

2013–2014
Annual Report

Rapport annuel
2013–2014

Horizon Health Network

Réseau de santé Horizon



RÉSEAU DE SANTÉ

Horizon
HEALTH NETWORK

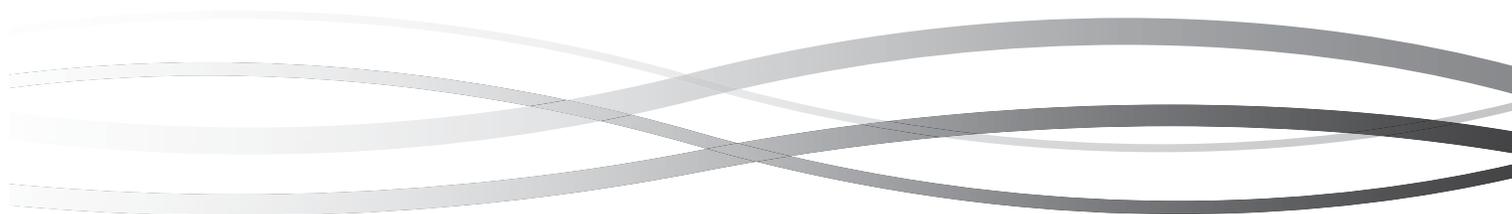
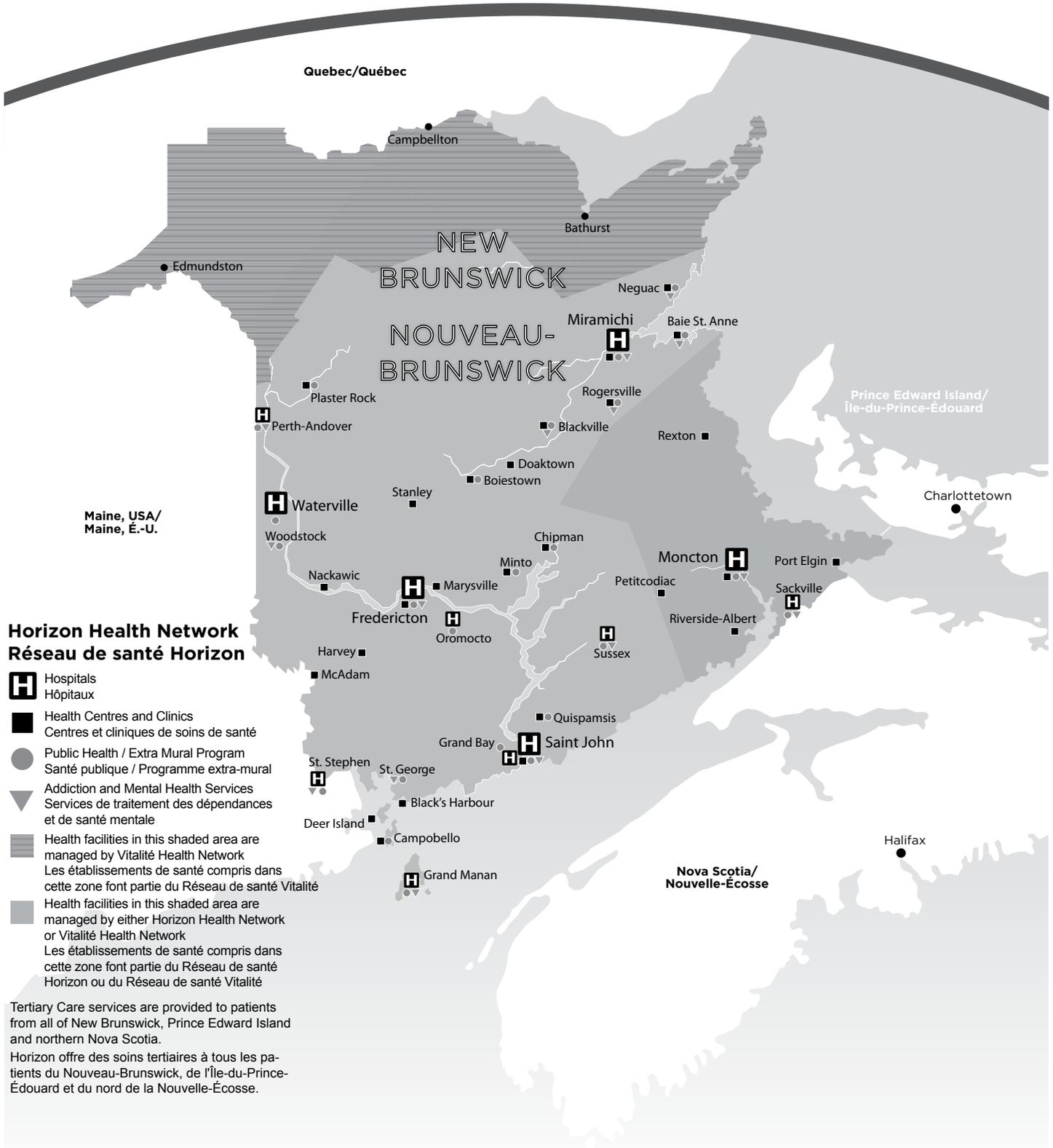


Table of Contents

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| Corporate Profile | 5 |
| Facilities, Services, Foundations & Auxiliaries | 8 |
| General Statistics | 12 |
| Corporate Message | 13 |
| Board Members | 16 |
| Executive Management Team | 17 |
| Medical Leadership | 18 |
| Regional Medical/ Professional Advisory Committees | 20 |
| Annual Highlights | 22 |
| Performance Excellence Process | 38 |
| Horizon Strategy Map | 40 |
| Balanced Scorecard | 42 |
| Profile Information | 46 |
| Activity Statistics | 48 |
| Alternate Level of Care Patients (ALC) | 53 |
| Statistical Trends in Activity | 55 |
| Financial Overview | 57 |
| Executive Salaries | 75 |

Table des matières

| | <i>Page</i> |
|---|-------------|
| Profil de l'organisation | 5 |
| Établissements, services, fondations et auxiliaires | 8 |
| Statistiques générales | 12 |
| Message de la direction | 13 |
| Membres du Conseil | 16 |
| Équipe de direction | 17 |
| Direction du personnel médical | 18 |
| Comité médical consultatif régional et Comité consultatif régional des membres des professions libérales | 20 |
| Faits saillants de l'année | 22 |
| Processus d'excellence du rendement | 38 |
| Schéma stratégique d'Horizon | 41 |
| Tableau de bord équilibré | 44 |
| Profil du Réseau de santé Horizon | 47 |
| Statistiques des activités | 48 |
| Patients nécessitant un autre niveau de soins (ANS) | 53 |
| Tendances statistiques des activités | 56 |
| Aperçu financier | 57 |
| Salaires des cadres supérieurs | 75 |



Corporate Profile

Focused on patient and family-centred care, Horizon Health Network operates 12 hospitals and more than 100 medical facilities, clinics and offices, and provides services ranging from acute care to community-based health services.

With a collaborative team approach to offer services in English and French, Horizon leads the way in delivering sustainable, safe and quality health-care services to residents of New Brunswick, northern Nova Scotia and Prince Edward Island.

Horizon has an annual budget of approximately \$1 billion and has more than 12,400 employees, 1,000 physicians and 3,600 volunteers, auxiliary and alumnae members, as well as 20 Foundations and 21 Auxiliary and Alumnae organizations. 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.

Horizon's strategic vision focuses on research, innovation, education, health and wellness. Horizon was first accredited in 2010. In 2013, following a comprehensive evaluation, it received the status of 'Accredited with Commendation' from Accreditation Canada.

Horizon provides major critical 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, NB Trauma Program, the Operational Stress Injury Clinic, the Stan Cassidy Centre for Rehabilitation and the Child and Adolescent Psychiatry Unit.

Profil de l'organisation

En favorisant une culture axée sur le patient et la famille, le Réseau de santé Horizon exploite 12 hôpitaux et plus de 100 établissements cliniques et bureaux médicaux, et offre des services allant des soins de courte durée jusqu'aux services de santé communautaires. Grâce à une approche collaborative, Horizon montre la voie dans la prestation, en français et en anglais, des services de soins de santé durables, sécuritaires et de qualité aux résidents du Nouveau-Brunswick, du nord de la Nouvelle-Écosse et de l'Île-du-Prince-Édouard.

Horizon gère un budget annuel d'approximativement 1 milliard de dollars et compte plus de 12 400 employés, 1 000 médecins et 3 600 bénévoles, auxiliaires et anciens ainsi que 20 fondations et 21 associations d'auxiliaires et d'anciens. Horizon 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.

La vision stratégique d'Horizon est centrée sur la recherche, l'innovation, l'éducation, la santé et le mieux-être. L'organisation a reçu son premier agrément en 2010. En 2013, au terme d'une évaluation comprehensive, le statut d'agrément avec éloges lui a été accordé par Agrément Canada.

Horizon fournit des services de soins intensifs et de traumatologie d'envergure. Il assume la responsabilité de certains programmes provinciaux uniques, comme ceux offerts par le Centre cardiaque du N.-B., le Programme de don d'organes et de tissus du N.-B., le Programme de santé périnatale du N.-B., le Programme de greffes de cellules souches du N.-B., le Programme de traumatologie du N.-B., 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.

Horizon's health-care providers work as a team to support patient goals and successes in various settings including hospitals, community health centres, extra mural programs, public health and mental health and addiction centres, as well as a nationally recognized telehealth post-surgery home monitoring program. Horizon is a leader in research and innovation, and manages a research office which is currently overseeing more than 600 studies.

Horizon is committed to sustaining accessible, high-quality health care for communities it serves. Since New Brunswick is officially a bilingual province, Horizon provides patients and their families with services in the official language of their choice. A Francophone Liaison Committee, and three local subcommittees, are instrumental in ensuring that Horizon meets its commitment to its French language clients. Horizon also serves a large and diverse Aboriginal population through its First Nations Liaison Committee, which includes nine First Nations communities.

Horizon is dedicated to educating the health-care leaders of tomorrow by training physicians, nurses, allied health professionals and other health-care professionals. The organization is home to the Dalhousie New Brunswick Medical Education Program, located in Saint John and delivered in Fredericton, Miramichi, Moncton, Saint John and Waterville. It partners with several local, national and international universities, colleges and academies.

Les fournisseurs de soins de santé d'Horizon travaillent en équipe pour appuyer les objectifs et les succès des patients dans divers milieux, y compris les hôpitaux, les centres de santé communautaires, les programmes extra-muraux, les centres de santé publique, les centres de traitement des dépendances et de santé mentale et le programme postchirurgical de surveillance à domicile reconnu à l'échelle du pays. Chef de file en recherche et en innovation, Horizon exploite un bureau de recherche qui supervise actuellement plus de 600 études.

Horizon s'engage à maintenir des soins de santé accessibles et de grande qualité à l'intention des communautés qu'il sert. Dans le contexte d'une province officiellement bilingue, Horizon fournit aux patients et aux familles les services dans la langue officielle de leur choix. Un Comité de liaison francophone et trois sous-comités locaux jouent un rôle clé en veillant à ce qu'Horizon respecte son engagement à l'égard des clients francophones. Notre organisation collabore avec une grande et diverse population autochtone par l'entremise de son Comité de liaison des Premières nations, qui comprend des représentants de neuf communautés des Premières nations.

De plus, Horizon s'engage à façonner les futurs chefs de file des soins de santé en formant des médecins, des infirmières et infirmiers, des professionnels paramédicaux et d'autres professionnels de la santé. Horizon abrite le Programme de formation médicale Dalhousie Medicine New Brunswick basé à Saint John et distribué dans les régions de Fredericton, Miramichi, Moncton, Saint John et Waterville. Le réseau a aussi mis en place des partenariats avec plusieurs universités, collèges et académies locales, nationales et internationales.

Other collaborative education programs include the Predoctoral Internship Program in Psychology, based in the Fredericton Area, accredited with the Canadian Psychological Association; The Moncton Hospital Post-graduate Dietetic Internship Program, accredited by Dietitians of Canada; and The Moncton Hospital School of Radiologic Technology and the Saint John School of Radiological Technology, in partnership with the University of New Brunswick Saint John, as part of the Bachelor of Health Sciences in Radiography.

Thanks to dedicated staff and physicians, a number of initiatives have already shown promising results for cost savings and increased public satisfaction. The organization is proud to report on these accomplishments and will continue to do so as new process improvements are implemented to further strengthen the health-care system.

Parmi ses programmes de formation collaboratifs, notons le Programme d'internat prédoctoral en psychologie établi dans la région de Fredericton, agréé par la Société canadienne de psychologie; le programme de stages de deuxième cycle en diététique de L'Hôpital de Moncton, agréé par Les diététistes du Canada; et le programme de baccalauréat en sciences de la santé avec spécialisation en radiographie, auquel participent l'École de technologie radiologique de L'Hôpital de Moncton et la Saint John School of Radiological Technology, en partenariat avec l'Université du Nouveau-Brunswick.

Grâce au travail acharné de notre personnel et de nos médecins, certaines initiatives ont déjà affiché des résultats prometteurs quant à l'économie de coûts et à la satisfaction du public. Horizon est fier de faire rapport de ses succès et continuera dans cette lancée au fur et à mesure que de nouvelles améliorations des processus seront mises en œuvre afin de renforcer le système 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

- 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 anciens

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 pour anciens combattants (2)

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

Programmes provinciaux

- 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)

Community Programs

- Addictions and Mental Health Services
- Extra Mural Program
- Public Health

Long-Term Mental Health Services

- Centracare (Saint John)

Community Health Centres

- Albert County Health and Wellness Centre (Riverside-Albert)
- Central Miramichi Community Health Centre (Doaktown)
- Queens North Community Health Centre (Minto)
- Tobique Valley Community Health Centre (Plaster Rock)
- St. Joseph's Community Health Centre (Saint John)
- Noreen Richard Health Centre (Fredericton)
- Médisanté Saint-Jean (Saint John)

Health Centres/Clinics

- Baie Ste. Anne Health Centre
- Blackville Health Centre
- Campobello Island Health Centre
- Chipman Health Centre
- Deer Island Health Centre
- Fredericton Junction Health Centre
- Fundy Health Centre (Blacks Harbour)
- Gibson Health Clinic (Marysville)
- Harvey Health Centre
- McAdam Health Centre
- Miramichi Health Centre
- Nackawic Health Centre
- Neguac Health Centre
- Petitcodiac Health Centre
- Port Elgin and Region Health Centre
- Rexton Health Centre
- Rogersville Health Centre
- Stanley Health Centre
- Upper Miramichi Health Centre (Boiestown)

Programmes communautaires

- Services de traitement des dépendances et de santé mentale
- Programme extra-mural
- Santé publique

Services de santé mentale de longue durée

- Centracare (Saint John)

Centres de santé communautaires

- Centre de santé et de mieux-être du comté d'Albert (Riverside-Albert)
- Centre de santé communautaire de Miramichi, région centrale (Doaktown)
- Centre de santé communautaire de Queens-Nord (Minto)
- Centre de santé communautaire de Tobique Valley (Plaster Rock)
- Centre de santé communautaire St. Joseph (Saint John)
- Centre de santé Noreen-Richard (Fredericton)
- Médisanté Saint-Jean (Saint John)

Centres/cliniques de soins de santé

- Clinique de santé de Baie-Sainte-Anne
- Clinique de santé de Blackville
- Centre de santé de Campobello
- Centre de santé de Chipman
- Centre de santé de Deer Island
- Centre de santé de Fredericton Junction
- Centre de santé de Fundy (Blacks Harbour)
- Centre de santé Gibson (Marysville)
- Centre de santé de Harvey
- Centre de santé de McAdam
- Centre de santé de Miramichi
- Centre de santé de Nackawic
- Centre de santé de Neguac
- Centre de santé de Petitcodiac
- Centre de santé de Port Elgin et des régions environnantes
- Centre de santé de Rexton
- Centre de santé de Rogersville
- Centre de santé de Stanley
- Centre de services de santé d'Upper Miramichi (Boiestown)

20 Foundations

- Bennett & Albert County Health Care Foundation (Albert)
- Chalmers Regional Hospital Foundation (Fredericton)
- Charlotte County Hospital Foundation
- Extra Mural Program Foundation (Saint John)
- Friends of The Moncton Hospital Foundation
- Grand Manan Hospital Foundation
- Harvey Community Hospital Foundation (Harvey)
- Hotel-Dieu of St. Joseph Hospital Foundation (Perth-Andover)
- Mindcare New Brunswick (Saint John)
- Miramichi Regional Hospital Foundation
- New Brunswick Heart Centre Foundation (Saint John)
- 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)

20 fondations

- 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 du Programme extra-mural (Saint John)
- Fondation des Amis de L'Hôpital de Moncton
- Fondation de l'Hôpital de Grand Manan
- Fondation de l'Hôpital communautaire de Harvey (Harvey)
- Fondation de l'Hôtel-Dieu Saint-Joseph (Perth-Andover)
- Fondation Mindcare Nouveau-Brunswick (Saint John)
- Fondation de l'Hôpital régional de Miramichi
- Fondation du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick (Saint John)
- 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 / Manoir Wauklehegan (McAdam)

21 Auxiliaries and Alumnae

14 Auxiliaries

- Charlotte County Hospital Auxiliary (St. Stephen)
- Dr. Everett Chalmers Hospital Auxiliary Inc. (Fredericton)
- Hotel Dieu Saint Joseph Hospital Auxiliary (Plaster Rock)
- Miramichi Regional Hospital Auxiliary Inc.
- Oromocto Public Hospital Auxiliary
- Queen's North Health Complex Auxiliary (Minto)
- Sackville Memorial Hospital Auxiliary
- Saint John Regional Hospital Auxiliary Inc.
- St. Joseph's Hospital Auxiliary Inc.
- Sussex Health Centre Auxiliary
- The Moncton Hospital Auxiliary
- The Moncton Hospital Nurses Healthcare Auxiliary
- Tobique Valley Community Health Centre Auxiliary (Plaster Rock)
- Upper River Valley Hospital Auxiliary Inc.

7 Alumnae

- Chipman Memorial Hospital Alumnae/ Charlotte County Hospital Nurses Alumnae
- Hotel Dieu Hospital School of Nursing Alumnae (Miramichi)
- Miramichi Hospital School of Nursing Alumnae
- Saint John General Hospital School of Nursing Alumnae
- St. Joseph's Hospital Nurses Alumnae (Saint John)
- The Moncton Hospital School of Nursing Alumnae
- Carlton Memorial Nurses Alumnae

21 Auxiliaires et associations d'anciens et d'anciennes

14 Associations d'auxiliaires

- Auxiliaires de l'Hôpital du comté de Charlotte (St. Stephen)
- Auxiliaires de l'Hôpital Dr Everett Chalmers Inc. (Fredericton)
- Auxiliaires de l'Hôtel-Dieu Saint-Joseph (Plaster Rock)
- Auxiliaires de l'Hôpital régional de Miramichi Inc.
- 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 Inc.
- Auxiliaires de l'Hôpital St. Joseph Inc.
- Auxiliaires du Centre de santé de Sussex
- Auxiliaires de l'Hôpital de Moncton
- Auxiliaires des infirmiers et infirmières de l'Hôpital de Moncton
- Auxiliaires du Centre de santé communautaire de Tobique Valley (Plaster Rock)
- Auxiliaires du Haut de la Vallée

7 associations d'anciens et d'anciennes

- Association des anciens et anciennes élèves-infirmiers/infirmières de l'Hôpital mémorial de Chipman et de l'Hôpital du comté de Charlotte
- Association des anciens et anciennes de l'école de soins infirmiers Hôtel-Dieu (Miramichi)
- Association des anciens et anciennes de l'école de soins infirmiers de l'Hôpital de Miramichi
- Association des anciens et anciennes de l'école des sciences infirmières de l'Hôpital général de Saint John
- Association des anciens et anciennes élèves-infirmiers/infirmières de l'Hôpital St. Joseph (Saint John)
- Association des anciennes de l'École de soins infirmiers de l'Hôpital de Moncton
- Association des anciens et anciennes de Carlton Memorial

General Statistics 2013–2014

| | |
|---|-------------|
| Budget | 1.1 billion |
| Number of physicians | 994 |
| Number of medical residents | 338 |
| Number of staff | 12,402 |
| Number of volunteers, auxiliary and alumnae members | 3,600 |
| Number of hospitals | 12 |
| Number of hospital beds | 1,650 |
| Number of admissions (acute, chronic and rehab) | 58,574 |
| Number of inpatient days (acute/rehab and chronic) | 592,092 |
| Number of surgeries completed per year | 49,280 |
| Number of Extra Mural Program visits annually | 266,863 |
| Number of births | 5,117 |
| Percentage of acute care beds in regional hospitals occupied by alternate level of care patients | 23.0% |
| Percentage of acute care beds in community hospitals occupied by alternate level of care patients | 22.1% |

Statistiques générales 2013–2014

| | |
|---|-------------------------|
| Budget | 1,1 milliard de dollars |
| Nombre de médecins | 994 |
| Nombre de résidents en médecine | 338 |
| Nombre d'employés | 12 402 |
| Nombre de bénévoles, auxiliaires et anciens | 3 600 |
| Nombre d'hôpitaux | 12 |
| Nombre de lits | 1 650 |
| Nombre de patients admis (soins de courte durée, réadaptation et soins aux malades chroniques) | 58 574 |
| Nombre de jours-patient (soins de courte durée, réadaptation et soins aux malades chroniques) | 592 092 |
| Nombre de chirurgies effectuées pendant l'année | 49 280 |
| Nombre de visites du Programme extra-mural | 266 863 |
| Nombre de naissances | 5 117 |
| Pourcentage de lits de soins de courte durée dans les hôpitaux régionaux occupés par des patients attendant un autre niveau de soins | 23,0 % |
| Pourcentage de lits de soins de courte durée dans les hôpitaux communautaires occupés par des patients attendant un autre niveau de soins | 22,1 % |

Corporate Message

We are pleased to present Horizon Health Network's Annual Report, which provides an overview of our accomplishments, challenges and financial statements for 2013–2014.

