à être en santé! Les lauréats proviennent des régions de Fredericton, de Miramichi, de Moncton, de Saint John et du Haut de la Vallée.

## New Brunswick Coalition for Mental Health and Addiction Treatment

In December 2018, the New Brunswick Coalition for Mental Health and Addiction Treatment held its first meeting. The organization is a promotional vehicle dedicated to encouraging networking among individuals and organizations concerned with mental health and addiction treatment. It was legally incorporated in April 2018, and includes representatives from Horizon and Vitalité Health Networks, the Société Santé et Mieux-être en français du Nouveau-Brunswick and the Francophone, Anglophone and First Nations communities.

### Information Technology

In recognition of information technology (IT) as a key enabler to support the delivery of safe and quality patient care, Horizon developed an IT strategy under the leadership of the Chief Information Officer.

The Horizon IT strategy directs a systematic and effective implementation of patient-centred solutions. It spans Horizon's regions and integrates and unifies processes, standards and flow of information. It also capitalizes on Horizon's abundance of clinical cases, clinics and providers to allow for enhanced research capabilities and population health advancements. The strategy calls for collaborative investment in key strategic initiatives, and lays the foundation for better decision-making through better information and a deeper clinical understanding of Horizon's clients and patients using Population Health models.

Horizon's IT strategy spans a five-year period – starting from business case development, brokering essential partnerships and defining scope, through to implementation of a core Clinical Information System across Horizon.

## Coalition pour la santé mentale et le traitement des dépendances du Nouveau-Brunswick

En décembre 2018, la Coalition pour la santé mentale et le traitement des dépendances du Nouveau-Brunswick a tenu sa première assemblée. Cet organisme est un véhicule promotionnel visant à encourager le réseautage d'individus et d'organismes concernés par la santé mentale et le traitement des dépendances. La Coalition a été incorporée légalement en avril 2018 et comprend des représentants des réseaux de santé Horizon et Vitalité, de la Société Santé et Mieux-être en français du Nouveau-Brunswick et des communautés francophones anglophones et des Premières Nations.

### Technologies de l'information

Le Réseau de santé Horizon reconnaît que les technologies de l'information (TI) constituent un important catalyseur dans la prestation de soins de santé sûrs et de qualité. Dans cette optique, Horizon a élaboré une stratégie TI sous la direction du chef de l'information.

Elle consiste en la mise en œuvre systématique et efficace des solutions axées sur le patient. Englobant toutes les régions sur le territoire d'Horizon, ces solutions intègrent et unifient les processus, les normes et la transmission de renseignements, et s'appuient sur le grand nombre de cas cliniques, de centres de santé et de fournisseurs pour améliorer les capacités de recherche et réaliser des progrès dans le domaine de la santé de la population. La stratégie nécessite un engagement collaboratif à l'égard des initiatives stratégiques principales; à l'aide des modèles en matière de santé de la population, elle jette les bases d'un processus de prise de décision amélioré axé sur des renseignements plus complets et une meilleure compréhension clinique des clients et des patients d'Horizon.

La stratégie d'Horizon en matière des technologies de l'information couvre une période de cinq ans et se décline en diverses étapes, de la préparation d'analyses de rentabilisation jusqu'à la mise en œuvre des systèmes d'information clinique centraux dans l'ensemble d'Horizon, en passant par la formation de partenariats essentiels et l'établissement de la portée de la stratégie.

## Capital Construction

Working collaboratively with the Department of Transportation and Infrastructure as well as the Department of Health, Horizon continues to make significant progress to address infrastructure requirements in its regional facilities.

During 2018-19, the Government of New Brunswick (GNB) invested \$12.9 million to continue the design and development of the new three-storey addition at Horizon's Dr. Everett Chalmers Regional Hospital. The total project is estimated at \$250 million, and once completed will provide a state-of-the art environment for maternal and newborn, intensive care, surgical care, day surgery, ambulatory procedures, phlebotomy and health record services. The project schedule for new construction spans August 2016 to spring 2024. Subsequent renovation of existing internal space is anticipated to be completed by spring 2027. The significant on-site construction activity is evidence of the magnitude of this project.

GNB also invested \$1.43 million during 2018-19 to continue the design and development work for maternal newborn services at Horizon's The Moncton Hospital. This project is estimated at \$39.8 million, based on the design development that was completed by a team of clinicians, architects, engineers, facility planners and executive management. Detailed design work nears completion and will be ready for construction tender in early summer 2019. This new addition will modernize the environment for maternal and newborn services, neonatal intensive care and maternal fetal medicine. This project is targeted for completion in late summer/early autumn 2021, with occupancy in December 2021.

Horizon continued to work internally in 2018-19 to improve infrastructure and functionality for its community sites, and invested more than \$900,000 in important community infrastructure projects. These included reconfiguration of the space to improve functionality and refresh many sites such as the Addictions and Mental Health facility at 81 Albert Street in Moncton, the amalgamation of Sexual Health, Peer SJ and Integrated Service Delivery (ISD) under one roof at the Teen Resource Centre (TRC) in Saint John, as well as improvements at Petitcodiac Health Centre, Harvey Health Centre, McAdam Health Centre, Queens North Community Health Centre and Neguac Health Centre.

Additionally there were functional space programming reviews completed for several sites such as Campobello,

## Projets de construction d'immobilisations

En collaboration avec le ministère des Transports et de l'Infrastructure et le ministère de la Santé, Horizon continue de réaliser d'importants progrès pour répondre aux besoins en matière d'infrastructure dans ses établissements régionaux.

Durant l'exercice 2018-2019, le gouvernement du Nouveau-Brunswick (GNB) a investi 12,9 millions de dollars afin de poursuivre les travaux de conception et de développement d'un agrandissement de trois étages à l'Hôpital régional Dr Everett Chalmers d'Horizon. La valeur totale du projet est estimée à 250 millions de dollars. Une fois les travaux terminés, on trouvera de nouvelles installations à la fine pointe de la technologie pour divers services : soins aux mères et aux nouveau-nés; soins intensifs; soins chirurgicaux; chirurgies d'un jour; soins ambulatoires; phlébotomie; et archives médicales. L'échéancier de cette nouvelle phase du projet de construction s'étend d'août 2016 au printemps 2024. Le réaménagement des locaux existants devrait être achevé d'ici le printemps 2027. La magnitude du projet est reflétée par le niveau élevé d'activités sur les lieux de construction.

Durant l'exercice 2018-2019, le gouvernement du Nouveau-Brunswick a aussi investi 1,43 million de dollars afin de poursuivre les travaux de conception et de développement de l'aile de services aux mères et aux nouveau-nés à l'Hôpital de Moncton du Réseau de santé Horizon. Selon la conception schématique effectuée par une équipe formée de cliniciens, d'architectes, d'ingénieurs, de planificateurs d'installations et de membres de la direction, le projet est estimé à 36 millions de dollars. Comme les travaux de conception détaillée tirent à leur fin, l'appel d'offres en vue de l'exécution des travaux de construction sera lancé à l'été 2019. Ce nouvel ajout permettra de moderniser l'environnement de soins dans les services aux mères et aux nouveau-nés, de soins intensifs néonataux et de médecine materno-fœtale. Le projet devrait être achevé vers la fin de l'été ou le début de l'automne 2021 et la prise de possession des nouveaux locaux est prévue pour décembre 2021.

Au cours de l'exercice 2018-2019, Horizon a continué de travailler à l'interne pour améliorer l'infrastructure et l'efficacité fonctionnelle de ses sites communautaires. Durant cette période, l'organisation a investi plus de 900 000 \$ dans d'importants projets d'infrastructure communautaire, y compris les suivants : le réaménagement et la modernisation de nombreux espaces pour les rendre plus fonctionnels (p. ex. Services

North End Wellness Centre (NEW-C) in Saint John, St. Joseph's Community Health Centre, Charlotte County Collaborative Health Centre, Miramichi Community Health Centre, Rogersville Health Centre, Neguac Health Centre and Centracare. Functional space programming defines the operational concepts, environmental criteria, space needs and functional relationships. This work provides a clear picture of the space requirements for each site to allow efficient patient care in an appropriate setting.

Horizon's commitment to community will continue to be evident as the organization invests in quality and safety during the 2019-20 fiscal year.

### Multi-Agency Emergency Management Exercises

- On August 11, 2018, a multi-agency emergency management exercise was conducted at Horizon's Miramichi Regional Hospital. The exercise, involving community and public safety partners, tested response plans and protocols, as well as communication and collaboration between the multiple organizations.
- Horizon also took part in Synergy Challenge 2018 in early October, NB Power's full-scale emergency exercise to be held every three years. This exercise tested emergency preparedness, response and recovery capabilities and decision-making by NB Power, NB Emergency Measures Organization, and emergency response partners to demonstrate overall preparedness for a nuclear emergency.

### Attendance Management Program

To ensure that Horizon's attendance management program is in alignment with industry best practices, a review of relevant industry reports, recent case law, and other governmental programs was undertaken. Feedback was also sought from managers who had consistently used the program. Relying on research and feedback, Horizon's attendance management program has been revised to reflect relevant best practices and address managers' program-related concerns.

de traitement des dépendances et de santé mentale, situés au 81, rue Albert à Moncton); le regroupement sous un même toit, au Centre de ressources pour jeunes (TRC) à Saint John, des Services de santé sexuelle, de P.E.E.R. SJ et du programme de Prestation de services intégrés (PSI); et les améliorations apportées à de nombreux centres de santé, notamment le Centre de santé de Petitcodiac, le Centre de santé de Harvey, le Centre de santé de McAdam, le Centre de santé communautaire de Queens-Nord et le Centre de santé de Neguac.

En outre, plusieurs sites ont fait l'objet d'un examen aux fins de la planification liée à l'espace fonctionnel, sur l'île Campobello, par exemple, ou aux centres suivants : Centre de mieux-être du quartier Nord (NEW-C) à Saint John; Centre de santé communautaire St. Joseph; Centre collaboratif en matière de mieux-être du comté de Charlotte; Centre de santé communautaire de Miramichi, région centrale; Centre de santé de Rogersville; Centre de santé de Neguac; et Centracare. La planification liée à l'espace fonctionnel permet de définir les concepts opérationnels, les critères environnementaux, les besoins spatiaux et les rapports fonctionnels; de plus, elle offre un portrait clair des besoins spatiaux de chaque site afin d'assurer la prestation efficace des soins dans un environnement approprié.

Horizon continuera de manifester son engagement envers la collectivité en investissant dans la qualité et la sécurité des soins durant l'exercice financier 2019-2020.

### Exercices de gestion des urgences rassemblant plusieurs organisations

- Un exercice de gestion des urgences rassemblant plusieurs organisations a eu lieu le 11 août 2018 à l'Hôpital régional de Miramichi du Réseau de santé Horizon. Cet exercice, auquel ont participé divers partenaires de la collectivité et de la sécurité publique, a servi à mettre à l'essai les plans et protocoles d'intervention et à évaluer la communication et la collaboration entre les différentes organisations.
- Au début octobre, Horizon a également participé au Défi Synergy 2018 d'Énergie NB, soit un exercice d'urgence à grande échelle qui aura lieu tous les trois ans. Cet exercice a mis à l'essai les capacités de préparation, d'intervention et de rétablissement

The Attendance Support Consultants (ASCs) provide reports, tools and education to guide managers, employees, union representatives and other stakeholders through the process. Employees are being educated on ways they can take the lead in becoming champions of their health and well-being, thereby positively impacting their regular attendance in the workplace. Managers are being supported through the development of department-specific plans designed to assist them in addressing absenteeism in their units. As well, education sessions, via webinar and in-person, have been held with managers to share the updates in the program, outline the supports that will be provided and to dispel some of the myths that exist within the realm of the management of absenteeism.

### Employee Recognition

Employee recognition is a key strategy that reflects Horizon's overall commitment to a workplace where our employees are able to do their best work, are recognized for it and feel valued and appreciated. Culture plays an important role in defining how employees 'feel' at work and Horizon's Values form the basis for the desired culture across Horizon.

As part of Horizon's recognition strategy, Horizon launched its online values-based recognition program, Bravo! in November 2016. The program is used to recognize employees who demonstrate our Values in an exceptional way including the delivery of quality and safe patient care. Since its launch, over 28,000 employee Bravo!s have been received. In February 2019, Horizon launched Bravo! to the public. Since the public launch, Bravo!s submitted by patients/clients and family members have increased by 68%.

en cas d'urgence et de prise de décision par Énergie NB, l'Organisation des mesures d'urgence du Nouveau-Brunswick et les partenaires d'intervention d'urgence afin de souligner l'état de préparation global en cas d'une situation d'urgence nucléaire.

### Programme de gestion de l'assiduité

Pour s'assurer que le Programme de gestion de l'assiduité d'Horizon se conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie, on a entrepris un examen des rapports pertinents propres à ce secteur d'activités, de la jurisprudence récente et d'autres programmes gouvernementaux. On a également sondé l'avis des gestionnaires qui avaient systématiquement utilisé le programme. En tenant compte des résultats de la recherche et des commentaires reçus, Horizon a révisé son Programme de gestion de l'assiduité afin de refléter les pratiques optimales pertinentes et de discuter des préoccupations exprimées par les gestionnaires concernant le programme.

En vue de les guider tout au long du processus, les conseillers en assiduité fournissent des rapports, des outils et des renseignements aux gestionnaires, aux employés, aux représentants de syndicats et à d'autres parties prenantes. On enseigne aux employés diverses façons dont ils peuvent prendre l'initiative pour devenir des champions de leur santé et mieux-être et ainsi, influencer de manière positive leur assiduité au travail. Pour aider les gestionnaires à s'attaquer aux problèmes d'absentéisme dans leurs unités respectives, des projets propres aux divers services ont été élaborés. De plus, on offre aux gestionnaires des séances d'information par webinar et en personne afin de faire le point sur des changements apportés au programme ainsi que sur les mesures de soutien qui seront fournies, tout en dissipant certains mythes qui abondent à propos de la gestion de l'absentéisme.

### Reconnaissance des employés

La reconnaissance des employés constitue une stratégie clé d'Horizon; elle reflète l'engagement global de l'organisation à l'égard d'un milieu de travail où les employés peuvent remplir leurs tâches au meilleur de leurs capacités, sont reconnus pour leurs efforts et se sentent valorisés et appréciés. La culture joue un rôle important dans l'évaluation par les employés de leur niveau de satisfaction au travail, et les valeurs d'Horizon forment la base de la culture visée dans l'ensemble de l'organisation.

## Sharing Our Successes With New Communication Channels

Horizon introduced more communication channels to share its stories and celebrate its employees. Horizon is active on social media, and uses corporate channels to feature and celebrate its staff and their professions.

The following communication channels have been introduced:

- An Instagram account was opened in February 2018
- Horizon's Community News Channel: It can be accessed at [News.HorizonNB.ca](http://News.HorizonNB.ca) and it is where all news items, social media posts and videos link together in one place
- Horizon Stories: Is a feature available on the organization's Community News Channel that highlights stories about exceptional patient care experiences
- E-newsletter: Horizon produces an e-newsletter to promote its top news items each month

Comme partie intégrante de sa stratégie de reconnaissance, Horizon a lancé en novembre 2016 Bravo!, un programme en ligne de reconnaissance des employés fondé sur les valeurs de l'organisation. Le programme souligne la contribution des employés qui incarnent de manière exceptionnelle les valeurs d'Horizon, notamment dans la prestation de soins sûrs et de qualité. Depuis le lancement du programme, plus de 28 000 employés ont reçu un message Bravo!. En février 2019, Horizon a lancé le programme Bravo! auprès du public et depuis, le nombre de messages Bravo! envoyés à des employés par des patients (ou clients) et des membres des familles a augmenté de 68 %.

## Partage de nos réussites à l'aide de nouveaux canaux de communication

Horizon a créé de nouveaux réseaux de communication où diffuser ses histoires et célébrer ses employés. Horizon est actif sur les réseaux sociaux et utilise des communications d'entreprises pour souligner et célébrer le travail des membres de son personnel et leur profession.

Les réseaux de communication suivants ont été créés :

- Un compte Instagram a été créé en février 2018.
- Chaîne d'information de la collectivité d'Horizon : se trouve à l'adresse [nouvelles.HorizonNB.ca](http://nouvelles.HorizonNB.ca), présente des nouvelles, des publications de médias sociaux et des liens vidéo en un seul endroit.
- Histoires d'Horizon : chroniques qui se trouvent sur la Chaîne d'information de la collectivité d'horizon qui relatent des expériences exceptionnelles de prestation de soins aux patients.
- Infolettre : Horizon produit une infolettre pour promouvoir ses publications les plus populaires chaque mois.

## Horizon Health Network Profile Information

	2018-19	2017-18
Number of Active Physicians	1,095	1,118
Number of Medical Residents	306	350
Number of Physicians Recruited during the Year	66	88
Number of Paid Staff and those on Temporary Leave	12,856	12,645
Number of Hospital Volunteers and Auxiliary/Alumnae Volunteers	4,443	4,486
Number of Hospitals	12	12
Number of Primary Care Sites	41	40
Number of Beds (only acute, rehab and chronic – excludes Addictions, Veterans Affairs Canada)	1,650	1,650
Number of Admissions (only acute, rehab and chronic – excludes Addictions and Veterans Affairs Canada)	57,213	57,300
Number of Patient Days (only acute, rehab and chronic)	606,631	601,541
Number of Surgeries Completed per Year (includes day/inpatient/other surgical procedures in OR)	46,391	47,046
Number of ER Visits Yearly (includes unplanned and planned)	357,464	368,101
Number of Clinic Visits per Year (acute care facilities)	641,555	649,323
Number of Births	4,878	4,834
Number of Therapeutic Contacts – Allied Health	550,384	555,409
<b>Number of Diagnostic Exams Completed Annually</b>		
Diagnostic Imaging Exams	685,878	679,457
Electrodiagnostics Exams	11,658	11,887
Cardiology Exams	173,170	171,265
Laboratory Hours of Workload to Process Tests	944,855	927,623

Note: The detailed statistics in this table may change following the post-audit MIS submission in June. Figures from 2017-18 have been adjusted as per year-end submission.

## Profil du Réseau de santé Horizon

	2018-2019	2018-2019
Nombre de médecins actifs	1 095	1 118
Nombre de résidents en médecine	306	350
Nombre de médecins recrutés au cours de l'année	66	88
Nombre de membres du personnel rémunérés et en congé temporaire	12 856	12 645
Nombre de bénévoles, auxiliaires et anciens	4 443	4 486
Nombre d'hôpitaux	12	12
Nombre de sites de soins de santé primaires	41	40
Nombre de lits (soins de courte durée, réadaptation, soins aux malades chroniques, sauf Traitement des dépendances et Anciens Combattants Canada)	1 650	1 650
Nombre d'admissions (soins de courte durée, chroniques et réadaptation, sauf Traitement des dépendances et Anciens Combattants Canada)	57 213	57 300
Nombre de jours-patient (soins de courte durée, chronique et de réadaptation seulement)	606 631	601 541
Nombre d'interventions réalisées par année (y compris chirurgies de jour, malades hospitalisés, autres interventions chirurgicales dans la salle d'opération)	46 391	47 046
Nombre de consultations au Service d'urgence par année (prévues et non prévues)	357 464	368 101
Nombre de consultations en clinique par année (établissements de soins de courte durée)	641 555	649 323
Nombre de naissances	4 878	4 834
Nombre de consultations thérapeutiques – Services paramédicaux	550 384	555 409
<b>Nombre d'examens à visée diagnostique exécutés par année</b>		
Examens d'imagerie diagnostique	685,878	679 457
Électrodiagnostics	11 658	11 887
Examens de cardiologie	173 170	171 265
Laboratoire – Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire	944 855	927 623

Nota : Les statistiques détaillées de ce tableau pourraient changer suivant la soumission post-vérification de juin du SIG. Les statistiques de 2017-2018 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice.

## Performance Excellence Process

The Performance Excellence Process is a results-oriented, long-term approach to the way Horizon Health Network does business. It uses several best practice methodologies including a Strategy Map, Balanced Scorecard and Lean Six Sigma process improvement.

The Strategy Map is an illustration of the Strategic Plan. It outlines where the organization will focus its improvement efforts over the course of the upcoming year. It does not reflect day-to-day operations of the organization.

Horizon's Strategy Map reflects the 2015-2020 Strategic Plan. Based on the Strategy Map, the Balanced Scorecard translates the organization's strategy and objectives into a set of measures. It allows the organization to measure and report on its progress in meeting objectives.

Horizon has identified process improvement teams to work on carefully selected projects that align with strategic objectives. The focus continues to be on increasing capacity to serve more patients and clients, and to reduce wait times.

## Processus d'excellence du rendement

Le Processus d'excellence du rendement est une approche à long terme axée sur les résultats adoptée par le Réseau de santé Horizon afin de réaliser ses activités. Le processus comprend diverses pratiques exemplaires, y compris un schéma stratégique, un tableau de bord équilibré et un plan d'amélioration du processus Lean Six Sigma.

Le schéma stratégique illustre le plan stratégique. Il présente les domaines qui feront l'objet d'efforts d'amélioration au cours du prochain exercice. Il n'illustre pas toutes les activités quotidiennes de l'organisation.

