



RÉSEAU DE SANTÉ

**Horizon**  
HEALTH NETWORK

2016-2017  
Annual Report  
Horizon Health Network

Rapport annuel  
2016-2017  
Réseau de santé Horizon



## Table of Contents

	<i>Page</i>
<b>Corporate Profile</b>	<b>5</b>
<b>Facilities, Services, Foundations, Auxiliaries &amp; Alumnae</b>	<b>8</b>
<b>General Statistics</b>	<b>12</b>
<b>Corporate Message</b>	<b>13</b>
<b>Board Members</b>	<b>15</b>
<b>Executive Leadership Team</b>	<b>16</b>
<b>Medical Leadership</b>	<b>17</b>
<b>Regional Medical/Professional Advisory Committees</b>	<b>18</b>
<b>Annual Highlights</b>	<b>20</b>
<b>Profile Information</b>	<b>40</b>
<b>Performance Excellence Process</b>	<b>42</b>
<b>Horizon Strategy Map</b>	<b>44</b>
<b>Balanced Scorecard</b>	<b>46</b>
<b>Activity Statistics</b>	<b>48</b>
<b>Alternate Level of Care (ALC) Patients</b>	<b>56</b>
<b>Statistical Trends in Activity</b>	<b>58</b>
<b>Financial Overview</b>	<b>60</b>
<b>Statement of Operations</b>	<b>77</b>
<b>Executive Salaries</b>	<b>79</b>

## Table des matières

	<i>Page</i>
<b>Profil de l'organisation</b>	<b>5</b>
<b>Établissements, services, fondations, auxiliaires et associations d'anciens et d'anciennes</b>	<b>8</b>
<b>Statistiques générales</b>	<b>12</b>
<b>Message de la direction</b>	<b>13</b>
<b>Membres du Conseil d'administration</b>	<b>15</b>
<b>Équipe de direction</b>	<b>16</b>
<b>Direction du personnel médical</b>	<b>17</b>
<b>Comité médical consultatif régional et Comité consultatif régional des membres des professions libérales</b>	<b>18</b>
<b>Faits saillants de l'année</b>	<b>20</b>
<b>Profil du Réseau de santé Horizon</b>	<b>41</b>
<b>Processus d'excellence du rendement</b>	<b>42</b>
<b>Schéma stratégique d'Horizon</b>	<b>45</b>
<b>Tableau de bord équilibré</b>	<b>47</b>
<b>Statistiques des activités</b>	<b>48</b>
<b>Patients nécessitant un autre niveau de soins (patients ANS)</b>	<b>56</b>
<b>Tendances statistiques des activités</b>	<b>59</b>
<b>Aperçu financier</b>	<b>60</b>
<b>État des résultats d'exploitation</b>	<b>78</b>
<b>Échelle salariale de la haute direction</b>	<b>79</b>



## Corporate Profile

Focused on patient and family centred care, Horizon Health Network (Horizon) 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 offering services in English and French, Horizon delivers sustainable, safe and quality health care services to residents of New Brunswick, as well as northern Nova Scotia and Prince Edward Island.

Horizon has an annual budget of approximately \$1.1 billion and has more than 12,600 employees, 1,100 physicians and 5,200 volunteers, auxiliary and alumnae members, as well as 17 foundations and 18 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 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

Favorisant une culture axée sur le patient et la famille, le Réseau de santé Horizon (Horizon) exploite 12 hôpitaux et plus de 100 établissements, cliniques et bureaux médicaux. Il offre des services allant des soins de courte durée jusqu'aux services de santé communautaires.

Grâce à une approche collaborative qui assure l'offre de services en français et en anglais, Horizon montre la voie dans la prestation de 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.

Le Réseau de santé Horizon gère un budget annuel d'approximativement 1,1 milliard de dollars et compte plus de 12 600 employés, 1 100 médecins et 5 200 bénévoles, auxiliaires et anciens, ainsi que 17 fondations et 18 associations d'auxiliaires et d'anciens. L'organisation assure une représentation des régions urbaines et rurales par l'entremise de son Conseil d'administration composé de 15 membres, dont sept sont nommés et huit sont élus par le public.

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

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. At Horizon, the following values guide how we work together and serve our patients, their families and each other:

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

**We strive for excellence.**

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

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

These values were developed as part of the strategic plan adopted by Horizon's Board in 2015. In developing the plan, called **Horizon and Partners: A Healthier Future for New Brunswick**, Horizon received feedback and insight from hundreds of New Brunswickers on how they wanted their health care system to serve their needs. The comments were gathered during a formal consultation process that included speaking to patients and their families, nurses and physicians, allied health care professionals, staff, volunteers, and community and health-care partners.