Thanks to our staff, physicians and volunteers, Horizon has shown that in tough economic times we could still meet the demands of our health-care system.

Horizon's volume of service in many areas has increased, but with diligent effort from our staff, our costs have decreased. Last spring we began the process of benchmarking Horizon's services and developing more than 100 initiatives that would allow Horizon to provide better services in an effective and cost-efficient way. Almost half of these initiatives have now been completed.

Despite our first ever flat-line funding we have been able to remain on target and to conclude the fiscal year with an essentially balanced budget. This is a significant accomplishment for the organization.

In September Accreditation Canada conducted 155 survey visits at 30 Horizon facilities, and assessed us on 3,269 separate criteria. We were awarded with the status of 'Accredited with Commendation' which means Horizon surpassed all requirements. Among the strengths noted were staff, physicians, Board, leadership and volunteers, as well as our emphasis on patient and family centred care and community partnership.

Message de la direction

Nous sommes heureux de vous présenter le rapport annuel du Réseau de santé Horizon pour l'exercice financier 2013–2014. Ce rapport offre une vue d'ensemble de nos réalisations et des défis auxquels nous avons fait face ainsi qu'un aperçu de nos états financiers.

Grâce à notre personnel, à nos médecins et à nos bénévoles, Horizon a démontré qu'en situation économique difficile il pouvait toujours répondre aux besoins de notre système de santé.

Bien que le volume de services fournis par Horizon ait augmenté dans plusieurs domaines, nos coûts ont diminué grâce aux efforts inlassables de notre personnel. Le printemps dernier, nous avons entamé un processus visant à étalonner les services d'Horizon et à élaborer plus de 100 initiatives qui permettraient au Réseau de fournir de meilleurs services de façon efficace et rentable. Près de la moitié de ces initiatives ont été complétées à ce jour.

En dépit d'un financement stagnant, nous avons réussi à respecter notre plan et à terminer l'exercice financier avec une position financière essentiellement équilibrée. Il s'agit d'une réalisation importante pour l'organisation.

En septembre, Agrément Canada a effectué 155 visites d'agrément dans 30 établissements d'Horizon et mené une évaluation portant sur 3 269 critères distincts. Horizon s'est vu accorder le statut d'« agrément avec éloges », ce qui signifie qu'il dépasse toutes les exigences. Parmi les forces soulignées, notons le personnel, les médecins, le Conseil, la direction et les bénévoles, ainsi que l'importance que nous accordons aux soins axés sur le patient et aux partenariats communautaires.

Patient and family centred care is our primary focus. Putting this philosophy into practice will take time but ultimately we want all patients to feel that we are there for them, first and foremost.

Horizon and its Board support this philosophy and have begun to develop a new strategic plan that will guide the establishment of service priorities. We have held consultations with major stakeholders, including our staff and patients, so that this plan will paint the picture for health care in 20 years and provide a clear path for the next five years. Our Board continues to work with Horizon leadership and the strategic plan should be completed this fall.

As an organization, we faced significant workforce adjustment throughout the past year. However, staff are adjusting to the changes and are diligently working through the challenges. This winter, we created opportunities for greater staff engagement, by holding facility-based meetings with the CEO. These discussions provided an opportunity for staff to share their concerns, directly and openly and will help the team work more effectively together.

We recognize the significant contribution that our staff make, not only at our facilities, but in their communities. After working long hours, many of our employees give freely of their time to their local schools, community groups, and charities. This underscores the reason why our people are our best asset. Horizon staff care and will continue to make a positive difference to the lives and health of the people they encounter. We thank them for the ongoing care and professionalism that they offer our patients.

Les soins axés sur le patient et la famille sont notre objectif principal. La mise en pratique de cette philosophie ne se fera pas du jour au lendemain mais, au bout du compte, nous voulons que nos patients sentent que nous sommes là, d'abord et avant tout, pour eux.

Horizon et son Conseil d'administration appuient cette philosophie et ont commencé l'élaboration d'un nouveau plan stratégique qui guidera l'organisation dans l'établissement des priorités de service. Nous avons tenu des consultations avec les intervenants majeurs, dont notre personnel et nos patients, afin que le plan soit à l'image des soins de santé dans 20 ans et fournisse un parcours clair pour les cinq prochaines années. Notre Conseil continue de travailler avec l'équipe de gestion d'Horizon, et le plan stratégique devrait être complété cet automne.

Comme organisation, nous avons dû composer avec un important réaménagement des effectifs tout au long de l'année passée. Toutefois, les membres du personnel s'ajustent à ces changements et travaillent avec diligence pour surmonter ces défis. L'hiver dernier, nous avons créé des occasions visant à accroître l'engagement du personnel en organisant des rencontres avec le PDG en établissement. Ces discussions ont permis aux membres du personnel de faire part de leurs préoccupations de façon directe et ouverte et aideront les membres de l'équipe à collaborer plus efficacement.

Nous reconnaissons l'importante contribution des membres de notre personnel, non seulement dans nos établissements, mais aussi dans leurs collectivités. Après de longues heures de travail, un bon nombre de nos employés donnent volontiers de leur temps aux écoles, aux collectivités et aux œuvres de bienfaisance de leur région. Voilà qui illustre bien pourquoi notre personnel est notre plus grand atout. Les membres du personnel d'Horizon ont à cœur le mieux-être des gens et continueront à avoir un impact positif sur la vie et la santé des personnes qu'ils rencontrent. Nous les remercions pour les soins et le professionnalisme continus qu'ils offrent à nos patients.

Finally, we also extend our sincere appreciation to the Foundations, Alumnae and Auxiliaries who provide exceptional support. Horizon is more than a sum of its parts. It is a dynamic and responsive team working together to support communities and their people.

Sincerely,

John McGarry
President and Chief Executive Officer

W. David Ferguson
Board Chair

En conclusion, nous désirons remercier du fond du cœur les fondations, les associations d'anciens et anciennes, et les auxiliaires qui fournissent un soutien exceptionnel. Horizon est plus que la somme de ses composantes. Il s'agit d'une équipe dynamique et à l'écoute qui collabore pour appuyer les collectivités et leurs citoyens.

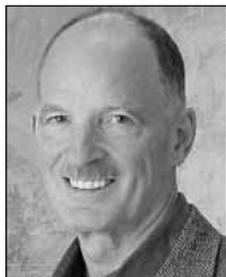
Cordialement,

John McGarry
Président-directeur général

W. David Ferguson
Président du Conseil

2013-2014 Board Members

Membres du Conseil 2013-2014



W. David Ferguson,
*Board Chair / Président du
Conseil d'administration
Fredericton*



Linda Aitken
Upper Kingsclear



François M. Beaulieu
Saint John



Mike Coster
Miramichi



Jo-Ann Fellows
Fredericton



Linda G. Forestell
Saint John



Dr. Erik Klein
Hampton



Michael McCoombs
*Treasurer / Trésorier
Miramichi*



John B. McKay
Miramichi



Kathleen McMullen
*Vice-Chair /
Vice-présidente
Sackville*



Jane Mitton-MacLean
Moncton



Chief / Chef
Candice Paul
*Saint Mary's First Nation /
Première nation
de Saint Mary's*



Luigi Rocca
Moncton



Mary Schryer
Quispamsis



Kay Simonds
Woodstock

Executive Leadership Team

John McGarry
President and Chief Executive Officer

Andrea Seymour
*Chief Operating Officer and
Vice President Corporate*

Dr. Thomas Barry
Chief of Staff, Horizon Health Network

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*

Margaret Melanson
Vice President, Quality and Patient Centred Care

Équipe des cadres supérieurs

John McGarry
Président-directeur général

Andrea Seymour
*Chef des Opérations et vice-présidente
des Affaires générales*

Dr Thomas Barry
Chef du personnel médical, Réseau de santé Horizon

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*

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

Medical Leadership

Dr. Thomas Barry, Chief of Staff,
Horizon Health Network

Fredericton

Dr. Ward Murdock, *Chief of Staff*

Dr. Tom Peters, *Medical Director*

Miramichi

Dr. Michael Dickinson, *Chief of Staff*

Dr. Michael Hayden, *Medical Director*

Moncton

Dr. Dhany Charest, *Chief of Staff*

Dr. David Kogon, *Medical Director*

Saint John

Dr. John Dornan, *Chief of Staff*

Dr. David Marr, *Medical Director*

Upper River Valley

Dr. David Bell, *Chief of Staff*

Dr. Hanif Chatur, *Medical Director*

Direction du personnel médical

Dr Thomas Barry, *chef du personnel médical,*
Réseau de santé Horizon

Fredericton

Dr Ward Murdock, *chef du personnel médical*

Dr Tom Peters, *directeur médical*

Miramichi

Dr Michael Dickinson, *chef du personnel médical*

Dr Michael Hayden, *directeur médical*

Moncton

Dr Dhany Charest, *chef du personnel médical*

Dr David Kogon, *directeur médical*

Saint John

Dr John Dornan, *chef du personnel médical*

Dr David Marr, *directeur médical*

Haut de la Vallée

Dr David Bell, *chef du personnel médical*

Dr Hanif Chatur, *directeur médical*

Regional Medical Advisory Committee

Dr. Thomas Barry, *Chair and Chief of Staff,
Horizon Health Network*

Fredericton

Dr. Ward Murdock, *Chief of Staff*

Dr. Jeffrey Moore, *Internal Medicine*

Dr. Pat Feltmate, *Geriatrician*

Miramichi

Dr. Michael Dickinson, *Chief of Staff*

Dr. Stewart MacMillan, *Radiologist*

Moncton

Dr. Dhany Charest, *Chief of Staff*

Dr. David Kogon, *Medical Director*

Dr. Tom Laughlin, *Family Physician*

Dr. John Murphy, *Vascular Surgeon*

Saint John

Dr. John Dornan, *Chief of Staff*

Dr. Margot Burnell, *Medical Oncologist*

Dr. Anne O'Brien, *Laboratory Medicine*

Upper River Valley

Dr. David Bell, *Chief of Staff*

Dr. Khalid Al-Sharief, *Emergency Physician*

Comité médical consultatif régional

Dr Thomas Barry, *président et chef du personnel
médical, Réseau de santé Horizon*

Fredericton

Dr Ward Murdock, *chef du personnel médical*

Dr Jeffrey Moore, *Médecine interne*

Dr Pat Feltmate, *gériatre*

Miramichi

Dr Michael Dickinson, *chef du personnel médical*

Dr Stewart Macmillan, *radiologue*

Moncton

Dr Dhany Charest, *chef du personnel médical*

Dr David Kogon, *directeur médical*

Dr Tom Laughlin, *médecin de famille*

Dr John Murphy, *chirurgien vasculaire*

Saint John

Dr John Dornan, *chef du personnel médical*

Dre Margot Burnell, *oncologue médicale*

Dre Anne O'Brien, *Médecine de laboratoire*

Haut de la Vallée

Dr David Bell, *chef du personnel médical*

Dr Khalid Al-Sharief, *urgentologue*

Regional Professional Advisory Committee

Danica Wallace
*Supervisor of Physiotherapy Services,
Upper River Valley (Chair)*

Brenda Kinney
*Director of Nursing Professional Practice
(Vice Chair), Saint John*

Cathy Cormier
Speech-Language Pathologist, Moncton

Dr. Carole Deveau
Family Physician, Moncton

Doug Doucette
Regional Pharmacy Clinical Practice Manager, Moncton

Adeline Gibbs
Psychologist, Moncton

Ronda Guyader
Respiratory Therapy, Extra-Mural Program, Miramichi

Mary Anne Hogan
*Nurse Practitioner and NP-Practice Support,
Saint John*

Kathleen King
Clinical Practice Leader Audiology, Saint John

Martha MacLean,
Dietitian, Saint John

Misti Murray
Assistant Diagnostic Imaging Director, Moncton

Pauline Stewart
Administrative Director, Laboratory Services, Saint John

Tracy Underwood
*Occupational Therapist, Extra-Mural Program,
Saint John*

Tanya Wilson
*Social Worker,
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation, Fredericton*

Ex-officio:

John McGarry, *President and Chief Executive Officer*

Dr. Tom Barry, *Chief of Staff*

Gary Foley, *Vice President Professional Services*

Geri Geldart, *Vice President Clinical*

Comité consultatif régional des membres des professions libérales

Danica Wallace,
*Superviseure, Services de physiothérapie,
Hôpital du Haut de la Vallée (présidente)*

Brenda Kinney
*Directrice de la pratique infirmière professionnelle
(vice-présidente), Saint John*

Cathy Cormier
Orthophoniste, L'Hôpital de Moncton

Dre Carole Deveau
Médecin de famille, Moncton

Doug Doucette
Gestionnaire régional, Pharmacie clinique, Moncton

Adeline Gibbs
Psychologue, Moncton

Ronda Guyader
Inhalothérapeute, Programme extra-mural, Miramichi

Mary Anne Hogan
*Infirmière praticienne, Soutien à la pratique des
infirmières praticiennes, Saint John*

Kathleen King
Chef des services cliniques d'audiologie, Saint John

Martha MacLean
Diététiste, Saint John

Misti Murray
Directrice adjointe, Imagerie diagnostique, Moncton

Pauline Stewart
Directrice adjointe, Services de laboratoire, Saint John

Tracy Underwood
Ergothérapeute, Programme extra-mural, Saint John

Tanya Wilson
*Travailleuse sociale,
Centre de réadaptation Stan Cassidy, Fredericton*

Membres d'office :

John McGarry, *Président-directeur général*

Dr Tom Barry, *chef du personnel médical*

Gary Foley, *vice-président, Services professionnels*

Geri Geldart, *vice-présidente, Services cliniques*

Research Ethics Board

Jeff Jennings
Research Ethics Board Chairperson

Dr. Timothy Christie
Regional Director of Ethics Services

Dr. Bill Cook
Education Ethicist/Education Consultant

Comité d'éthique de la recherche

Jeff Jennings
Président du Comité d'éthique de la recherche

Dr Timothy Christie
Directeur régional des Services d'éthique

Dr Bill Cook
Enseignant-éthicien/conseiller en éducation

Annual Highlights 2013–2014

Enhanced Quality of Life

Leadership Rounding

As a new initiative, Leadership Rounding is one way Horizon demonstrates its commitment to patient and family centred care, with each member of the leadership team committed to making 20 visits each month. Leadership Rounds are scheduled, structured activities in which Horizon's leadership team purposefully walk through the facility to talk with staff members, as well as patients and their families. The feedback received during these visits is used to improve patient safety and quality of care, as well as to identify areas for process improvement. It provides Horizon's leaders with the hands-on opportunity to see for themselves what is working and where adjustments and improvements are most needed.

Appointment of Vice-President, Quality and Patient Centred Care

To undertake a comprehensive and sustainable approach to a patient focused philosophy, Horizon created the position of Vice-President, Quality and Patient Centred Care. The Vice-President is responsible to implement a sustainable approach to patient-centred care as well as Patient Advocacy, Patient Safety, Privacy, Quality, Risk Management, and Official Languages. This strategic senior leadership position was possible through a realignment of duties amongst other administrative positions.

Faits saillants de l'année 2013–2014

Meilleure qualité de vie

Visites des dirigeants

Comme nouvelle initiative, les visites des dirigeants sont un exemple de l'engagement d'Horizon en matière de soins axés sur le patient et la famille. Chaque membre de l'équipe de direction effectuera 20 visites par mois. Les visites des dirigeants sont prévues et structurées et permettent à l'équipe de direction et aux gestionnaires d'Horizon de se promener dans un établissement d'Horizon et de parler avec les membres du personnel ainsi qu'avec les patients et leur famille. Les commentaires que les dirigeants ont reçus au cours de ces visites servent à améliorer la sécurité et les soins des patients, ainsi qu'à cibler les secteurs où il existe des occasions d'amélioration. Ils permettent aux dirigeants d'Horizon de constater ce qui fonctionne et les ajustements et améliorations qui sont les plus nécessaires.

Nomination de la vice-présidente, Services de qualité et de soins centrés sur le patient

Dans le but d'assurer une approche compréhensive et durable à l'égard d'une philosophie de soins axés sur le patient, Horizon a créé le poste de vice-présidente, Services de qualité et de soins centrés sur le patient. Dans son nouveau rôle, la vice-présidente sera chargée de mettre en place une approche durable en matière de soins axés sur le patient et assurera la défense des droits des patients, la sécurité des patients, la protection des renseignements personnels, la qualité, la gestion du risque et le service dans les deux langues officielles. Ce poste de direction stratégique a été créé grâce à une réorganisation des fonctions au sein d'autres postes administratifs.

The following activities were accomplished under the Vice-President's leadership:

- Focus Groups: 'Ideas and Solutions' focus groups were held in Fredericton, Moncton, Saint John, Miramichi, and Upper River Valley with members of the public who had indicated interest. In addition, further focus groups were held in smaller communities, and with specific patient populations including young adults, parents and mental health patients.
- Directors Council/Leadership Advisory Committee Presentations: Meetings have been held with Horizon's management, including its senior leadership, to introduce the patient and family centred care initiative and seek support as projects are undertaken.
- Identification Cards: Focus groups have also been undertaken within each geographic area to seek input toward new staff identification cards. Improvements to I.D. cards will ensure staff members' first name and title/position will be more visible to patients and the public.
- Official Languages: A detailed action plan to improve the Active Offer (offering patients and the public the opportunity for service in their language of choice), and to audit the response to the offer, will be developed in collaboration with the Université de Moncton.

Accreditation Canada's Report

Following an evaluation in September 2013 on 3,269 separate criteria, Accreditation Canada awarded Horizon with four-year accreditation status for successfully meeting 3,157, or 97%, of the evaluation criteria. Horizon's status with Accreditation Canada was then upgraded to 'Accredited with Commendation.' The advanced status comes as a result of Horizon submitting further evidence to demonstrate its compliance with 11 required organizational practices requested by Accreditation Canada.

Les activités suivantes ont été réalisées sous la direction de la vice-présidente :

- Groupes de discussion : des forums « idées et solutions » ont eu lieu à Fredericton, Saint John et Miramichi avec la participation de membres du public ayant indiqué leur intérêt. D'autres groupes de discussion se sont aussi réunis dans des collectivités de plus petite taille, rassemblant notamment de jeunes adultes, ainsi que les parents et les patients de santé mentale.
- Présentations du Conseil des directeurs/ Comité consultatif des dirigeants : Des réunions ont eu lieu avec l'équipe de gestion d'Horizon, y compris l'équipe de haute direction, afin de présenter l'initiative de soins axés sur le patient et la famille et d'obtenir du soutien à mesure que les projets sont entamés.
- Cartes d'identité du personnel : Des forums ont également eu lieu dans chaque région géographique afin d'obtenir de la rétroaction sur l'élaboration de nouvelles cartes d'identité du personnel. L'amélioration des cartes d'identité vise à assurer aux patients et aux membres du public une meilleure visibilité du nom et prénom des membres du personnel, ainsi que de leur titre ou poste.
- Langues officielles : Un plan d'action détaillé visant à améliorer l'offre active (offrir aux patients et aux membres du public l'occasion d'être servis dans la langue officielle de leur choix) et à vérifier la réponse à l'offre sera élaboré en collaboration avec l'Université de Moncton.

Rapport d'Agrément Canada

À la suite d'une évaluation en septembre 2013 de 3 269 critères distincts, Horizon a obtenu un agrément de quatre ans d'Agrément Canada pour avoir satisfait à 3 157 ou 97 % des critères d'évaluation. Agrément Canada a ensuite accordé le statut d'agrément avec éloges au Réseau de santé Horizon. Le statut avancé a été accordé à Horizon grâce à la présentation d'autres preuves démontrant sa conformité aux 11 pratiques organisationnelles requises par Agrément Canada.