Le schéma stratégique d'Horizon cadre avec son plan stratégique de 2015-2020. Le tableau de bord équilibré traduit la stratégie et les objectifs de l'organisation en un ensemble de mesures fondées sur le schéma stratégique. Cet outil permet à l'organisation de mesurer les progrès qu'elle réalise dans l'atteinte de ses objectifs et d'en faire le rapport.

Horizon a formé des équipes d'amélioration des processus afin de travailler sur des projets soigneusement sélectionnés qui cadrent avec ses objectifs stratégiques. L'accent continue d'être mis sur l'augmentation des ressources afin de servir un plus grand nombre de patients et de clients et de réduire les temps d'attente.

## Lean Six Sigma Projects

Two projects of note addressed wait times for MRI procedures in Moncton and electrophysiology procedures at the NB Heart Centre in Saint John:

- The development of a more efficient scheduling process, along with a partnership with Vitalité Health Network, resulted in decreased wait times for MRI procedures at Horizon's The Moncton Hospital as well as a reduction in the patient wait list for MRI appointments. Wait times were reduced from 11 months to 77 days, while the wait list of 1,658 patients has been significantly reduced to 260 patients as of spring 2019.
- While the NB Heart Centre's Electrophysiology Optimization Project continues to progress, a number of improvements have been implemented including the creation of a 'Champion Team' of nurses for Electrophysiology, optimized patient scheduling, regular wait list reviews and the development of standard operating procedures for patient flow within the department. These improvements have resulted in an 18 per cent increase in capacity, which represents a jump from 56 to 68 average monthly cases completed. This also means more patients are receiving their procedures within the recommended timeframe, improving from 57 per cent in 2018 to 66 per cent in January through April 2019, as well as a reduction in the wait list for Electrophysiology from 207 to 131 patients in April 2019.

## Projets Lean Six Sigma

Deux projets ont retenu l'attention; l'un portait sur les temps d'attente pour les examens IRM à Moncton et l'autre sur les interventions d'électrophysiologie au Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick.

- L'élaboration d'un processus plus efficace de planification des rendez-vous, en plus d'un partenariat avec le Réseau de santé Vitalité, a entraîné une diminution des temps d'attente pour les examens IRM à L'Hôpital de Moncton ainsi qu'une réduction du nombre de patients sur la liste d'attente pour obtenir un rendez-vous pour un examen IRM. Les temps d'attente sont passés de 11 mois à 77 jours, tandis que la liste d'attente a considérablement été réduite, en passant de 1 658 patients à 260 patients au printemps 2019.
- Tandis que le projet d'optimisation de l'électrophysiologie du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick progresse, bon nombre d'améliorations ont été mises en œuvre, notamment la création d'une «équipe championne» d'infirmières spécialisées en électrophysiologie, l'optimisation de l'établissement des rendez-vous des patients, l'examen régulier des listes d'attente et l'élaboration de procédures opérationnelles normalisées pour le cheminement des patients du service. Ces améliorations ont entraîné une augmentation de la capacité de 18 %, ce qui représente une augmentation du nombre moyen de dossiers fermés par mois (passé de 56 à 68 dossiers fermés en moyenne). Ces données signifient également que plus de patients subissent leur intervention dans les délais recommandés, le taux passant de 57 % en 2018 à 66 % de janvier à avril 2019. Durant la même période, on a constaté une réduction de la liste d'attente pour une intervention d'électrophysiologie, qui est passée de 207 patients à 131 patients en avril 2019.

## Waste Walks

A Waste Walk is a Lean Six Sigma term that means to discover inefficiencies, or 'waste' in day-to-day work. The purpose of a waste walk is to identify the waste that exists in workplaces, often unnoticed during daily activities, when staff members are busy working within processes. Waste walks empower employees at all levels of the organization to make improvements in their own work areas. To date, 596 employees have been trained in waste walks. In 2018-19, there were over 114 waste walks reported, resulting in \$219,776 in savings and \$350,770 in improved efficiency (soft savings). The following are some examples of waste walks conducted:

- A respiratory therapist identified a change in practice to use ventilation filters for a longer period before replacing them, according to vendors' specifications. This allowed for fewer replacement filters to be used. He also sourced a smaller filter for patients being ventilated for a short period of time. These minor changes resulted in savings of over \$10,000 annually.
- An occupational therapist reduced the distance she had to travel from the patients' nursing unit to her office where she completes her paperwork. By moving her office closer to the patients, she shortened the time spent going between the patient area to her office several times each day, giving her more time for patient care.
- A laboratory technologist identified wastes resulting from the procedures for warming gel packs used for specimen collection. By identifying the cause of temperature fluctuations in an incubator, the technician was able to propose a new process that maintained a more consistent temperature. This improved safety for patients, reduced rework time for staff and avoided the purchase of new equipment.

## Visites de dépistage du gaspillage

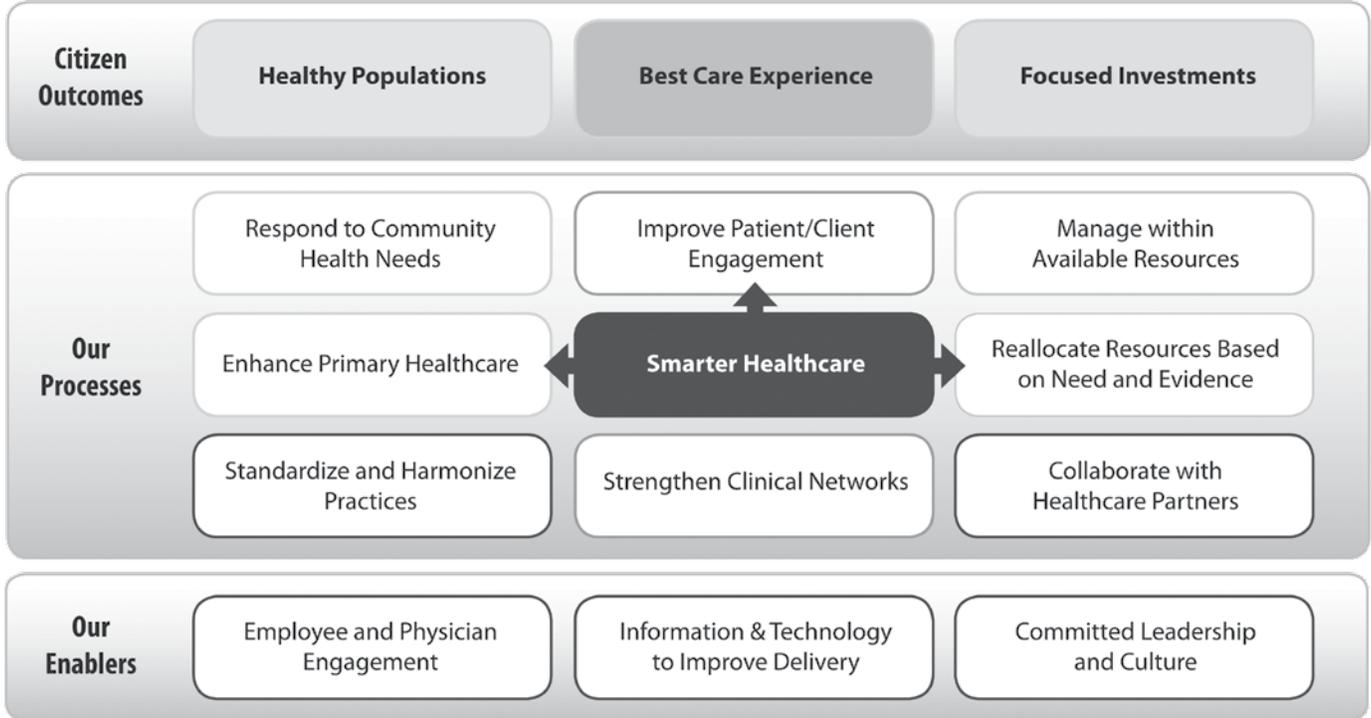
Les visites de dépistage du gaspillage se rapportent à une initiative conçue par le programme Lean Six Sigma pour déterminer les inefficacités ou le gaspillage qui sont présents dans le travail quotidien. Elles ont pour but de dépister les pratiques inutiles qui s'installent dans les milieux de travail, souvent sournoisement, pendant que les membres du personnel vaquent à leurs activités professionnelles quotidiennes. Les visites de dépistage du gaspillage permettent aux employés de tous les niveaux de l'organisation d'améliorer leur propre lieu de travail. Jusqu'à ce jour, 596 employés ont reçu une formation sur les visites de dépistage du gaspillage. En 2018-2019, plus de 114 visites de dépistage du gaspillage ont eu lieu, ce qui représente des économies de 219 776 \$ et des gains d'efficacité de 350 770 \$ (en économies indirectes). Voici quelques exemples de ces visites de dépistage du gaspillage :

- Un thérapeute respiratoire a cerné un changement de pratique qui vise à utiliser les filtres de ventilation pour une période plus longue avant de les remplacer, selon les spécifications des fournisseurs. Cette mesure a permis de diminuer le nombre de filtres de remplacement utilisés. Il a également trouvé un plus petit filtre pour les patients ventilés pour une courte période. Ces changements mineurs ont entraîné des économies de plus de 10 000 \$ par année.
- Une ergothérapeute a réduit la distance qu'elle devait parcourir entre l'unité de soins infirmiers où elle rencontre des patients et son bureau où elle remplit la documentation nécessaire. En déménageant son bureau plus près des patients, elle a diminué le temps qu'elle prend pour se rendre de l'unité de soins infirmiers à son bureau plusieurs fois par jour, ce qui lui permet de consacrer plus de temps aux patients.
- Un technologue de laboratoire a repéré du gaspillage résultant des mesures prises pour réchauffer les sachets de gel utilisés dans le prélèvement d'échantillons. En identifiant les causes des fluctuations de température dans un incubateur, le technicien a pu proposer un nouveau processus permettant de maintenir une température plus constante. Ce changement, qui s'est traduit par une amélioration de la sécurité des patients et une réduction des pertes de temps pour les employés, a aussi permis d'éviter l'achat de nouvel équipement.



# Strategy Map | 2018–2019

**Mission: Helping People Be Healthy**  
**Vision: Exceptional Care. Every person. Every day.**



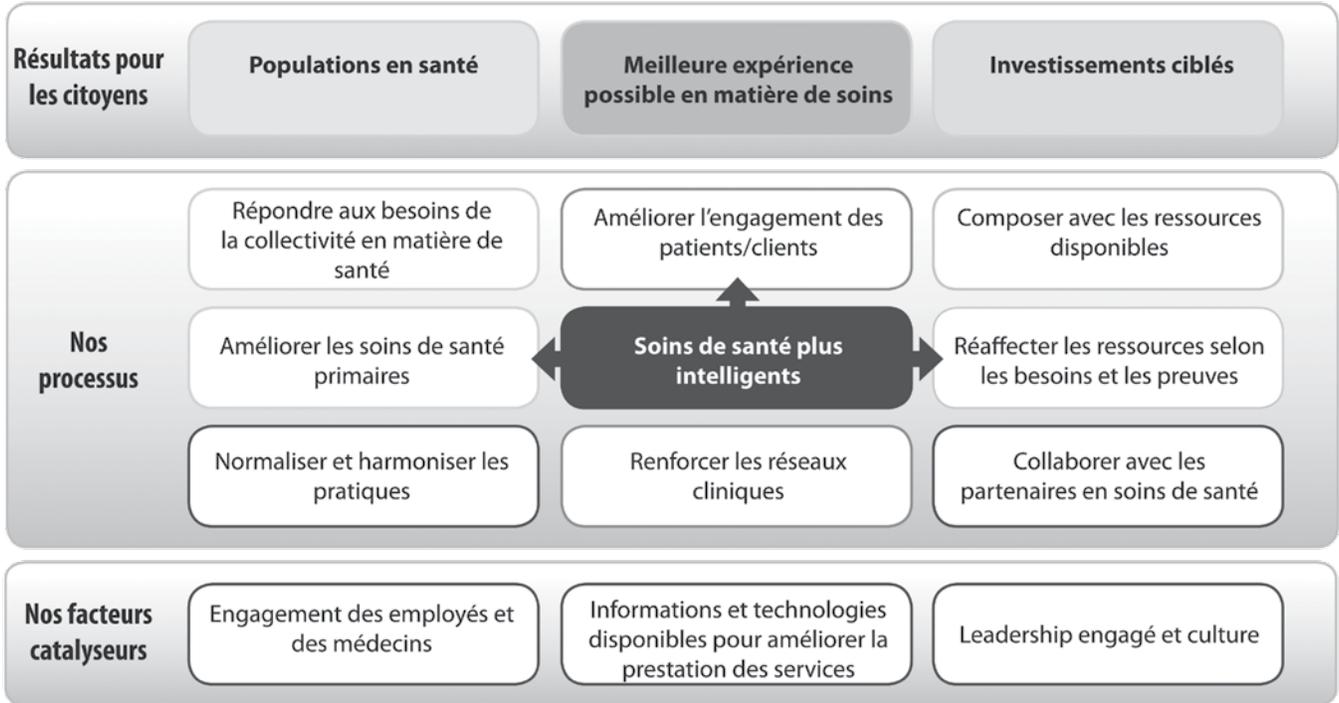
**VALUES:** ● WE SHOW EMPATHY, COMPASSION AND RESPECT ● WE STRIVE FOR EXCELLENCE ● WE ARE ALL LEADERS, YET WORK AS A TEAM ● WE ACT WITH INTEGRITY AND ARE ACCOUNTABLE





# Schéma stratégique | 2018-2019

**Mission : Aider les gens à être en santé**  
**Vision : Des soins exceptionnels pour tous, en tout temps.**



**VALEURS :** • NOUS FAISONS PREUVE D'EMPATHIE, DE COMPASSION ET DE RESPECT. • NOUS VISIONS L'EXCELLENCE.  
 • NOUS SOMMES TOUS DES LEADERS, MAIS NOUS TRAVAILLONS COMME UNE ÉQUIPE.  
 • NOUS AGISSONS AVEC INTÉGRITÉ ET NOUS SOMMES RESPONSABLES.



B - 1

## Balanced Scorecard 2018-19

Objective	Measure	Target	2018-19
<b>Strategic Theme: Healthy Populations</b>			
<b>Respond to Community Health Needs</b>	Percentage of recommendations for Horizon from Community Health Needs Assessments that have been implemented	80%	86%
<b>Enhance Primary Health Care</b>	Number of primary health-care spoke sites	20	19
	Repeat hospital stays for mental health and addictions patients	9%	3.6%
<b>Strategic Theme: Best Care Experience</b>			
<b>Best Care Experience</b>	Patient Experience Survey Results (overall rating)	85%	n/a
	Patient-Reported Satisfaction – Receiving Service in the Language of Choice	90%	n/a
	Emergency Department wait time for triage level 3 (minutes)	78.3	100.5
	Percentage of patients who received elective hip or knee replacement surgery within targeted time	65%	28.5%
	Average length of stay for inpatients with chronic obstructive pulmonary disease (COPD) (days)	5.7	6.0
<b>Improve Patient/Client Engagement</b>	Percentage of Key Committees with Patient Experience Advisor involvement	90%	96.7%
<b>Strengthen Clinical Networks</b>	Research income received	\$4,800,000	\$4,810,749
	Clinical network maturity index	TBD	2.3
<b>Strategic Theme: Focused Investments</b>			
<b>Manage Within Available Resources</b>	Year-to-date Operating Surplus/ (Deficit)	99.25%	99.97%
	Average number of paid sick leave days	11.00	11.39
<b>Strategic Theme: Smarter Health Care</b>			
<b>Standardize and Harmonize Practices</b>	Ratio of policies that are Horizon-wide versus local area specific	34%	35.8%
<b>Collaborate with Health-Care Partners</b>	Percentage of beds occupied by Alternate Level of Care (ALC) patients in 5 regional hospitals	24%	26.2%
<b>Enablers (Human Resources, Information Technology, Culture)</b>			
<b>Employee and Physician Engagement</b>	Bravos! sent by Horizon's leadership to staff	35%	48.7%
	Rate of workplace violence incidents reported (per 100 full time employees)	0.68	0.64
<b>Information and Technology to Improve Delivery</b>	Percentage of planned technology initiative milestones completed to improve patient services, and communication between caregiver and patient	80%	91%

## Tableau de bord équilibré 2018-2019

Objectif	Mesure	Cible	Résultats 2018-19
<b>Thème stratégique : Populations en santé</b>			
<b>Répondre aux besoins de la collectivité en matière de santé</b>	Pourcentage des recommandations à l'endroit d'Horizon tirées des Évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé qui ont été mises en œuvre	80 %	86 %
<b>Améliorer les soins de santé primaires</b>	Nombre de sites de prestation de soins de santé primaires exploités selon un modèle en étoile	20	19
	Hospitalisations à répétition en raison d'une maladie mentale ou d'une dépendance	9 %	3,6 %
<b>Thème stratégique : La meilleure expérience de soins qui soit</b>			
<b>Meilleure expérience de soins qui soit</b>	Résultats du Sondage sur l'expérience des patients (cote globale)	85 %	s.o.
	Niveau de satisfaction déclaré par les patients – Services reçus dans la langue de leur choix	90 %	s.o.
	Délais d'attente en salle d'urgence pour un cas de triage de niveau 3 (en minutes)	78,3	100,5
	Pourcentage de patients ayant subi une chirurgie non urgente de remplacement de la hanche ou du genou dans les délais prévus	65 %	28,5 %
	Durée moyenne du séjour des patients hospitalisés en raison de la maladie pulmonaire obstructive chronique (MPOC) (en jours)	5,7	6,0
<b>Améliorer l'engagement des patients et des clients</b>	Pourcentage des principaux comités comptant la participation d'un conseiller ou d'une conseillère en évaluation de l'expérience des patients	90 %	96,7 %
<b>Renforcer les réseaux cliniques</b>	Revenus de recherche reçus	4 800 000 \$	4 810 749 \$
	Indice de maturité des réseaux cliniques	À déterminer	2,3
<b>Thème stratégique : Investissements ciblés</b>			
<b>Assurer le fonctionnement en respectant les ressources disponibles</b>	Excédent (déficit) d'exploitation depuis le début de l'exercice	99,25 %	99,97 %
	Nombre moyen de jours de congé de maladie rémunérés	11,00	11,39
<b>Thème stratégique : Soins de santé mieux pensés</b>			
<b>Uniformiser et harmoniser les pratiques</b>	Pourcentage de politiques qui s'appliquent à l'ensemble d'Horizon par rapport à celles qui s'appliquent à une région précise	34 %	35,8 %
<b>Collaborer avec les partenaires du domaine de la santé</b>	Pourcentage de lits occupés par un patient nécessitant un autre niveau de soins dans les cinq hôpitaux régionaux	24 %	26,2 %
<b>Catalyseurs (ressources humaines, technologie de l'information, culture)</b>			
<b>Engagement des employés et des médecins</b>	Bravos! envoyés par les cadres d'Horizon à des employés	35 %	48,7 %
	Taux d'incidents de violence au travail signalés (par tranche de 100 employés à temps plein)	0,68	0,64
<b>Informations et projets technologiques pour améliorer la prestation des services</b>	Pourcentage d'étapes de projets technologiques planifiés terminées afin d'améliorer les services aux patients et la communication entre le soignant et le patient	80 %	91 %

## Activity Statistics

Beds Operating	2018-19	2017-18
Acute Care	1,259	1,259
Rehabilitation	50	50
Long-Term Care (includes St. Joseph's 104 beds)	341	341
<b>Total Beds</b>	<b>1,650</b>	<b>1,650</b>
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	20	20
Veterans Affairs Canada	127	127
Addictions	102	102
Centracare	50	50

Acute Care Occupancy Rate	2018-19	2017-18
The Moncton Hospital	93.5%	93.1%
Sackville Memorial Hospital	70.2%	67.4%
Saint John Regional Hospital	86.8%	87.9%
Charlotte County Hospital	64.6%	76.8%
Grand Manan Hospital	30.8%	40.3%
Sussex Health Centre	94.5%	97.8%
Dr. Everett Chalmers Regional Hospital	95.5%	91.0%
Hotel-Dieu of St. Joseph	83.0%	86.6%
Oromocto Public Hospital	96.2%	95.6%
Upper River Valley Hospital	108.5%	103.4%
Miramichi Regional Hospital	99.7%	97.2%

## Statistiques des activités

Lits en service	2018-19	2017-18
Soins de courte durée (soins aigus)	1 259	1 259
Réadaptation	50	50
Soins de longue durée (incluant les 104 lits de l'Hôpital St. Joseph)	341	341
<b>Total des lits</b>	<b>1 650</b>	<b>1 650</b>
Centre de réadaptation Stan Cassidy	20	20
Anciens Combattants Canada	127	127
Traitement des dépendances	102	102
Centracare	50	50