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 santé mentale et de traitement des dépendances, et le programme de télémonitorage postchirurgical à domicile reconnu à l'échelle du pays. À Horizon, les valeurs suivantes orientent notre façon de travailler ensemble et de servir nos patients, leurs familles et nos collègues :

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

**Nous visons l'excellence.**

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

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

Ces valeurs ont été élaborées dans le cadre du plan stratégique adopté en 2015 par le Conseil d'administration d'Horizon. Au cours de l'élaboration du plan, nommé **Horizon et ses partenaires — vers un avenir plus sain pour le Nouveau-Brunswick**, Horizon a tiré profit des commentaires et des points de vue de centaines de Néo-Brunswickois sur la manière dont le système de soins de santé devrait répondre à leurs besoins. Leurs commentaires ont été recueillis au cours d'un processus de consultation formelle mené auprès des patients, des familles, du personnel infirmier, des médecins, des professionnels des services paramédicaux et des bénévoles, ainsi qu'auprès des partenaires de la collectivité et du secteur des soins de la santé.

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

En poursuivant la mise en œuvre du plan stratégique cette année, nous avons conservé notre engagement à l'égard de notre mission, celle d'**aider les gens à être en santé**. La bonne santé est au coeur de la qualité de notre vie quotidienne. C'est ce que tous les Néo-Brunswickois souhaitent pour eux-mêmes et les personnes qui leur sont chères. Aider les Néo-Brunswickois et Néo-Brunswickoises à jouir de la meilleure santé possible est le but commun de tout le monde qui travaille quotidiennement au sein d'Horizon. Nous obtenons les meilleurs résultats en plaçant nos patients et clients au coeur de notre système de santé.

## Facilities, Services, Foundations, Auxiliaries and Alumnae

### Hospitals (12)

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

### Veterans Units (2)

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

### Provincial Programs (8)

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

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

### Hôpitaux (12)

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

### Unités pour anciens combattants (2)

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

### Programmes provinciaux (8)

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

### Community Programs (3)

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

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

- Centracare (Saint John)

### Community Health Centres (10)

- Albert County Health and Wellness Centre (Riverside-Albert)
- Central Miramichi Community Health Centre (Doaktown)
- Fredericton Downtown Community Health Centre
- Gibson Health Clinic (Marysville)
- Oromocto Health Clinic
- 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 (18)

- Baie-Ste-Anne Health Centre
- Blackville Health Centre
- Boiestown Health Centre
- Campobello Island Health Centre
- Chipman Health Centre
- Deer Island Health Centre
- Fredericton Junction Health Centre
- Fundy Health Centre (Blacks Harbour)
- 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

### Programmes communautaires (3)

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

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

- Centracare (Saint John)

### Centres de santé communautaires (10)

- 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 du centre-ville de Fredericton
- Centre de santé Gibson (Marysville)
- Clinique de santé d'Oromocto
- Centre de santé communautaire de Queens-Nord (Minto)
- Centre de santé communautaire de Tobique Valley (Plaster Rock)
- Centre de santé communautaire de St Joseph (Saint John)
- Centre de santé Noreen-Richard (Fredericton)
- Médisanté Saint-Jean (Saint John)

### Centres/cliniques de soins de santé (18)

- Centre de santé de Baie-Ste-Anne
- Centre de santé de Blackville
- Centre de santé de Boiestown
- 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 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

### Foundations (17)

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

### Fondations (17)

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

### **Auxiliaries (13)**

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

### **Alumnae Groups (5)**

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

### **Auxiliaires (13)**

- Auxiliaires de l'Hôpital du comté de Charlotte (St Stephen)
- Auxiliaires de l'Hôpital Dr Everett Chalmers (Fredericton)
- Auxiliaires de l'Hôpital Hôtel-Dieu Saint-Joseph (Perth-Andover)
- Auxiliaires de l'Hôpital régional de Miramichi
- Auxiliaires de l'Hôpital public d'Oromocto
- Auxiliaires du Centre de santé de Queens-Nord (Minto)
- Auxiliaires de l'Hôpital mémorial de Sackville
- Auxiliaires de l'Hôpital régional de Saint John
- Auxiliaires de l'Hôpital St. Joseph
- 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 Haut de la Vallée

### **Associations d'anciens et d'anciennes (5)**

- Association des anciens et anciennes élèves infirmiers/infirmières L.P. Fisher de l'Hôpital Carleton Memorial
- 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 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