Other Merits of Professional Accreditation

The following are other noteworthy accreditations received by Horizon during the 2013–2014 fiscal year:

- Horizon's Department of Laboratory Medicine has become the first laboratory network in the Maritimes to receive the nationally recognized Ontario Laboratory Accreditation. The department includes 600 total staff and performs 16,000,000 procedures annually in 10 labs and five collection centres, making the accreditation process a significant job.
- Horizon announced the successful accreditations, by the Canadian Medical Association, of its radiological technology and radiation therapy training offered in Moncton and Saint John. The Moncton Hospital School of Radiologic Technology partners with University of New Brunswick Saint John (UNBSJ) as part of the Bachelor of Health Sciences in Radiography. In Saint John, the Bachelor of Health Science Radiation Therapy Degree obtained a six-year accreditation status which is an exceptional accomplishment. It is a joint program offered by Horizon, UNBSJ and CancerCare Manitoba's (CCMB) University of Winnipeg School of Radiation Therapy.
- A partnership with Patient Safety Services, Volunteer Services has been recognized by Accreditation Canada with a 'leading practice' in the healthcare industry. Patient safety interviews are conducted on a monthly basis and regional results are compiled and shared with staff at all levels, providing valuable insight to help identify gaps in services and improve health-care delivery.

Autres avantages de l'agrément professionnel

Voici les agréments dignes de mention accordés à Horizon au cours de l'exercice 2013–2014 :

- Le Service de médecine de laboratoire d'Horizon est le premier réseau de laboratoires des Maritimes à recevoir l'agrément de l'Ontario Laboratory Accreditation, organisme reconnu à l'échelle nationale. Comme le service compte 600 employés et effectue 16 000 000 interventions chaque année dans 10 laboratoires et cinq centres de prélèvement, le processus d'agrément ne fut pas une mince tâche.
- Horizon a annoncé que l'Association médicale canadienne lui avait accordé l'agrément pour ses programmes de formation en technologie radiologique et en radiothérapie offerts à Moncton et à Saint John. L'École de technologie radiologique de L'Hôpital de Moncton, en collaboration avec l'Université du Nouveau-Brunswick, campus de Saint John (UNBSJ), offre le baccalauréat en sciences de la santé avec spécialisation en radiographie. À Saint John, le baccalauréat en sciences de la santé avec spécialisation en radiothérapie a obtenu un agrément de six ans, ce qui constitue une réalisation exceptionnelle. Il s'agit d'un programme conjoint entre Horizon, l'Université du Nouveau-Brunswick (UNB), campus de Saint John, et l'University of Winnipeg School of Radiation Therapy de CancerCare Manitoba (CCMB).
- Grâce à un partenariat avec les Services de sécurité des patients, les Services de bénévolat ont été reconnus par Agrément Canada comme ayant adopté une pratique avant-gardiste dans le domaine de la santé. Des entrevues sur la sécurité des patients sont menées chaque mois, et les résultats régionaux sont compilés et communiqués au personnel de tous les paliers, offrant ainsi de précieux renseignements concernant les lacunes dans les services et améliorant la prestation des soins de santé.

Board Strategic Planning

Announced in early 2014, Horizon's Board strategic planning process included a questionnaire that was completed by staff, physicians, patients and community members who wanted to have a say in defining the priorities for Horizon over the next three to five years. All New Brunswickers were encouraged to contribute to the strategic planning process via the questionnaire. Horizon also held a number of strategic focus groups with various community stakeholders. All input will be used in the development of Horizon's new strategic plan.

Pediatric Oncology Patient Navigator Program's Survey

In February 2014, the New Brunswick's Pediatric Oncology Patient Navigator Program announced it was conducting a confidential, online survey to improve children's cancer care services across the province. The program collected feedback from parents and guardians, of children and teenagers, about the service they received while navigating the health-care system during their time of treatment. The Pediatric Oncology Patient Navigator works closely with children and teens, their families, and the health-care team, both in and outside of New Brunswick, to help them navigate the health-care and community support systems during cancer treatment. The Pediatric Oncology Patient Navigator Program is free and accessible through Horizon.

New Upper River Valley Hospital Auxiliary

The Upper River Valley Hospital Auxiliary was incorporated in 2013 as a non-profit organization and member of the New Brunswick Association of Health Care Auxiliaries. The Auxiliary's Board of Directors

Planification stratégique du Conseil d'administration

On a annoncé au début de 2014 que le processus de planification stratégique du Conseil d'administration d'Horizon comprenait un questionnaire rempli par le personnel, les patients et les membres de la collectivité qui désiraient faire part de leurs commentaires au sujet des priorités d'Horizon au cours des trois à cinq prochaines années. On a encouragé tous les Néobrunswickois à répondre au questionnaire afin de contribuer au processus de planification stratégique. Horizon a également tenu bon nombre de groupes de discussion stratégique avec divers intervenants communautaires. Tous les commentaires seront utilisés dans l'élaboration du nouveau plan stratégique d'Horizon.

Sondage sur le Programme d'intervenant-pivot en oncologie pédiatrique

En février 2014, le Programme d'intervenant-pivot en oncologie pédiatrique du Nouveau-Brunswick a annoncé qu'il menait un sondage confidentiel en ligne afin d'améliorer les services de soins offerts aux enfants atteints de cancer dans la province. Le programme a permis d'obtenir les commentaires des parents et des tuteurs d'enfants et d'adolescents au sujet du service reçu au sein du système de soins de santé pendant le traitement de leur enfant. L'intervenant-pivot en oncologie pédiatrique travaille en étroite collaboration avec les enfants et les adolescents, les familles et l'équipe de soins de santé, à l'intérieur et à l'extérieur de la province, afin de les aider à naviguer dans les systèmes de soins de santé et de soutien pendant leur traitement ou le traitement de leur enfant contre le cancer. Le Programme d'intervenant-pivot en oncologie pédiatrique est gratuit et accessible par l'entremise du Réseau de santé Horizon.

Nouvelle association d'auxiliaires du Haut de la Vallée

L'association des auxiliaires du Haut de la Vallée a été incorporée en 2013 comme une œuvre de bienfaisance sans but lucratif et est membre de l'Association des auxiliaires en soins de santé du Nouveau-Brunswick.

has seven members who meet regularly to fulfill its mission of working simultaneously with staff and the community for the common interest of patients.

NB Trauma Program's First Annual Report

The NB Trauma Program released its first annual report in March 2014, outlining the burden of injury in New Brunswick and the progress made toward comprehensive, integrated trauma services across the province. Highlights of the report include: a Field Trauma Triage System that helps ensure trauma patients are transported directly to the most appropriate facility to meet their needs; a Physician Toll-Free Trauma Referral System for physicians to provide timely transfers to other trauma centres where required; and established improvements in the time between arrival at the first hospital and arrival to definitive care for major trauma patients from across New Brunswick. Through coordinated efforts across the province, the program provides New Brunswickers with fair, efficient and standardized access to trauma care, as well as programs for injury prevention, education and research.

Stan Cassidy Centre for Rehabilitation – Hostel

The Stan Cassidy Kiwanis House was officially opened in June 2013. The new hostel provides patients and their families with accessible, low-cost accommodations while patients undergo treatment. It is located next to the Stan Cassidy Centre for Rehabilitation and consists of three fully-accessible apartments, each with a bedroom, kitchen and living area.

Le Conseil d'administration de l'association des auxiliaires compte sept membres qui se rencontrent régulièrement pour remplir leur mission qui consiste à travailler simultanément avec le personnel et la collectivité pour représenter les intérêts communs des patients.

Premier rapport annuel du Programme de traumatologie du Nouveau-Brunswick

En mars 2014, le Programme de traumatologie du N.-B. a publié son premier rapport annuel faisant état du fardeau que représentent les traumatismes au Nouveau-Brunswick et du progrès réalisé en matière de services de traumatologie complets et intégrés dans les quatre coins de la province. Voici les faits saillants du rapport : système de triage sur place des patients victimes de traumatisme permettant d'assurer le transport direct de ces patients vers l'établissement qui convient le mieux à leurs besoins; système d'aiguillage d'urgence sans frais permettant aux médecins de transférer des patients en temps opportun vers les centres de traumatologie répondant le mieux à leurs besoins; pour tous les patients néobrunswickois victimes de traumatisme majeur, des améliorations concrètes touchant les délais entre l'arrivée au premier hôpital et l'arrivée à l'établissement de soins pluridisciplinaires. Grâce aux efforts coordonnés à l'échelle de la province, le programme offre aux Néobrunswickois un accès équitable, efficace et normalisé aux soins de traumatologie tout en assurant la prévention des blessures, l'éducation et la recherche dans le domaine.

Centre de réadaptation Stan Cassidy – unité d'hébergement

La Maison Kiwanis du Centre de réadaptation Stan Cassidy a été inaugurée en juin 2013. La nouvelle unité offre aux patients et à leur famille un hébergement accessible et abordable durant la période de traitement. La Maison Kiwanis est située à côté du Centre de réadaptation Stan Cassidy et abrite trois appartements pleinement accessibles, chacun doté d'une chambre à coucher, d'une cuisine et d'un salon.

New MRI for Miramichi Regional Hospital

In fall 2013, the Miramichi Regional Hospital received a new magnetic resonance imaging (MRI) machine. The Department of Health provided \$3.3 million for this project, which was part of the provincial government's plan to install new MRIs at six regional hospitals. The investment ensures physicians and staff have with the equipment they need to improve specialized patient care in the Miramichi area by imaging brain tumours, diagnosing stroke, assessing cartilage damage and assessing cardiac issues.

New Oncology Clinic at The Moncton Hospital

A new \$9.2 million oncology clinic is being built at The Moncton Hospital. Preparations began in spring 2013, starting with the demolition of the former lab and x-ray wings. The 17,000 square-foot clinic is expected to open this fall. Funding for the new clinic has been provided by the provincial government as well as The Friends of The Moncton Hospital Foundation, which contributed \$1 million towards the project. The clinic will facilitate provision of advanced cancer care by multi-disciplinary team members who assess, treat, follow up and support cancer patients and their families.

Upper River Valley Hospital's Cardiac Rehabilitation Program

The Upper River Valley Hospital has implemented a Cardiac Rehabilitation Program. The program provides education, exercise, counselling and support in a safe environment to individuals within the community who have had a heart attack, heart procedure, or who currently have a heart condition. All referrals are through the New Brunswick Heart Centre. The Cardiac Rehabilitation team consists of a physician, nurses, physiotherapist, occupational therapist, pharmacist, psychologist, registered

Nouvelle unité d'IRM à l'Hôpital régional de Miramichi

À l'automne 2013, l'Hôpital régional de Miramichi a reçu une nouvelle unité d'imagerie par résonance magnétique (IRM). Le ministère de la Santé a affecté 3,3 millions de dollars à ce projet, qui faisait partie du plan du gouvernement provincial pour offrir de nouvelles unités d'IRM à six hôpitaux régionaux. Grâce à cet investissement, les médecins et le personnel disposent de l'équipement dont ils ont besoin pour améliorer les soins spécialisés aux patients dans la région de Miramichi et peuvent visualiser les tumeurs cérébrales, diagnostiquer les AVC, évaluer les dommages aux cartilages et évaluer les problèmes cardiaques.

Nouvelle clinique d'oncologie à L'Hôpital de Moncton

Une nouvelle clinique d'oncologie, dont le coût est estimé à 9,2 millions de dollars, est en construction à L'Hôpital de Moncton. Les travaux préparatifs ont commencé au printemps de 2013 par la démolition de l'ancien laboratoire et du pavillon de radiologie. L'ouverture de la clinique de 17 000 pieds carrés est prévue pour cet automne. La construction de la nouvelle clinique est financée par le gouvernement provincial et les Amis de L'Hôpital de Moncton; ces derniers ont contribué 1 million de dollars au projet. La nouvelle clinique favorisera la prestation de soins d'oncologie avancés par les membres d'une équipe multidisciplinaire qui évaluent, traitent et appuient les patients et leur famille tout en assurant le suivi.

Programme de réadaptation cardiaque de l'Hôpital du Haut de la Vallée

L'Hôpital du Haut de la Vallée a mis en œuvre un programme de réadaptation cardiaque. Le programme offre des séances éducatives, des exercices, des consultations et du soutien, dans un milieu sécuritaire, aux membres de la collectivité atteints d'une maladie du cœur ou ayant déjà subi une crise cardiaque ou une intervention au cœur. Toutes les recommandations doivent être traitées au Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick. L'équipe de réadaptation cardiaque comprend un médecin, des infirmières,

dietician, social worker, and respiratory therapist. Each program occurs twice per week, for a 12-week period, and is personalized for each individual based on their needs. Spouses and/or family members are also encouraged to attend the education sessions.

Pediatric Oncology Program at The Moncton Hospital

The Moncton Hospital's Pediatric Oncology Program has received the highest level of certification from the Atlantic Provinces Pediatric Hematology Oncology Network (APPHON). APPHON is the governing organization focused on improving the standard of care for children with cancer in the Atlantic Provinces. APPHON has assessed the program at the highest designation, the 'advanced' level for all three phases of pediatric oncology care; diagnosis/ investigation, treatment, and monitoring/supportive care.

Eye and Tissue Bank

The ocular division of the New Brunswick Eye and Tissue Bank, managed by Horizon, received a perfect score following an inspection by the Eye Bank Association of America (EBAA). The all-inclusive inspection, which took place September 19 and 20, 2013, was performed by a Corneal Surgeon and an eye bank employee who are members of the EBAA Accreditation committee. A review of the program's Standards of Practice was performed as well as all aspects of eye banking functions. A team of professionals with extensive experience in eye banking and/or corneal transplantation conduct site inspections at least every three years to evaluate adherence to EBAA medical standards and procedures.

un physiothérapeute, un ergothérapeute, un pharmacien, un psychologue, une diététiste, un travailleur social et un inhalothérapeute. Chaque programme est offert deux fois par semaine pendant 12 semaines et est personnalisé selon les besoins de chaque participant. On encourage les conjoints ou les membres de la famille à participer aux séances éducatives.

Programme d'oncologie pédiatrique de L'Hôpital de Moncton

Le Programme d'oncologie pédiatrique de L'Hôpital de Moncton s'est vu accorder le niveau le plus élevé d'agrément du Réseau d'oncologie et d'hématologie pédiatriques des provinces atlantiques (ROHPPA). Le ROHPPA est l'organisation directrice qui se concentre sur l'amélioration des normes de soins des enfants atteints d'un cancer dans les provinces de l'Atlantique. Le ROHPPA a évalué le programme au niveau le plus élevé d'agrément et le programme s'est mérité le niveau « élevé » pour les trois étapes de soins d'oncologie pédiatrique : diagnostic/enquête, traitement, et soins de surveillance et de soutien.

Banque d'yeux et de tissus

La Division oculaire de la Banque d'yeux et de tissus du Nouveau-Brunswick (BYTNB) a récemment reçu une note parfaite à la suite d'une inspection effectuée par l'Eye Bank Association of America (EBAA). L'inspection globale, qui a eu lieu les 19 et 20 septembre 2013, a été réalisée par un chirurgien de la cornée et un employé de la Banque d'yeux, tous les deux membres du comité d'agrément de l'EBAA. Un examen de la conformité aux normes de pratique du programme ainsi que tous les aspects des fonctions de la banque oculaire ont fait partie intégrante de l'évaluation. Une équipe de professionnels possédant une vaste expérience des banques oculaires ou des greffes de cornée effectue des visites sur place au moins tous les trois ans afin d'évaluer le niveau de conformité aux normes et aux procédures médicales de l'EBAA.

Recovery Art Show

Each year National Addictions Awareness Week takes place during the third week of November to promote a healthy lifestyle and help reduce the risk of addiction among the general population. Held to coincide with National Addictions Awareness Week, Addictions and Mental Health Services for the Fredericton area hosted its First Annual Recovery Art Show in 2013 at a local gallery. Creativity and artistic expression often play an important role in recovery. The purpose of the exhibit was to show art depicting people's experience of addiction, spark discussion, and teach and change perceptions.

Archives

Over 100 boxes of administrative records and photographs were received by the Provincial Archives of New Brunswick to help preserve the history of The Moncton Hospital. The shipment included noncurrent records related to the facility's governance and management, including medical policies and practices since 1899. The historical records were previously stored in several locations throughout the hospital and offsite. The collection is accessible to the public for research purposes.

First Nations Liaison Committee Update

The purpose of the First Nations Liaison Committee, which consists of 12 of the 15 First Nations communities in New Brunswick, is to provide assistance to management and health-care workers in obtaining a good understanding of the particular health-care needs, concerns and interests of the First Nations population. The collaboration's focus includes the expansion of mental wellness and public health initiatives, early childhood service integration, education regarding provincial privacy legislation, access to the

Exposition d'art « Vers le rétablissement »

Chaque année, la Semaine nationale de sensibilisation aux toxicomanies a lieu durant la troisième semaine de novembre afin de favoriser les modes de vie sains et d'aider à réduire les risques de dépendances au sein de la population en général. En 2013, les Services de traitement des dépendances et de santé mentale de la région de Fredericton ont tenu leur première exposition d'art annuelle « Vers le rétablissement » à une galerie locale dans le cadre de la Semaine nationale de sensibilisation aux toxicomanies. La créativité et l'expression artistique peuvent jouer un rôle important dans le rétablissement. L'exposition avait pour but de présenter des œuvres d'art illustrant des expériences humaines de dépendance, de stimuler la discussion, d'enseigner et de modifier les perceptions.

Archives

Plus de 100 boîtes de dossiers administratifs et de photographies ont été reçues par les Archives provinciales du Nouveau-Brunswick afin d'aider à conserver l'histoire de L'Hôpital de Moncton. Parmi les documents livrés, citons des dossiers périmés concernant la gouvernance et la gestion de l'établissement, y compris des politiques et pratiques médicales depuis 1899. Les dossiers historiques ont été préalablement entreposés dans divers lieux de l'hôpital ainsi qu'à l'extérieur de l'établissement. La collection est à la disposition du public à des fins de recherche.

Mise à jour du Comité de liaison des Premières nations

L'objectif du Comité de liaison des Premières nations (CLPN), qui représente 12 des 15 Premières nations du Nouveau-Brunswick, consiste à aider la direction et le personnel de soins de santé à mieux comprendre les besoins, les préoccupations et les intérêts particuliers en matière de santé de la population des Premières nations. La collaboration est axée sur l'élargissement des initiatives en matière de mieux-être mental et de santé publique, l'intégration de services de développement de

Smoking Cessation Program and the provision of Addictions and Methadone services, and cultural sensitivity awareness and training.

Official Languages Update

Horizon is committed to providing patients, their family and all members of the public with quality health care in the official language of their choice. At Horizon, the basis for good health care is good communication and new initiatives are taken to improve access to services for both linguistic communities. In keeping with this commitment as well as to fulfill its legal requirements with respect to the Official Languages Act, Horizon has developed its Official Languages Strategic Plan. This two-year plan outlines the objectives that the organization seeks to reach within that timeframe. The plan was developed around three strategic themes: Cultural Awareness and Understanding, Quality Health Services in both Official Languages and Continuous Improvement and Accountability.

- **Cultural Awareness and Understanding:** In order to foster cultural awareness and understanding, the organization needs to have a good grasp of the current culture within the organization and of its performance. To achieve this, Horizon has collaborated with Vitalité Health Network and Université de Moncton to conduct a survey on the organizational culture surrounding the active offer. Audits of the active offer were also conducted in person and over the telephone. This qualitative and quantitative data will serve as the organization's baseline or foundation on which to build and improve. In addition, three Local Francophone Liaison Sub-Committees reporting up to the Horizon Francophone Liaison Committee were established to better target the varying gaps in services within each area of Horizon. Sub-committees regularly meet in Miramichi, Fredericton and Saint John.

la petite enfance, l'éducation sur la législation provinciale en matière de protection de la vie privée, l'accès au Programme d'abandon du tabac, la prestation des services de traitement des dépendances et de traitement d'entretien à la méthadone, la sensibilité culturelle et la formation.

Mise à jour sur les langues officielles

Horizon s'engage à fournir à ses patients, aux membres de leur famille et à tous les membres de la collectivité, des soins de santé de qualité dans la langue officielle de leur choix. À Horizon, les bons soins de santé sont fondés sur une bonne communication et de nouvelles initiatives sont entreprises afin d'améliorer les services offerts aux deux communautés linguistiques. Conformément à cet engagement, et pour répondre aux exigences légales concernant la Loi sur les langues officielles, Horizon a établi un plan stratégique des langues officielles. Ce plan de deux ans décrit les objectifs que l'organisation veut atteindre durant cette période. Le plan a été élaboré en fonction de trois thèmes stratégiques : sensibilité et compréhension interculturelles, services de santé de qualité dans les deux langues officielles et amélioration continue et responsabilisation.