Taux d'occupation des lits - Soins de courte durée	2018-19	2017-18
L'Hôpital de Moncton	93,5 %	93,1 %
Hôpital mémorial de Sackville	70,2 %	67,4 %
Hôpital régional de Saint John	86,8 %	87,9 %
Hôpital du comté de Charlotte	64,6 %	76,8 %
Hôpital de Grand Manan	30,8 %	40,3 %
Centre de santé de Sussex	94,5 %	97,8 %
Hôpital régional Dr Everett Chalmers	95,5 %	91,0 %
Hôtel-Dieu Saint-Joseph	83,0 %	86,6 %
Hôpital public d'Oromocto	96,2 %	95,6 %
Hôpital du Haut de la Vallée	108,5 %	103,4 %
Hôpital régional de Miramichi	99,7 %	97,2 %

<b>Admissions</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Acute Care	55,131	55,050
Rehabilitation	557	611
Long-Term Care	1,358	1,468
Child and Adolescent Psychiatry Unit	43	49
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	124	122
<b>Total Admissions</b>	<b>57,213</b>	<b>57,300</b>
Veterans Affairs Canada	57	90
Addictions	1,908	1,956
Centracare	11	1
<b>Births</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Births	4,878	4,834

<b>Admissions</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Soins de courte durée (soins aigus)	55 131	55 050
Réadaptation	557	611
Soins de longue durée	1 358	1 468
Unité de psychiatrie pour enfants et adolescents	43	49
Centre de réadaptation Stan Cassidy	124	122
<b>Total des admissions</b>	<b>57 213</b>	<b>57 300</b>
Anciens Combattants Canada	57	90
Traitement des dépendances	1 908	1 956
Centracare	11	1
<b>Naissances</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Naissances	4 878	4 834

<b>Inpatient Days</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Acute Care	452,109	448,915
Rehabilitation	20,832	20,947
Long-Term Care	126,613	124,522
Child and Adolescent Psychiatry Unit	1,693	1,795
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	5,384	5,362
<b>Total Inpatient Days</b>	<b>606,631</b>	<b>601,541</b>
Veterans Affairs Canada	34,977	34,735
Addictions	22,406	24,763
Centracare	12,699	11,683
<b>Average Length of Stay</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Acute	8.8	8.7
Rehabilitation	37.8	35.3
Long-Term Care	91.9	81.0
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	48.7	57.9
Veterans Affairs Canada (DVA)	590.5	402.3

<b>Jours-patient</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Soins de courte durée (soins aigus)	452 109	448 915
Réadaptation	20 832	20 947
Soins de longue durée	126 613	124 522
Unité de psychiatrie pour enfants et adolescents	1 693	1 795
Centre de réadaptation Stan Cassidy	5 384	5 362
<b>Total des jours-patient</b>	<b>606 631</b>	<b>601 541</b>
Anciens Combattants Canada	34 977	34 735
Traitement des dépendances	22 406	24 763
Centracare	12 699	11 683
<b>Durée moyenne des séjours</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Soins de courte durée	8,8	8,7
Réadaptation	37,8	35,3
Soins de longue durée	91,9	81,0
Centre de réadaptation Stan Cassidy	48,7	57,9
Anciens Combattants Canada (ACC)	590,5	402,3

<b>Surgical Activity</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Inpatients	16,350	16,170
Day Surgery/Out-Patient Surgical Visits	30,041	30,876
<b>Total Surgical Activity</b>	<b>46,391</b>	<b>47,046</b>

<b>Emergency Department Visits</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Emergency Department Visits	357,464	368,101

<b>Clinic Visits</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Hospital Ambulatory Clinic Visits	516,079	524,941
Cardiac Cath Lab Nursing Visits	4,208	4,016
Chemotherapy Ambulatory	71,882	71,292
Radiation Ambulatory	16,788	16,813
Hemodialysis Ambulatory	32,598	32,261
<b>Total Clinic Visits</b>	<b>641,555</b>	<b>649,323</b>

<b>Interventions chirurgicales</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Jours-patient	16 350	16 170
Chirurgies d'un jour/Consultations chirurgicales de patients externes	30 041	30 876
<b>Total des interventions chirurgicales</b>	<b>46 391</b>	<b>47 046</b>

<b>Consultations au Service d'urgence</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Consultations au Service d'urgence	357 464	368 101

<b>Consultations en clinique</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Consultations à la Clinique de soins ambulatoires	516 079	524 941
Consultations au laboratoire de cathétérisme cardiaque pour soins infirmiers	4 208	4 016
Chimiothérapie ambulatoire	71 882	71 292
Radiation ambulatoire	16 788	16 813
Hémodialyse ambulatoire	32 598	32 261
<b>Total des consultations en clinique</b>	<b>641 555</b>	<b>649 323</b>

<b>Primary Health Care</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Primary Health Care Visits	461,851	455,768
<b>Addictions Services</b>		
Addictions Admissions	1,908	1,956
Addictions Inpatient Days	22,406	24,763
Outpatient Counselling Services	10,902	15,908
<b>Diagnostics</b>		
Radiography	388,627	391,149
Diagnostic Mammography	16,404	15,141
Breast Screening	31,770	33,361
Interventional Radiography	18,165	16,578
Ultrasound	70,770	70,372
Magnetic Resonance Imaging	30,531	30,072
Computed Tomography Scan (CT)	104,879	98,445
Nuclear Medicine	13,399	13,811
PET Scan	931	925
Combined Functions	10,402	9,603
<b>Diagnostic Imaging Total All Modalities</b>	<b>685,878</b>	<b>679,457</b>
<b>Other Diagnostics</b>		
Electrodiagnostics Exams	11,658	11,887
Echocardiography	20,465	19,053
Cardiology Exams	173,170	171,265
Vascular Exams	2,253	2,456
Laboratory – Hours of Workload to Process Lab Tests	944,855	927,623
Respiratory Attendances	110,619	113,851

<b>Soins de santé primaires</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Visites de soins de santé primaires	461 851	455 768
<b>Services de traitement des dépendances</b>		
Admissions au Service de traitement des dépendances	1 908	1 956
Jours-patient au Service de traitement des dépendances	22 406	24 763
Services de counseling auprès de patients externes	10 902	15 908
<b>Imagerie diagnostique</b>		
Radiographie	388 627	391 149
Mammographie diagnostique	16 404	15 141
Dépistage du cancer du sein	31 770	33 361
Radiographie interventionnelle	18 165	16 578
Échographie	70 770	70 372
Imagerie par résonance magnétique	30 531	30 072
Tomodensitogramme	104 879	98 445
Médecine nucléaire	13 399	13 811
Tomographie à émission de positrons	931	925
Fonctions combinées	10 402	9 603
<b>Imagerie diagnostique – Total – toutes les modalités</b>	<b>685 878</b>	<b>679 457</b>
<b>Autres services de diagnostic</b>		
Électrodiagnostics	11 658	11 887
Échocardiographie	20 465	19 053
Examens de cardiologie	173 170	171 265
Examens vasculaires	2 253	2 456
Laboratoire – Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire	944 855	927 623
Rendez-vous en Fonction respiratoire	110 619	113 851

<b>Therapeutics – Attendances</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Physiotherapy	236,093	234,992
Occupational Therapy	79,127	74,083
Speech Language Pathology	31,524	31,469
Audiology	15,172	15,056
Social Work	52,223	57,945
Psychology	11,815	11,586
Clinical Nutrition	69,416	71,619
Child Life	2,978	2,792
Recreation	52,036	55,867
<b>Total Therapeutic Attendances</b>	<b>550,384</b>	<b>555,409</b>

Note: The detailed statistics in this table may change following the post-audit MIS submission in June.

Figures from 2017-18 have been adjusted as per year-end submission.

<b>Rendez-vous aux services thérapeutiques</b>	<b>2018-19</b>	<b>2017-18</b>
Physiothérapie	236 093	234 992
Ergothérapie	79 127	74 083
Orthophonie	31 524	31 469
Audiologie	15 172	15 056
Travail social	52 223	57 945
Psychologie	11 815	11 586
Nutrition clinique	69 416	71 619
Milieu de l'enfant	2 978	2 792
Récréothérapie	52 036	55 867
<b>Total des rendez-vous aux services thérapeutiques</b>	<b>550 384</b>	<b>555 409</b>

Nota : Les statistiques détaillées de ce tableau pourraient changer suivant la soumission post- vérification de juin du SIG.

Les statistiques de 2017-2018 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice.

## Alternate Level of Care (ALC) Patients

ALC patients are described as patients who occupy a hospital bed, yet do not require the intensity of resources or services provided in acute, complex continuing care, mental health or rehabilitation care. Assisting these patients in receiving appropriate care and required services is a collaborative effort from health-service providers in the hospital and community, families and community agencies.

Horizon Health Network often experiences congestion and bed shortages in its facilities caused by the high number of ALC patients.

The following provides an overview of the extent to which this population has been impacting both regional and community hospitals.

## Patients en attente d'un autre niveau de soins (patients ANS)

Les patients en attente d'un autre niveau de soins (patients ANS) désignent les patients qui occupent un lit dans un hôpital sans avoir besoin de toute la gamme de ressources ou de services fournis dans les soins de courte durée, les soins continus complexes, les soins de santé mentale ou les soins de réadaptation. Veiller à ce que ces patients reçoivent les soins appropriés et les services requis exige un effort de collaboration de la part des fournisseurs de soins de santé hospitaliers et communautaires, des familles et des organismes communautaires.

Le Réseau de santé Horizon est souvent aux prises avec des problèmes de congestion et de pénurie de lits dans ses établissements en raison du grand nombre de patients ANS qui se trouvent dans ses établissements.

Les renseignements suivants donnent un aperçu de l'incidence qu'ont les patients ANS sur les hôpitaux régionaux et communautaires.

## Percentage of Allocated Beds Occupied by ALC Patients

### Facilities

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Horizon Regional Average	27.8%	28.5%	29.2%
The Moncton Hospital	24.2%	26.9%	24.1%
Sackville Memorial Hospital	28.2%	18.3%	17.9%
Saint John Regional Hospital	23.7%	24.6%	25.3%
Charlotte County Hospital	38.1%	36.6%	30.7%
Sussex Health Centre	49.7%	59.3%	58.3%
Grand Manan Hospital	21.9%	27.1%	12.5%
St. Joseph's Hospital	54.3%	58.1%	56.4%
Dr. Everett Chalmers Regional Hospital	15.7%	20.4%	20.8%
Upper River Valley Hospital	56.6%	40.1%	39.9%
Hotel Dieu of St. Joseph	43.9%	18.9%	25.0%
Oromocto Public Hospital	39.4%	37.8%	49.1%
Miramichi Regional Hospital	34.7%	30.0%	41.4%

These percentages for Horizon facilities represent on average 481 patients each day occupying inpatient beds waiting on alternate levels of service, care or placement in special care or nursing homes. (Fiscal Year 2018-19)

## Pourcentage de lits de soins de courte durée occupés par des patients ANS

### Établissements

	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Moyenne par établissement régional d'Horizon	27,8 %	28,5 %	29,2 %
L'Hôpital de Moncton	24,2 %	26,9 %	24,1 %
Hôpital mémorial de Sackville	28,2 %	18,3 %	17,9 %
Hôpital régional de Saint John	23,7 %	24,6 %	25,3 %
Hôpital du comté de Charlotte	38,1 %	36,6 %	30,7 %
Centre de santé de Sussex	49,7 %	59,3 %	58,3 %
Hôpital de Grand Manan	21,9 %	27,1 %	12,5 %
Hôpital St. Joseph	54,3 %	58,1 %	56,4 %
Hôpital régional Dr Everett Chalmers	15,7 %	20,4 %	20,8 %
Hôpital du Haut de la Vallée	56,6 %	40,1 %	39,9 %
Hôtel-Dieu Saint-Joseph	43,9 %	18,9 %	25,0 %
Hôpital public d'Oromocto	39,4 %	37,8 %	49,1 %
Hôpital régional de Miramichi	34,7 %	30,0 %	41,4 %

Ces pourcentages enregistrés par les établissements d'Horizon indiquent qu'en moyenne, 481 patients occupent quotidiennement des lits d'hôpital en attendant des services ou des soins d'un autre niveau ou un placement dans un foyer de soins ou un foyer de soins spéciaux. (Exercice financier 2018-2019)

## Statistical Trends in Activity

The following shows trends in the level of activity within Horizon. It is a comparison of year-to-year activity levels and does not reflect complexity of the procedures, exams or visits.

	2018-2019	2017-2018	Difference	% Increase/ Decrease
Admissions	57,213	57,300	-87	-0.2%
Inpatient Days	606,631	601,541	5,090	0.8%
Emergency Room Visits	357,464	368,101	-10,637	-2.9%
Surgical Cases – Inpatients	16,350	16,170	180	1.1%
Surgical Cases – Day & Outpatient	30,041	30,876	-835	-2.7%
Diagnostic Imaging Exams	685,878	679,457	6,421	0.9%
Laboratory Hours of Workload to Process Tests	944,855	927,623	17,232	1.9%
Cardiology Exams	173,170	171,265	1,905	1.1%
Therapeutics	550,384	555,409	-5,025	-0.9%
Ambulatory Care Clinic Visits (Acute Care Facilities)	641,555	649,323	-7,768	-1.2%
Chemotherapy Ambulatory	71,882	71,292	590	0.8%
Radiation Ambulatory	16,788	16,813	-25	-0.1%
Hemodialysis Ambulatory	32,598	32,261	337	1.0%
Primary Health Care Visits	461,851	455,768	6,083	1.3%

Note: The detailed statistics in this table may change following the post-audit MIS submission in June.

Figures from 2017-18 have been adjusted as per year-end submission.

## Tendances statistiques des activités

Le tableau suivant montre les tendances du niveau d'activité des différents secteurs d'Horizon. Il s'agit d'une comparaison des niveaux d'activité d'une année à l'autre qui ne reflète pas la complexité des interventions, des examens ou des visites.

	2018-2019	2017-2018	Différence	% Hausse/ Baisse
Admissions	57 213	57 300	-87	-0,2 %
Jours-patient	606 631	601 541	5 090	0,8 %
Consultations en salle d'urgence	357 464	368 101	-10 637	-2,9 %
Cas de chirurgie – Jours-patient	16 350	16 170	180	1,1 %
Chirurgies – de jour et externes	30 041	30 876	-835	-2,7 %
Examens d'imagerie diagnostique	685 878	679 457	6 421	0,9 %
Laboratoire – Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire	944 855	927 623	17 232	1,9 %
Examens de cardiologie	173 170	171 265	1 905	1,1 %
Services thérapeutiques	550 384	555 409	-5 025	-0,9 %
Consultations aux cliniques de soins ambulatoires (établissements de soins de courte durée)	641 555	649 323	-7 768	-1,2 %
Chimiothérapie ambulatoire	71 882	71 292	590	0,8 %
Radiation ambulatoire	16 788	16 813	-25	-0,1 %
Hémodialyse ambulatoire	32 598	32 261	337	1,0 %
Visites de soins de santé primaires	461 851	455 768	6 083	1,3 %

Nota : Les statistiques détaillées de ce tableau pourraient changer suivant la soumission post-vérification de juin du SIG.

Les statistiques de 2017-2018 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice

## Financial Overview

Horizon Health Network (Horizon) ended its 2018-19 fiscal year with a small surplus on regular operations and revenues of \$1.196 billion.

Revenues were above budget but were below actual revenues from the previous year. This was true for expenditures as well. During the year, revenue related to construction activity carried out by the Department of Transportation and Infrastructure on Horizon's behalf increased to \$12.6 million. This was offset by the removal of Extra-Mural Program funding for the full year compared to the previous year in the amount of \$34.9 million. Budget pressures continue to challenge Horizon in non-salary areas as well as with inflationary pressures on supplies and service contracts.

Acute patient days have increased slightly following a year of a small decline. Occupancy rates of patient beds continue to run at high levels due to the continued pressure of Alternate Level of Care (ALC) patients. This year also saw increased activity in many services, such as oncology visits, laboratory procedures, radiology exams and hemodialysis visits. There was a small decline in surgical cases as well as a decline in emergency department visits related to continuing efforts to educate patients on appropriate service delivery options. These factors continue to put pressure on the resources available to Horizon to provide services.

The following pages provide information relating to Horizon's financial position and to the comparisons of actual results with the budget and also with the prior year actual expenditures.

## Aperçu financier

Le Réseau de santé Horizon (Horizon) a terminé l'exercice 2018-2019 avec un léger excédent au chapitre des opérations courantes et ses revenus se sont chiffrés à 1,196 milliard de dollars.

Les revenus ont dépassé les prévisions budgétaires ainsi que le revenu réel de l'exercice précédent. Il en était de même pour les dépenses. Au cours de l'exercice, les revenus liés aux activités de construction menées par le ministère des Transports et de l'Infrastructure pour le compte d'Horizon ont augmenté à 12,6 millions de dollars. Cette hausse a été contrebalancée par le retrait du financement du Programme extra-mural pour l'ensemble de l'exercice comparativement à l'exercice précédent, dont le financement s'élevait à 34,9 millions de dollars. Les pressions budgétaires représentent toujours un défi dans les secteurs non salariaux d'Horizon, alors que des pressions inflationnistes sur les fournitures et les contrats de service alourdissent la situation.

Le nombre de jours-patients en soins de courte durée a légèrement augmenté après avoir connu une légère baisse au cours de l'exercice précédent. Les taux d'occupation des lits de patients continuent de se maintenir à des niveaux élevés en raison de la pression continue exercée par les patients en attente d'un autre niveau de soins (patients ANS). Les activités de nombreux services se sont intensifiées au cours de l'année, notamment au chapitre des consultations en oncologie, des examens de laboratoire, des examens radiologiques et des consultations en hémodialyse. Le nombre des interventions chirurgicales a légèrement diminué, de même que le nombre de visites à l'urgence en raison des efforts continus déployés pour sensibiliser les patients à l'importance de choisir un mode de prestation de services qui convient à leurs besoins. Ces facteurs continuent d'imposer une pression sur les ressources d'Horizon afin de donner des services.

Les pages suivantes présentent de l'information sur les résultats financiers d'Horizon et sur les comparaisons des résultats réels avec les prévisions du budget ainsi qu'avec les dépenses réelles de l'exercice précédent.

## Budget to Actual Financial Comparisons

### Revenue

Budgeted revenue was \$1.182 billion compared to actual revenues for the year of \$1.196 billion. Revenue was above the plan by \$14 million. The variances between plan and actual are explained below.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Department of Health</b>	\$1,088,061,652	\$1,099,841,357	\$11,779,705

**Department of Health** – Horizon receives the majority of its revenue from the Department of Health. The revenues include payments for Hospital Services, Mental Health, Public Health and payments for physicians. The Department of Health revenue was above plan this year. The positive revenue variance was related to a Hospital Services funding variance to the plan of \$13.5 million offset by a negative Medicare funding variance to the plan of \$1.6 million.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Government of Canada</b>	\$17,892,376	\$15,934,244	\$(1,958,132)

**Government of Canada** – Government of Canada revenue relates mainly to units funded by the Department of Veterans' Affairs Canada. A portion of the variance is the result of reduced activity in the funded veteran units while the remaining portion relates to a delay in the expansion of the Occupation Stress and Injury (OSI) clinic, thereby resulting in lower than anticipated expenditures in non-inpatient services.

## Comparaisons financières par rapport à l'exercice précédent

### Revenus

Le revenu réel de l'exercice était de 1,196 milliard de dollars, comparativement au revenu prévu au budget de 1,182 milliard de dollars. Le revenu était de 14 millions de dollars de plus que prévu. L'écart entre le revenu prévu et le revenu réel est expliqué ci-dessous.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Ministère de la Santé</b>	1 088 061 652 \$	1 099 841 357 \$	11 779 705 \$

**Ministère de la Santé** – Le Réseau de santé Horizon tire la vaste majorité de ses revenus du ministère de la Santé. Ces recettes sont générées par les paiements pour les services hospitaliers, les services de Santé mentale et de Santé publique et les services de médecins. Cette année, le revenu du ministère de la Santé a été supérieur aux prévisions. L'écart positif entre les revenus est attribuable à un écart de 13,5 millions de dollars dans le financement des services hospitaliers, contrebalancé par un écart négatif de 1,6 million de dollars dans le financement de l'Assurance-maladie.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Gouvernement du Canada</b>	17 892 376 \$	15 934 244 \$	(1 958 132)\$

**Gouvernement du Canada** – Les revenus du gouvernement du Canada concernent principalement les unités de soins subventionnées par le ministère des Anciens Combattants. Une fraction de l'écart des revenus est attribuable à la baisse des activités au sein des unités pour anciens combattants subventionnées ainsi qu'aux retards dans le projet d'expansion de la Clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel (TSO), qui a entraîné des dépenses inférieures aux prévisions dans le secteur des services non hospitaliers.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Patient recoveries</b>	\$42,306,019	\$40,430,538	\$(1,875,481)

**Patient Recoveries** – Patient recoveries represent revenues for services not covered by Medicare and for services provided to patients and clients from other provinces or countries. Budgets for key areas of these recoveries are provided by the Department of Health and then adjusted at year end if targets are not met. The shortfall is primarily the result of lower recoveries compared to plan for billings to non-residents. Horizon will receive additional revenues from the Department of Health for the shortfall.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Other recoveries and sales</b>	\$33,914,980	\$39,906,936	\$5,991,955

**Other Recoveries and Sales** – Other recoveries and sales revenue include recoveries of the cost of providing services to outside agencies and other marketable services including areas such as paid parking services for patients and staff, retail food services, rentals and investment income. The most significant portion of the increase in revenue was related to construction activity carried out by the Department of Transportation and Infrastructure on Horizon's behalf. This would be offset by the equivalent costs reported in Horizon's maintenance operations. There were also surpluses to plan in miscellaneous recoveries for materials related to high cost procedures but this was offset by reduced revenues from research positions not being filled.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Recouvrements auprès des patients</b>	42 306 019 \$	40 430 538 \$	(1 875 481)\$

**Recouvrements auprès des patients** – Les recouvrements auprès des patients sont les revenus générés par les services non couverts par l'Assurance-maladie, ce qui comprend également les services fournis aux patients et aux clients d'autres provinces et d'autres pays. Les budgets pour les secteurs clés de ces recouvrements sont financés par le ministère de la Santé puis ajustés en fin d'exercice si les cibles n'ont pas été atteintes. Le manque à gagner est principalement attribuable à la baisse des recouvrements comparativement aux prévisions pour les recettes provenant des non-résidents. Horizon recevra des recettes supplémentaires du ministère de la Santé pour combler le manque à gagner.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Autres sommes recouvrées et ventes</b>	33 914 980 \$	39 906 936 \$	5 991 955 \$

**Autres sommes recouvrées et ventes** – Les autres sommes recouvrées et ventes comprennent le recouvrement des dépenses liées à la prestation de services à des parties externes, ainsi que d'autres services commercialisables comprenant les frais de stationnement des patients et du personnel, les services d'alimentation au détail, les locations et les revenus d'investissement. L'augmentation des revenus est principalement attribuable aux travaux de construction effectués au nom d'Horizon par le ministère des Transports et de l'Infrastructure. Cette augmentation est contrebalancée par les coûts équivalents portés aux activités d'entretien d'Horizon. Il y a également eu des excédents au chapitre des recouvrements divers pour les matériaux liés aux interventions à coût élevé, mais ces excédents ont été contrebalancés par une baisse des revenus provenant des postes de recherche non pourvus.

## Expenses

Horizon's operational expenses of \$1.196 billion for the year were above plan with expected expenditures of \$1.182 billion.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Nursing inpatient services</b>	\$343,266,105	\$348,088,973	\$(4,822,868)

**Nursing Inpatient Services** – Nursing inpatient services include inpatient units and the operating and recovery rooms in Horizon facilities. Patient demand continues to be high especially on the medical and surgical units. Overtime costs due to shortages of staff and costs for patient attendants to sit with high-risk patients have also resulted in budget overages in several units. In addition, centrally assigned vacancy deflators that would apply to other program areas such as non-inpatient services results in negative budget variances in nursing inpatient services, but positive budget variances in non-inpatient, and diagnostic and therapeutic service areas. Unfavorable supply variances occurred in medical-surgical supplies (primarily in the operating rooms), and in the purchases of small equipment. In addition, the pressures related to ALC patients in both the Saint John and Fredericton areas resulted in the use of beds at Ridgewood and Fredericton Veterans Affairs facilities for care of some of those patients. Horizon will pay Veterans Affairs for these bed days.

## Dépenses

Les dépenses d'exploitation du Réseau de santé Horizon pour l'exercice se sont chiffrées à 1,196 milliard de dollars, ce qui est supérieur aux prévisions de 1,182 milliard de dollars.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services infirmiers aux patients hospitalisés</b>	343 266 105 \$	348 088 973 \$	(4 822 868)\$

**Services infirmiers aux patients hospitalisés** – Les services infirmiers aux patients hospitalisés comprennent les unités de soins aux patients hospitalisés ainsi que les salles d'opération et les salles de réveil des établissements du Réseau de santé Horizon. La demande des patients continue d'être forte, surtout dans les unités de soins médicaux et chirurgicaux. Les coûts liés aux heures supplémentaires en raison de la pénurie de personnel et les coûts salariaux des préposés aux patients pour le soutien des patients à risque élevé ont également entraîné des surcharges budgétaires dans plusieurs unités de soins. Par ailleurs, les déflateurs d'inoccupation assignés par l'administration centrale qui s'appliqueraient à d'autres secteurs de programme, comme les services aux patients en consultation externe, entraînent des écarts budgétaires négatifs pour les services infirmiers aux patients hospitalisés, mais créent des écarts budgétaires positifs pour les secteurs de services aux patients en consultation externe, ainsi que les services diagnostiques et thérapeutiques. Des écarts défavorables en matière de fournitures ont été relevés dans les fournitures médicales chirurgicales (principalement dans les salles d'opération) et dans les achats des petits appareils. De plus, les pressions liées aux patients ANS dans les régions de Saint John et de Fredericton ont forcé l'utilisation des lits des unités de soins pour anciens combattants de Ridgewood et de Fredericton pour soigner certains de ces patients. Horizon remboursera le coût de ces jours-lits au ministère des Anciens Combattants.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Non-inpatient services</b>	\$157,857,574	\$165,886,078	\$(8,028,504)

**Non-Inpatient Services** – Non-inpatient services include areas such as emergency departments, day surgery and ambulatory clinics. The variance to plan in this area relates to emergency departments as well as day/night clinics. The day/night clinic negative variance relates directly to increased oncology costs which were offset by additional funding from the Department of Health. General clinic activity operated under budget again this year as well as costs associated with physician support but these surpluses were not sufficient to make up for the deficits previously mentioned.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Diagnostic and therapeutic services</b>	\$206,485,227	\$206,024,260	\$460,967

**Diagnostic and Therapeutic Services** – Diagnostic and therapeutic services include service areas such as Laboratories, Diagnostic Imaging, Pharmacy, Social Work, Psychology, Physiotherapy, Electrophysiology and Occupational Therapy. The positive variance to plan is attributed to the timing of the expansion of electrophysiology section of the New Brunswick Heart Centre. A portion of the positive variance to plan was offset by supply pressures for the delivery of diagnostic interventional services.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Services</b>	\$82,804,678	\$82,667,382	\$137,296

**Community Services** – Community services include Public Health, Mental Health, Addiction Services and Community Health Centres. This area operated within the budget plan.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services aux patients en consultation externe</b>	157 857 574 \$	165 886 078 \$	(8 028 504)\$

**Services aux patients en consultation externe** – Les services aux patients en consultation externe comprennent les services d'urgence, la chirurgie d'un jour et les cliniques ambulatoires. L'écart par rapport aux prévisions budgétaires dans ce domaine est attribuable aux services d'urgence ainsi qu'aux cliniques de jour et de nuit. L'écart négatif pour les cliniques de jour et de nuit est directement lié à l'augmentation des coûts en oncologie qui a été compensée par un financement supplémentaire du ministère de la Santé. Encore cette année, le coût des cliniques a été inférieur au budget, de même que les coûts associés au soutien des médecins, mais ces surplus n'ont pas été suffisants pour contrebalancer les déficits susmentionnés.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services diagnostiques et thérapeutiques</b>	206 485 227 \$	206 024 260 \$	460 967 \$

**Services diagnostiques et thérapeutiques** – Les services diagnostiques et thérapeutiques comprennent les services de laboratoire, l'imagerie diagnostique, la pharmacie, le travail social, la psychologie, la physiothérapie, l'électrophysiologie et l'ergothérapie. L'écart positif par rapport aux prévisions est attribuable aux échanciers des travaux d'agrandissement du service d'électrophysiologie du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick. Une partie de cet écart positif a été atténuée par les demandes de services diagnostiques et interventionnels.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services communautaires</b>	82 804 678 \$	82 667 382 \$	137 296 \$

**Services communautaires** – Ces services comprennent la Santé publique, la Santé mentale, les Services de traitement des dépendances et les centres de soins communautaires. Ce secteur a respecté les prévisions budgétaires.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Medicare</b>	\$149,702,440	\$148,596,742	\$1,105,698

**Medicare** – Medicare relates to payments to physicians. Payments to physicians were lower than budgeted. Medicare payments are generally offset by revenue from the Department of Health.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Research and education</b>	\$17,820,321	\$15,848,983	\$1,971,338

**Research and Education** – Research and Education expenditures represent internal clinical education services provided to staff as well as research activities undertaken by Horizon and the Medical Education program. Both the Research and Education expenses are lower than planned. Savings were found in salaries and in other supplies. Research salary savings, for positions not filled, would result in a corresponding revenue reduction.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Support services</b>	\$189,165,870	\$193,880,349	\$(4,714,479)

**Support Services** – Support services includes the areas of human resources, maintenance and engineering, housekeeping, laundry, financial services, health records, admitting and food services. Expenditures above the plan were for the most part covered by additional revenue. Maintenance work that was significantly more than budgeted was funded through Department of Transportation and Infrastructure. Savings in energy costs somewhat offset the overruns noted above.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Assurance-maladie</b>	149 702 440 \$	148 596 742 \$	1 105 698 \$

**Assurance-maladie** – Ces dépenses ont trait au paiement des médecins. Les paiements versés aux médecins ont été inférieurs aux prévisions. Les paiements au titre du régime d'assurance-maladie sont généralement compensés par les revenus provenant du ministère de la Santé.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Recherche et éducation</b>	17 820 321 \$	15 848 983 \$	1 971 338 \$

**Recherche et éducation** – Ces dépenses touchent principalement les services de formation clinique interne offerts au personnel ainsi que les activités de recherche d'Horizon et du Programme d'enseignement médical. Les dépenses liées à la recherche et à l'éducation sont inférieures aux prévisions. Des économies ont été réalisées du côté des salaires et des fournitures. Les économies du côté des salaires en recherche, pour les postes vacants, se traduisent par une réduction correspondante du revenu.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services de soutien</b>	189 165 870 \$	193 880 349 \$	(4 714 479)\$

**Services de soutien** – Les services de soutien comprennent les ressources humaines, l'entretien et les services techniques, l'entretien ménager, la buanderie, les services financiers, les archives médicales ainsi que les services d'admission et d'alimentation. La plupart des dépenses supérieures aux prévisions ont été couvertes par les revenus additionnels. Les coûts liés aux travaux d'entretien nettement supérieurs aux prévisions ont été financés par le ministère des Transports et de l'Infrastructure. Les économies du côté des coûts énergétiques compensent quelque peu les dépassements de coûts susmentionnés.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Administrative services</b>	\$22,177,863	\$21,477,048	\$700,815

**Administrative Services** – These expenses include costs associated with the operation of the corporate office, infection control, discharge planning, quality improvement, risk management and planning. This area operated within the budget plan.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Ancillary services</b>	\$12,894,952	\$13,325,469	\$(430,517)

**Ancillary services** – Ancillary services expenditures are related to payments made on behalf of other organizations for which related revenue recovery is received. These payments were slightly above plan and account for the negative variance. Expenditures for marketable services including paid parking, retail food services and others are also included in this category.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services administratifs</b>	22 177 863 \$	21 477 048 \$	700 815 \$

**Services administratifs** – Ces dépenses comprennent les coûts liés au fonctionnement du bureau de la direction, au contrôle des infections, à la planification des congés, à l'amélioration de la qualité, à la gestion du risque et à la planification. Ce secteur a respecté les prévisions budgétaires.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services accessoires</b>	12 894 952 \$	13 325 469 \$	(430 517)\$

**Services accessoires** – Les dépenses au titre des services accessoires sont liées aux paiements effectués au nom d'autres organismes pour lesquels un recouvrement de recettes connexes est reçu. L'écart négatif s'explique par le fait que ces paiements ont été légèrement supérieurs aux prévisions. Les dépenses pour les services commercialisables, y compris le stationnement payant, les services d'alimentation au détail et autres, sont également incluses dans cette catégorie.

## Non-operational funded items

Horizon recognizes revenue and expenses for some items that are non-operational funded items. As such, capital asset revenues and expenses, and sick pay obligation have been reported below regular operations figures to assist the reader.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Capital Grant Funding</b>	\$14,733,160	\$13,668,140	\$(1,065,020)
<b>Amortization of tangible capital assets</b>	\$(35,453,922)	\$(35,460,229)	\$(6,307)

**Capital Grant Funding** – Capital grant funding represents capital asset funding received from government transfers and from foundations, auxiliaries and others.

**Amortization of Tangible Capital Assets** – Amortization of tangible capital assets is the allocation of the cost of tangible capital assets over the useful life of the capital asset.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Sick Pay obligation</b>	\$(502,800)	\$855,900	\$1,358,700

**Sick Pay Obligation** – Horizon recognizes the change in sick pay obligation to its employees. The expense is determined through actuarial calculation and changes each year due to projections for interest rates, salary increases, and sick leave experience. The experience has been positive and expenses have continued to decrease.

## Projets non opérationnels financés

Horizon prend en compte les revenus et les dépenses de certains projets non opérationnels financés. À ce titre, les revenus et les dépenses des immobilisations ainsi que les dépenses liées aux congés de maladie sont affichés sous les opérations ordinaires afin d'en faciliter la lecture.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Financement par subvention en capital</b>	14 733 160 \$	13 668 140 \$	(1 065 020)\$
<b>Amortissement des immobilisations matérielles</b>	(35 453 922)\$	35 460 229)\$	(6 307)\$

**Financement par subvention en capital** – Le financement par subvention en capital comprend le financement d'immobilisations provenant des transferts gouvernementaux, des fondations, des associations d'auxiliaires et d'autres sources.

**Amortissement des immobilisations matérielles** – L'amortissement des immobilisations matérielles correspond à la répartition du coût sur la durée de vie utile des immobilisations.

Région	Prévisions	Réel	Écart
<b>Prestations de maladie</b>	(502 800)\$	855 900 \$	1 358 700\$

**Prestations de maladie** – Le Réseau de santé Horizon tient compte des changements aux prestations de maladie de ses employés. Les dépenses sont établies par un calcul actuariel et varient chaque année en fonction des prévisions liées aux taux d'intérêt, aux augmentations salariales et aux congés de maladie. Jusqu'à présent, l'expérience a été positive et les dépenses ont constamment diminué.

## Year-to-Year Actual Financial Comparisons

Horizon ended the 2018-19 fiscal year, with a small surplus from operations, with 2017-18 also coming in on budget.

### Revenue

Overall, Horizon's revenue was \$1.196 billion in the 2018-19 fiscal year compared to \$1.205 billion in fiscal 2017-18. The change in revenue by source is explained below.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Capital Grant Funding</b>	\$ 1,099,841,357	\$ 1,107,688,964	\$(7,847,607)

**Department of Health** – Horizon receives the majority of its revenue from the Department of Health. The revenue includes payments for Hospital Services, Mental Health, Public Health and payments for physicians. The year-over-year decrease of \$7.8 million is primarily the result of the following items: removal of funding for the Extra-Mural Program which was offset by in-year contract inflation funding and additional revenues received for the expansion of services primarily in Mental Health.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Government of Canada</b>	\$15,934,244	\$16,059,861	\$(125,617)

**Government of Canada** – Government of Canada revenue mainly relates to units funded by the Department of Veterans' Affairs Canada. Revenues are down slightly from the previous year based on the current agreements and levels of activity. Changes to cover increases in program costs have been offset by lower patient volumes, which is a continuing trend.

## Comparaisons financières réelles par rapport à l'exercice précédent

Horizon a terminé l'exercice 2018-2019 avec un léger excédent au chapitre des opérations. L'exercice 2017-2018 avait été conforme au budget.

### Revenus

Les revenus globaux d'Horizon se sont élevés à 1,196 milliard de dollars pour l'exercice 2018-2019, comparativement à 1,205 milliard de dollars pour l'exercice 2017-2018. L'écart des revenus par source est expliqué ci-dessous.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Ministère de la Santé</b>	1 099 841 357 \$	1 107 688 964 \$	(7 847 607)\$

**Ministère de la Santé** – Le Réseau de santé Horizon tire la vaste majorité de ses revenus du ministère de la Santé. Ces recettes sont générées par les paiements pour les services hospitaliers, les services de santé mentale, la Santé publique et les services de médecins. La diminution de 7,8 millions de dollars d'un exercice à l'autre est principalement attribuable aux éléments suivants : la suppression du financement du Programme extra-mural, dont le montant a été atténué par l'inflation contractuelle, et les revenus supplémentaires reçus pour l'expansion des services en santé mentale.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Gouvernement du Canada</b>	15 934 244 \$	16 059 861 \$	(125 617)\$

**Gouvernement du Canada** – Les revenus du gouvernement du Canada concernent principalement les unités de soins financées par le ministère des Anciens Combattants. Les revenus sont légèrement inférieurs à ceux de l'exercice précédent d'après les ententes actuelles et le niveau constant d'activités. Les changements apportés dans le but de couvrir les coûts additionnels des programmes ont été largement compensés par une diminution du volume de patients, une tendance qui se maintient.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Patient recoveries</b>	\$40,430,538	\$41,560,720	\$(1,130,182)

**Patient Recoveries** – Patient recoveries represent revenues for services not covered by Medicare and for services provided to patients and clients from other provinces or countries. Revenues decreased over the prior year as a result of a decrease in non-resident revenues.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Other recoveries and sales</b>	\$39,906,935	\$40,051,523	\$(144,588)

**Other Recoveries and Sales** – Other recoveries and sales revenue include recoveries of the cost of providing services to outside agencies and other marketable services including areas such as paid parking services for patients and staff, retail food services, rentals and investment income. Overall these revenues are in line with the previous year.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Recouvrements auprès des patients</b>	40 430 538 \$	41 560 720 \$	(1 130 182)\$

**Recouvrements auprès des patients** – Les recouvrements auprès des patients sont les revenus générés par les services non couverts par l'Assurance-maladie, ce qui comprend également les services fournis aux patients et aux clients d'autres provinces et d'autres pays. Les revenus ont diminué par rapport à l'exercice précédent en raison d'une diminution des revenus tirés des non-résidents.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Autres sommes recouvrées et ventes</b>	39 906 935 \$	40 051 523 \$	(144 588)\$

**Autres sommes recouvrées et ventes** – Les autres sommes recouvrées et ventes comprennent le recouvrement des dépenses liées à la prestation de services à des parties externes, ainsi que d'autres services commercialisables comprenant les frais de stationnement des patients et du personnel, les services d'alimentation au détail, les locations et les revenus d'investissement. Dans l'ensemble, ces revenus sont conformes à ceux de l'exercice précédent.

## Expenses

Horizon's operational expenses for the 2018-19 fiscal year totalled \$1.196 billion, while the prior year operational expenses were \$1.205 billion. Variances in expenses by category are explained below.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Nursing inpatient services</b>	\$348,088,973	\$342,369,325	\$ 5,719,648

**Nursing Inpatient Services** – These services include inpatient units as well as the operating and recovery rooms in hospitals. The cost increase would be primarily related to approved collective bargaining increases. The other part of the increase is related to higher drug costs for inpatient units and general medical surgical supplies in the operating rooms.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Non-inpatient services</b>	\$165,886,078	\$154,655,042	\$11,231,036

**Non-Inpatient Services** – Non-inpatient services include areas such as Emergency Departments, Day Surgery and Ambulatory clinics. An overall increase in salary expense accounts for part of the change, again related to approved collective bargaining increases. The other portion of the increase relates to higher oncology drug expenses for day/night clinics.