- **Sensibilité et compréhension interculturelles :** Afin de favoriser la sensibilité et la compréhension interculturelles, l'organisation doit être en mesure de bien saisir sa culture actuelle et son rendement. Pour ce faire, Horizon a collaboré avec le Réseau de santé Vitalité et l'Université de Moncton afin de mener un sondage sur la culture organisationnelle entourant l'offre active. De plus, des vérifications de l'offre active ont été menées en personne et par téléphone. Ces données qualitatives et quantitatives serviront de fondement pour l'organisation afin de s'améliorer. De plus, trois sous-comités de liaison francophone locaux relevant du Comité de liaison francophone d'Horizon ont été établis afin de mieux cibler les diverses lacunes dans la prestation des services de chaque

- **Quality Health Services in Both Official Languages:** To provide quality health services in both official languages, it is important to create the infrastructure that will provide the tools necessary for the organization to succeed in the provision of quality services. Among the initiatives undertaken to accomplish this goal are the Official Languages Contingency Plan e-Learning program and the Café de Paris initiative. The Francophone Liaison Committee and local sub-committees have identified some gaps in services provided to the Francophone minority. Programming such as Mental Health First Aid, Roots of Empathy, Mindfulness, Safe Talk, as well as assistance for youth having problems with addictions, was offered in French through the Médisanté in Saint John and the Noreen-Richard Health Centre in Fredericton.
- **Continuous Improvement and Accountability:** Finally, to ensure continuous improvement and accountability, audits of the active offer were conducted in person and over the telephone to measure the organization's performance and to establish the baseline for future improvements. For this reason, audits will be conducted regularly to measure progress.

région d'Horizon. Les sous-comités de Miramichi, de Fredericton et de Saint John se rencontrent régulièrement. On espère établir un sous-comité à Moncton au cours de la prochaine année.

- **Services de santé de qualité dans les deux langues officielles :** Afin d'offrir des services de santé de qualité dans les deux langues officielles, il est important de créer une infrastructure qui permettra à l'organisation d'avoir les outils nécessaires pour offrir des services de qualité. Parmi les initiatives entreprises pour accomplir cet objectif sont le Programme d'apprentissage en ligne Plan de contingence des langues officielles et l'initiative Café de Paris. Le Comité de liaison francophone et les sous-comités locaux ont déterminé quelques lacunes dans les services fournis à la minorité francophone. Des programmes comme la formation en santé mentale (premiers soins), l'empathie, la pleine conscience, Safe Talk et l'aide aux jeunes ayant des problèmes de dépendance ont été offerts en français par l'entremise de Médisanté, à Saint John et au Centre de santé Noreen-Richard à Fredericton.
- **Amélioration continue et responsabilisation :** Enfin, afin d'assurer l'amélioration continue et la responsabilisation, des vérifications de l'offre active ont été menées en personne et par téléphone afin de mesurer le rendement de l'organisation et d'établir le fondement pour les améliorations futures. Pour cette raison, des vérifications seront menées régulièrement afin de mesurer le progrès. D'autres mesures comprendront des questions relatives à la langue de service qui fera partie intégrante du sondage sur la satisfaction du patient.

Horizon's Refurbishment and Sustainability Plan

Refurbishments and improvements were conducted at the Dr. Everett Chalmers Regional Hospital (DECRH) to ensure a healthy and safe environment for patients, their families and staff. Started in November 2013, Horizon's Refurbishment and Sustainability Plan focuses on patient care units, public corridors, and the area from the main entrance to elevator lobby area. Sourced from Horizon's contingency fund and operating budget, approximately \$2.5 million has been strategically invested on the DECRH's refurbishment.

Patient Safety and Incident Reporting

Although rare, issues have been dealt by Horizon with in a responsive, open and transparent manner.

- In April 2013, the Saint John Regional Hospital informed 183 patients that they received lower than intended doses of cyclophosphamide, an antineoplastic drug used to treat certain cancers and other medical conditions. As each case was patient-specific, the hospital encouraged affected patients and families to talk with their specialist or call a phone number to arrange an appointment. After working closely with the supplier in order to find out the cause of the error, the hospital has reviewed chemotherapy medication it provides.
- On August 28, 2013, Horizon disclosed a low-risk patient safety issue that occurred at the colposcopy clinic at the Miramichi Regional Hospital. Horizon had discovered that the disinfection of biopsy forceps in the colposcopy clinic at the Miramichi Regional Hospital, from May, 1999 to May 24, 2013, was not consistently meeting recommended standards. As part of its full disclosure policy, and commitment to quality patient care, 2,497 patients were informed of the issue by registered letter on that day. As patients were being notified of the issue and made aware of

Projet de rénovation et de viabilité d'Horizon

Des rénovations et des améliorations ont été effectuées à l'Hôpital régional Dr Everett Chalmers (HRDEC) afin d'assurer un milieu physique sain pour les patients, leur famille et le personnel. Lancé en novembre 2013, le projet de rénovation et de viabilité d'Horizon touche les unités de soins, les couloirs publics et le secteur s'étendant de l'entrée principale aux ascenseurs. Financé par le fonds de prévoyance de l'organisation ainsi que par son budget d'exploitation, le projet de rénovation de l'HRDEC a reçu 2,5 millions de dollars.

Sécurité des patients et déclaration des incidents

Quoique rares, des problèmes ont été réglés par Horizon de façon réceptive, ouverte et transparente.

- En avril 2013, l'Hôpital régional de Saint John a informé 183 patients qu'ils avaient reçu des doses plus faibles que prévu de cyclophosphamide, un médicament antinéoplasique qui sert au traitement de certains cancers et d'autres problèmes médicaux. Puisque chaque cas était particulier au patient, l'hôpital a encouragé les patients touchés et leurs familles à en discuter avec leur spécialiste ou à composer le numéro de téléphone fourni pour fixer un rendez-vous. Après avoir travaillé de près avec le fournisseur pour découvrir la cause de cette erreur, l'hôpital a revu les médicaments de chimiothérapie qu'il administre.
- Le 28 août 2013, Horizon a renseigné le public sur une situation de faible risque pour la sécurité des patients à la Clinique de colposcopie de l'Hôpital régional de Miramichi. Horizon avait découvert que la désinfection des pinces à biopsie dans la Clinique de colposcopie de l'Hôpital régional de Miramichi, à compter de mai 1999 jusqu'au 24 mai 2013, ne répondait pas systématiquement aux normes recommandées. Dans le cadre de sa politique de divulgation et de son engagement envers la qualité des soins aux

the low risk of infection, they were offered the opportunity to have a blood test.

- Mammography Services at Charlotte County Hospital were temporarily suspended to review a study conducted by Cancer Care Ontario researcher, suggesting that digital computed radiology (CR) may be less effective in discovering cancers, compared to digital direct radiography (DR) and screen film. Horizon only has one digital computed radiology machine serving patients, which is located at the Charlotte County Hospital. The likelihood of having an undetected cancer is very low and patients who choose to have their screening done at that hospital are now required to sign an informed consent. As technology changes quickly, Horizon continues to work with our health partners, staff and physicians to ensure we are providing safe, quality care to patients.

Research at Horizon Continues to Grow

Horizon's Office of Research Services plays an important role in facilitating and promoting research activities throughout the region. During the 2013–2014 fiscal year, there were 667 research studies, a 21 per cent increase over last year. Health research benefits our province through new discoveries and by addressing specific health challenges in the population. It also benefits the New Brunswick health-care system by generating evidence for use in developing good health-care policies and decisions, providing patients with access to new therapies and helping to improve the quality, accessibility and sustainability of the health-care system.

patients, 2 497 patients ont été avisés de la situation par lettre recommandée ce jour-là. Alors qu'on avisait les patients de la situation et du faible risque d'infection, on leur a également offert l'occasion de subir une analyse sanguine.

- Les Services de mammographie à l'Hôpital du comté de Charlotte ont été temporairement interrompus afin de passer en revue une étude menée par des chercheurs d'Action Cancer Ontario, suggérant que la radiographie numérique assistée par ordinateur pourrait être moins efficace dans le dépistage des cancers que la radiographie numérique directe et les films. Horizon possède un seul appareil de radiographie numérique assisté par ordinateur. Ce système est situé à l'Hôpital du comté de Charlotte. Il y a très peu de risque que la présence d'un cancer passe inaperçue et les patientes qui choisissent de faire le dépistage du cancer du sein à l'hôpital doivent signer un formulaire de consentement éclairé. Compte tenu de la vitesse des changements technologiques, Horizon continue à travailler avec ses partenaires et le personnel des soins de santé ainsi qu'avec les médecins pour assurer la prestation à ses patients de soins de santé sécuritaires et de qualité.

La recherche à Horizon poursuit sa croissance

Le bureau des Services de recherche d'Horizon joue un rôle important en facilitant et en promouvant les occasions de recherche à l'échelle de la région. Au cours de l'exercice 2013–2014, il y a eu 667 travaux de recherche, une augmentation de 21 % par rapport à l'exercice précédent. La recherche dans le domaine de la santé profite à notre province de plusieurs façons : elle favorise de nouvelles découvertes et offre des pistes de solution à des problèmes de santé précis au sein de la population. Elle permet également au système de santé du Nouveau-Brunswick de générer des preuves propices à l'élaboration des politiques et des décisions efficaces, à l'accès à de nouvelles thérapies, à l'amélioration de la qualité et de l'accès aux soins, et à la durabilité du système de soins de santé.

Living Within Our Means

Workforce Adjustments across the Network

New Brunswick's health system partners, including Horizon, announced cost-saving measures in May 2013. As part of these measures, Horizon made necessary workforce adjustments that include a reduction in 131, non-union, union and medical administrative management positions throughout the organization. This was done without making changes to services and programs provided. Of the positions affected, 63 layoff notices were issued. Horizon made every effort to hold vacancies to accommodate the workforce adjustments in hopes of providing affected employees with alternative positions. To enhance patient care, 35 management positions were eliminated and have been reposted as dedicated front-line positions without supervisory responsibilities. These measures helped to increase the effectiveness and accountability of the system, simplify administration, and introduce health innovations without compromising patient care. Fewer than 10 people did not remain as employees with Horizon after the affected employees chose to take retirement, accepted the workforce adjustment or initiated their Collective Agreement's bumping process.

Organizational Restructure Update

A Nursing Care Model Project was established to ensure that the staffing for all in-patient nursing units in Horizon was based on a consistent set of parameters including skill mix, hours of care, occupancy, productivity, relief budgets and staff roles. During its first phase in 2013, the project identified efficiencies and improved services provided by 22 family medicine units in 11 hospitals.

Vivre selon nos moyens

Le réaménagement des effectifs à l'échelle du réseau

Les partenaires du système de soins de santé du Nouveau-Brunswick, y compris Horizon, ont annoncé des mesures de réduction des coûts en mai 2013. Dans le cadre de ces mesures, sans apporter de changements aux services ni aux programmes offerts, Horizon a effectué les réaménagements d'effectifs nécessaires, éliminant ainsi 131 postes syndiqués, non syndiqués et de gestion administrative médicale dans l'ensemble de l'organisation. Parmi les postes touchés, 63 avis de mise à pied ont été émis. Durant ce processus, Horizon a tout fait pour retenir les postes vacants afin d'offrir d'autres options d'emploi aux employés touchés. Afin d'accroître les soins aux patients, 35 postes de gestion ont été éliminés et réaffectés comme des postes de première ligne n'ayant aucune responsabilité de supervision. Ces mesures ont permis d'améliorer l'efficacité et le niveau de responsabilisation du système, simplifier son administration, et mettre en œuvre des innovations en matière de santé sans compromettre les soins aux patients. Moins de 10 employés ont quitté Horizon après avoir décidé de prendre leur retraite, accepté le réaménagement des effectifs ou entamé le processus de supplantation en vertu de leur convention collective.

Restructuration organisationnelle

Un projet Modèle de soins infirmiers a été lancé afin d'assurer que la dotation du personnel de toutes les unités de soins infirmiers pour patients hospitalisés à l'échelle d'Horizon se conformait à un ensemble cohérent de paramètres, y compris la combinaison de compétences, les heures de soins, l'occupation des lits, la productivité, les budgets réservés au personnel de relève et le rôle des employés. Au cours de la première phase du programme en 2013, le projet a réalisé une amélioration de l'efficacité et des services fournis par 22 unités de médecine familiale dans 11 hôpitaux.

Provincial Benchmarking Update

Horizon has been participating in a provincial benchmarking initiative to identify savings and efficiencies in our health-care services. During the second phase, Horizon formed eight teams to analyze the data from a report provided by consultants Raymond Chabot Grant Thornton (Phase 1). The teams, who were made up of Horizon staff members and physicians, identified 119 initiatives to improve efficiency or productivity throughout the organization. Of those 119 initiatives, major projects were prioritized. This staged approach helped Horizon staff to collectively focus on the same priorities and manage conflicting demands. The first series of projects included:

- Care Model Project – Family Medicine & Surgery Units: These two projects involved a review and adjustment of staffing for all in-patient family medicine and surgical nursing units based on a consistent set of parameters including skill mix, hours of care, occupancy, productivity, relief budgets and staff roles.
- Medical/Surgical Supply Usage: A review and evaluation of the current levels and types of inventory helped reduce supply usage variation between like services.
- Workload Analysis of Vacant Positions: A review of current vacancies in the organization helps to determine if the position needs to be filled or if the budget for these positions can be removed.
- Travel Alternatives: Reducing travel expenses by identifying and implementing viable alternatives to travel included optimizing video conferencing, implementing web conferencing, and expanding car-pooling strategies.

Analyse comparative provinciale – mise à jour

Horizon participe à un projet d'analyse comparative provinciale visant à déterminer des occasions de réaliser des économies et des gains d'efficacité dans ses services de soins de santé. Au cours de la deuxième étape du projet, Horizon a créé huit équipes pour analyser les données d'un rapport préparé par la firme de consultants Raymond Chabot Grant Thornton (première étape). Composées de médecins et de membres du personnel d'Horizon, ces équipes ont cerné 119 initiatives pour améliorer l'efficacité ou le rendement partout dans l'organisation. De ces 119 initiatives, les projets majeurs ont été priorités. Cette approche échelonnée a aidé le personnel d'Horizon à se concentrer collectivement sur les mêmes priorités et à gérer les demandes inconciliables. Voici les initiatives comprises dans la première série de projets :

- Modèle de soins – Unités de médecine familiale et de chirurgie : Ces deux projets comprennent l'examen et l'ajustement de l'effectif de toutes les unités de médecine familiale et de chirurgie pour patients hospitalisés, selon un ensemble cohérent de paramètres, y compris la combinaison de compétences, les heures de soins, l'occupation des lits, la productivité, les budgets réservés au personnel de relève et le rôle des employés.
- Utilisation des fournitures médicales et chirurgicales : Un examen et une évaluation des niveaux et des types d'inventaires actuels a aidé à réduire les écarts touchant les fournitures utilisées par des services semblables.
- Analyse de la charge de travail des postes vacants : Un examen des postes actuellement vacants dans l'organisation aide à déterminer s'il est nécessaire de pourvoir ces postes ou si le budget de ces postes peut être éliminé.
- Solutions de rechange aux déplacements : La réduction des dépenses liées aux déplacements en déterminant et en

- Ambulatory Care Moncton: Registration processes were reviewed to streamline, standardize, and improve patient access experience.
- Implementation of a Provincial Dictation /Transcription System with Voice Recognition Technology: The quality and timeliness of dictated reports will be enhanced through the implementation of voice recognition technology.
- Prostheses (hip and knee strategic sourcing): The types of prosthesis used were standardized as well as procurement contracts.
- Medical and Surgical Supply and Instrument Costs: Where possible, there was consolidation and standardization of supplies, equipment and instrumentation utilized in operating room theatres across Horizon.
- Reduction of Operating Room Linen Costs: The use of disposable linens was implemented.
- Medication Costs, Ambulatory Care: Practices were reviewed around the supply of drugs not covered by Medicare.
- Operating Room Instrument Sterilization Process Review: Processes, related to operating room instruments sterilization procedures, were reviewed and standardized.

In addition to these projects, Horizon staff is working on a number of other projects. Both the Board and the senior leadership team of Horizon recognize the great efforts that participating staff and physicians have given to the benchmarking initiative. This commitment to improving the efficiency and effectiveness of services is critically important to address and lower fiscal challenges.

appliquant des solutions de rechange viables a consisté en l'optimisation des vidéoconférences, la mise en œuvre des conférences en ligne et l'expansion de stratégies de covoiturage.

- Centre de soins ambulatoires de Moncton : Les processus d'inscription ont été examinés afin de rationaliser, de normaliser et d'améliorer l'accès des patients aux soins.
- Mise en œuvre d'un système provincial de dictée/transcription avec technologie de reconnaissance vocale : La qualité et la ponctualité des rapports dictés seront améliorées grâce à la technologie de reconnaissance vocale.
- Prothèses (approvisionnement stratégique de hanches et de genoux) : Les types de prothèses utilisés et les contrats d'approvisionnement ont été normalisés.
- Coûts des fournitures et des instruments médicaux et chirurgicaux : Là où c'était possible, les fournitures, les appareils et les instruments utilisés dans toutes les salles d'opération d'Horizon ont été consolidés et normalisés.
- Réduction des coûts liés à la literie des salles d'opération : L'utilisation des produits de literie jetables a été mise en œuvre.
- Coûts des médicaments, des soins ambulatoires : Les pratiques entourant l'approvisionnement de médicaments non couverts par l'assurance-maladie ont été examinées.
- Examen des processus de stérilisation des salles d'opération : Les processus liés à la procédure de stérilisation des salles d'opération ont été examinés et normalisés.

Outre les projets décrits, le personnel d'Horizon travaille activement à de nombreux autres projets. Le Conseil d'administration et l'Équipe de la haute direction d'Horizon reconnaissent les efforts importants déployés par les médecins et les membres du personnel participant à l'initiative d'analyse comparative. L'engagement à améliorer l'efficacité et la rentabilité de nos services est un élément critique dans nos efforts pour relever et réduire nos défis budgétaires.

Waste Walks

A Waste Walk is a Lean Six Sigma term that means to discover inefficiencies, or 'waste' in a department. The purpose of a waste walk is to identify the financial waste that exists all around us in our workplaces, but that we don't always notice during our day-to-day activities, while we're busy working within our processes. 'Waste' is a non-value added activity that costs the organization time or money. A Waste Walker is an individual trained to identify and remove waste from processes. Waste Walkers receive training on high level Lean Six Sigma concepts and principles, and some key tools to eliminate wastes from their work environment. The following are the results from some waste walks:

- Extra-Mural Program staff identified duplication in their paperwork.
- The medical education department in Saint John reviewed the use and distribution of print version or medical journals, versus the online subscriptions.
- The number of pagers and the assignment of those pagers were matched against the telephone billing in the Saint John area.
- Environmental stewardship was the key driving factor for a review of printing and distribution of internal meeting agendas within the Fredericton and Upper River Valley areas.
- Clinical Dietitians evaluated the time they spent performing weekly rounds on inpatient units.

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 pouvant exister au sein d'un service. Elles ont pour but de cerner le gaspillage financier qui s'installe dans nos milieux de travail, souvent sournoisement, pendant que nous vaquons à nos activités professionnelles quotidiennes. Le « gaspillage » est une activité sans valeur ajoutée, coûteuse en temps et en argent. Les responsables des visites de dépistage ont reçu la formation nécessaire pour déterminer ce qui constitue du gaspillage et ensuite, l'éliminer des processus de travail. Cette formation consiste en des concepts et des principes de haut niveau de Lean Six Sigma ainsi que l'apprentissage de certains outils clés permettant d'éliminer le gaspillage du milieu de travail. Voici les résultats des récentes visites de dépistage du gaspillage :

- Le personnel du Programme extra-mural a déterminé qu'on dédoublait le travail administratif.
- Le Service d'enseignement médical de la région de Saint John a comparé l'utilisation et la distribution de la version imprimée des journaux médicaux aux abonnements en ligne.
- Le nombre de téléavertisseurs et l'attribution des téléavertisseurs ont été comparés à la facture téléphonique du fournisseur de services de la région de Saint John.
- La gérance de l'environnement était la principale motivation d'une révision de l'impression et de la distribution des ordres du jour des réunions internes dans les régions de Fredericton et du Haut de la Vallée.
- Les diététistes cliniciennes évaluent le temps qu'elles passent à faire les tournées quotidiennes dans les unités aux patients hospitalisés.

Performance Excellence Process

The Performance Excellence Process is a results-oriented, long-term approach to the way the Government of New Brunswick (GNB) and Horizon Health Network do business. It uses several best practice methodologies including a Strategy Map and Balanced Scorecard.

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. The map is updated annually to outline new improvement priorities for the year ahead.

Horizon's Strategy Map aligns with GNB's map, which has three specific themes:

- A stronger economy;
- An enhanced quality of life; while
- Living within our means

Horizon's map aligns its goals to specific GNB objectives and focuses on the sections regarding an enhanced quality of life and living within our means. It is a tool that ensures Horizon has a clear vision of GNB's direction, as well as its specific objectives and targets.

Based on the Strategy Map, a framework that translates the organization's strategy and objectives into a set of measures is developed. This is called a Balanced Scorecard. It allows the organization to measure its progress in meeting objectives.

Processus d'excellence du rendement

Le Processus d'excellence du rendement est une approche à long terme axée sur les résultats adoptée par le gouvernement du Nouveau-Brunswick et le Réseau de santé Horizon afin de réaliser leurs activités. Le processus comprend diverses meilleures pratiques, y compris un schéma stratégique et un tableau de bord équilibré.

Le schéma stratégique illustre le plan stratégique et indique les domaines qui feront l'objet d'efforts d'amélioration de la part de l'organisation. Il ne reflète pas toutes les activités quotidiennes de l'organisation. Le schéma sera mis à jour annuellement afin de décrire les nouvelles priorités en matière d'amélioration pour l'année à venir.