## Dépenses

Les dépenses d'exploitation d'Horizon pour l'exercice 2018-2019 se sont chiffrées à 1,205 milliard de dollars, comparativement à 1,196 milliard de dollars pour l'exercice précédent. Les écarts des dépenses par catégorie sont expliqués ci-après.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services infirmiers aux patients hospitalisés</b>	348 088 973 \$	342 369 325 \$	5 719 648 \$

**Services infirmiers aux patients hospitalisés** – Ces services comprennent les unités de soins aux patients hospitalisés ainsi que les salles d'opération et les salles de réveil des hôpitaux. L'augmentation des coûts est principalement attribuable aux augmentations approuvées dans le cadre des négociations collectives. Cette augmentation est également attribuable à une augmentation du coût des médicaments pour les unités de soins pour patients hospitalisés et du coût des fournitures médicales et chirurgicales communes pour les salles d'opération.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services aux patients en consultation externe</b>	165 886 078 \$	154 655 042 \$	11 231 036 \$

**Services aux patients en consultation externe** – Les services aux patients en consultation externe comprennent les services d'urgence, la chirurgie d'un jour et les cliniques ambulatoires. D'une part, la charge salariale a augmenté dans l'ensemble encore une fois en raison des augmentations approuvées dans le cadre des négociations collectives. D'autre part, les dépenses liées aux médicaments oncologiques pour les cliniques de jour et de nuit ont également augmenté.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Diagnostic and therapeutic services</b>	\$206,024,260	\$208,751,077	\$(2,726,817)

**Diagnostic and Therapeutic Services** – Diagnostic and therapeutic services include service areas such as Laboratories, Medical Imaging, Pharmacy, Social Work, Psychology, Physiotherapy, Electrophysiology and Occupational Therapy. The decreased costs were primarily related to retroactive Pay Equity and CUPE contract settlement increases paid in the previous year. The decrease was offset by increased medical surgical supplies from increases in the demand on diagnostic services.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Community services</b>	\$82,667,382	\$109,459,010	\$(26,791,628)

**Community Services** – Community services include Public Health, Mental Health, Addiction Services and Community Health Centres. The decrease is related to the transfer of Extra-Mural Program to Extra-Mural/Ambulance New Brunswick Inc. (EM/ANB) on January 1, 2018. This decrease was somewhat offset by cost increases from the approved program expansion of community Mental Health services.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Medicare</b>	\$148,596,742	\$144,958,248	\$3,638,494

**Medicare** – Medicare expenditures relate to payments to physicians. Payments to physicians increased from the previous year and are a result of wage increases and increases to the physician compliment.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services diagnostiques et thérapeutiques</b>	206 024 260 \$	208 751 077 \$	(2 726 817)\$

**Services diagnostiques et thérapeutiques** – Les services diagnostiques et thérapeutiques comprennent les services de laboratoire, l'imagerie médicale, la pharmacie, le travail social, la psychologie, la physiothérapie, l'électrophysiologie et l'ergothérapie. La diminution des coûts est principalement attribuable aux augmentations rétroactives au chapitre de la parité salariale et du règlement des contrats du SCFP au cours de l'exercice précédent. Cette diminution est contrebalancée par l'augmentation du coût des fournitures chirurgicales et médicales en raison de la demande accrue pour les services de diagnostic.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services communautaires</b>	82 667 382 \$	109 459 010 \$	(26 791 628)\$

**Services communautaires** – Ces services comprennent la Santé publique, la Santé mentale, les Services de traitement des dépendances et les centres de soins communautaires. Le transfert du Programme extra-mural à Extra-Mural/Ambulance Nouveau-Brunswick inc. (EM/ANB) le 1er janvier 2018 a entraîné une diminution des coûts. Cette diminution a été quelque peu tempérée par une augmentation des coûts découlant du projet (approuvé) visant l'expansion des services de santé mentale communautaires.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Assurance-maladie</b>	148 596 742 \$	144 958 248 \$	3 638 494 \$

**Assurance-maladie** – Ces dépenses ont trait aux paiements des médecins. Les paiements aux médecins ont augmenté par rapport à l'exercice précédent et sont le résultat d'augmentations salariales et d'une augmentation à l'effectif des médecins.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Research and education</b>	\$15,848,983	\$15,050,928	\$798,055

**Research and Education** – Research and education expenditures represent internal clinical education services provided to staff as well as research activities undertaken by Horizon and the Medical Education program. The slight increase over the previous year is the result of small salary increases in both research and medical education.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Support services</b>	\$193,880,349	\$195,867,132	\$(1,986,783)

**Support Services** – Support services include areas such as Housekeeping, Laundry, Maintenance and Engineering, Financial Services, Human Resources, Information Systems and Food Services. Support services expenditures were down over the previous year. The major reason for the reduction is related to decreased retirement allowance payouts. The reduction was offset by salary increases from the implementation of the previous year’s CUPE collective agreement settlements.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Recherche et éducation</b>	15 848 983 \$	15 050 928 \$	798 055 \$

**Recherche et éducation** – Ces dépenses touchent principalement les services de formation clinique interne offerts au personnel ainsi que les activités de recherche d’Horizon et du Programme d’enseignement médical. La légère augmentation des coûts par rapport à l’année précédente est attribuable à de faibles augmentations salariales dans les secteurs de la recherche et de l’enseignement médicaux.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services de soutien</b>	193 880 349 \$	195 867 132 \$	(1 986 783)\$

**Services de soutien** – Les services de soutien comprennent des secteurs comme l’entretien ménager, la buanderie, l’entretien et les services techniques, les services financiers, les ressources humaines, les systèmes informatiques et les services d’alimentation. Les dépenses des services de soutien ont diminué par rapport à l’exercice précédent. Cette diminution est principalement attribuable à la diminution des paiements d’indemnités de retraite. Cette diminution a été contrebalancée par les augmentations salariales découlant de la mise en œuvre des conventions collectives du SCFP conclues au cours de l’exercice précédent.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Administrative services</b>	\$21,477,048	\$21,234,354	\$242,694

**Administrative Services** – These expenses include costs associated with the operation of the corporate office, Infection Control, Quality Improvement, Risk Management and Planning. Costs are in line with previous years' expenditures.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Increase (Decrease)
<b>Ancillary services</b>	\$13,325,469	\$12,595,648	\$729,821

**Ancillary Services** – Ancillary services expenditures are related to payments made on behalf of other organizations, for which related revenue recovery is received, and marketable services including paid parking, retail food services and specific initiatives undertaken by management to support health care services. Expenditures have increased primarily due to salary costs that were offset by increased revenue recoveries.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services administratifs</b>	21 477 048 \$	21 234 354 \$	242 694 \$

**Services administratifs** – Ces dépenses incluent les coûts associés au fonctionnement du bureau de la direction, au contrôle des infections, à l'amélioration de la qualité, à la gestion du risque et à la planification. Les coûts correspondent aux dépenses des exercices précédents.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Hausse (baisse)
<b>Services accessoires</b>	13 325 469 \$	12 595 648 \$	729 821 \$

**Services accessoires** – Ces dépenses ont trait aux paiements versés au nom d'autres organisations pour lesquels un recouvrement est enregistré comme un revenu ainsi que pour des services commercialisables comprenant les stationnements payants, les services d'alimentation au détail ainsi que certaines initiatives entreprises par la direction pour appuyer les services de soins de santé. L'augmentation des dépenses est principalement liée aux coûts salariaux, qui ont été contrebalancés par l'augmentation des recouvrements de revenus.

## Non-operational funded items

Horizon recognizes revenue and expenses for some items which are non-operational funded items. As such, capital asset revenues and expenses and sick time expenses have been reported below regular operation figures to assist the reader.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Variance
<b>EMP Transfer</b>	-	\$4,338,146	\$(4,338,146)
<b>Capital Grant Funding</b>	\$13,668,140	\$20,373,535	\$(6,705,395)
<b>Amortization of tangible capital assets</b>	\$(35,460,229)	\$(35,089,140)	\$371,089

**Extra-Mural Program (EMP) Transfer** – Represents the net position after the removal of EMP asset and liabilities from Horizon to EM/ANB.

**Capital Grant Funding** – Capital grant funding represents capital asset funding received from government transfers and from foundations, auxiliaries and others. This activity could vary considerably each year.

**Amortization of Tangible Capital Assets** – Amortization of tangible capital assets is the allocation of the cost of tangible capital assets over the useful life of the capital asset. The expense allocation reduces over time as the balances are depleted unless significant new assets are added during the year.

Area	2019 Actual	2018 Actual	Variance
<b>Sick pay obligation</b>	\$855,900	\$952,900	\$(97,000)

**Sick Pay Obligation** – Horizon recognizes the change in sick pay obligation to its employees. The expense is determined through actuarial calculation and changes each year due to projections for interest rates, salary increases and sick leave experience. The experience has been positive and expenses have continued to decrease.

## Projets non opérationnels financés

Horizon prend en compte les revenus et les dépenses de certains projets non opérationnels financés. À ce titre, les revenus et les dépenses des immobilisations ainsi que les dépenses liées aux prestations de maladie sont affichés sous les opérations ordinaires afin d'en faciliter la lecture.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Écart
<b>Transfert du PEM</b>	-	4 338 146 \$	(4 338 146)\$
<b>Financement par subvention en capital</b>	13 668 140 \$	20 373 535 \$	(6 705 395)\$
<b>Amortissement des immobilisations matérielles</b>	(35 460 229)\$	(35 089 140)\$	371 089 \$

### Transfert du Programme extra-mural (PEM) –

Représente la position nette après le transfert de l'actif et du passif du PEM d'Horizon à EM/ANB.

**Financement par subvention en capital** – Le financement par subvention en capital comprend le financement d'immobilisations provenant des transferts gouvernementaux, des fondations, des associations d'auxiliaires et d'autres sources. Cette activité peut varier considérablement d'une année à l'autre.

### Amortissement des immobilisations matérielles

– L'amortissement des immobilisations matérielles correspond à la répartition du coût sur la durée de vie utile des immobilisations. Cette répartition des dépenses diminue avec le temps au fur et à mesure que les soldes s'épuisent, à moins que d'importants nouveaux actifs s'ajoutent durant l'exercice.

Région	Réel 2019	Réel 2018	Écart
<b>Prestations de maladie</b>	855 900 \$	952 900 \$	(97 000)\$

**Prestations de maladie** – Le Réseau de santé Horizon tient compte des changements aux prestations de maladie de ses employés. Les dépenses sont établies par un calcul actuariel et varient chaque année en fonction des prévisions liées aux taux d'intérêt, aux augmentations salariales et aux congés de maladie. Jusqu'à présent, l'expérience a été positive et les dépenses ont constamment diminué.

## STATEMENT OF OPERATIONS

Year ended March 31

	Budget 2019 \$	Actual 2019 \$	Actual 2018 \$
(Note 4)			
<b>Revenues</b>			
Department of Health	1,088,061,652	1,099,841,357	1,107,688,964
Government of Canada	17,892,376	15,934,244	16,059,861
Patient recoveries	42,306,019	40,430,538	41,560,720
Other recoveries and sales	33,914,980	39,906,935	40,051,523
	1,182,175,027	1,196,113,074	1,205,361,068
<b>Expenses</b>			
Nursing inpatient services	343,266,105	348,088,973	342,369,325
Non-inpatient services	157,857,574	165,886,078	154,655,042
Diagnostic and therapeutic services	206,485,227	206,024,260	208,751,077
Community services	82,804,678	82,667,382	109,459,010
Medicare	149,702,440	148,596,742	144,958,248
Research and education	17,820,321	15,848,983	15,050,928
Support services	189,165,870	193,880,349	195,867,132
Administrative services	22,177,863	21,477,048	21,234,354
Ancillary services	12,894,952	13,325,469	12,595,648
	1,182,175,030	1,195,795,284	1,204,940,764
Surplus (deficit) from operations before undernoted	(3)	317,790	420,304
Gain on Extra-Mural Program transfer	-	-	4,338,146
Capital grant funding	14,733,160	13,668,140	20,373,535
Amortization of tangible capital assets	(35,453,922)	(35,460,229)	(35,089,140)
Sick pay obligation adjustment	(502,800)	855,900	952,900
	(21,223,565)	(20,618,399)	(9,004,255)

## ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Exercice se terminant le 31 mars

	<b>Budget 2019 \$</b>	<b>Réel 2019 \$</b>	<b>Réel 2018 \$</b>
(Note 4)			
<b>Revenus</b>			
Ministère de la Santé	1 088 061 652	1 099 841 357	1 107 688 964
Gouvernement du Canada	17 892 376	15 934 244	16 059 861
Recouvrements auprès des patients	42 306 019	40 430 538	41 560 720
Autres sommes recouvrées et ventes	33 914 980	39 906 935	40 051 523
	1 182 175 027	1 196 113 074	1 205 361 068
<b>Dépenses</b>			
Services infirmiers aux patients hospitalisés	343 266 105	348 088 973	342 369 325
Services aux patients non hospitalisés	157 857 574	165 886 078	154 655 042
Services diagnostiques et thérapeutiques	206 485 227	206 024 260	208 751 077
Services communautaires	82 804 678	82 667 382	109 459 010
Assurance-maladie	149 702 440	148 596 742	144 958 248
Recherche et éducation	17 820 321	15 848 983	15 050 928
Services de soutien	189 165 870	193 880 349	195 867 132
Services administratifs	22 177 863	21 477 048	21 234 354
Services accessoires	12 894 952	13 325 469	12 595 648
	1 182 175 030	1 195 795 284	1 204 940 764
Excédent d'exploitation de l'exercice avant les éléments ci-dessous	(3)	317 790	420 304
Gain relatif au transfert du Programme extra-mural	-	-	4 338 146
Financement par subvention en capital	14 733 160	13 668 140	20 373 535
Amortissement des immobilisations matérielles	(35 453 922)	(35 460 229)	(35 089 140)
Rajustement des prestations de maladie	(502 800)	855 900	952 900
	(21 223 565)	(20 618 399)	(9 004 255)

## Executive Team Salary Ranges Fiscal 2018-19

Title	Salary Range
President and Chief Executive Officer	\$283,322 - \$309,067
Vice President Clinical	\$153,842 - \$186,992
Vice President Community	\$135,122 - \$164,268
Vice President Professional Services	\$135,122 - \$164,268
Vice President, Quality and Patient Centred Care	\$137,514 - \$151,450
Corporate Director of Communications and Community Relations	\$123,058 - \$135,408
Chief Human Resource Officer	\$135,122 - \$164,268
Corporate Director, Capital Assets & Infrastructure Services	\$123,058 - \$135,408
Chief Financial Officer	\$123,058 - \$135,408
Chief Information Officer	\$123,058 - \$135,408
Vice President Medical, Academic and Research Affairs	\$274,170 - \$299,156

## Échelle salariale de la haute direction pour l'exercice 2018-2019

Titre	Échelle salariale
Présidente-directrice générale	283 322 \$ à 309 067 \$
Vice-présidente, Services cliniques	153 842 \$ à 186 992 \$
Vice-président, Affaires communautaires	135 122 \$ à 164 268 \$
Vice-président, Services professionnels	135 122 \$ à 164 268 \$
Vice-présidente, Services de qualité et de soins centrés sur le patient	137 514 \$ à 151 450 \$
Directrice générale, Communications et Relations communautaires	123 058 \$ à 135 408 \$
Dirigeante principale, Ressources humaines	135 122 \$ à 164 268 \$
Directeur général, Immobilisations et services d'infrastructure	123 058 \$ à 135 408 \$
Chef des Services financiers	123 058 \$ à 135 408 \$
Chef de l'information	123 058 \$ à 123 058 \$
Vice-président, Affaires médicales, universitaires et de la recherche	274 170 \$ à 299 156 \$



**Horizon Health Network**  
180 Woodbridge Street  
Fredericton, New Brunswick  
E3B 4R3  
Telephone Number: (506) 623-5500  
Fax Number: (506) 623-5533  
[www.HorizonNB.ca](http://www.HorizonNB.ca)

**Réseau de santé Horizon**  
180, rue Woodbridge  
Fredericton, Nouveau-Brunswick  
E3B 4R3  
Téléphone : 506-623-5500  
Télécopieur : 506-623-5533  
[www.HorizonNB.ca](http://www.HorizonNB.ca)

**FINANCIAL STATEMENTS**

**HORIZON HEALTH NETWORK**

( Regional Health Authority B )

March 31, 2019



KPMG LLP  
Frederick Square, TD Tower  
700-77 Westmorland Street  
Fredericton NB E3B 6Z3  
Canada  
Tel (506) 452-8000  
Fax (506) 450-0072

## INDEPENDENT AUDITORS' REPORT

To the Chairperson and Members of the Board of Directors of Horizon Health Network

### ***Opinion***

We have audited the financial statements of Horizon Health Network (the Entity), which comprise:

- the statement of financial position at March 31, 2019
- the statement of operations for the year then ended
- the statement of change in accumulated surplus for the year then ended
- the statement of change in net debt for the year then ended
- the statement of cash flows for the year then ended
- and notes to the financial statements, including a summary of significant accounting policies

(Hereinafter referred to as the "financial statements").

In our opinion, the accompanying financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of the Entity as at March 31, 2019, and its results of operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian public sector accounting standards.

### ***Basis for Opinion***

We conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Our responsibilities under those standards are further described in the "**Auditors' Responsibilities for the Audit of the Financial Statements**" section of our auditors' report.

We are independent of the Entity in accordance with the ethical requirements that are relevant to our audit of the financial statements in Canada and we have fulfilled our other responsibilities in accordance with these requirements.

We believe that the audit evidence we have obtained is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.

### ***Responsibilities of Management and Those Charged With Governance for the Financial Statements***

Management is responsible for the preparation and fair presentation of these financial statements in accordance with Canadian public sector accounting standards, and for such internal control as management determines is necessary to enable the preparation of financial statements that are free from material misstatement, whether due to fraud or error.



In preparing the financial statements, management is responsible for assessing the Entity's ability to continue as a going concern, disclosing, as applicable, matters related to going concern and using the going concern basis of accounting unless management either intends to liquidate the Entity or to cease operations, or has no realistic alternative but to do so.

Those charged with governance are responsible for overseeing the Entity's financial reporting process.

### ***Auditors' Responsibilities for the Audit of the Financial Statements***

Our objectives are to obtain reasonable assurance about whether the financial statements as a whole are free from material misstatement, whether due to fraud or error, and to issue an auditors' report that includes our opinion.

Reasonable assurance is a high level of assurance, but is not a guarantee that an audit conducted in accordance with Canadian generally accepted auditing standards will always detect a material misstatement when it exists.

Misstatements can arise from fraud or error and are considered material if, individually or in the aggregate, they could reasonably be expected to influence the economic decisions of users taken on the basis of the financial statements.

As part of an audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards, we exercise professional judgment and maintain professional skepticism throughout the audit.

We also:

- Identify and assess the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error, design and perform audit procedures responsive to those risks, and obtain audit evidence that is sufficient and appropriate to provide a basis for our opinion.  
The risk of not detecting a material misstatement resulting from fraud is higher than for one resulting from error, as fraud may involve collusion, forgery, intentional omissions, misrepresentations, or the override of internal control.
- Obtain an understanding of internal control relevant to the audit in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the Entity's internal control.
- Evaluate the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates and related disclosures made by management.
- Conclude on the appropriateness of management's use of the going concern basis of accounting and, based on the audit evidence obtained, whether a material uncertainty exists related to events or conditions that may cast significant doubt on the Entity's ability to continue as a going concern. If we conclude that a material uncertainty exists, we are required to draw attention in our auditors' report to the related disclosures in the financial statements or, if such disclosures are inadequate, to modify our opinion. Our conclusions are based on the audit evidence obtained up to the date of our auditors' report. However, future events or conditions may cause the Entity's to cease to continue as a going concern.



- Evaluate the overall presentation, structure and content of the financial statements, including the disclosures, and whether the financial statements represent the underlying transactions and events in a manner that achieves fair presentation
- Communicate with those charged with governance regarding, among other matters, the planned scope and timing of the audit and significant audit findings, including any significant deficiencies in internal control that we identify during our audit.

*KPMG LLP*

Chartered Professional Accountants

Fredericton, Canada

June 3, 2019

---

**Horizon Health Network****STATEMENT OF FINANCIAL POSITION**

---

**As at March 31**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Financial assets</b>		
Cash and cash equivalents	14,082,921	17,249,534
Accounts receivable (note 7)	93,243,228	102,569,834
Investments and restricted cash (note 8)	27,380,603	23,469,182
	<u>134,706,752</u>	<u>143,288,550</u>
<b>Liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities (note 9)	151,397,922	159,085,502
Designated funds (note 10)	9,673,946	9,416,248
Employee future benefits (note 11)	49,199,900	50,052,200
Deferred revenue - capital grants (note 12)	19,951,693	6,283,271
	<u>230,223,461</u>	<u>224,837,221</u>
<b>Net debt</b>	<u>(95,516,709)</u>	<u>(81,548,671)</u>
<b>Non-financial assets</b>		
Tangible capital assets (note 13)	343,860,181	350,698,636
Inventory (note 14)	9,910,219	9,516,370
Prepaid expenses	1,281,332	917,758
	<u>355,051,732</u>	<u>361,132,764</u>
<b>Accumulated surplus</b>	<u>259,535,023</u>	<u>279,584,093</u>

*Commitments (note 17)**Contingencies (note 19)**See accompanying notes to financial statements**Approved by the Board:*

---

*Director*

---

*Director*

---

**Horizon Health Network****STATEMENT OF OPERATIONS**

---

<b>Year ended March 31</b>	<b>Budget 2019 \$</b>	<b>Actual 2019 \$</b>	<b>Actual 2018 \$</b>
	(Note 4)		
<b><u>Revenues</u></b>			
Department of Health	1,088,061,652	1,099,841,357	1,107,688,964
Government of Canada	17,892,376	15,934,244	16,059,861
Patient recoveries	42,306,019	40,430,538	41,560,720
Other recoveries and sales	33,914,980	39,906,935	40,051,523
	<u>1,182,175,027</u>	<u>1,196,113,074</u>	<u>1,205,361,068</u>
<b><u>Expenses</u></b>			
Nursing inpatient services	343,266,105	348,088,973	342,369,325
Non-inpatient services	157,857,574	165,886,078	154,655,042
Diagnostic and therapeutic services	206,485,227	206,024,260	208,751,077
Community services	82,804,678	82,667,382	109,459,010
Medicare	149,702,440	148,596,742	144,958,248
Research and education	17,820,321	15,848,983	15,050,928
Support services	189,165,870	193,880,349	195,867,132
Administrative services	22,177,863	21,477,048	21,234,354
Ancillary services	12,894,952	13,325,469	12,595,648
	<u>1,182,175,030</u>	<u>1,195,795,284</u>	<u>1,204,940,764</u>
Surplus (deficit) from operations before undernoted	(3)	317,790	420,304
Gain on Extra-Mural Program transfer (note 20)	-	-	4,338,146
Capital grant funding (note 12)	14,733,160	13,668,140	20,373,535
Amortization of tangible capital assets	(35,453,922)	(35,460,229)	(35,089,140)
Sick pay obligation adjustment (note 11)	(502,800)	855,900	952,900
	<u>(21,223,565)</u>	<u>(20,618,399)</u>	<u>(9,004,255)</u>

*See accompanying notes to financial statements*

---

**Horizon Health Network****STATEMENT OF CHANGE IN ACCUMULATED SURPLUS**

---

**Year ended March 31**

	<b>Budget 2019 \$</b>	<b>Actual 2019 \$</b>	<b>Actual 2018 \$</b>
	(Note 4)		
<b>Accumulated surplus - beginning of year</b>		279,584,093	289,211,769
Annual deficit	(21,223,565)	(20,618,399)	(9,004,255)
Endowments and restricted funds expenditures	-	31	(160,919)
Remeasurement gains and losses	-	569,298	(462,502)
		<u>(20,049,070)</u>	<u>(9,627,676)</u>
<b>Accumulated surplus - end of year</b>		<u>259,535,023</u>	<u>279,584,093</u>

**Comprised of the following:**

Unrestricted		(65,011,763)	(65,469,539)
Investment in capital assets		323,908,488	344,415,365
Endowments and restricted funds		638,298	638,267
<b>Accumulated surplus - end of year</b>		<u>259,535,023</u>	<u>279,584,093</u>

*See accompanying notes to financial statements*

---

**Horizon Health Network****STATEMENT OF CHANGE IN NET DEBT**

---

**Year ended March 31**

	<b>Budget 2019 \$</b>	<b>Actual 2019 \$</b>	<b>Actual 2018 \$</b>
	(Note 4)		
<b>Net debt - beginning of year</b>	-	(81,548,671)	(80,038,591)
<b>Changes in year</b>			
Annual deficit	(21,223,565)	(20,618,399)	(9,004,255)
Remeasurement gains and losses	-	569,298	(462,502)
Acquisition of tangible capital assets	-	(28,621,774)	(26,367,577)
Amortization of tangible capital assets	35,453,922	35,460,229	35,089,140
Net change in inventory - increase	-	(393,849)	(695,774)
Net change in prepaid expenses - decrease (increase)	-	(363,574)	91,807
Endowments and restricted funds expenditures	-	31	(160,919)
<b>Increase in net debt</b>		<b>(13,968,038)</b>	<b>(1,510,080)</b>
<b>Net debt - end of year</b>		<b>(95,516,709)</b>	<b>(81,548,671)</b>

*See accompanying notes to the financial statements*

**STATEMENT OF CASH FLOWS**

---

**Year ended March 31**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Cash and cash equivalents provided by (used in):</b>		
<b>Operating activities</b>		
Deficit for the year	(20,618,399)	(9,004,255)
Add (deduct) items not requiring an outlay of cash		
Amortization of tangible capital assets	35,460,229	35,089,140
Decrease in employee future benefits	(852,300)	(988,300)
Gain on Extra-Mural Program transfer	-	(4,338,146)
	<u>13,989,530</u>	<u>20,758,439</u>
Net change in non-cash working capital balances related to operations (note 15)	16,492,251	12,878,607
	<u>30,481,781</u>	<u>33,637,046</u>
<b>Capital transactions</b>		
Purchase of tangible capital assets	(30,306,302)	(22,393,557)
	<u>(30,306,302)</u>	<u>(22,393,557)</u>
<b>Financing activities</b>		
Endowment expenditures	31	(160,919)
	<u>31</u>	<u>(160,919)</u>
<b>Investing activities</b>		
Transfer of Extra-Mural Program assets	-	(196,492)
Investment activity	(3,342,123)	(644,907)
	<u>(3,342,123)</u>	<u>(841,399)</u>
Cash and cash equivalents increase (decrease) during the year	(3,166,613)	10,241,171
Cash and cash equivalents, beginning of year	17,249,534	7,008,363
	<u>14,082,921</u>	<u>17,249,534</u>

*See accompanying notes to financial statements*

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2019**

**1. REPORTING ENTITY**

Regional Health Authority B, operating as Horizon Health Network (Horizon), was created on September 1, 2008 by the merger of the Regional Health Authorities 1SE, 2, 3 and 7 through Bill 34, an act to amend the Regional Health Authorities Act of the Province of New Brunswick.

The principal activity of Horizon is the provision of health care services to the south-eastern, western and southern areas of New Brunswick. Through a network of hospitals, health centres and specialty centres, Horizon provides programs and services ranging from primary care to specialized and tertiary services. Community based services, such as the Community Mental Health and Public Health are located in several communities.

**2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES**

These financial statements have been prepared in accordance with Canadian public sector accounting standards. The significant accounting policies used in the preparation of these financial statements are as follows:

***Revenue Recognition***

Government transfers (Government of Canada and Department of Health) and donations without eligibility criteria and stipulations restricting their use are recognized as revenue in the Statement of Operations and Change in Accumulated Surplus when the transfers are authorized.

Government transfers (Government of Canada and Department of Health) and donations with eligibility criteria but no stipulations are recognized as revenue in the Statement of Operations and Change in Accumulated Surplus when the transfers are authorized, and the eligibility criteria are met by Horizon.

Government transfers (Government of Canada and Department of Health) and donations with stipulations restricting their use are recognized as revenue in the Statement of Operations and Change in Accumulated Surplus when the transfer is authorized, and the eligibility criteria is met by Horizon except when, and to the extent that, the transfer gives rise to an obligation that constitutes a liability. When the transfer gives rise to an obligation that constitutes a liability, the transfer is recognized in revenue when, and in proportion to, how the liability is settled.

Capital grants that are provided without any stipulations are recognized as revenue when the grant is received.

Provision of service or sale of goods is recognized when the service is provided or when the customer takes ownership, the amount can be reasonably estimated, and collection is reasonably assured.

Endowment contributions are recognized as direct increases in net assets.

Restricted investment income is recognized as revenue in the year in which the related expenses are recognized. Unrestricted investment income is recognized as revenue when earned.

***Expense Recognition***

Expenses are recorded on the accrual basis as they are incurred and are measurable based on receipt of goods or services and obligation to pay.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

---

Year ended March 31, 2019

*Asset Classification*

Assets are classified as either financial or non-financial. Financial assets are assets that could be used to discharge existing liabilities or finance future operations and are not to be consumed in the normal course of operations. Non-financial assets are acquired, constructed or developed assets that do not provide resources to discharge existing liabilities, but are employed to deliver healthcare services, may be consumed in normal operations and are not for resale.

*Financial Instruments*

Financial instruments are recorded at fair value on initial recognition. Equity instruments that are quoted in an active market are reported at fair value. All other financial instruments are subsequently recorded at cost or amortized cost unless management has elected to carry the instruments at fair value. Management has elected to record all investments and restricted cash at fair value as they are managed and evaluated on a fair value basis.

Unrealized changes in fair value are recognized in the statement of change in accumulated surplus until they are realized when they are transferred to the Statement of Operations.

Transaction costs incurred on the acquisition of financial instruments measured subsequently at fair value are expensed as incurred. All other financial instruments are adjusted by transaction costs incurred on acquisition and financing costs, which are amortized using the straight-line method.

All financial assets are assessed for impairment on an annual basis. When a decline is determined to be other than temporary, the amount of the loss is reported in the Statement of Operations and any unrealized gain is adjusted through the Statement of Change in Accumulated Surplus.

When the asset is sold, the unrealized gains and losses previously recognized in the Statement of Change in Accumulated Surplus are reversed and recognized in the Statement of Operations.

PSAB requires an organization to classify fair value measurements using a fair value hierarchy, which includes three levels of information that may be used to measure fair value:

Level 1 - Unadjusted quoted market prices in active markets for identical assets or liabilities;

Level 2 - Observable or corroborated inputs, other than Level 1, such as quoted prices for similar assets or liabilities in inactive markets or market data for substantially the full term of the assets or liabilities; and

Level 3 - Unobservable inputs that are supported by little or no market activity and that are significant to the fair value of the assets or liabilities.

All financial instruments measured at fair value are included in Level 1.

*Derivatives*

Horizon does not enter into any derivative financial instrument arrangements.

*Cash and Cash Equivalents*

Horizon considers cash balances with banks, net of overdrafts, and highly liquid temporary money market instruments with original maturities of three months or less, as cash and cash equivalents.

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2019*****Foreign Currency Transactions***

The market values of investments listed in foreign currencies are translated into Canadian dollars at the year-end closing exchange rate. In calculating unrealized gains or losses on foreign securities, cost values are translated into Canadian dollars at the rate of exchange on the transaction date.

***Vacation Pay and Overtime***

Vacation pay and overtime is accrued to year-end.

***Sick Pay***

Employees of Horizon are entitled to sick-pay benefits which accumulate but do not vest. In accordance with public sector accounting standards for post-employment benefits and compensated absences, Horizon recognizes the liability in the period in which the employee renders service.

***Tangible Capital Assets***

Tangible capital assets are assets owned by Horizon which have useful lives greater than one year and are recorded at gross cost.

Tangible capital assets are amortized as follows:

Asset	Rate
Land improvements	4% to 20%
Leasehold improvements	10% to 20%
Buildings	2.5% to 10%
Equipment	2.5% to 50%

Construction in progress is not amortized.

***Inventory***

Inventory is valued at the lower of average cost and net realizable value with cost being determined on the average cost basis. Net realizable value is determined to be replacement cost.

***Use of Estimates***

The preparation of financial statements in conformity with Canadian public sector accounting standards requires management to make estimates and assumptions that affect the reported amounts of assets and liabilities and disclosure of contingent assets and liabilities at the date of the financial statements and the reported amounts of revenues and expenses during the reporting period. Areas of significant estimate include allowance for doubtful accounts, employee future benefits and useful lives of tangible capital assets. Actual results could differ from those estimates.

***Asset Impairment***

When a tangible capital asset no longer has any long-term service potential to Horizon, the excess of its net carrying amount over any residual value is recognized as an expense in the Statement of Operations.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

---

Year ended March 31, 2019

**3. FUTURE CHANGES IN ACCOUNTING POLICIES**

*Asset Retirement Obligations*

Horizon is currently in the process of gathering information for the adoption of PS 3280 - Asset Retirement Obligations, which is applicable for years beginning on or after April 1, 2021. This new standard establishes how to account for and report a liability for asset retirement obligations. The extent of the impact of the adoption of this standard has not yet been determined.

**4. BUDGET**

The budget amounts included in these financial statements are the amounts approved by Horizon's Board for the current fiscal year. The budget would include all known service and program changes and enhancements for the coming year. Additional changes to services and programs that are initiated during the course of the year would be funded through budget amendments, but not reflected in the budget for the current fiscal year. Programs and services added, that are of a recurring nature, would be included in the budget for the subsequent fiscal year.

**5. ECONOMIC DEPENDENCE**

Horizon is dependent on the Department of Health to provide sufficient funds to continue operations, replace essential equipment and complete its capital projects.

**6. FINANCIAL INSTRUMENTS**

*Credit Risk*

Credit risk arises from the potential that a counter party will fail to perform its obligations. A significant portion of the accounts receivable is from the Province of New Brunswick. Horizon monitors the collectability of its accounts receivable on an on-going basis.

*Liquidity Risk*

Liquidity risk is the risk that Horizon will be unable to fulfill its obligations on a timely basis or at a reasonable cost. Horizon manages its liquidity by monitoring its operating requirements. Horizon prepares budget and cash forecasts to ensure it has sufficient funds to fulfill its obligations.

*Market Risk*

Market risk is the risk that changes in the market prices, such as foreign exchange rates or interest rates will affect Horizon's income or the value of its holdings or financial instruments.

*Foreign Exchange Risk*

Horizon is exposed to financial risks as a result of exchange rate fluctuations and the volatility of these rates. In the normal course of business, Horizon holds investments denominated in U.S. dollars. Horizon does not currently enter into forward contracts to mitigate these risk. Horizon mitigates this risk through diversification of investment holdings.

*Interest Rate Risk*

Interest rate risk is the risk that the fair value of future cash flows or a financial instrument will fluctuate because of changes in the market interest rates. Fixed income securities expose Horizon to cash flow interest rate risk. Horizon mitigates these risk through diversification of investment holdings.

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Year ended March 31, 2019

7. ACCOUNTS RECEIVABLE

	2019	2018
	\$	\$
<u>Province of New Brunswick</u>		
Medicare	16,436,493	19,867,704
Equipment grants	6,841,065	9,167,825
Provincial plan	35,345,230	35,163,669
Budget amendments	6,089,696	8,401,026
Estimated year-end adjustments	95,551	-
	<u>64,808,035</u>	<u>72,600,224</u>
Patient, net of allowance for doubtful accounts of \$3,139,279 (2018 - \$4,882,358)	18,282,069	16,022,018
HST	3,635,161	3,481,284
Other	6,517,963	10,466,308
	<u>93,243,228</u>	<u>102,569,834</u>

8. INVESTMENTS AND RESTRICTED CASH

	2019	2018
	\$	\$
<u>Pooled Funds</u>		
Fixed income securities	9,427,993	11,262,924
Canadian denominated stocks	4,129,676	3,309,784
U.S. denominated stocks	3,763,354	1,871,000
Amounts held in cash	10,059,580	7,025,474
	<u>27,380,603</u>	<u>23,469,182</u>

The majority of amounts held in cash are restricted for designated funds (note 10).

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Year ended March 31, 2019

9. ACCOUNTS PAYABLE AND ACCRUED LIABILITIES

	2019	2018
	\$	\$
Accounts payable and other accrued liabilities	42,698,476	50,850,843
Salaries and benefits	56,417,048	57,966,214
Accrued vacation pay	52,282,398	50,268,445
	151,397,922	159,085,502

10. DESIGNATED FUNDS

	2019	2018
	\$	\$
Patient and other funds	1,703,741	1,659,628
Educational funds	859,243	801,627
Research funds	7,110,962	6,954,993
	9,673,946	9,416,248

11. EMPLOYEE FUTURE BENEFITS

( A ) Former CEO Pension

A predecessor Corporation entered into supplementary pension arrangements with two of its former Chief Executive Officers on September 21, 1993 and May 8, 1995. The Province of New Brunswick has agreed to fund a portion of the obligations.

	2019	2018
	\$	\$
Total actuarial value, beginning of year	1,013,800	1,050,200
Change during the year	65,977	34,398
Less: payments made during the year	(72,177)	(70,798)
Total actuarial value, end of year	1,007,600	1,013,800

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2019****( B ) Other Pension**

A predecessor Corporation entered into additional pension arrangements with four former employees of the West Saint John Community Hospital and an amount was recorded at March 31, 2007 equal to the present value of future monthly payments.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Total actuarial value, beginning of year	354,600	353,600
Change during the year	24,968	15,727
Less: payments made during the year	<u>(15,168)</u>	<u>(14,727)</u>
Total actuarial value, end of year	<u>364,400</u>	<u>354,600</u>
Total pension related employee future benefits	<u>1,372,000</u>	<u>1,368,400</u>

**( C ) General Pensions**

Current employees of Horizon Health Network are covered by the Public Service Pension Plans of the Province of New Brunswick. The Public Service Pension Plan is a shared risk multi-employer plan under which contributions are made by both Horizon and the employees. For the fiscal year-ended March 31, 2019, Horizon expensed contributions of \$12,521,253 (2018 - \$12,298,388) under the terms of the plan. Horizon has no direct liability or entitlement to any unfunded liability or surplus in the plan related to its current or former employees.

**( D ) Sick Pay**

Horizon employees working full-time/part-time hours receive sick leave that accumulates at varying amounts per month based on the group. Unused hours can be carried forward for future paid leave and employees can accumulate up to a maximum of 1800 hours. An actuarial estimate for this future liability has been completed and forms the basis for the estimated liability reported in these financial statements.

Significant economic and demographic assumptions used in the actuarial valuation are:

Discount rate	2.93% per annum
Salary growth rate:	1.5% per annum for 2018 and 2019 and 1.95% per 2020 and thereafter
Retirement age:	age 60
Termination Scale:	Aged based turnover

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Year ended March 31, 2019

Based on actuarial valuation of the liability, at March 31, 2019, the results are:

	2019	2018
	\$	\$
Accrued sick pay liability, beginning of year	48,683,800	51,933,300
Current service cost	4,970,800	5,004,100
Interest on obligation	1,501,200	1,613,400
Amortization of unrecognized balances experience	(35,600)	(80,700)
Benefit payments	(7,292,300)	(7,489,700)
	(855,900)	(952,900)
	47,827,900	50,980,400
Transfer of Extra-Mural Program to EM/ANB Inc.(note 20)	-	(2,296,600)
Accrued sick pay liability, end of year	47,827,900	48,683,800

( E ) Retirement Allowances

Employees with continuous service of five or more years are entitled to receive a lump-sum payment equal to one week of pay for each full year of employment to a maximum of 25 weeks of pay upon retirement or as specified by collective agreements. Funding of these retirement allowances is the responsibility of the Province. Accordingly, no liability for these allowances has been recorded in these financial statements. During 2016, union contracts signed with the Paramedical, Specialized Health Care Professionals (SHCP), Nurses Part III and Nurse Managers and Supervisors allow for either an early discontinuation (SCHP until March 31, 2019) or a voluntary discontinuation (nurses/Nurse Managers) of the retirement allowance. Medical Science Professionals and SHCP have a provision within their agreement which will see retirement allowance service stop accumulating as of March 31, 2019, at this point employees who did not elect the early discontinuation can either elect a payout or defer the retirement allowance until retirement.

Total future employee benefit obligations at March 31	49,199,900	50,052,200
---	------------	------------

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Year ended March 31, 2019

12. CAPITAL GRANTS

	2019	2018
	\$	\$
Capital grants received and recorded as revenue during the year are as follows:		
Deferred revenue capital grants, beginning of year	6,283,271	330,725
Capital grants - Province of New Brunswick	23,579,000	21,053,227
Capital grants - Foundations, Auxiliaries, others	3,757,562	5,272,854
Less: deferred revenue capital grants, end of year	(19,951,693)	(6,283,271)
Capital grant revenue for the year	<u>13,668,140</u>	<u>20,373,535</u>

Capital grants, related to capital assets, represent the amount of donations and grants received for which no stipulations exist. Revenue is recognized as the equipment and operations are brought into service.

13. TANGIBLE CAPITAL ASSETS

	Cost	Accumulated Amortization	2019	2018
	\$	\$	\$	\$
Land	4,361,125	-	4,361,125	4,361,125
Land improvements	12,509,201	9,148,138	3,361,063	3,732,261
Leasehold improvements	1,185,277	1,185,277	-	-
Buildings	568,500,269	358,377,367	210,122,902	223,008,043
Equipment	488,412,185	384,618,578	103,793,607	112,334,439
Construction in progress	22,221,484	-	22,221,484	7,262,768
	<u>1,097,189,541</u>	<u>753,329,360</u>	<u>343,860,181</u>	<u>350,698,636</u>

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Year ended March 31, 2019

14. INVENTORY

	2019	2018
	\$	\$
Drugs	4,127,351	3,889,139
Medical, surgical, general supplies	5,782,868	5,627,231
	<u>9,910,219</u>	<u>9,516,370</u>

15. STATEMENT OF CASH FLOWS

Changes in non-cash operating working capital items were as follows:

	2019	2018
	\$	\$
<b>Decrease (increase) in</b>		
Accounts receivable	9,326,606	(16,669,009)
Inventory	(393,849)	(695,774)
Prepaid expenses	(363,574)	91,807
	<u>8,569,183</u>	<u>(17,272,976)</u>
<b>Increase (decrease) in</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	(7,687,580)	26,632,570
Deferred revenues - capital grants	13,668,422	5,952,546
Designated funds	257,698	1,540,487
	<u>6,238,540</u>	<u>34,125,603</u>
Net change in tangible capital asset additions not yet paid at year-end	<u>1,684,528</u>	<u>(3,974,020)</u>
	<u>16,492,251</u>	<u>12,878,607</u>

Tangible capital asset additions unpaid at year end are as follows: \$ 4,097,620 (2018 - \$5,782,148)

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2019****16. DONATIONS FROM FOUNDATIONS AND AUXILIARIES**

There are health care foundations and auxiliaries organizations, which were established to raise funds for their respective hospitals and/or community health services organizations within Horizon Health Network. The foundations and auxiliaries are separate legal entities. The financial and non-financial assets and liabilities and the results from operations of the foundations and auxiliaries are not included in the financial statements of Horizon.

During the year, Horizon received \$ 5,151,570 (2018 - \$4,808,752) in donations from the various foundations and auxiliaries

**17. COMMITMENTS**

Horizon is committed to minimum annual payments under various operating leases and service agreements as follows:

	<b>\$</b>
2020	14,352,580
2021	10,953,799
2022	9,938,619
2023	4,654,305
2024	2,157,910

Horizon has an agreement with the University of New Brunswick - Saint John (UNBSJ) to supply steam sufficient to meet the campus' needs to a maximum of 15,000 lbs. per hour. Horizon is not liable for any loss, damage, cost or expense incurred by UNBSJ as a result of Horizon's failure to supply steam unless the failure is caused by negligence or willful misconduct of Horizon. Horizon will be reimbursed based on actual consumption at rates agreed upon by both parties. The agreement expires March 31, 2025.