Le schéma stratégique d'Horizon s'aligne sur celui du gouvernement du Nouveau-Brunswick. Ce schéma décrit les changements que le gouvernement compte mettre en œuvre au Nouveau-Brunswick au cours des trois prochaines années.

On y compte trois thèmes précis :

- Une économie plus robuste
- Une meilleure qualité de vie
- Le besoin de vivre selon nos moyens

Horizon a adapté les buts décrits dans son schéma stratégique à des objectifs précis du gouvernement provincial en accordant la priorité aux sections concernant une meilleure qualité de vie et le besoin de vivre selon nos moyens. Le schéma permet à Horizon d'avoir une vision claire de l'orientation du gouvernement ainsi que de chacun de ses buts et objectifs.

À partir du schéma stratégique, on élabore un cadre qui traduit la stratégie de l'organisme en un ensemble d'objectifs et de mesures. Cela s'appelle un Tableau de bord équilibré. L'outil permet à l'organisation de mesurer le progrès qu'elle réalise dans l'atteinte de ses objectifs.

Using process improvement tools, Horizon is able to identify and implement strategic initiatives that will have a positive impact on the Balanced Scorecard measures. Horizon has identified process improvement teams to work on carefully selected projects that align with strategic objectives, as well as with GNB's strategy.

À l'aide d'outils d'amélioration des processus, Horizon peut cibler et mettre en œuvre des initiatives stratégiques qui auront une incidence positive sur les mesures de rendement du Tableau de bord équilibré. Horizon a formé des équipes d'amélioration des processus afin de travailler sur des projets soigneusement sélectionnés qui cadrent avec ses objectifs stratégiques ainsi qu'avec la stratégie du gouvernement du Nouveau-Brunswick.



Horizon Strategy Map | 2013–2014

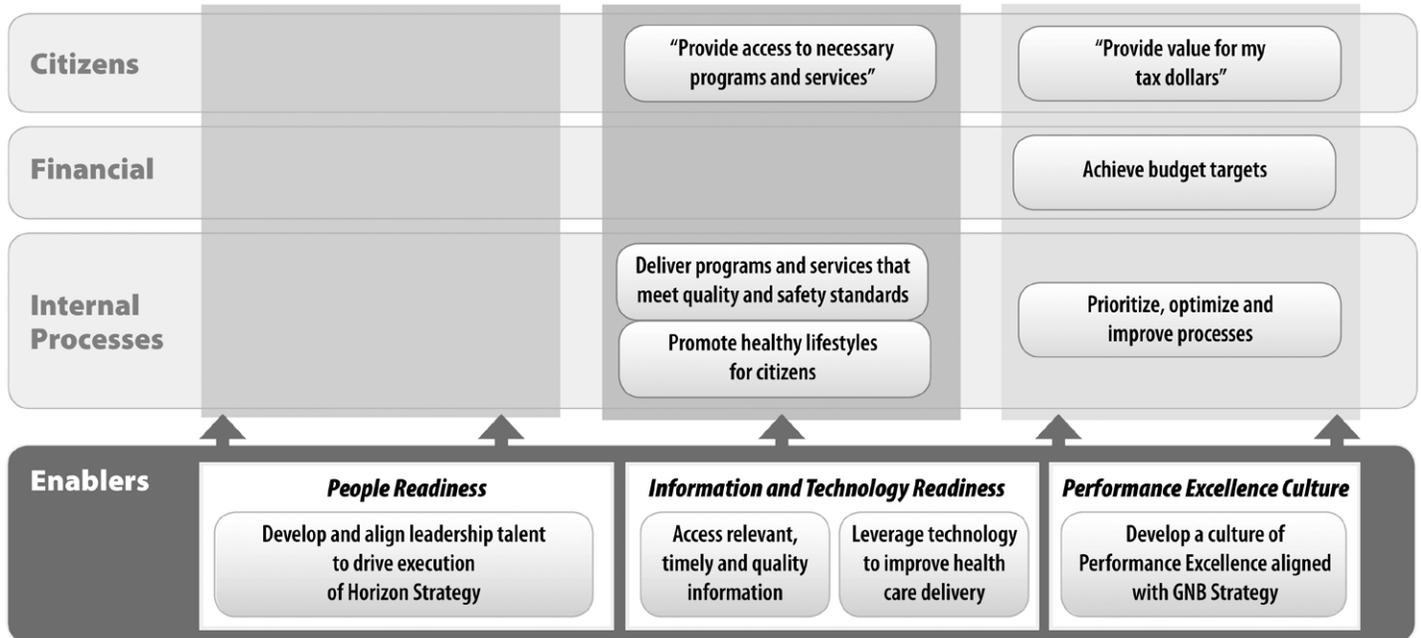
Final March 20, 2013

GNB Mission: Providing quality services to support a prosperous, fair and just society for New Brunswick.

**GNB Vision
2015**

A stronger economy and an enhanced quality of life, while living within our means.

Horizon Mission: Care for People, Educate, Innovate and Foster Research



HORIZON VALUES: COMPASSION – RESPECT – INTEGRITY – COLLABORATION – EXCELLENCE – SUSTAINABILITY - INNOVATION





Schéma stratégique d'Horizon | 2013–2014

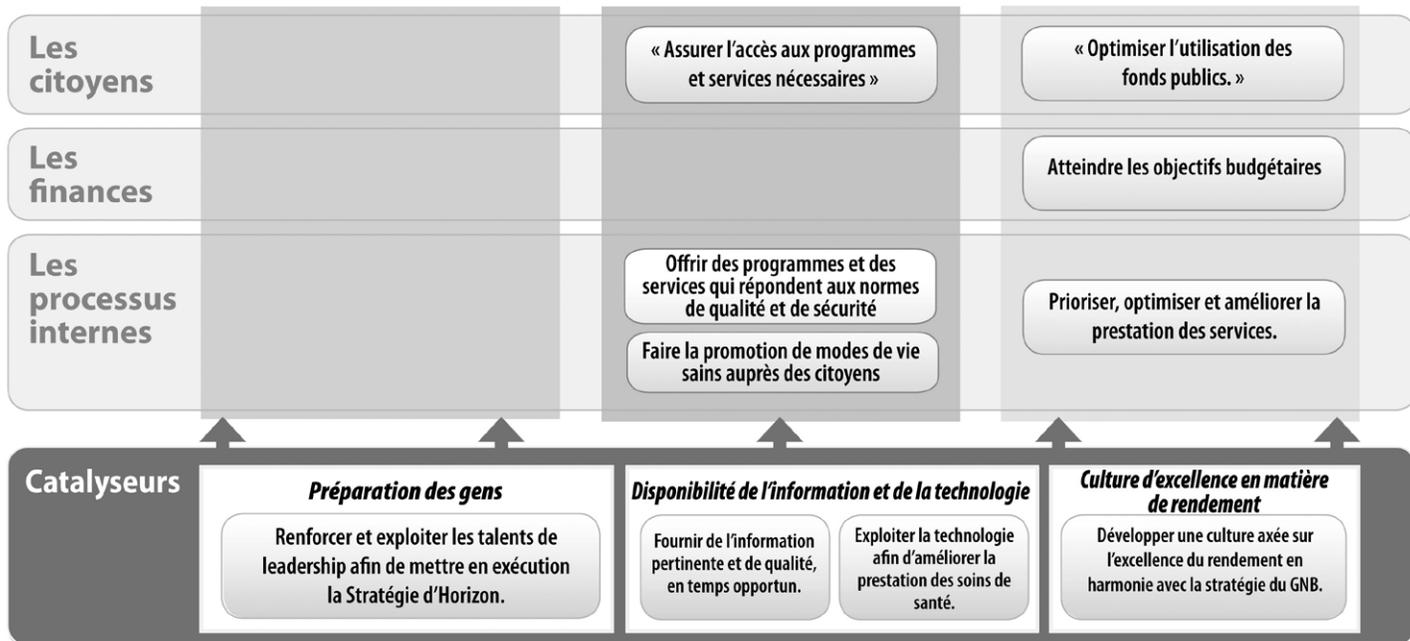
20 mars 2013 final

Mission du GNB : Fournir des services de qualité en vue d'une société néobrunswickoise prospère, juste et équitable.

Vision du GNB
2015

Une économie plus robuste et une meilleure qualité de vie en vivant selon nos moyens

Mission d'Horizon : Soigner, éduquer, innover et favoriser la recherche



LES VALEURS D'HORIZON : COMPASSION – RESPECT – INTÉGRITÉ – COLLABORATION – EXCELLENCE – DURABILITÉ – INNOVATION.



Horizon Health Network – Balanced Scorecard 2013–2014

| Objective | Measure | Target | 2013–14 Results |
|---|--|---------|-----------------|
| Strategic Theme: Enhanced Quality of Life | | | |
| | Percentage of citizens with, or not actively looking for, a primary health care provider | 97.26% | 97.11% |
| | Compliance to accountability benchmark for salaried family physicians and nurse practitioners to prevent unnecessary hospitalization (Note: This is a long-term process that will continue to be a focus in upcoming years.) | 25% | 11% |
| | | 85% | 16.2% |
| “Provide access to necessary programs and services” | Access to appointment at community health centres and health clinics (days wait to third next available appointment) | 8 | 5.6 |
| | Number of youth (0 to 19) on medium and high priority wait list for community mental health services | 61 | 40 |
| | Percentage of high priority patients who received surgery within the targeted timeline (Category II) | 65% | 66% |
| | Percentage of acute care beds occupied by ALC patients in 5 hospitals (TMH, SJRH, DECRH, URVH & MRH) | 20.6% | 21.9% |
| Deliver programs and services that meet quality and safety standards | Percentage of diabetic patients achieving A1C levels at or less than 7 (Note: Data is unavailable at time of reporting) | 35% | N/A |
| | Percentage of unplanned readmissions within 30 days with a same or related mental health diagnosis | 9% | 7.02% |
| | Percentage of unplanned readmissions within 30 days with a same or related diagnosis for congestive heart failure patients | 8.5% | 5.54% |
| Promote healthy lifestyles for citizens | Number of clients who have been consulted with a smoking cessation intervention | 4,800 | 6,762 |
| Strategic Theme: Living within our means | | | |
| “Provide value for my tax dollars” | Cost of Horizon health care/capita (inflation adjusted) | \$2,216 | \$2,218 |
| | Overtime hours as percentage of total hours worked | 1.42% | 1.34% |
| | Extramural nursing average visits per shift | 4.6 | 4.4 |
| Achieve budget targets | Ratio of actual to budgeted (funded) expenditures | 100% | 99.49% |

| Objective | Measure | Target | 2013–14 Results |
|---|--|-------------|-----------------|
| Prioritize, optimize and improve service delivery | Dollars saved by continuous improvement | \$1,300,000 | \$1,007,672 |
| | Positions reduced and savings achieved through attrition | 167 | 121 |
| | Cost per weighted case for Horizon (<i>Note: Data is unavailable at time of reporting</i>) | \$4,885 | N/A |
| Enablers | | | |
| Develop and Align leadership talent to drive execution of Horizon Strategy | Employee Engagement Survey (<i>Note: Data is unavailable at time of reporting</i>) | 55% | N/A |
| | Performance Excellence Maturity Index | 3.0/4 | 2.6/4 |
| Access relevant, timely and quality information | Percentage of milestones met on priority initiatives to access relevant, timely information | 80% | 100% |
| Leverage technology to improve health care delivery | Percentage of milestones met on priority initiatives to leverage existing technology | 80% | 89% |
| Develop a culture of performance excellence aligned with GNB strategy | Average number of paid sick leave days (annualized) | 9.8 | 11.38 |
| | Percentage of employee performance reviews completed | 70% | 57.4% |
| | Percentage scorecard initiatives/action plans (SOMIA) on track | 90% | 78% |

Réseau de santé Horizon – Tableau de bord équilibré de 2013–2014

| Objectif | Mesure | Cible | Résultats 2013–14 |
|---|---|----------|----------------------|
| Thème stratégique : Meilleure qualité de vie | | | |
| « Assurer l'accès aux programmes et services nécessaires » | Pourcentage de résidents qui ont ou qui ne recherchent pas activement un fournisseur de soins de santé primaires | 97,26 % | 97,11 % |
| | Taux d'observation des mesures d'imputabilité de la part des médecins de famille et des infirmières gestionnaires salariés afin d'éviter les hospitalisations non nécessaires (Nota : il s'agit d'un processus à long terme qui se poursuivra dans les années à venir.) | 25 % | 11 % |
| | | 85 % | 16,2 % |
| | Accès aux rendez-vous aux centres de santé communautaires et aux cliniques de santé (nombre de jours d'attente jusqu'au 3 ^e rendez-vous disponible) | 8 | 5,6 |
| | Nombre d'enfants/de jeunes (0 à 19 ans) inscrits sur une liste d'attente de priorité moyenne et élevée des services de santé mentale communautaires | 61 | 40 |
| | % de patients prioritaires ayant subi une chirurgie dans les délais prévus (catégories II) | 65 % | 66 % |
| Offrir des programmes et des services qui répondent aux normes de qualité et de sécurité | % de lits de soins de courte durée occupés par les patients ANS dans 5 hôpitaux (HDM, HRSJ, HRDEC, HHV et HRM) | 20,6 % | 21,9 % |
| | % de patients diabétiques ayant atteint un taux d'A1C de 7 ou moins (Nota : données non disponibles au moment de la rédaction) | 35 % | s. o. |
| | % de réadmissions non prévues dans les 30 jours en raison d'un même diagnostic ou d'un diagnostic lié à des problèmes de santé mentale connexes | 9 % | 7,02 % |
| | % de réadmissions non prévues dans les 30 jours en raison d'un même diagnostic d'insuffisance cardiaque ou d'un diagnostic connexe | 8,5 % | 5,54 % |
| Faire la promotion de modes de vie sains auprès des citoyens | Nombre de clients ayant eu une consultation liée à l'abandon du tabac | 4 800 | 6 762 |
| Thème stratégique : Vivre selon nos moyens | | | |
| « Optimiser l'utilisation des fonds publics » | Coûts liés aux soins de santé d'Horizon/par habitant (ajustés en fonction du taux d'inflation) | 2 216 \$ | 2 218 \$ |
| | Heures supplémentaires comme pourcentage des heures totales travaillées | 1,42 % | 1,34 % |
| | Soins infirmiers extra-muraux – nombre moyen de visites par quart de travail | 4,6 | 4,4 |
| Atteindre les objectifs budgétaires | Ratio dépenses réelles/dépenses prévues au budget (financées) | 100 % | 99,49 % |

| Objectif | Mesure | Cible | Résultats 2013–14 |
|--|--|--------------|----------------------|
| Prioriser, optimiser et améliorer la prestation des services | Économies réalisées par l'entremise de l'amélioration continue | 1 300 000 \$ | 1 007 672 \$ |
| | Postes supprimés et économies réalisées grâce à l'attrition | 167 | 121 |
| | Coût pour Horizon par cas pondéré (Nota : données non disponibles au moment de la rédaction) | 4 885 \$ | s. o. |
| Facteurs catalysants | | | |
| Renforcer et exploiter les talents de leadership afin de mettre en exécution la Stratégie d'Horizon | Sondage sur l'engagement du personnel (Nota : données non disponibles au moment de la rédaction) | 55 % | s. o. |
| | Indice de maturité en matière d'excellence du rendement | 3,0/4 | 2,6/4 |
| Fournir de l'information pertinente et de qualité, en temps opportun | % des jalons franchis relatifs aux initiatives prioritaires pour assurer l'accès en temps opportun aux renseignements pertinents | 80 % | 100 % |
| Exploiter la technologie afin d'améliorer la prestation des soins de santé | % des jalons franchis relatifs aux initiatives prioritaires pour tirer parti des technologies existantes | 80 % | 89 % |
| Développer une culture axée sur l'excellence du rendement en harmonie avec la stratégie du GNB | Nombre moyen de jours de congé de maladie rémunérés (annualisé) | 9,8 | 11,38 |
| | % d'évaluations du rendement du personnel effectuées | 70 % | 57,4 % |
| | % d'initiatives/de plans d'action du tableau de bord (SOMIA) en voie pour respecter l'échéancier | 90 % | 78 % |

Horizon Health Network Profile Information

| | 2013–14 | 2012–13 |
|--|---------|---------|
| Number of Active Physicians | 994 | 977 |
| Number of Medical Residents | 338 | 330 |
| Number of Physicians Recruited during the Year | 42 | 59 |
| Number of Paid Staff and those on Temporary Leave | 12,402 | 12,684 |
| Number of volunteers, auxiliary and alumnae members | 3,600 | 3,867 |
| Number of Hospitals | 12 | 12 |
| Number of Community Health Centres | 7 | 7 |
| Number of Health Service Centres | 19 | 19 |
| Number of Beds (only acute, rehab and chronic – excludes Addictions, Veterans Affairs Canada) | 1,650 | 1,646* |
| Number of Admissions (only acute, chronic and rehab – excludes Addictions and Veterans Affairs Canada) | 58,574 | 59,472 |
| Number of Patient Days (includes acute/rehab and chronic) | 592,092 | 589,195 |
| Number of Surgeries Completed per Year (includes Day/Inpatient/Other surgical procedures in OR) | 49,280 | 47,865 |
| Number of ER Visits Yearly (includes unplanned and planned) | 357,304 | 365,623 |
| Number of Clinic Visits per Year (acute care facilities) | 503,086 | 505,501 |
| Number of EMP Visits completed Annually | 266,863 | 281,398 |
| Number of Births | 5,117 | 5,214 |
| Number of Therapeutic Contacts – Allied Health | 551,744 | 553,411 |
| Number of Diagnostic Exams Completed Annually | | |
| Diagnostic Imaging Exams | 656,469 | 655,868 |
| Electrodiagnostics Exams | 14,785 | 13,659 |
| Cardiology Exams | 170,760 | 184,216 |
| Laboratory Hours of Workload to Process Tests | 952,545 | 941,336 |

*The number of acute care beds in 2012–13 was updated to reflect a new reporting method implemented in 2013–14.

Numbers subject to change after Year-End Audit Processes for Databases are completed.

Adjustments made to 2012–13 as per year-end audit.

Profil du Réseau de santé Horizon

| | 2013–14 | 2012–13 |
|---|---------|---------|
| Nombre de médecins actifs | 994 | 977 |
| Nombre de résidents en médecine | 338 | 330 |
| Nombre de médecins recrutés au cours de l'année | 42 | 59 |
| Nombre de membres du personnel rémunérés et en congé temporaire | 12 402 | 12 684 |
| Nombre de bénévoles, auxiliaires et anciens | 3 600 | 3 867 |
| Nombre d'hôpitaux | 12 | 12 |
| Nombre de centres de santé communautaires | 7 | 7 |
| Nombre de centres de services de santé | 19 | 19 |
| Nombre de lits (soins de courte durée, réadaptation, soins aux malades chroniques, sauf traitement des dépendances et Anciens Combattants Canada) | 1 650 | 1 646* |
| Nombre d'admissions (soins de courte durée, réadaptation, soins aux malades chroniques, sauf traitement des dépendances et Anciens Combattants Canada) | 58 574 | 59 472 |
| Nombre de jours-patient (y compris soins de courte durée, réadaptation et soins aux malades chroniques) | 592 092 | 589 195 |
| Nombre d'interventions réalisées par année (y compris chirurgies de jour, malades hospitalisés, autres interventions chirurgicales dans la salle d'opération) | 49 280 | 47 865 |
| Nombre de visites au Service d'urgence par année (prévues et non prévues) | 357 304 | 365 623 |
| Nombre de consultations en clinique par année (établissements de soins de courte durée) | 503 086 | 505 501 |
| Nombre de consultations au PEM par année | 266 863 | 281 398 |
| Nombre de naissances | 5 117 | 5 214 |
| Nombre de contacts en thérapie - Services paramédicaux | 551 744 | 553 411 |
| Nombre d'examens diagnostiques exécutés par année | | |
| Examens d'imagerie diagnostique | 656 469 | 655 868 |
| Examens électrodiagnostiques | 14 785 | 13 659 |
| Examens de cardiologie | 170 760 | 184 216 |
| Laboratoire – Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire | 952 545 | 941 336 |

*Le nombre de lits de soins de courte durée en 2012–13 a été mis à jour afin de refléter la nouvelle méthode de déclaration mise en œuvre en 2013–14.

Ces statistiques pourraient changer suivant la vérification de fin d'exercice des bases de données.

Ajustements apportés aux données de 2012–13 suivant la vérification de fin d'exercice.