Horizon has a number of master service agreements, the most significant with GE Healthcare for service support requirements of mainly diagnostic imaging equipment. The other agreements cover equipment in various areas within the organization. The related commitments are included in the above numbers. The agreements are typically five years in duration and cover our fiscal year.

Horizon enters into other contractual arrangements on a regular basis in its normal course of business.

**18. EXPENSES BY OBJECT**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Salaries	802,766,749	819,145,866
Benefits	92,259,573	94,715,500
Medical and surgical supplies	89,566,614	82,960,552
Drugs	55,148,752	48,763,874
Other - materials and supplies	102,120,180	99,513,205
Other - services	53,077,516	58,888,867
Amortization	35,460,229	35,089,140
	<b>1,230,399,613</b>	<b>1,239,077,004</b>

---

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2019****19. CONTINGENCIES**

The nature of Horizon's activities is such that there is usually litigation pending or in process at any time. With respect to claims at March 31, 2019, management believes that Horizon has valid defenses and appropriate insurance coverage in place. In the event any claims are successful, management believes that such claims will not have a material effect on Horizon's financial position.

Horizon is covered under the Health Services Liability Protection Plan which is underwritten by the Province of New Brunswick and administered by HIROC.

**20. TRANSFER OF EXTRA-MURAL PROGRAM GENERAL INFORMATION**

In 2018, at the direction of the Department of Health, the Extra-Mural Program, operated by Horizon Health Network, was transferred to a Part 3 entity of the Province of New Brunswick called EM/ANB Inc.

A transitional phase to prepare for the transfer began on September 1, 2017 with the establishment of a Transition / Implementation Steering Committee. The effective date for the transfer was January 1, 2018. EM/ANB Inc. is accountable to the Minister of Health through a Board with an accountability framework that includes performance metrics.

The new entity EM/ANB Inc. includes the following services:  
Extra-Mural Program - (home health-care)  
Ambulance New Brunswick - (emergency care and transport)  
Telecare 811 - (health advice line)

The Department of Health continues to plan, fund and monitor the Extra-Mural Program. Medavie Health Services New Brunswick, which is a private, not-for-profit primary health care solutions organization is contracted for the management and clinical oversight of the program.

**Information related to the nature of assets and liabilities transferred is described below:****Assets**

Equipment that employees utilized in providing Extra-Mural Program was transferred to them.

	Cost	Accum. Amortiz.	NBV
	\$	\$	\$
Equipment	710,058	516,666	193,392
Equipment was transferred at net book value			
Petty Cash			3,100
Total transferred assets			196,492

NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS

Year ended March 31, 2019

**Liabilities**

Payroll related liabilities involving banked amounts owed to employees transferred, which will be assumed by EM/ANB Inc., are as follows:

	<b>2018</b>
Banked time	208,834
Levelling	10,619
Prorated leave	25,209
Statutory holidays	180,403
Vacation time	2,047,015
	<u>2,472,080</u>
The liability to cover banked time and prorated leave is not reported as part of the reconciling items on the Statement of Operations as funds will be transferred to EM/ANB Inc. cover these items.	(234,042)
	<u>2,238,038</u>

**Funding**

As a result of the program transfer, the Department of Health removed funding related to the Extra-Mural Program from Horizon Health Network. The reduction was effective January 1, 2018 and was done through a Budget Amendment. The impact on an annualized basis is approximately \$ 40.6 million dollars.

The net surplus from the transfer of the Extra-Mural Program is summarized as follows:

	<b>2018</b>
	<b>\$</b>
Transactions during the year:	
Transfer of assets retained by Extra-Mural Program as part of their service delivery	(193,392)
Transfer of portion of sick pay liability related to eligible employees who transferred with the program	2,296,600
Transfer of portion of payroll liabilities related to Extra-Mural Program employees including areas such as leveling, statutory holidays and vacation	2,238,038
Transfer of petty cash accounts held by Extra-Mural Program staff	(3,100)
	<u>4,338,146</u>
The transaction was completed at no financial consideration.	

**21. COMPARATIVE FIGURES**

Certain 2018 comparative figures have been reclassified to conform with the financial statement presentation adopted for 2019.

États financiers

# **RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON**

(Régie régionale de la santé B)

Le 31 mars 2019



KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.  
Place Frederick Tour TD  
700-77, rue Westmorland  
Fredericton NB E3B 6Z3  
Canada  
Tél. 506-452-8000  
Télééc. 506-450-0072

## RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

Au président et aux membres du Conseil d'administration du Réseau de santé Horizon

### *Opinion*

Nous avons effectué l'audit des états financiers de Réseau de santé Horizon (« l'entité »), qui comprennent :

- l'état de la situation financière au 31 mars 2019;
- l'état des résultats pour l'exercice clos à cette date;
- l'état de la variation du surplus accumulé pour l'exercice clos à cette date;
- l'état de la variation de la dette nette pour l'exercice clos à cette date;
- l'état des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date;
- ainsi que les notes annexes, y compris le résumé des principales méthodes comptables;

(ci-après, les « états financiers »).

À notre avis, les états financiers ci-joints donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'entité au 31 mars 2019, ainsi que des résultats de son exploitation, de ses gains et pertes de réévaluation, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

### *Fondement de l'opinion*

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « **Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit des états financiers** » de notre rapport des auditeurs.



Nous sommes indépendants de l'entité conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit des états financiers au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

### ***Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard des états financiers***

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'entité ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'entité.

### ***Responsabilités des auditeurs à l'égard de l'audit des états financiers***

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport des auditeurs contenant notre opinion.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister.

Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs des états financiers prennent en se fondant sur ceux-ci.



Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit.

En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;

- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière;
- nous tirons une conclusion quant au caractère approprié de l'utilisation par la direction du principe comptable de continuité de l'exploitation et, selon les éléments probants obtenus, quant à l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou situations susceptibles de jeter un doute important sur la capacité de l'entité à poursuivre son exploitation. Si nous concluons à l'existence d'une incertitude significative, nous sommes tenus d'attirer l'attention des lecteurs de notre rapport des auditeurs sur les informations fournies dans les états financiers au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas adéquates, d'exprimer une opinion modifiée. Nos conclusions s'appuient sur les éléments probants obtenus jusqu'à la date de notre rapport des auditeurs. Des événements ou situations futurs pourraient par ailleurs amener l'entité à cesser son exploitation;
- nous évaluons la présentation d'ensemble, la structure et le contenu des états financiers, y compris les informations fournies dans les notes, et apprécions si les états financiers représentent les opérations et événements sous-jacents d'une manière propre à donner une image fidèle;



- nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.*

Comptables professionnel agréés  
Fredericton, Canada

3 juin 2019

# RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON

États financiers

Exercice clos le 31 mars 2019

États financiers

État de la situation financière

État des résultats

État de la variation du surplus accumulé

État de la variation de la dette nette

État des flux de trésorerie

Notes afférentes aux états financiers

---

**Réseau de santé Horizon****ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE**

---

Au 31 mars

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Actifs financiers</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	14 082 921	17 249 534
Débiteurs (note 7)	93 243 228	102 569 834
Placements et encaisse grevée d'affectations (note 8)	27 380 603	23 469 182
	<u>134 706 752</u>	<u>143 288 550</u>
<b>Passifs</b>		
Créditeurs et charges à payer (note 9)	151 397 922	159 085 502
Fonds affectés à des fins particulières (note 10)	9 673 946	9 416 248
Avantages sociaux futurs (note 11)	49 199 900	50 052 200
Revenus reportés – subventions d'investissement (note 12)	19 951 693	6 283 271
	<u>230 223 461</u>	<u>224 837 221</u>
<b>Dette nette</b>	<u>(95 516 709)</u>	<u>(81 548 671)</u>
<b>Actifs non financiers</b>		
Immobilisations corporelles (note 13)	343 860 181	350 698 636
Stocks (note 14)	9 910 219	9 516 370
Charges payées d'avance	1 281 332	917 758
	<u>355 051 732</u>	<u>361 132 764</u>
<b>Surplus accumulé</b>	<u>259 535 023</u>	<u>279 584 093</u>

*Engagements (note 17)**Éventualités (note 19)**Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.**Approuvé par le Conseil,*\_\_\_\_\_, *administrateur*\_\_\_\_\_, *administrateur*

Réseau de santé Horizon

ÉTAT DES RÉSULTATS

Exercices clos le 31 mars	Budget 2019 \$	Réel 2019 \$	Réel 2018 \$
	(note 4)		
<b>Revenus</b>			
Ministère de la Santé	1 088 061 652	1 099 841 357	1 107 688 964
Gouvernement du Canada	17 892 376	15 934 244	16 059 861
Recouvrements auprès des patients	42 306 019	40 430 538	41 560 720
Autres recouvrements et ventes	33 914 980	39 906 935	40 051 523
	1 182 175 027	1 196 113 074	1 205 361 068
<b>Charges</b>			
Soins infirmiers dispensés aux patients hospitalisés	343 266 105	348 088 973	342 369 325
Services aux patients en consultation externe	157 857 574	165 886 078	154 655 042
Services diagnostiques et thérapeutiques	206 485 227	206 024 260	208 751 077
Services communautaires	82 804 678	82 667 382	109 459 010
Assurance maladie	149 702 440	148 596 742	144 958 248
Recherche et formation	17 820 321	15 848 983	15 050 928
Services de soutien	189 165 870	193 880 349	195 867 132
Services administratifs	22 177 863	21 477 048	21 234 354
Services auxiliaires	12 894 952	13 325 469	12 595 523
	1 182 175 030	1 195 795 284	1 204 940 764
Surplus (déficit) lié aux activités de fonctionnement	(3)	317 790	420 304
Profit sur transfert du Programme extra-muros (note 20)	-	-	4 338 146
Subventions d'investissement (note 12)	14 733 160	13 668 140	20 373 535
Amortissement des immobilisations corporelles	(35 453 922)	(35 460 229)	(35 089 140)
Obligation au titre des indemnités de maladie (note 11)	(502 800)	855 900	952 900
<b>Déficit de l'exercice</b>	<b>(21 223 565)</b>	<b>(20 618 399)</b>	<b>(9 004 255)</b>

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.)*

---

**Réseau de santé Horizon****ÉTAT DE LA VARIATION DU SURPLUS ACCUMULÉ**

---

Exercices clos le 31 mars	Budget 2019 \$	Réel 2019 \$	Réel 2018 \$
	(note 4)		
<b>Surplus accumulé à l'ouverture de l'exercice</b>		279 584 093	289 211 769
Déficit de l'exercice	(21 223 565)	(20 618 399)	(9 004 255)
Charges au titre des dotations et des fonds affectés	-	31	(160 919)
Les gains et pertes de réévaluation	-	569 298	(462 502)
		(20 049 070)	(9 627 676)
<b>Surplus accumulé à la clôture de l'exercice</b>		259 535 023	279 584 093
<b>Constitué des éléments suivants :</b>			
Fonds non affectés		(65 011 763)	(65 469 539)
Investissement en immobilisations		323 908 488	344 415 365
Dotations et fonds affectés		638 298	638 267
<b>Surplus accumulé à la clôture de l'exercice</b>		259 535 023	279 584 093

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

---

**Réseau de santé Horizon****ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE**

---

<b>Exercices clos les 31 mars</b>	<b>Budget 2019 \$</b>	<b>Réel 2019 \$</b>	<b>Réel 2018 \$</b>
	(note 4)		
<b>Dettes nettes à l'ouverture de l'exercice</b>	-	(81 548 671)	(80 038 591)
<b>Variations de l'exercice</b>			
Déficit de l'exercice	(21 223 565)	(20 618 399)	(9 004 255)
Les gains et pertes de réévaluation	-	569,298	(462 502)
Acquisition d'immobilisations corporelles	-	(28 621 774)	(26 367 577)
Amortissement d'immobilisations corporelles	35 453 922	35 460 229	35 089 140
Variation nette des stocks de fournitures – augmentation	-	(393 849)	(695 774)
Variation nette des charges payées d'avance – diminution (augmentation)	-	(363 574)	91 807
Charges au titre des dotations et des fonds affectés	-	31	(160 919)
<b>Augmentation de la dette nette</b>		(13 968 038)	(1 510 080)
<b>Dettes nettes à la clôture de l'exercice</b>		(95 516 709)	(81 548 671)

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

Exercices clos les 31 mars

	2019	2018
	\$	\$
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie provenant des (affectés aux) :</b>		
<b>Activités de fonctionnement</b>		
Déficit de l'exercice	(20 618 399)	(9 004 255)
Ajouter (déduire) les éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement des immobilisations corporelles	35 460 229	35 089 140
Diminution des avantages sociaux futurs	(852 300)	(988 300)
Profit sur transfert du Programme extra-muros	-	(4 338 146)
	13 989 530	20 758 439
Variation nette des soldes hors trésorerie du fonds de roulement lié au fonctionnement (note 15)	16 492 251	12 878 607
	30 481 781	33 637 046
<b>Opérations portant sur les immobilisations corporelles</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(30 306 302)	(22 393 557)
	(30 306 302)	(22 393 557)
<b>Activités de financement</b>		
Charges au titre des dotations	31	(160 919)
	31	(160 919)
<b>Activités d'investissement</b>		
Transfert de l'actif du Programme extra-muros	-	(196 492)
Acquisition de placements	(3 342 123)	(644 907)
	(3 342 123)	(841 399)
Augmentation de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice	(3 166 613)	10 241 171
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	17 249 534	7 008 363
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	14 082 921	17 249 534

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Exercice clos le 31 mars 2019

### 1. ENTITÉ PRÉSENTANT L'INFORMATION FINANCIÈRE

La Régie régionale de la santé B, qui exerce ses activités sous le nom de Réseau de santé Horizon (« Horizon »), a été établie le 1<sup>er</sup> septembre 2008 avec la fusion des régies régionales de la santé 1SE, 2, 3 et 7 par application du projet de loi 34, loi modifiant la *Loi sur les régies régionales de la santé* de la province du Nouveau-Brunswick.

La principale activité de Horizon consiste à dispenser des services de soins de santé dans les régions du sud-est, de l'ouest et du sud du Nouveau-Brunswick. Par le biais d'un réseau d'hôpitaux, de centres de soins de santé et de centres de services spécialisés, Horizon offre des programmes et des services allant des soins primaires aux services spécialisés et tertiaires. Les services communautaires comme le Programme extra-muros, les services communautaires à la santé mentale et les services de santé publique sont répartis entre plusieurs collectivités.

### 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

Les présents états financiers ont été préparés selon les normes comptables pour le secteur public au Canada. Les principales méthodes comptables appliquées à ces fins sont présentées ci-dessous.

#### *Constatation des revenus*

Les transferts gouvernementaux (gouvernement du Canada et ministère de la Santé) et les dons non assortis de critères d'admissibilité ni de stipulations limitant leur affectation sont constatés dans les revenus à l'état des résultats et de la variation du surplus accumulé lorsque les transferts ont été autorisés.

Les transferts gouvernementaux (gouvernement du Canada et ministère de la Santé) et les dons assortis de critères d'admissibilité, mais sans stipulations, sont constatés dans les revenus à l'état des résultats et de la variation du surplus accumulé lorsque les transferts ont été autorisés et que Horizon a satisfait aux critères d'admissibilité.

Les transferts gouvernementaux (gouvernement du Canada et ministère de la Santé) et les dons assortis de stipulations limitant leur affectation sont constatés dans les revenus à l'état des résultats et de la variation du surplus accumulé lorsque les transferts ont été autorisés et que Horizon a satisfait aux critères d'admissibilité, sauf dans la mesure où un transfert entraîne une obligation qui constitue un passif. Si un transfert entraîne une obligation qui constitue un passif, le transfert est constaté dans les revenus au prorata à mesure que le passif est réglé.

Les subventions d'investissement attribuées sans stipulation sont constatées en produits lorsque le matériel et les activités sont mis en service.

La prestation de services et la vente de biens sont constatées lorsque le service est rendu ou lorsque le client devient propriétaire du bien, que le montant peut être estimé de manière raisonnable et que son recouvrement est raisonnablement assuré.

Les apports reçus à titre de dotation sont constatés en tant qu'augmentations directes de l'actif net.

Les revenus de placement affectés sont comptabilisés à titre de revenus dans l'exercice au cours duquel les charges connexes sont constatées. Les revenus de placement non affectés sont comptabilisés à titre de revenus lorsqu'ils sont gagnés.

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2019

#### *Constatation des charges*

Les charges sont constatées selon la comptabilité d'exercice à mesure qu'elles sont engagées et mesurables, en fonction des biens ou services reçus et de l'obligation de payer.

#### *Classement des actifs*

Les actifs sont financiers ou non financiers. Les actifs financiers s'entendent des actifs pouvant servir à régler les passifs existants ou à financer les activités futures et non utilisés dans le cours normal des activités. Les actifs non financiers s'entendent des actifs acquis, construits ou développés ne servant pas à régler les passifs existants, mais utilisés pour la prestation des services de soins de santé, pouvant être utilisés dans le cours normal des activités et non destinés à la revente.

#### *Instruments financiers*

Les instruments financiers sont inscrits à la juste valeur au moment de leur comptabilisation initiale. Les instruments de capitaux propres qui sont cotés sur un marché actif sont présentés à la juste valeur. Tous les autres instruments financiers sont comptabilisés ultérieurement au coût ou au coût amorti sauf si la direction a choisi de les inscrire à la juste valeur. La direction a choisi de constater à la juste valeur tous les placements ainsi que l'encaisse grevée d'affectations puisqu'ils sont gérés et évalués sur la base de leur juste valeur.

Les variations latentes de la juste valeur sont prises en compte dans l'état de la variation du surplus accumulé jusqu'à ce qu'elles soient réalisées, auquel moment elles sont virées à l'état des résultats.

Les coûts de transaction liés à l'acquisition d'instruments financiers qui sont évalués ultérieurement à la juste valeur sont comptabilisés en charges à mesure qu'ils sont engagés. Tous les autres instruments financiers sont ajustés en fonction des coûts de transaction engagés au moment de leur acquisition ainsi que des coûts de financement, lesquels sont amortis selon le mode linéaire.

Une fois l'an, tous les actifs financiers sont soumis à un test de dépréciation. S'il est jugé qu'une baisse de valeur est durable, son montant est inscrit à l'état des résultats et tout profit latent est ajusté par voie de l'état de la variation du surplus accumulé.

Lorsqu'un actif est vendu, les profits et pertes latents déjà inscrits à l'état de la variation du surplus accumulé sont contrepassés et constatés à l'état des résultats.

Le CCSP exige d'un organisme public qu'il classe ses évaluations à la juste valeur selon une hiérarchie des justes valeurs qui répartit, selon les trois niveaux suivants, les données qui peuvent servir à de telles évaluations :

Niveau 1 – Cours non ajustés sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques;

Niveau 2 – Données d'entrée observables ou corroborées par le marché, autres que celles de niveau 1, telles que les cours d'actifs ou de passifs similaires sur des marchés qui ne sont pas actifs ou les données de marché observables pour la quasi-totalité de la durée des actifs ou des passifs; et

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2019

Niveau 3 – Données d'entrée qui ne sont pas observables parce qu'il n'y a pas ou qu'il n'y a guère d'activité sur les marchés et qui sont importantes aux fins de l'évaluation de la juste valeur des actifs ou des passifs.

Tous les instruments financiers évalués à la juste valeur sont de niveau 1.

#### *Instruments dérivés*

Horizon ne conclut pas d'arrangement portant sur des instruments financiers dérivés.

#### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

Horizon classe les soldes de comptes bancaires, déduction faite des découverts, et les instruments du marché monétaire à court terme très liquides dont l'échéance initiale est d'au plus trois mois dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie.

#### *Opérations en devises*

La valeur marchande des placements cotés en devises est convertie en dollars canadiens au taux de change de clôture à la fin de l'exercice. Pour le calcul des gains et pertes latents sur les titres étrangers, la valeur d'acquisition est convertie en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date de l'opération.

#### *Indemnités de vacances et heures supplémentaires*

Les indemnités de vacances et les heures supplémentaires sont accumulées jusqu'à la clôture de l'exercice.

#### *Indemnités de maladie*

Les salariés de Horizon ont droit à des avantages découlant des congés de maladie qui s'accumulent mais ne s'acquièrent pas. Conformément aux normes comptables pour le secteur public s'appliquant aux avantages postérieurs à l'emploi et aux absences rémunérées, Horizon comptabilise le passif dans la période au cours de laquelle les employés fournissent des services.

#### *Immobilisations corporelles*

Les immobilisations corporelles sont des actifs qui appartiennent à Horizon et qui ont une durée de vie utile supérieure à un an et sont comptabilisées au coût brut.

Les immobilisations corporelles sont amorties selon les taux indiqués dans le tableau ci-dessous.

---

Actifs	Taux
Améliorations foncières	de 4 à 20 %
Améliorations locatives	de 10 à 20 %
Immeubles	de 2,5 à 10 %
Matériel	de 2,5 à 50 %

---

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2019

Les travaux de construction en cours ne sont pas amortis.

#### *Stocks*

Les stocks sont évalués au coût moyen ou à la valeur de réalisation nette, selon le moins élevé des deux. La valeur de réalisation nette est considérée comme le coût de remplacement.