Activity Statistics

| Beds Operating | 2013–14 | 2012–13 |
|------------------------------------|--------------|--------------|
| Acute Care | 1,408 | 1,404 |
| Rehabilitation | 50 | 50 |
| Long-Term Care | 192 | 192 |
| Total Beds | 1,650 | 1,646 |
| Stan Cassidy Rehabilitation Centre | 20 | 20 |
| Veterans Affairs Canada | 127 | 127 |
| Addictions | 60 | 66 |
| Centracare | 50 | 50 |

| Acute Care Occupancy Rate | 2013–14 | 2012–13 |
|--|---------|---------|
| The Moncton Hospital | 92.7% | 90.1% |
| Sackville Memorial Hospital | 73.6% | 75.3% |
| Saint John Regional Hospital | 87.9% | 86.3% |
| Charlotte County Hospital | 82.1% | 82.8% |
| Grand Manan Hospital | 52.4% | 47.9% |
| Sussex Health Centre | 96.6% | 96.9% |
| Dr. Everett Chalmers Regional Hospital | 97.4% | 95.8% |
| Hotel Dieu of St. Joseph | 95.4% | 90.3% |
| Oromocto Public Hospital | 96.3% | 97.9% |
| Upper River Valley Hospital | 96.8% | 116.2% |
| Miramichi Regional Hospital | 94.7% | 105.0% |

Statistiques des activités

| Lits en service | 2013–14 | 2012–13 |
|-------------------------------------|--------------|--------------|
| Soins de courte durée | 1 408 | 1 404 |
| Réadaptation | 50 | 50 |
| Soins de longue durée | 192 | 192 |
| Total des lits | 1 650 | 1 646 |
| Centre de réadaptation Stan Cassidy | 20 | 20 |
| Anciens Combattants Canada | 127 | 127 |
| Traitement des dépendances | 60 | 66 |
| Centracare | 50 | 50 |

| Taux d'occupation des lits pour soins de courte durée | 2013–14 | 2012–13 |
|---|---------|---------|
| L'Hôpital de Moncton | 92,7 % | 90,1 % |
| Hôpital mémorial de Sackville | 73,6 % | 75,3 % |
| Hôpital régional de Saint John | 87,9 % | 86,3 % |
| Hôpital du comté de Charlotte | 82,1 % | 82,8 % |
| Hôpital de Grand Manan | 52,4 % | 47,9 % |
| Centre de santé de Sussex | 96,6 % | 96,9 % |
| Hôpital régional Dr Everett Chalmers | 97,4 % | 95,8 % |
| Hôtel-Dieu Saint-Joseph | 95,4 % | 90,3 % |
| Hôpital public d'Oromocto | 96,3 % | 97,9 % |
| Hôpital du Haut de la Vallée | 96,8 % | 116,2 % |
| Hôpital régional de Miramichi | 94,7 % | 105 % |

| Admissions | 2013–14 | 2012–13 |
|--------------------------------------|----------------|----------------|
| Acute Care | 57,302 | 58,221 |
| Rehabilitation | 449 | 438 |
| Long-Term Care | 665 | 655 |
| Child and Adolescent Psychiatry Unit | 27 | 20 |
| Stan Cassidy Rehabilitation Centre | 131 | 138 |
| Total Admissions | 58,574 | 59,472 |
| Veterans Affairs Canada | 65 | 52 |
| Addictions | 2,142 | 1,985 |
| Centracare | 25 | 10 |

| Births | 2013–14 | 2012–13 |
|---------------|----------------|----------------|
| Births | 5,117 | 5,214 |

| Inpatient Days | 2013–14 | 2012–13 |
|---|----------------|----------------|
| Acute Care | 496,314 | 495,283 |
| Rehabilitation | 19,510 | 20,382 |
| Long-Term Care | 68,833 | 65,991 |
| Child and Adolescent Psychiatry Unit | 1,477 | 1,401 |
| Stan Cassidy Rehabilitation Centre | 5,958 | 6,138 |
| Total Inpatient Days | 592,092 | 589,195 |
| Veterans Affairs Canada (Ridgewood and DVA) | 43,153 | 43,540 |
| Addictions | 11,913 | 11,147 |
| Centracare | 15,029 | 14,657 |

| Admissions | 2013–14 | 2012–13 |
|--|----------------|----------------|
| Soins de courte durée | 57 302 | 58 221 |
| Réadaptation | 449 | 438 |
| Soins de longue durée | 665 | 655 |
| Unité de psychiatrie pour enfants et adolescents | 27 | 20 |
| Centre de réadaptation Stan Cassidy | 131 | 138 |
| Total des admissions | 58 574 | 59 472 |
| Anciens Combattants Canada | 65 | 52 |
| Traitement des dépendances | 2 142 | 1 985 |
| Centracare | 25 | 10 |

| Naissances | 2013–14 | 2012–13 |
|-------------------|----------------|----------------|
| Naissances | 5 117 | 5 214 |

| Jours-patient | 2013–14 | 2012–13 |
|--|----------------|----------------|
| Soins de courte durée | 496 314 | 495 283 |
| Réadaptation | 19 510 | 20 382 |
| Soins de longue durée | 68 833 | 65 991 |
| Unité de psychiatrie pour enfants et adolescents | 1 477 | 1 401 |
| Centre de réadaptation Stan Cassidy | 5 958 | 6 138 |
| Total des jours-patient | 592 092 | 589 195 |
| Anciens Combattants Canada (Ridgewood et ACC) | 43 153 | 43 540 |
| Traitement des dépendances | 11 913 | 11 147 |
| Centracare | 15 029 | 14 657 |

| Average Length of Stay | 2013–14 | 2012–13 |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| Acute | 9.2 | 8.9 |
| Rehabilitation | 43.3 | 41.5 |
| Long-Term Care | 87.9 | 77.3 |
| Stan Cassidy Rehabilitation Centre | 54.6 | 50 |
| Veterans Affairs Canada (DVA) | 487.6 | 501.4 |

| Surgical Activity | 2013–14 | 2012–13 |
|---|----------------|----------------|
| Inpatients | 16,309 | 16,006 |
| Day Surgery / Out-Patient Surgical Visits | 32,971 | 31,859 |
| Total Surgical Activity | 49,280 | 47,865 |

| Emergency Department Visits | 2013–14 | 2012–13 |
|------------------------------------|----------------|----------------|
| Emergency Department Visits | 357,304 | 365,623 |

| Clinic Visits | 2013–14 | 2012–13 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Hospital Ambulatory Clinic Visits | 408,243 | 416,483 |
| Chemotherapy Ambulatory | 49,279 | 45,305 |
| Radiation Ambulatory | 15,700 | 15,229 |
| Hemodialysis Ambulatory | 29,864 | 28,484 |
| Total Clinic Visits | 503,086 | 505,501 |

| Durée moyenne des séjours | 2013–14 | 2012–13 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Soins de courte durée | 9,2 | 8,9 |
| Réadaptation | 43,3 | 41,5 |
| Soins de longue durée | 87,9 | 77,3 |
| Centre de réadaptation Stan Cassidy | 54,6 | 50 |
| Anciens Combattants Canada (ACC) | 487,6 | 501,4 |

| Interventions chirurgicales | 2013–14 | 2012–13 |
|---|----------------|----------------|
| Jours-patient | 16 309 | 16 006 |
| Chirurgies d'un jour/Consultations chirurgicales de patients externes | 32 971 | 31 859 |
| Total des interventions chirurgicales | 49 280 | 47 865 |

| Visites au Service d'urgence | 2013–14 | 2012–13 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|
| Visites au Service d'urgence | 357 304 | 365 623 |

| Consultations en clinique | 2013–14 | 2012–13 |
|---|----------------|----------------|
| Visites à la Clinique de soins ambulatoires | 408 243 | 416 483 |
| Chimiothérapie ambulatoire | 49 279 | 45 305 |
| Radiation ambulatoire | 15 700 | 15 229 |
| Hémodialyse ambulatoire | 29 864 | 28 484 |
| Total des visites en clinique | 503 086 | 505 501 |

Community Services

| Contacts | 2013–14 | 2012–13 |
|--------------------------|---------|---------|
| Extra-Mural Program | 266,863 | 281,398 |
| Community Health Centres | 159,873 | 156,584 |
| Health Service Centres | 258,257 | 266,450 |

Addictions Services

| | 2013–14 | 2012–13 |
|--|---------|---------|
| Addictions Admissions - Detoxification | 2,142 | 1,985 |
| Addictions Inpatient Days | 11,913 | 11,147 |
| Out-Patient Counselling Clients | 3,579 | 2,826 |
| Out-patient Counselling Services | 17,503 | 17,629 |

Diagnostics

| | 2013–14 | 2012–13 |
|---|---------|---------|
| Diagnostic Imaging Total All Modalities | 656,469 | 655,868 |
| Radiography | 387,112 | 389,581 |
| Diagnostic Mammography | 14,292 | 14,325 |
| Breast Screening | 32,979 | 32,837 |
| Interventional Radiography | 12,590 | 12,351 |
| Ultrasound | 69,144 | 70,259 |
| Magnetic Resonance Imaging | 25,712 | 21,733 |
| Computed Tomography Scan (CT) | 82,050 | 80,638 |
| Nuclear Medicine | 14,727 | 15,597 |
| PET Scan | 647 | 805 |
| Combined Functions | 13,369 | 13,887 |
| Cardiac Cath Lab | 3,847 | 3,855 |

Contacts dans un centre de santé communautaire

| | 2013–14 | 2012–13 |
|---------------------------------|---------|---------|
| Programme extra-mural | 266 863 | 281 398 |
| Centres de santé communautaires | 159 873 | 156 584 |
| Centres de services de santé | 258 257 | 266 450 |

Services de traitement des dépendances

| | 2013–14 | 2012–13 |
|---|---------|---------|
| Admissions au Service de traitement des dépendances - Désintoxication | 2 142 | 1 985 |
| Jours-patient au Service de traitement des dépendances | 11 913 | 11 147 |
| Clients de counseling en clinique externe | 3 579 | 2 826 |
| Services de counseling auprès de patients externes | 17 503 | 17 629 |

Diagnostics

| | 2013–14 | 2012–13 |
|--|---------|---------|
| Imagerie diagnostique - Total - Toutes les modalités | 656 469 | 655 868 |
| Radiographie | 387 112 | 389 581 |
| Mammographie diagnostique | 14 292 | 14 325 |
| Dépistage du cancer du sein | 32 979 | 32 837 |
| Radiographie interventionnelle | 12 590 | 12 351 |
| Échographie | 69 144 | 70 259 |
| Imagerie par résonance magnétique | 25 712 | 21 733 |
| Tomodensitogramme | 82 050 | 80 638 |
| Médecine nucléaire | 14 727 | 15 597 |
| Tomographie à émission de positrons | 647 | 805 |
| Fonctions combinées | 13 369 | 13 887 |
| Labo de cathétérisme cardiaque | 3 847 | 3 855 |

| Other Diagnostics | 2013–14 | 2012–13 |
|---|----------------|----------------|
| Electrodiagnostics Exams | 14,785 | 13,659 |
| Echocardiography | 23,356 | 21,858 |
| Cardiology Exams | 170,760 | 184,216 |
| Vascular Exams | 1,964 | 2,050 |
| Laboratory – Hours of Workload to Process Lab Tests | 952,545 | 941,336 |
| Respiratory Procedures | 427,437 | 506,098 |

| Therapeutics – Attendances | 2013–14 | 2012–13 |
|-----------------------------------|----------------|----------------|
| Physiotherapy | 232,273 | 232,744 |
| Occupational Therapy | 74,132 | 77,068 |
| Speech Language Pathology | 30,951 | 30,180 |
| Audiology | 12,815 | 14,899 |
| Social Work | 57,260 | 52,327 |
| Psychology | 12,657 | 13,022 |
| Clinical Nutrition | 63,362 | 66,454 |
| Child Life | 7,508 | 6,498 |
| Recreation | 60,786 | 60,219 |
| Total Therapeutics | 551,744 | 553,411 |

Note: The detail statistics in this table may change following the post-audit MIS submission in June. Figures from 2012–13 have been adjusted as per year-end submission.

| Autres diagnostics | 2013–14 | 2012–13 |
|--|----------------|----------------|
| Examens électrodiagnostiques | 14 785 | 13 659 |
| Échocardiographie | 23 356 | 21 858 |
| Examens de cardiologie | 170 760 | 184 216 |
| Examens vasculaires | 1 964 | 2 050 |
| Laboratoire – Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire | 952 545 | 941 336 |
| Interventions respiratoires | 427 437 | 506 098 |

| Rendez-vous dans les cliniques de thérapie | 2013–14 | 2012–13 |
|---|----------------|----------------|
| Physiothérapie | 232 273 | 232 744 |
| Ergothérapie | 74 132 | 77 068 |
| Orthophonie | 30 951 | 30 180 |
| Audiologie | 12 815 | 14 899 |
| Travail social | 57 260 | 52 327 |
| Psychologie | 12 657 | 13 022 |
| Nutrition clinique | 63 362 | 66 454 |
| Service de soins aux enfants | 7 508 | 6 498 |
| Activités récréatives | 60 786 | 60 219 |
| Total des cas de thérapie | 551 744 | 553 411 |

Nota : Les statistiques détaillées de ce tableau pourraient changer suivant la soumission du SIG post-vérification de juin. Les statistiques de 2012–13 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice.

Alternate Level of Care Patients (ALC)

ALC patients are described as patients who occupy a hospital bed, yet do not require the intensity of resources or services provided in this care setting (Acute, Complex Continuing Care, Mental Health or Rehabilitation). 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 continues to experience an increased burden on its acute care facilities in managing ALC patients.

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

Percentage of Acute Care Beds Occupied by ALC Patients

Regional Facilities

| | 2013–14 | 2012–13 | 2011–12 |
|--|--------------|-------------|-------------|
| Horizon Regional Average | 23.0% | 24.2 | 23.9 |
| Miramichi Regional Hospital | 32.2 | 35.8 | 33.2 |
| Upper River Valley Hospital | 37.2 | 34.9 | 26.5 |
| Dr. Everett Chalmers Regional Hospital | 18.6 | 30.1 | 30.6 |
| Saint John Regional Hospital | 25.7 | 20.6 | 21.6 |
| The Moncton Hospital | 17.5 | 18.7 | 18.5 |

During the 2013–2014 fiscal year, these percentages for the regional facilities represent on average 291 patients each day occupying inpatient beds waiting for alternate levels of service, care, or placements in special care homes.

Patients nécessitant un autre niveau de soins (patients ANS)

Les patients ANS occupent un lit dans un hôpital sans avoir besoin de toute la gamme de ressources ou de services fournis par le milieu de soins (soins de courte durée, soins continus et complexes, santé mentale ou réadaptation). Les fournisseurs de soins de santé à l'hôpital et au sein de la collectivité ainsi que les familles et les organismes communautaires utilisent une approche collaborative pour aider ces patients à recevoir les soins et les services appropriés.

Horizon continue de subir les pressions croissantes liées à la gestion des patients ANS.

Les renseignements suivants offrent une vue d'ensemble de l'ampleur de l'utilisation des hôpitaux régionaux et locaux par la population.

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

Établissements régionaux

| | 2013–14 | 2012–13 | 2011–12 |
|--------------------------------------|---------------|-------------|-------------|
| Moy. régionale d'Horizon | 23,0 % | 24,2 | 23,9 |
| Hôpital régional de Miramichi | 32,2 | 35,8 | 33,2 |
| Hôpital du Haut de la Vallée | 37,2 | 34,9 | 26,5 |
| Hôpital régional Dr Everett Chalmers | 18,6 | 30,1 | 30,6 |
| Hôpital régional de Saint John | 25,7 | 20,6 | 21,6 |
| L'Hôpital de Moncton | 17,5 | 18,7 | 18,5 |

Au cours de l'exercice financier 2013–2014, ces pourcentages enregistrés par les établissements régionaux indiquent qu'en moyenne, 291 patients occupent quotidiennement des lits d'hôpital en attendant des services ou soins d'un autre niveau, ou un placement dans un foyer de soins spéciaux.

Community Hospital Facilities

| | 2013–14 | 2012–13 | 2011–12 |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Horizon Community Average | 22.1 | 31.9 | 30.9 |
| Hotel Dieu of St. Joseph | 24.6 | 38.0 | 23.6 |
| Oromocto Public Hospital | 12.5 | 35.3 | 34.5 |
| Grand Manan Hospital | 24.0 | 18.0 | 27.2 |
| Sussex Health Centre | 47.7 | 51.1 | 46.5 |
| Charlotte County Hospital | 13.5 | 27.6 | 24.8 |
| Sackville Memorial Hospital | 12.7 | 22.6 | 27.7 |

During the 2013–2014 fiscal year, the community hospital percentages represent an average of 29 patients who have occupied inpatient beds each day while waiting for alternative services or placements.

Percentage of ALC Patients at St. Joseph's Hospital

St. Joseph's Hospital in Saint John is a facility that provides assessment, long-term, and restorative care for the geriatric population. Patients no longer requiring this resource or specialized care occupied 69.2% of the beds during the 2013–2014 fiscal year. Other facilities with long-term and restorative units are experiencing a similar situation.

Établissements de soins communautaires

| | 2013–14 | 2012–13 | 2011–12 |
|-------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Moy. communautaire d'Horizon | 22,1 | 31,9 | 30,9 |
| Hôtel-Dieu Saint-Joseph | 24,6 | 38,0 | 23,6 |
| Hôpital public d'Oromocto | 12,5 | 35,3 | 34,5 |
| Hôpital de Grand Manan | 24,0 | 18,0 | 27,2 |
| Centre de santé de Sussex | 47,7 | 51,1 | 46,5 |
| Hôpital du comté de Charlotte | 13,5 | 27,6 | 24,8 |
| Hôpital mémorial de Sackville | 12,7 | 22,6 | 27,7 |

Au cours de l'exercice financier 2013–2014, les pourcentages relatifs aux hôpitaux communautaires représentent une moyenne quotidienne de 29 patients qui occupent un lit d'hôpital en attendant des services d'un autre niveau ou un placement particulier.

Pourcentage des patients ANS à l'Hôpital St. Joseph

L'Hôpital St. Joseph à Saint John fournit des évaluations et des soins de longue durée et de rétablissement à la population gériatrique. Durant l'exercice 2013–2014, des patients n'ayant plus besoin de cette ressource ou de soins spéciaux ont occupé 69,2 % des lits. La situation est semblable au sein d'autres établissements de soins de longue durée et d'autres unités de rétablissement.

Statistical Trends in Activity

The following shows trends in the level of activity within the Horizon.

It is a comparison of year to year activity levels and does not reflect complexity of the procedures, exams, or visits.

| | 2013–14 | 2012–13 | Difference | % Increase/ Decrease |
|--|----------------|----------------|-------------------|---------------------------------|
| Admissions | 58,574 | 59,472 | -898 | -1.5% |
| Inpatient Days | 592,092 | 589,195 | 2,897 | 0.5% |
| Emergency Room Visits | 357,304 | 365,623 | -8,319 | -2.3% |
| Surgical Cases – Inpatients | 16,309 | 16,006 | 303 | 1.9% |
| Surgical Cases – Day & Outpatient | 32,971 | 31,859 | 1,112 | 3.5% |
| Diagnostic Imaging Exams | 656,469 | 655,868 | 601 | 0.1% |
| Laboratory Hours of Workload to Process Tests | 952,545 | 941,336 | 11,209 | 1.2% |
| Cardiology Exams | 170,760 | 184,216 | -13,456 | -7.3% |
| Therapeutics | 551,744 | 553,411 | -1,667 | -0.3% |
| Ambulatory Care Clinic Visits (Acute Care Facilities) | 503,086 | 505,501 | -2,415 | -0.5% |
| Chemotherapy Ambulatory | 49,279 | 45,305 | 3,974 | 8.8% |
| Radiation Ambulatory | 15,700 | 15,229 | 471 | 3.1% |
| Hemodialysis Ambulatory | 29,864 | 28,484 | 1,380 | 4.8% |
| Health Service Centres Visits | 258,257 | 266,450 | -8,193 | -3.1% |
| Community Health Centre Contacts | 159,873 | 156,584 | 3,289 | 2.1% |

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

Figures from 2012–13 have been adjusted for post-audit results from the final data submission last year.

Tendances statistiques des activités

Le tableau suivant montre les tendances du niveau d'activité des différents domaines du Réseau de santé 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.

| | 2013–14 | 2012–13 | Différence | % de hausse/ baisse |
|--|---------|---------|------------|------------------------|
| Admissions | 58 574 | 59 472 | -898 | -1,5 % |
| Jours-patient | 592 092 | 589 195 | 2,897 | 0,5 % |
| Consultations en salle d'urgence | 357 304 | 365 623 | -8,319 | -2,3 % |
| Cas de chirurgie - Jours-patient | 16 309 | 16 006 | 303 | 1,9 % |
| Cas de chirurgie - Jrs-patient/interv. chirurg. pat. ext. | 32 971 | 31 859 | 1 112 | 3,5 % |
| Examens d'imagerie diagnostique | 656 469 | 655 868 | 601 | 0,1 % |
| Laboratoire – Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire | 952 545 | 941 336 | 11 209 | 1,2 % |
| Examens de cardiologie | 170 760 | 184 216 | 13 456 | -7,3 % |
| Thérapie | 551 744 | 553 411 | -1 667 | -0,3 % |
| Consult. clinique soins amb. (Ét. soins courte durée) | 503 086 | 505 501 | -2 415 | -0,5 % |
| Chimiothérapie ambulatoire | 49 279 | 45 305 | 3 974 | 8,8 % |
| Radiation ambulatoire | 15 700 | 15 229 | 471 | 3,1 % |
| Hémodialyse ambulatoire | 29 864 | 28 484 | 1 380 | 4,8 % |
| Visites aux Centres de service de santé | 258 257 | 266 450 | -8 193 | -3,1 % |
| Contacts dans un centre de santé communautaire | 159 873 | 156 584 | 3 289 | 2,1 % |

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

Les statistiques de 2012-13 ont été ajustées pour la post-vérification des données soumises l'an dernier.

Financial Overview

Horizon Health Network ended its 2013–2014 fiscal year with a balanced position on regular operations for the sixth consecutive year. The current year resulted in a \$3.9 million surplus on revenues of \$1.148 billion. An overall surplus of \$3.9 million represents 0.35 per cent or one third of a per cent of revenues.

Revenues were above budget and above actual revenues for the previous year. This was true for expenditures as well. The elimination of the retirement allowance program for non-bargaining staff resulted in an unanticipated increase in costs of \$11.6 million and the corresponding reimbursement from the Department of Health. Overall, without this cost, Horizon would have reported actual revenues and expenditures as below budget. These results were achieved despite continued pressure on the budget due to approved contract increases, pension changes, and inflationary pressures on drugs, supplies and service contracts.

Horizon staff and physicians have continued to work hard to ensure quality patient care and service were maintained during the year. Volume increases were achieved in many services and include increases in the number of surgical procedures, dialysis visits, diagnostic imaging exams and patient days.

During the year, many corporate initiatives were identified and prioritized, and projects were implemented to realize savings while maintaining or increasing service levels. While many projects were completed, a number are still underway and some will commence in the coming year. Efforts continue to tightly control discretionary costs in areas such as overtime, sick time replacement, food cost, travel, courses, and general supply areas.

Work continues with partners Medbuy Corporation, Vitalité Health Network and FacilicorpNB on group purchasing and product standardization. Following the success of a collaborative long-term service contract on equipment with General Electric, other master service agreements have been completed with Siemens, Philips and Agfa in the past year.

The Kronos Staff Scheduling Transformation Project, including interfaces to payroll, was started and will be implemented in the coming year. Efforts continue with respect to the Cognos Financial Reporting System to expand reporting to Horizon's management team.

The year again saw changes in Horizon's structure as the organization continued its efforts to standardize its processes and procedures to better meet the

Aperçu financier

Pour la sixième année consécutive, le Réseau de santé Horizon termine son exercice financier 2013–2014 dans une position financière équilibrée en ce qui concerne ses activités ordinaires. Horizon a réalisé un excédent approximatif de 3,9 millions de dollars sur des revenus de 1,148 milliard de dollars. Un excédent d'exploitation global de 3,9 millions de dollars représente 0,35 p. 100, ou un tiers de 1 p. 100 des revenus.

Les revenus ont dépassé les prévisions budgétaires ainsi que le revenu réel de l'exercice précédent. Il en était de même pour les dépenses. L'élimination du régime d'indemnités de retraite pour le personnel non syndiqué a eu comme résultat imprévu une augmentation des coûts de 11,6 millions de dollars et un remboursement correspondant de la part du ministère de la Santé. Dans l'ensemble, sans cette augmentation des coûts, Horizon aurait affiché des dépenses et des revenus réels inférieures aux prévisions. Ces résultats ont été réalisés en dépit des pressions budgétaires continues exercées par les augmentations contractuelles approuvées, les changements aux régimes de retraite, et les pressions inflationnistes sur les médicaments, les fournitures et les contrats de service.

Les membres du personnel et les médecins d'Horizon ont continué leur travail acharné en vue d'assurer le maintien de la qualité des soins et des services aux patients. De nombreux secteurs ont augmenté leur volume de service, notamment en ce qui a trait au nombre d'interventions chirurgicales, des visites de dialyse, des examens d'imagerie diagnostique et de jours-patient.

Durant l'exercice, de nombreuses initiatives d'entreprise ont été établies et priorisées, et des projets ont été mis en œuvre afin de réaliser des économies tout en maintenant ou en augmentant le niveau de service. Bien que de nombreux projets aient été menés à terme, un certain nombre sont toujours en cours alors que d'autres débiteront au cours de l'année à venir. De plus, Horizon poursuit ses efforts pour maîtriser rigoureusement les coûts discrétionnaires, notamment ceux associés aux heures supplémentaires, au remplacement des congés de maladie, à l'alimentation, aux déplacements, à la formation et aux fournitures générales.

Horizon poursuit son travail avec ses partenaires, soit la Medbuy Corporation, le Réseau de santé Vitalité et FacilicorpNB, dans les domaines des achats en groupe et de la normalisation de produits. À la lumière du succès d'un contrat de service collaboratif à long terme avec Générale électrique, d'autres

challenges it is facing and future demands. During the past few years, efforts have been focused on administration costs. However, this year has seen changes in clinical services areas through Horizon's Care Model Redesign Program to further realize savings.

Within Financial Services, significant progress was made in process standardization in many areas, with our ultimate goal of one accounting system now in sight. Examples include a new standardized chart of accounts, timecard standardization, electronic pay statements and centralized banking.

The Electronic Radiology Billing Solution was initiated during the year and Horizon expects to be completed this fall. This is a collaborative project with Vitalité and New Brunswick Medicare. It will provide a standard solution for all provincial sites to transfer the billing information electronically to Medicare and for them to pay the radiologists directly, while providing more detailed information and statistics.

In addition, Horizon was successful in meeting its overall target as part of the Cash Management Project, to reduce interest costs. This was completed in cooperation with Vitalité, FacilicorpNB, the Department of Finance and the Department of Health.

Horizon continues to meet its objectives thanks to the efforts of its partners, volunteers, staff, board members and physicians who help the organization achieve our overall financial success.

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

ententes-cadres de service ont été établies au cours de l'exercice avec Siemens, Philips et Agfa. Le projet de transformation du système de planification d'horaires de travail Kronos, qui comprend l'interface du Service de la paie, a été entamé et sera mis en œuvre au cours de l'année à venir. Horizon poursuit ses efforts visant à étendre le Système de rapports financiers Cognos pour inclure la production de rapports à l'intention de son équipe de gestion.

Cette année encore, nous avons observé des changements à la structure d'Horizon, alors que l'organisation poursuivait ses efforts de normalisation des processus et des procédures afin de mieux relever les défis auxquels elle fait face et répondre à la demande future. Ces dernières années, ses efforts se sont concentrés sur les coûts liés à l'administration. Cette année, toutefois, des changements ont été apportés à l'échelle des services cliniques dans le cadre du Programme de restructuration du modèle de soins d'Horizon visant à réaliser de plus grandes économies.

Au sein des Services financiers, d'importants progrès ont été réalisés au titre de la normalisation des processus dans de nombreux domaines; notre objectif ultime d'un système global de comptabilité est maintenant en vue. Citons, à titre d'exemple, un nouveau plan comptable normalisé, une carte de présence normalisée, les bulletins de paie électroniques et la centralisation des opérations bancaires.

La Solution de facturation électronique en radiologie a été entamée au cours de l'exercice et on prévoit que sa mise en œuvre sera terminée à l'automne. Il s'agit d'un projet collaboratif avec Vitalité et Assurance-maladie du Nouveau-Brunswick. Cette initiative fournira à tous les établissements provinciaux une solution normalisée pour effectuer le transfert électronique des données de facturation au régime d'assurance-maladie afin que ce dernier paie les radiologues directement. Il permettra aussi de fournir des informations et statistiques plus détaillées. De plus, Horizon a atteint son objectif global en matière de réduction des coûts d'intérêts dans le cadre de son Projet de gestion de la trésorerie. Il a atteint cet objectif en collaboration avec Vitalité, FacilicorpNB, le ministère des Finances et le ministère de la Santé.

Horizon continue de travailler à atteindre ses objectifs grâce aux efforts de ses partenaires et bénévoles, de son personnel, des membres de son Conseil et des médecins qui aident l'organisation à réaliser son succès financier global.

Les pages suivantes présentent une comparaison des résultats réels aux prévisions du budget, ainsi qu'aux dépenses réelles de l'exercice précédent.

Budget to Actual Financial Comparisons

Revenue

Budgeted revenue was \$1.139 billion compared to actual revenues for the year of \$1.148 billion. Revenue was above the plan by \$9.0 million. The variances between plan and actual are explained below.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-----------------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| Department of Health | \$1,062,546,494 | \$1,069,938,725 | \$7,392,231 |

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 essentially on plan. Approximately \$11.6 million of the increase in revenue to budget is the result of the payout of retirement allowances to non-bargaining staff, which was announced during the year, and was not included in the annual budget. An offset to this was a reduction in Medicare funding of \$3.0 million due to physician vacancies and the balance was the result of budget amendments being less than anticipated.

Comparaisons financières des données prévues et des résultats réels

Revenu

Le revenu réel de l'exercice s'est chiffré à 1,148 milliard de dollars, comparativement au revenu de 1,139 milliard de dollars prévu au budget. Le revenu était de 9 millions de dollars de plus que prévu. L'écart entre le revenu prévu et le revenu réel est expliqué ci-dessous.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|------------------------------|------------------|------------------|--------------|
| Ministère de la Santé | 1 062 546 494 \$ | 1 069 938 725 \$ | 7 392 231 \$ |

Ministère de la Santé – La plus grande partie du revenu du Réseau de santé Horizon provient du ministère de la Santé. Ce revenu inclut le financement des services hospitaliers, des services de santé mentale et de santé publique ainsi que le paiement des médecins. Le revenu provenant du ministère de la Santé s'alignait essentiellement aux prévisions. Environ 11,6 millions de dollars de l'augmentation du revenu par rapport aux prévisions sont le résultat du paiement des indemnités de retraite au personnel non syndiqué. Ce paiement a été annoncé au cours de l'exercice, mais n'a pas été comptabilisé au budget. Une réduction de 3,0 millions de dollars du financement de l'Assurance-maladie en raison des postes de médecins vacants est venue contrebalancer ce surplus, et le solde reflétait les modifications budgétaires moins élevées que prévu.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-----------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Government of Canada | \$17,289,397 | \$15,849,409 | \$(1,439,988) |

Government of Canada – Government of Canada revenue mainly relates to units funded by the Department of Veterans' Affairs. The reduction is the result of reduced activity in the units and in the Operational Stress Injuries Clinic, which resulted in lower than anticipated reimbursement for these costs.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|
| Patient recoveries | \$37,595,840 | \$36,524,738 | \$(1,071,102) |

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. Patient recoveries are lower than plan due mainly to the standardization of the method used to calculate the provision for doubtful accounts, resulting in higher bad debts than anticipated.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Other recoveries and sales | \$22,178,077 | \$25,808,719 | \$3,630,642 |

Other Recoveries and Sales – Other recoveries and sales revenue includes 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 bulk of the increase is the result of additional maintenance funding from the Department of Transportation and Infrastructure, payment against Perth flood damages, increased parking revenue and improved performance on investments.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|-------------------------------|---------------|---------------|----------------|
| Gouvernement du Canada | 17 289 397 \$ | 15 849 409 \$ | (1 439 988 \$) |

Gouvernement du Canada – Le revenu provenant du gouvernement du Canada a trait principalement aux unités de soins financées par le ministère des Anciens Combattants. La réduction est due à la baisse des activités aux unités et à la Clinique de traitement des traumatismes liés au stress opérationnel, qui s'est soldée par un niveau plus faible que prévu des remboursements de ces coûts.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|-----------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Recouvrements des patients | 37 595 840 \$ | 36 524 738 \$ | 1 071 102 \$ |

Recouvrements des patients – Cela comprend les revenus générés par les services non couverts par l'Assurance-maladie. Cela comprend également les services fournis aux patients et aux clients d'autres provinces et d'autres pays. Les recouvrements des patients sont moins élevés que les prévisions, principalement en raison de la méthode utilisée pour calculer la provision pour les comptes douteux, ce qui a pour résultat d'afficher de mauvaises créances plus élevées que prévu.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|---|---------------|---------------|--------------|
| Autres sommes recouvrées et ventes | 22 178 077 \$ | 25 808 719 \$ | 3 630 642 \$ |

Autres sommes recouvrées et ventes – Cela comprend le recouvrement des dépenses liées à la prestation de services à des parties externes, ainsi que d'autres services commercialisables comme les services de stationnement des patients et du personnel, les services d'alimentation au détail, les locations et le revenu de placement. La majeure partie de cette augmentation est attribuable au financement de fonctionnement additionnel du ministère des Transports et de l'Infrastructure, aux recouvrements liés aux dommages causés par les inondations à Perth-Andover, à l'augmentation du revenu généré par les services de stationnement et à l'amélioration du rendement des placements.

Expenses

Horizon's operational expenses of \$1.144 billion for the year were over plan with expected expenditures of \$1.140 billion. It should be noted overall that the actual payout of the non bargaining group retirement allowances were not part of our operating plan. Horizon's actual expenditures against plan are outlined below.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-----------------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Nursing inpatient services | \$338,950,648 | \$335,126,838 | \$3,823,810 |

Nursing Inpatient Services – Nursing inpatient services include inpatient units and the operating and recovery rooms in Horizon facilities. Nursing administration, intensive care, operating suite and psychiatry were the departments running below plan. The medical and surgical units ran over mainly due to the increased supplies cost.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Non-inpatient services | \$133,400,025 | \$135,992,899 | \$(2,592,874) |

Non-Inpatient Services – Non-inpatient services include areas such as emergency departments, day surgery and ambulatory clinics. Clinic activity operated under budget this year. Areas running over budget include the emergency department, oncology clinic drugs, cardiac telehealth and the catheterization lab.

Dépenses

Les dépenses d'exploitation du Réseau de santé Horizon se sont chiffrées à 1,144 milliard de dollars pour l'exercice, ce qui est supérieur aux prévisions de 1,140 milliard de dollars. Il est à noter que, de façon générale, notre plan d'exploitation ne tenait pas compte des indemnités de retraite versées au groupe d'employés non syndiqués. L'écart entre les dépenses réelles d'Horizon et ses prévisions est expliqué ci-dessous.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|--|----------------|----------------|--------------|
| Services infirmiers aux patients hospitalisés | 338 950 648 \$ | 335 126 838 \$ | 3 823 810 \$ |

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 établissements du Réseau de santé Horizon. Les services d'administration des soins infirmiers, les unités de soins intensifs, le bloc opératoire et les services de psychiatrie ont été exploités à des coûts moindres que prévu. Les coûts d'exploitation des unités médicales et chirurgicales étaient plus élevés que prévu. Cela est surtout attribuable à l'augmentation des coûts d'approvisionnement.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Services aux patients en consultation externe | 133 400 025 \$ | 135 992 899 \$ | (2 592 874 \$) |

Services aux patients en consultation externe – Ce domaine comprend des secteurs comme les services d'urgence, la chirurgie d'un jour et les cliniques ambulatoires, ces dernières ayant été exploitées à des coûts moindres que prévu pour cet exercice. Les secteurs dont les coûts d'exploitation dépassent les prévisions comprennent, entre autres, les services d'urgence, les cliniques d'oncologie (relativement aux médicaments), le service de télésanté, et le laboratoire de cathétérisme cardiaque.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Diagnostic and therapeutic services | \$188,073,355 | \$189,348,232 | \$(1,274,877) |

Diagnostic and Therapeutic Services – Diagnostic and therapeutic services include service areas such laboratories, diagnostic imaging, pharmacy, social work, psychology, physiotherapy, electrophysiology and occupational therapy. While most of these areas were on or under budget, this area is slightly over plan by \$1.3 million. Clinical lab, due mainly to more referred-out laboratory services than planned, pharmacy and electrophysiology, account for the overrun.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|---------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Community services | \$103,138,746 | \$102,041,236 | \$1,097,510 |

Community Services – Community services includes public health, mental health, addiction services and Extra Mural services. This area was under plan in a number of program areas, including Extra Mural, Community Health Centres and Public Health.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-----------------|---------------|---------------|-------------|
| Medicare | \$167,327,504 | \$164,297,175 | \$3,030,329 |

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.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Services diagnostiques et thérapeutiques | 188 073 355 \$ | 189 348 232 \$ | (1 274 877 \$) |

Services diagnostiques et thérapeutiques – Ces services comprennent les laboratoires, l'imagerie diagnostique, la pharmacie, le travail social, la psychologie, la physiothérapie, l'électrophysiologie et l'ergothérapie. Les coûts d'exploitation de la plupart de ces services se sont alignés aux prévisions ou y étaient inférieurs; cependant, les coûts d'exploitation du secteur en entier étaient de 1,3 million de dollars de plus que prévu. Cette augmentation est attribuable aux services de laboratoire clinique, qui ont dû faire appel à un plus grand nombre de services externes que prévu, ainsi qu'aux services de pharmacie et d'électrophysiologie.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Services communautaires | 103 138 746 \$ | 102 041 236 \$ | 1 097 510 \$ |

Services communautaires – Les services communautaires comprennent la Santé publique, la Santé mentale, les Services de traitement des dépendances et le Programme extra-mural. Pour certains programmes, notamment les programmes extra-muraux, les centres de santé communautaire et la Santé publique, les coûts réels à ce chapitre sont moins élevés que les prévisions.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Assurance-maladie | 167 327 504 \$ | 164 297 175 \$ | 3 030 329 \$ |

Assurance-maladie – Ces dépenses ont trait au paiement des médecins. Les paiements versés aux médecins étaient inférieurs aux prévisions. Les paiements au titre du Régime d'assurance-maladie sont généralement compensés par le revenu provenant du ministère de la Santé.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Research and education | \$16,746,605 | \$15,001,620 | \$1,744,985 |

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. Research and education expenses are lower than planned in salaries of \$1.7 million. Research Services operated below their plan as they did not complete hiring as intended and as a result we were down the corresponding revenue. Education programs had a number of vacancies that were not filled.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|------------------|---------------|---------------|----------------|
| Support services | \$156,163,928 | \$169,228,374 | \$(13,064,446) |

Support Services – Support services includes areas such housekeeping, laundry, maintenance and engineering, financial services, health records, human resources, admitting and food services. Expenditures in these areas are well over plan. Most of these departments ran on or under budget. Plant operations and maintenance received additional costs for activity that was offset by corresponding revenue. Retirement allowances account for another \$11.6 million on the payout to non-bargaining group and WorkSafeNB costs were over plan. Improved performance in areas such as housekeeping and environmental services helped to lower costs.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|-------------------------|--------------|--------------|-----------|
| Administrative services | \$23,682,566 | \$22,742,182 | \$940,384 |

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 is slightly below plan due to a general reduction in a number of areas.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Recherche et éducation | 16 746 605 \$ | 15 001 620 \$ | 1 744 985 \$ |

Recherche et éducation – Ces dépenses touchent les services d'éducation clinique interne offerts au personnel ainsi que les activités de recherche d'Horizon et du Programme de formation médical. Les dépenses salariales liées aux secteurs de la recherche et de l'éducation sont inférieures aux prévisions de 1,7 million de dollars. Les coûts d'exploitation des Services de recherche étaient plus bas que les prévisions en raison des postes vacants qui n'ont pas été pourvus, et l'écart est attribuable au revenu correspondant. En outre, de nombreux postes vacants au sein des programmes d'éducation n'ont pas été pourvus.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|---------------------|----------------|----------------|-----------------|
| Services de soutien | 156 163 928 \$ | 169 228 374 \$ | (13 064 446 \$) |

Services de soutien – Ces services comprennent l'entretien ménager, la buanderie, les services d'entretien et d'ingénierie, les services financiers, les archives médicales, les ressources humaines, les services d'admission et les services d'alimentation. Les dépenses à ce chapitre sont de beaucoup supérieures aux prévisions. Les coûts d'exploitation de la plupart de ces services sont en ligne avec les prévisions ou inférieurs à celles-ci. Le Service des opérations et d'entretien des installations a fait face à des coûts additionnels liés à ses activités qui ont été contrebalancés par les revenus correspondants. Les indemnités de retraite représentent 11,6 millions de dollars en paiements au groupe d'employés non syndiqués, et les coûts de Travail sécuritaire NB étaient plus élevés que prévu. Une amélioration du rendement de certains secteurs, notamment les services d'entretien ménager et les services environnementaux, a aussi contribué à réduire les coûts.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|-------------------------|---------------|---------------|------------|
| Services administratifs | 23 682 566 \$ | 22 742 182 \$ | 940 384 \$ |

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. Les coûts à ce chapitre sont légèrement inférieurs aux prévisions en raison d'une réduction générale dans de nombreux secteurs.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Ancillary services | \$12,126,431 | \$10,386,262 | \$1,740,169 |

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 others. Costs are well under plan due to reduced activity with other organizations as vacant positions were not immediately filled and in some cases were removed from our payrolls. In addition, cafeteria costs were down due to tighter controls and some reduced hours.