#### *Utilisation d'estimations*

La préparation d'états financiers conformes aux normes comptables pour le secteur public au Canada exige que la direction fasse des estimations et pose des hypothèses qui ont une incidence sur la valeur comptable des actifs et des passifs, sur les informations relatives aux actifs et aux passifs éventuels à la date des états financiers et sur la valeur comptable des revenus et des charges de la période de présentation. Les éléments nécessitant des estimations importantes comprennent la provision pour créances douteuses, les estimations au titre du financement du fonds de roulement, des charges à payer et des avantages sociaux futurs et la durée de la vie utile des immobilisations. Les résultats réels pourraient différer de ces estimations.

#### *Perte de valeur*

Lorsqu'une immobilisation corporelle n'a plus aucun potentiel de service à long terme pour Horizon, l'excédent de sa valeur comptable nette sur toute valeur résiduelle est imputé aux charges à l'état des résultats.

### 3. ADOPTION DE CONVENTIONS COMPTABLES

L'adoption de ces normes n'a entraîné aucun ajustement significatif des états financiers.

Au cours de l'exercice, la norme suivante, qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018, a été adoptée par anticipation :

#### *Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations*

Horizon s'emploie actuellement à recueillir de l'information en vue de l'adoption du chapitre SP 3280 – Obligations liées à la mise hors service d'immobilisations », dont l'entrée en vigueur est prévue à compter du 1<sup>er</sup> avril 2021. Ce nouveau chapitre établit des normes sur la manière de comptabiliser et de déclarer un passif lié à la mise hors service d'immobilisations. L'importance de l'adoption de ces normes n'a pas encore été déterminée.

### 4. BUDGET

Les montants budgétés inclus dans les présents états financiers correspondent aux montants approuvés par le conseil d'administration de Horizon pour l'exercice à l'étude. Le budget reflète les changements connus des services et des programmes ainsi que les améliorations pour l'exercice à venir. Les changements additionnels des services et des programmes apportés pendant l'exercice doivent être financés aux termes de modifications budgétaires et ne sont pas inclus dans le budget de l'exercice courant. Les services et programmes additionnels de nature récurrente doivent être inclus dans le budget de l'exercice ultérieur.

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Exercice clos le 31 mars 2019

### 5. DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE

Horizon dépend des fonds qu'il reçoit du ministère de la Santé pour exercer ses activités, remplacer le matériel essentiel et mener à bien ses projets d'immobilisations.

### 6. INSTRUMENTS FINANCIERS

#### *Risque de crédit*

Le risque de crédit découle de la possibilité qu'une contrepartie manque à ses obligations. Une partie importante des débiteurs provient de la province du Nouveau-Brunswick. Horizon surveille la recouvrabilité de ses débiteurs de manière continue.

#### *Risque de liquidité*

Le risque de liquidité désigne le risque que Horizon ne puisse honorer des engagements au moment opportun ou à un coût raisonnable. Horizon gère sa liquidité en surveillant ses besoins de fonctionnement. Il dresse des budgets et établit des prévisions de trésorerie afin de s'assurer d'avoir suffisamment de fonds pour s'acquitter de ses obligations.

#### *Risque de marché*

Le risque de marché correspond au risque que des variations des prix de marché, comme les cours de change ou les taux d'intérêt, influent sur les revenus de Horizon ou sur la valeur de ses placements ou de ses instruments financiers.

#### *Risque de change*

Les fluctuations et la volatilité des cours de change exposent Horizon à des risques financiers. Dans le cadre normal de ses activités, Horizon détient des placements libellés en dollars américains. À l'heure actuelle, Horizon ne conclut pas de contrats à terme de gré à gré afin d'atténuer ce risque. Horizon atténue ce risque en diversifiant son portefeuille de placements.

#### *Risque de taux d'intérêt*

Le risque de taux d'intérêt s'entend du risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison des variations des taux d'intérêt du marché. Les titres à revenu fixe exposent Horizon à un risque de taux d'intérêt eu égard à ses flux de trésorerie. Horizon atténue ce risque en diversifiant son portefeuille de placements.

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Exercice clos le 31 mars 2019

### 7. DÉBITEURS

	2019 \$	2018 \$
<u>Province du Nouveau-Brunswick</u>		
Assurance-maladie	16 436 493	19 867 704
Subventions pour le matériel	6 841 065	9 167 825
Régime provincial	35 345 230	35 163 669
Modifications budgétaires	6 089 696	8 401 026
Ajustements estimatifs de clôture d'exercice	95 551	-
	<u>64 808 035</u>	<u>72 600 224</u>
Patients, déduction faite d'une provision pour créances douteuses de 3 139 279 \$ (4 882 358 \$ en 2018)	18 282 069	16 022 018
Taxe de vente harmonisée	3 635 161	3 481 284
Autres	6 517 963	10 466 308
	<u>93 243 228</u>	<u>102 569 834</u>

### 8. PLACEMENTS ET ENCAISSE GREVÉE D'AFFECTATIONS

	2019 \$	2018 \$
Fonds en gestion commune		
Titres à revenu fixe	9 427 993	11 262 924
Actions de sociétés canadiennes	4 129 676	3 309 784
Actions de sociétés américaines	3 763 354	1 871 000
Encaisse	10 059 580	7 025 474
	<u>27 380 603</u>	<u>23 469 182</u>

L'encaisse est réservée aux fonds affectés à des fins particulières (note 10).

### 9. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

	2019 \$	2018 \$
Créditeurs et autres charges à payer	42 698 476	50 850 843
Salaires et avantages sociaux	56 417 048	57 966 214
Indemnités de vacances à payer	52 282 398	50 268 445
	<u>151 397 922</u>	<u>159 085 502</u>

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Exercice clos le 31 mars 2019

### 10. FONDS AFFECTÉS À DES FINS PARTICULIÈRES

	2019 \$	2018 \$
Fonds affectés aux patients et autres fonds	1 703 741	1 659 628
Fonds affectés à la formation	859 243	801 627
Fonds affectés à la recherche	7 110 962	6 954 993
	<u>9 673 946</u>	<u>9 416 248</u>

### 11. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

#### A) Prestations de retraite d'anciens chefs de la direction

La société remplacée a conclu des arrangements de retraite supplémentaires avec deux de ses anciens chefs de la direction, le 21 septembre 1993 et le 8 mai 1995. La province du Nouveau-Brunswick s'est engagée à financer une partie des obligations.

	2019 \$	2018 \$
Valeur actuarielle totale à l'ouverture de l'exercice	1 013 800	1 050 200
Variation au cours de l'exercice <sup>3</sup>	65 977	34 398
Moins : paiements faits au cours de l'exercice	(72 177)	(70 798)
Valeur actuarielle totale à la clôture de l'exercice	<u>1 007 006</u>	<u>1 013 800</u>

#### B) Autres prestations de retraite

La société remplacée a conclu d'autres arrangements de retraite avec quatre anciens salariés du West Saint John Community Hospital et un montant correspondant à la valeur actualisée des mensualités futures a été comptabilisé au 31 mars 2007.

	2019 \$	2018 \$
Valeur actuarielle totale à l'ouverture de l'exercice	354 600	353 600
Variation au cours de l'exercice	24 968	15 727
Moins : paiements faits au cours de l'exercice	(15 168)	(14 727)
Valeur actuarielle totale à la clôture de l'exercice	<u>364 400</u>	<u>354 600</u>
<b>Total des avantages sociaux futurs au titre des prestations de retraite</b>	<u>1 372 000</u>	<u>1 368 400</u>

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

### Exercice clos le 31 mars 2019

#### C) Prestations de retraite générales

Les employés actuels de Réseau de santé Horizon sont couverts par le Régime de pension de retraite de la fonction publique de la province du Nouveau-Brunswick. Le Régime de pension de retraite de la fonction publique est un régime multiemployeurs à risques partagés en vertu duquel les cotisations sont versées à la fois par Horizon et par les employés. Pour l'exercice clos le 31 mars 2019, Horizon a passé en charges des cotisations de 12 521 253 \$ (12 298 388 \$ en 2018) aux termes de ce régime. Horizon n'a aucune obligation directe ni aucun droit direct à l'égard de tout passif non capitalisé ou de tout excédent du régime relativement à ses employés actuels ou à ses anciens employés.

#### D) Indemnités de maladie

Les salariés de Horizon qui travaillent à temps plein ou partiel ont droit à des congés de maladie qui s'accumulent chaque mois selon des montants variables, en fonction du groupe dont ils font partie. Les heures inutilisées peuvent être reportées prospectivement aux fins des absences rémunérées futures et les salariés peuvent accumuler un maximum de 1 800 heures. Une évaluation actuarielle de ce passif futur a été réalisée et constitue le fondement du passif estimatif rapporté dans les présents états financiers.

Les hypothèses économiques et démographiques importantes utilisées dans l'évaluation actuarielle sont les suivantes :

Taux d'actualisation :	2,93 % par année
Taux de croissance des salaires :	1,5 % par année pour 2018 et 2019 et 1,95 % par année pour 2020 et les années suivantes
Âge à la retraite :	60 ans
Échelle de cessation d'emploi	Rotation du personnel fondée sur l'âge

Les résultats de l'évaluation actuarielle du passif au 31 mars 2019 sont présentés ci-dessous.

	2019 \$	2018 \$
Passif au titre des indemnités de maladie cumulées le 1er avril	48 683 800	51 933 300
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4 970 800	5 004 100
Intérêts sur l'obligation	1 501 200	1 613 400
Amortissement des soldes non-constatés basé sur l'expérience antérieure	(35 600)	(80 700)
Prestations versées	(7 292 300)	(7 489 700)
	(855 900)	(952 900)
	47 827 900	50 980 400
Transfert du Programme extra-muros à EM/ANB Inc. (note 20)	-	(2 296 600)
Passif au titre des indemnités de maladie cumulées le 31 mars	47 827 900	48 683 800

---

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2019**

## E) Indemnités de retraite

Les employés ayant accumulé cinq années ou plus de service continu sont admissibles à recevoir un paiement forfaitaire à raison d'une semaine de paye pour chaque année de service complète jusqu'à concurrence de 25 semaines de paye, soit au moment de leur retraite ou selon les modalités de la convention collective. Le financement de ces allocations de retraite incombe à la province. Par conséquent, aucun passif au titre de ces allocations n'a été comptabilisé dans les présents états financiers. Durant 2016, des conventions collectives ont été conclues avec les ambulanciers paramédicaux, les professionnels spécialisés en soins de santé (PSSS), les infirmières (partie III) et les infirmières gestionnaires et surveillantes, qui permettent aux participants de se retirer de manière anticipée (les PSSS ont jusqu'au 31 mars 2019) ou volontaire (infirmières/infirmières gestionnaires) du programme d'allocations de retraite. Il existe dans la convention collective des professionnels des sciences médicales et des PSSS une disposition qui stipule que les années de service servant au calcul des allocations de retraite cesseront de s'accumuler le 31 mars 2019. À ce moment, les employés qui ne se seront pas retirés de manière anticipée du programme pourront choisir de recevoir un paiement forfaitaire ou de reporter le paiement des allocations jusqu'à leur retraite.

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Total des obligations au titre des avantages sociaux futurs au 31 mars	49 199 900	50 052 200

---

**12. SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT**

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Les subventions d'investissement reçues et comptabilisées comme revenus au cours de l'exercice sont les suivantes :		
Revenus reportés des subventions d'investissement à l'ouverture de l'exercice	6 283 271	330 725
Subventions d'investissement – Province du Nouveau-Brunswick	23 579 000	21 053 227
Subventions d'investissement – Fondations, auxiliaires, autres	3 757 562	5 272 854
Moins : Revenus reportés - Subventions d'investissement à la clôture de l'exercice	(19 951 693)	(6 283 271)
	<b>13 668 140</b>	<b>20 373 535</b>

---

Les subventions d'investissement afférents aux immobilisations représentent le montant des dons et des subventions reçus pour lesquels il n'existe aucune stipulation. Les revenus sont comptabilisés au fur et à mesure que l'équipement et les activités sont mis en service.

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Exercice clos le 31 mars 2019

### 13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Valeur comptable nette			
	Coût \$	Amortissement cumulé \$	2019 \$	2018 \$
Terrains	4 361 125	–	4 361 125	4 361 125
Améliorations foncières	12 509 201	9 148 138	3 361 063	3 732 261
Améliorations locatives	1 185 277	1 185 277	–	–
Immeubles	568 500 269	358 377 367	210 122 902	223 008 043
Matériel	488 421 185	384 618 578	103 793 607	112 334 439
Construction en cours	22 221 484	–	22 221 484	7 262 768
	1 097 189 541	753 329 360	343 860 181	350 698 636

### 14. STOCKS

	2019 \$	2018 \$
Médicaments	4 127 351	3 889 139
Fournitures générales, médicales et chirurgicales	5 782 868	5 627 231
	9 910 219	9 516 370

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

Exercice clos le 31 mars 2019

**15. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE**

Les variations des éléments hors trésorerie du fonds de roulement lié au fonctionnement s'établissent comme suit :

	<b>2019</b>	<b>2018</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Diminution (augmentation)</b>		
Débiteurs	9 326 606	(16 669 009)
Stocks	(393 849)	(695 774)
Charges payées d'avance	(363 574)	91 807
	<hr/> 8 569 183	<hr/> (17 272 976)
<b>Augmentation (diminution)</b>		
Créditeurs et charges à payer	(7 687 580)	26 632 570
Revenus reportés – subventions d'investissement	13 668 422	5 952 546
Fonds affectés à des fins particulières	257 698	1 540 487
	<hr/> 6 238 540	<hr/> 34 125 603
<b>Acquisitions d'immobilisations corporelles non payées à la clôture de l'exercice</b>	<hr/> 1 684 528	<hr/> (3 974 020)
	<hr/> 16 492 251	<hr/> 12 878 607

Les nouvelles immobilisations corporelles impayées à la fin de l'exercice s'établissaient à 4 097 620 \$ (5 782 148 \$ en 2018).

**16. DONS DE FONDATIONS ET D'ORGANISMES AUXILIAIRES**

Des fondations pour les soins de santé et des organismes auxiliaires ont été mis sur pied pour amasser des fonds pour leurs hôpitaux et/ou leurs organismes communautaires de soins de santé respectifs au sein du Réseau de santé Horizon. Ces fondations et des organismes auxiliaires sont des entités juridiques distinctes. Les actifs et les passifs financiers et non financiers et les résultats d'exploitation des fondations et des organismes auxiliaires ne sont pas inclus dans les états financiers de Horizon.

Au cours de l'exercice, Horizon a reçu des dons totalisant 5 151 570 \$ (4 808 752 \$ en 2018) de diverses fondations et divers organismes auxiliaires.

---

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2019****17. ENGAGEMENTS**

Les loyers annuels minimaux que Horizon s'est engagé à verser aux termes de divers contrats de location-exploitation se détaillent comme suit :

	\$
2020	14 352 580
2021	10 953 799
2022	9 938 619
2023	4 654 305
2024	2 157 910

Horizon a conclu un accord avec l'Université du Nouveau-Brunswick - Saint John (l'« UNBSJ ») en vue de fournir une quantité de vapeur devant suffire à répondre aux besoins du campus, jusqu'à concurrence de 15 000 lb à l'heure. Horizon ne peut être tenu responsable de pertes, dommages, coûts ou charges subis par l'UNBSJ pour ne pas avoir fourni de vapeur, à moins que ce ne soit à la suite d'une négligence ou d'une faute intentionnelle. Horizon sera remboursé selon la consommation réelle à des tarifs convenus entre les deux parties. L'accord prend fin le 31 mars 2025.

Horizon a conclu un certain nombre d'ententes-cadres de service, la plus importante étant celle qui a été conclue avec GE Healthcare relativement aux besoins en matière de services de soutien essentiellement pour le matériel d'imagerie diagnostique. Les autres ententes visent du matériel utilisé dans divers secteurs de l'organisation. Les engagements connexes sont reflétés dans les chiffres ci-dessus. Les ententes sont généralement d'une durée de cinq ans et couvrent la totalité de notre exercice.

Horizon conclut régulièrement d'autres arrangements contractuels dans le cours normal de ses activités.

**18. CHARGES PAR NATURE**

	2019	2018
	\$	\$
Salaires	802 766 749	819 145 866
Avantages sociaux	92 259 573	94 715 500
Fournitures médicales et chirurgicales	89 566 614	82 960 552
Médicaments	55 148 752	48 763 874
Autres – Services	102 120 180	99 513 205
Autres – Biens et fournitures	53 077 516	58 888 867
Amortissement	35 460 229	35 089 140
	<hr/> 1 230 399 613	<hr/> 1 239 077 004

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Exercice clos le 31 mars 2019

### 19. ÉVENTUALITÉS

La nature des activités de Horizon est telle que des litiges sont généralement en cours ou prévisibles. En ce qui concerne les réclamations en date du 31 mars 2019, la direction estime que Horizon dispose d'une défense valide et d'une couverture appropriée contre ces poursuites. Dans l'éventualité où certaines réclamations auraient gain de cause, la direction est d'avis que celles-ci n'auront pas une incidence significative sur la situation financière d'Horizon.

Horizon est couvert par le Plan de protection de la responsabilité – services de santé souscrit par la province du Nouveau-Brunswick et administré par Health Care Insurance Reciprocal of Canada (« HIROC »).

### 20. INFORMATIONS GÉNÉRALES SUR LE TRANSFERT DU PROGRAMME EXTRA-MUROS

En 2018, sous la direction du ministère de la Santé, le Programme extra-muros, exploité par le Réseau de santé Horizon, a été transféré à une entité de la partie 3 de la province du Nouveau-Brunswick, appelée EM/ANB Inc.

Une phase de transition pour se préparer au transfert a commencé le 1er septembre 2017 avec l'établissement d'un comité de transition. La date d'entrée en vigueur du comité directeur de mise en œuvre. Le transfert a pris effet le 1er janvier 2018. EM/ANB Inc. rendra des comptes au ministre de la Santé par l'entremise d'un conseil d'administration doté d'un cadre de responsabilisation comprenant des paramètres de rendement.

La nouvelle entité EM/ANB Inc. offrira les services suivants :

- Programme extra-muros (soins à domicile)
- Ambulance Nouveau-Brunswick (transport et soins d'urgence)
- Télé-Soins 811 (information et conseils sur la santé)

Le ministère de la Santé continuera d'assurer la planification, le financement et le suivi du Programme extra-muros. Les Services de santé Medavie Nouveau-Brunswick, organisme privé et sans but lucratif qui offre des soins de santé primaires, ont été chargés par contrat d'assurer la gestion et la surveillance clinique du Programme.

#### Informations relatives aux éléments d'actif et de passif transférés :

##### Actif

Le matériel que les employés utilisaient dans le cadre du Programme a été transféré à l'organisme.

	Coût	Amortissement cumulé	Valeur comptable nette
	\$	\$	\$
Matériel	710 058	516 666	193 392
Le matériel a été transféré à sa valeur comptable nette			
Petite caisse			3 100
Total de l'actif transféré			196 492

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2019**

**Passif**

Le passif relatif à la rémunération se compose de crédits qui sont dus aux employés transférés et que EM/ANB prend à sa charge :

	\$
Crédit d'heures	208 834
Égalisation	10 619
Congés au prorata	25 209
Congés fériés	180 403
Vacances	2 047 015
	<hr/> 2 472 080

Le passif correspondant au crédit d'heures et aux congés au prorata ne figure pas à l'état des résultats, car des fonds seront transférés à EM/ANB à ce titre. (234 042)

---

---

2 238 038

**Financement**

En raison du transfert du Programme extra-muros, le ministère de la Santé a réduit les fonds qu'il versait à ce titre au Réseau de santé Horizon. Cette réduction a pris effet le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et a été validée par amendement budgétaire. L'incidence, en valeur annualisée, est d'environ 40,6 millions de dollars.

Le surplus net découlant du transfert du Programme s'établit ainsi :

	<b>2018</b>
	<b>\$</b>
Opérations au cours de l'exercice :	
Transfert de l'actif conservé par le Programme extra-muros dans le cadre de la prestation de services	(193 392)
Transfert de la tranche du passif relatif aux congés maladie des employés admissibles transférés	2 296 600
Transfert de la tranche du passif de rémunération relatif aux employés du Programme (égalisation, congés fériés et vacances)	2 238 038
Transfert de la petite caisse détenue par le personnel du Programme	(3 100)
	<hr/> 4 338 146

La transaction s'est effectuée sans contrepartie financière.

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

Exercice clos le 31 mars 2019

**21. CHIFFRES CORRESPONDANTS**

Certains des chiffres correspondants de 2018 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour 2019.



**Horizon Health Network**

180 Woodbridge Street  
Fredericton, New Brunswick  
E3B 4R3  
Telephone Number: (506) 623-5500  
Fax Number: (506) 623-5533  
[www.HorizonNB.ca](http://www.HorizonNB.ca)

**Réseau de santé Horizon**

180, rue Woodbridge  
Fredericton, Nouveau-Brunswick  
E3B 4R3  
Téléphone : 506-623-5500  
Télécopieur : 506-623-5533  
[www.HorizonNB.ca](http://www.HorizonNB.ca)