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 time expenses have been reported below regular operations figures to assist the reader.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|--|----------------|----------------|-------------|
| Capital Grant Funding | 18,924,595 | \$20,156,794 | \$1,232,199 |
| Amortization of tangible capital assets | \$(33,384,615) | \$(32,851,639) | \$523,976 |

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.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Services accessoires | 12 126 431 \$ | 10 386 262 \$ | 1 740 169 \$ |

Dépenses accessoires – Ces dépenses ont trait aux paiements versés au nom d'autres organismes pour lesquels un recouvrement est enregistré comme un revenu. Elles ont également trait aux services commercialisables tels que les stationnements payants, les services d'alimentation au détail, et autres. Les coûts à ce chapitre sont de beaucoup inférieurs aux prévisions. Cela est attribuable à la réduction des activités avec d'autres organismes, qui a conduit au ralentissement des activités de dotation et parfois même à l'élimination de certains postes de notre système de paie. En outre, les dépenses de la cafétéria étaient inférieures aux prévisions en raison d'un contrôle plus strict et de la réduction des heures de service.

Projets non opérationnels financés

Horizon prend en compte le revenu 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.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|--|-----------------|-----------------|--------------|
| Financement par subvention en capital | 18 924 595 \$ | 20 156 794 \$ | 1 232 199 \$ |
| Amortissement des immobilisations corporelles | (33 384 615 \$) | (32 851 639 \$) | 523 976 \$ |

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

Amortissement des immobilisations corporelles – Ces dépenses représentent la répartition du coût sur la durée de vie utile des immobilisations.

| Area | Plan | Actual | Variance |
|----------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Sick pay obligation | \$(1,800,701) | \$(2,442,200) | \$(641,499) |

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 expenditure is funded when the time is taken and not at time of recognition of the expense.

| Secteur | Prévisions | Réel | Écart |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Prestations de maladie | (1 800 701 \$) | (2 442 200 \$) | (641 499 \$) |

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, des augmentations salariales et des congés de maladie. Les dépenses sont financées pendant le congé de maladie de l'employé et non au moment de la déclaration des dépenses.

Year-to-Year Actual Financial Comparisons

Horizon ended the 2013–14 fiscal year with an operational surplus of \$3.9 million compared to the prior year operational surplus of \$2.5 million.

Revenue

Overall, Horizon’s revenue was \$1.148 billion in the 2013–14 fiscal year compared to \$1.133 billion in fiscal 2012–13. The change in revenue by source is explained below.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-----------------------------|------------------|-----------------|--------------|
| Department of Health | \$ 1,069,938,725 | \$1,056,853,414 | \$13,085,311 |

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 year-over-year over year increase of \$13.0 million is essentially the result of the payout of non bargaining retirement allowances of \$11.6 million and additional funding for pension increases. Approved contract increases and inflationary pressures on drugs and supplies would be covered in actual revenues and covered by budget reductions.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-----------------------------|--------------|--------------|-----------|
| Government of Canada | \$15,849,409 | \$15,699,833 | \$149,576 |

Government of Canada – Government of Canada revenue mainly relates to units funded by the Department of Veterans’ Affairs. Revenues in line with previous year based on the current agreements and consistent levels of activity.

Comparaisons financières réelles par rapport à l’exercice précédent

Horizon a terminé l’exercice 2013–2014 avec un excédent d’exploitation de 3,9 millions de dollars comparativement à l’excédent d’exploitation de 2,5 millions de dollars de l’exercice précédent.

Revenu

Le revenu global d’Horizon s’est élevé à 1,148 milliard de dollars pour l’exercice 2013–2014, comparativement à 1,133 milliard de dollars pour l’exercice 2012–2013. L’écart des revenus par source est expliqué ci-dessous.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|------------------------------|------------------|------------------|---------------|
| Ministère de la Santé | 1 069 938 725 \$ | 1 056 853 414 \$ | 13 085 311 \$ |

Ministère de la Santé – La plus grande partie du revenu d’Horizon provient du ministère de la Santé. Ce revenu inclut le financement des services hospitaliers, des services de santé mentale et de santé publique ainsi que le paiement des médecins. L’augmentation de 13 millions de dollars par rapport à l’exercice précédent est essentiellement le résultat du paiement des indemnités de retraite de 11,6 millions de dollars au personnel non syndiqué et du financement additionnel pour l’augmentation des indemnités de retraite. Les augmentations contractuelles approuvées et les pressions inflationnistes sur les médicaments et les fournitures sont comptabilisées au chapitre du revenu réel et des réductions par rapport aux prévisions.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|-------------------------------|---------------|---------------|------------|
| Gouvernement du Canada | 15 849 409 \$ | 15 699 833 \$ | 149 576 \$ |

Gouvernement du Canada – Le revenu provenant du gouvernement du Canada a trait principalement aux unités de soins financées par le ministère des Anciens Combattants. Les revenus sont conformes à ceux de l’exercice précédent d’après les ententes actuelles et le niveau constant des activités.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Patient recoveries | \$36,524,738 | \$36,989,889 | \$(465,151) |

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 slightly over the prior year. This is the result of an increase in non resident revenue offset by decreases in WorkSafeNB activity.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-----------------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Other recoveries and sales | \$25,808,719 | \$23,584,233 | \$2,224,486 |

Other Recoveries and Sales – Other recoveries and sales revenue includes 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. Additional revenue over the previous year is the result of additional maintenance funding from the Department of Transportation and Infrastructure and the balance is increased parking revenues.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|-----------------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Recouvrements des patients | 36 524 738 \$ | 36 989 889 \$ | (465 151 \$) |

Recouvrements des patients – Les recouvrements des patients sont les revenus générés par les services non couverts par l'Assurance-maladie. Cela comprend également les services fournis aux patients et aux clients d'autres provinces et d'autres pays. Il y a eu une légère baisse des revenus à ce titre par rapport à l'exercice précédent. Cette diminution s'explique par l'augmentation des recouvrements de patients non-résidents compensée par la diminution des activités de Travail sécuritaire NB.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|---|---------------|---------------|--------------|
| Autres sommes recouvrées et ventes | 25 808 719 \$ | 23 584 233 \$ | 2 224 486 \$ |

Autres sommes recouvrées et ventes – Cela comprend le recouvrement des dépenses liées à la prestation de services à des parties externes, ainsi que d'autres services commercialisables comprenant les services de stationnement des patients et du personnel, les services d'alimentation au détail, les locations et le revenu de placement. Le revenu additionnel par rapport à l'exercice précédent est attribuable au financement de fonctionnement additionnel du ministère des Transports et de l'Infrastructure, et le solde à l'augmentation du revenu généré par les services de stationnement.

Expenses

Horizon's operational expenses for the 2013–2014 fiscal year totaled \$1,144.2 million, while the prior year operational expenses were \$1,130.7 million. Variances in expenses by category are explained below.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Nursing inpatient services | \$335,126,838 | \$332,685,652 | \$(2,441,186) |

Nursing Inpatient Services – These services include inpatient units as well as the operating and recovery rooms in hospitals. Wages and benefits paid, due to contract and pension increases, account for the increase over the prior year.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Non-inpatient services | \$135,992,899 | \$134,872,773 | \$(1,120,126) |

Non-Inpatient Services – Non-inpatient services include areas such as emergency departments, day surgery and ambulatory clinics. This area had higher expenses than the prior year due mainly to an increase of in wages and benefits as a result of contract and pension increases.

Dépenses

Les dépenses d'exploitation d'Horizon pour l'exercice 2013–2014 se sont chiffrées à 1 144,2 millions de dollars, comparativement à 1 130,7 millions de dollars pour l'exercice précédent. Les écarts des dépenses par catégorie sont expliqués ci-après.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Services infirmiers aux patients hospitalisés | 335 126 838 \$ | 332 685 652 \$ | (2 441 186 \$) |

Services infirmiers aux patients hospitalisés – Ces services comprennent les unités de soins ainsi que les salles d'opération et les salles de réveil des hôpitaux. L'augmentation des dépenses par rapport à l'exercice précédent est attribuable au coût plus élevé des salaires et des avantages sociaux à la suite d'une augmentation des contrats de travail et des indemnités de retraite.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Services aux patients en consultation externe | 135 992 899 \$ | 134 872 773 \$ | (1 120 126 \$) |

Services aux patients en consultation externe – Ce domaine comprend les services d'urgence, la chirurgie d'un jour et les cliniques ambulatoires, entre autres. Les dépenses à ce chapitre étaient plus élevées que celles de l'exercice précédent en raison du coût plus élevé des salaires et des avantages sociaux à la suite d'une augmentation des contrats de travail et des indemnités de retraite.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|--|---------------|---------------|---------------|
| Diagnostic and therapeutic services | \$189,348,232 | \$186,090,885 | \$(3,257,347) |

Diagnostic and Therapeutic Services – Diagnostic and therapeutic services include service areas such laboratories, medical imaging, pharmacy, social work, psychology, physiotherapy, electrophysiology and occupational therapy. Expenses in this service area increased \$3.3 million over the prior year. Salary costs, which account for the bulk of change, have increased due to contact and pension increases over the prior year. In addition there were increased costs in medical and surgical supplies and other supplies. The increased costs are spread over most of the programs.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|---------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Community services | \$102,041,236 | \$100,884,284 | \$(1,156,952) |

Community Services – Community services includes public health, mental health, addiction services and Extra Mural services. Salaries and benefits in these areas and increased costs in other supplies account for the increase.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-----------------|---------------|---------------|-------------|
| Medicare | \$164,297,175 | \$168,858,618 | \$4,561,443 |

Medicare – Medicare expenditures relate to payments to physicians. Payments to physicians decreased by \$4.5 million over the prior year as a result of decreased physician activity and in other expenses for costs such as relocation grants.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Services diagnostiques et thérapeutiques | 189 348 232 \$ | 186 090 885 \$ | (3 257 347 \$) |

Services diagnostiques et thérapeutiques – Ces services comprennent le laboratoire, l'imagerie médicale, la pharmacie, le travail social, la psychologie, la physiothérapie, l'électrophysiologie et l'ergothérapie. Les dépenses de ce service ont augmenté de 3,3 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Les coûts salariaux, qui comptent pour la plus grande partie de l'écart, ont augmenté par rapport à l'exercice précédent en raison des augmentations des contrats de travail et des indemnités de retraite. En outre, on constate une augmentation des coûts liés aux fournitures médicales et chirurgicales, et autres. L'augmentation des coûts est répartie sur la plupart des programmes.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|--------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Services communautaires | 102 041 236 \$ | 100 884 284 \$ | 1 156 952 \$ |

Services communautaires – Les services communautaires comprennent la Santé publique, la Santé mentale, les Services de traitement des dépendances et le Programme extra-mural. Les salaires et les avantages sociaux dans ces secteurs et l'augmentation des coûts liés aux autres fournitures expliquent l'augmentation des dépenses.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|--------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Assurance-maladie | 164 297 175 \$ | 168 858 618 \$ | 4 561 443 \$ |

Assurance-maladie – Ces dépenses ont trait aux paiements des médecins. Les paiements versés aux médecins ont diminué de 4,5 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent en raison de la diminution des activités des médecins et d'autres dépenses liées aux primes de transfert.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Research and education | \$15,001,620 | \$14,560,718 | \$(440,902) |

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 year-over-year increase is the result of increases in wages and benefits.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|------------------|---------------|---------------|----------------|
| Support services | \$169,228,374 | \$156,633,306 | \$(12,595,068) |

Support Services – Support services includes areas such as housekeeping, laundry, maintenance, and engineering, financial services, human resources, information systems and food services. Support services expenditures increased considerably over the previous year. Salary costs actually decreased but were offset by the increase due to the payout of non bargaining group retirement allowances, added pension costs and increased WorksafeNB costs.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|-------------------------|--------------|--------------|-----------|
| Administrative services | \$22,742,182 | \$23,320,753 | \$578,571 |

Administrative Services – These expenses include costs associated with the operation of the corporate office, infection control, quality improvement, risk management and planning. Wages and benefits were lower and partially offset by increased expenditures on other supplies and services.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Recherche et éducation | 15 001 620 \$ | 14 560 718 \$ | (440 902 \$) |

Recherche et éducation – Ces dépenses touchent principalement les services d'éducation clinique internes offerts au personnel ainsi que les activités de recherche d'Horizon et du Programme d'enseignement médical. L'augmentation sur douze mois est attribuable à la hausse des salaires et des avantages sociaux.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|---------------------|----------------|----------------|---------------|
| Services de soutien | 169 228 374 \$ | 156 633 306 \$ | 12 595 068 \$ |

Services de soutien – Ces services comprennent l'entretien ménager, la buanderie, les services d'entretien, les services d'ingénierie, les services financiers, les ressources humaines, les systèmes informatiques et les services d'alimentation. Les dépenses des services de soutien ont augmenté considérablement par rapport à l'exercice précédent. Les coûts salariaux ont connu une diminution qui a été contrebalancée par l'augmentation découlant des indemnités de retraite payées au groupe d'employés non syndiqués, par l'augmentation des coûts des indemnités de retraite et par la hausse des coûts associés aux activités de Travail sécuritaire NB.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|-------------------------|---------------|---------------|------------|
| Services administratifs | 22 742 182 \$ | 23 320 753 \$ | 578 571 \$ |

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 salaires et les avantages sociaux étaient moins élevés que l'exercice précédent et partiellement compensés par l'augmentation des dépenses pour les fournitures et les services.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
| Ancillary services | \$10,386,262 | \$12,759,683 | \$2,373,421 |

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 others. Expenditures are down from the previous year as result of the elimination of discretionary spending. In addition, there was a decreased demand for services from other organizations.

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 operations figures to assist the reader.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|--|----------------|----------------|---------------|
| Capital Grant Funding | \$20,156,794 | \$22,020,633 | \$(1,863,839) |
| Amortization of tangible capital assets | \$(32,851,639) | \$(33,863,853) | \$1,012,214 |

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. The expense allocation reduces over time as the balances are depleted unless significant new assets are added during the year.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|
| Services accessoires | 10 386 262 \$ | 12 759 683 \$ | 2 373 421 \$ |

Dépenses accessoires – Ces dépenses ont trait aux paiements versés au nom d'autres organismes pour lesquels un recouvrement est enregistré comme un revenu et pour des services commercialisables qui comprennent les stationnements payants, les services d'alimentation au détail et autres. Les dépenses sont moins élevées par rapport à l'exercice précédent en raison de l'élimination des dépenses discrétionnaires. En outre, il y a eu diminution des demandes de services de la part d'autres organisations.

Projets non opérationnels financés

Horizon prend en compte le revenu 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.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|--|-----------------|-----------------|--------------|
| Financement par subvention en capital | 20 156 794 \$ | 22 020 633 \$ | 1 863 839 \$ |
| Amortissement des immobilisations corporelles | (32 851 639 \$) | (33 863 853 \$) | 1 012 214 \$ |

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

Amortissement des immobilisations corporelles

– Ces dépenses représentent 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 l'équilibre reprend, à moins que d'importants nouveaux actifs s'ajoutent durant l'exercice.

| Area | 2014 Actual | 2013 Actual | Variance |
|----------------------------|---------------|---------------|-------------|
| Sick pay obligation | \$(2,442,200) | \$(2,323,100) | \$(119,100) |

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 expenditure is funded when the sick leave time is taken and not at the time of recording the expense.

| Secteur | Réel 2014 | Réel 2013 | Écart |
|-------------------------------|----------------|----------------|--------------|
| Prestations de maladie | (2 442 200 \$) | (2 323 100 \$) | (119 100 \$) |

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, des augmentations salariales et des congés de maladie. Les dépenses sont financées pendant le congé de maladie de l'employé et non au moment de la déclaration des dépenses.

STATEMENT OF OPERATIONS

Year ended March 31

| | Budget 2014 \$ | Actual 2014 \$ | Actual 2013 \$ |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| Revenues | | | |
| Department of Health | 1,062,546,494 | 1,069,938,725 | 1,056,853,414 |
| Government of Canada | 17,289,397 | 15,849,409 | 15,699,833 |
| Patient recoveries | 37,595,840 | 36,524,738 | 36,989,889 |
| Other recoveries and sales | 22,178,077 | 25,808,719 | 23,584,233 |
| | 1,139,609,808 | 1,148,121,591 | 1,133,127,369 |
| Expenses | | | |
| Nursing inpatient services | 338,950,648 | 335,126,838 | 332,685,652 |
| Non-inpatient services | 133,400,025 | 135,992,899 | 134,872,773 |
| Diagnostic and therapeutic services | 188,073,355 | 189,348,232 | 186,090,885 |
| Community services | 103,138,746 | 102,041,236 | 100,884,284 |
| Medicare | 167,327,504 | 164,297,175 | 168,858,618 |
| Research and education | 16,746,605 | 15,001,620 | 14,560,718 |
| Support services | 156,163,928 | 169,228,374 | 156,633,306 |
| Administrative services | 23,682,566 | 22,742,182 | 23,320,753 |
| Ancillary services | 12,126,431 | 10,386,262 | 12,759,683 |
| | 1,139,609,808 | 1,144,164,818 | 1,130,666,672 |
| Surplus from operations before undernoted | - | 3,956,773 | 2,460,697 |
| Capital grant funding | 18,924,595 | 20,156,794 | 22,020,633 |
| Amortization of tangible capital assets | (33,384,615) | (32,851,639) | (33,863,853) |
| Sick pay obligation adjustment | (1,800,701) | (2,442,200) | (2,323,100) |
| Surplus (deficit) for the year | (16,260,721) | (11,180,272) | (11,705,623) |

ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Exercice se terminant le 31 mars

| | Budget 2014 \$ | Réel 2014 \$ | Réel 2013 \$ |
|--|----------------------|---------------------|--------------------|
| Revenus | | | |
| Ministère de la Santé | 1 062 546 494 | 1 069 938 725 | 1 056 853 414 |
| Gouvernement du Canada | 17 289 397 | 15 849 409 | 15 699 833 |
| Recouvrements des patients | 37 595 840 | 36 524 738 | 36 989 889 |
| Autres sommes recouvrées et ventes | 22 178 077 | 25 808 719 | 23 584 233 |
| | 1 139 609 808 | 1 148 121 591 | 1 133 127 369 |
| Dépenses | | | |
| Services infirmiers aux patients hospitalisés | 338 950 648 | 335 126 838 | 332 685 652 |
| Services aux patients en consultation externe | 133 400 025 | 135 992 899 | 134 872 773 |
| Services diagnostiques et thérapeutiques | 188 073 355 | 189 348 232 | 186 090 885 |
| Services communautaires | 103 138 746 | 102 041 236 | 100 884 284 |
| Assurance-maladie | 167 327 504 | 164 297 175 | 168 858 618 |
| Recherche et éducation | 16 746 605 | 15 001 620 | 14 560 718 |
| Services de soutien | 156 163 928 | 169 228 374 | 156 633 306 |
| Services administratifs | 23 682 566 | 22 742 182 | 23 320 753 |
| Services accessoires | 12 126 431 | 10 386 262 | 12 759 683 |
| | 1 139 609 808 | 1 144 164 818 | 1 130 666 672 |
| Excédent d'exploitation avant les éléments ci-dessous | - | 3 956 773 | 2 460 697 |
| Financement par subvention en capital | 18 924 595 | 20 156 794 | 22 020 633 |
| Amortissement des immobilisations corporelles | (33 384 615) | (32 851 639) | (33 863 853) |
| Rajustement des prestations de maladie | (1 800 701) | (2 442 200) | (2 323 100) |
| Excédent (déficit) de l'exercice | (16 260 721) | (11 180 272) | 11 705 623 |

**Executive Team Salary Ranges Fiscal
2013–2014**

| Title | Salary Range |
|--|-----------------------|
| President and Chief Executive Officer | \$275,000 – \$300,000 |
| Chief Operating Officer and Vice President Corporate | \$144,924 – \$176,150 |
| Vice President Community | \$127,296 – \$154,726 |
| Vice President Professional Services | \$127,296 – \$154,726 |
| Vice President Clinical | \$144,924 – \$176,150 |
| Vice President Medical, Academic and Research Affairs | \$253,266 – \$276,276 |
| Corporate Director of Communications and Community Relations | \$115,908 – \$127,556 |
| Vice President, Quality and Patient Centred Care | \$115,908 – \$127,556 |

**Échelle salariale de la haute direction pour
l'exercice 2013–2014**

| Titre | Échelle salariale |
|---|-------------------------|
| Président-directeur général | 275 000 \$ à 300 000 \$ |
| Chef des Opérations et vice-présidente des Affaires générales | 144 924 \$ à 176 150 \$ |
| Vice-président, Affaires communautaires | 127 296 \$ à 154 726 \$ |
| Vice-président, Services professionnels | 127 296 \$ à 154 726 \$ |
| Vice-présidente, Services cliniques | 144 924 \$ à 176 150 \$ |
| Vice-président, Affaires médicales, universitaires et de la recherche | 253 266 \$ à 276 276 \$ |
| Directrice générale, Communications et Relations communautaires | 115 908 \$ à 127 556 \$ |
| Vice-présidente, Services de qualité et de soins centrés sur le patient | 115 908 \$ à 127 556 \$ |



Horizon Health Network

155 Pleasant Street
Miramichi, New Brunswick
E1V 1Y3
Telephone Number: (506) 623-5500
Fax Number: (506) 623-5533
www.HorizonNB.ca

Réseau de santé Horizon

155, rue Pleasant
Miramichi (Nouveau-Brunswick)
E1V 1Y3
Téléphone : 506-623-5500
Télécopieur : 506-623-5533
www.HorizonNB.ca