## General Statistics 2016-2017

Budget	\$1.1 billion
Number of physicians	1,103
Number of medical residents	342
Number of staff	12,674
Number of volunteers, auxiliary and alumnae members	5,241
Number of hospitals	12
Number of hospital beds	1,650
Number of admissions (acute, chronic, and rehab)	58,097
Number of inpatient days (acute/rehab and chronic)	605,564
Number of surgeries completed per year	46,761
Number of Extra Mural Program visits annually	275,347
Number of births	4,983
Percentage of beds in regional hospitals occupied by alternate level of care patients	24.4%
Percentage of beds in community hospitals occupied by alternate level of care patients	38.9%

## Statistiques générales 2016-2017

Budget	1,1 milliard \$
Nombre de médecins	1 103
Nombre de résidents en médecine	342
Nombre d'employés	12 674
Nombre de bénévoles, auxiliaires et anciens	5 241
Nombre d'hôpitaux	12
Nombre de lits	1 650
Nombre de patients admis (soins de courte durée, de réadaptation et pour maladies chroniques)	58 097
Nombre de jours-patient (soins de courte durée, de réadaptation et pour maladies chroniques)	605 564
Nombre de chirurgies effectuées pendant l'année	46 761
Nombre de visites du Programme extra-mural	275 347
Nombre de naissances	4 983
Pourcentage de lits de soins de courte durée dans les hôpitaux régionaux occupés par des patients attendant un autre niveau de soins	24,4 %
Pourcentage de lits de soins de courte durée dans les hôpitaux communautaires occupés par des patients attendant un autre niveau de soins	38,9 %

## Corporate Message

We are pleased to present Horizon Health Network's Annual Report, which provides an overview of our accomplishments, challenges, and statistical and financial results for 2016-17.

As new members of Horizon's Executive Leadership Team, it gives us great satisfaction to offer our thanks to the dedicated staff, physicians, and volunteers who have adapted to the recent change in leadership with continued professionalism and an ongoing commitment to providing the best care to our patients.

Horizon's Strategic Plan continues to guide us as we strive to maintain a sustainable health care system, and aim to achieve a healthier future for New Brunswick. Through continued collaboration with our patients and their families, our communities, all levels of government, and the private sector, we have the ability to remain focused on providing the right care to our patients, as well as serving the diverse needs of our communities.

The recent CEO tour of facilities has yielded an important understanding of these needs, as have the Community Health Needs Assessments, which have all been completed. The results of these assessments have told us our communities need improved food security, transportation improvements, and better youth mental health. We will continue to address these priorities through additional stakeholder discussions and effective allocation of resources to improve access to health-care services, facilities, and programs.

## Message de la direction

Nous sommes heureuses de présenter le rapport annuel du Réseau de santé Horizon, qui donne un aperçu de nos réalisations et de nos défis, ainsi que les résultats statistiques et financiers de 2016-2017.

À titre de nouvelles membres de l'équipe de la haute direction d'Horizon, nous éprouvons une grande satisfaction de remercier notre personnel dévoué, les médecins et les bénévoles qui se sont adaptés aux changements récents de direction avec un professionnalisme continu et un engagement constant à donner les meilleurs soins à nos patients.

Le plan stratégique d'Horizon continue de nous guider dans le cadre de nos efforts pour maintenir un système de soins de santé durable et façonner un avenir plus sain pour le Nouveau-Brunswick. Grâce à la collaboration continue avec nos patients et leur famille, avec nos collectivités, avec tous les niveaux de gouvernement et avec le secteur privé, nous pouvons axer nos efforts sur la prestation de meilleurs soins à nos patients et répondre aux divers besoins de nos collectivités.

La tournée récente de la PDG dans nos établissements a permis de mieux comprendre ces besoins, tout comme l'ont fait les évaluations des besoins des collectivités en matière de santé, qui sont maintenant terminées. Ces évaluations ont révélé qu'il faut améliorer la sécurité alimentaire, le transport et les services de santé mentale auprès des jeunes dans l'ensemble des collectivités. Nous continuerons de travailler à ces priorités dans le cadre de discussions additionnelles avec les parties prenantes et de l'affectation efficace des ressources pour améliorer l'accès aux services de soins de santé, aux établissements et aux programmes.

We are pleased to report that Horizon ended its fiscal year with a balanced budget, which is a testament to the dedication of our employees who oversee the day-to-day financial operations of our organization, and who continually strive to increase operational efficiencies throughout our organization.

And finally, it is our privilege to acknowledge our partnerships with the foundations, alumnae, and auxiliaries, whose tremendous support allows us to explore and develop new initiatives, purchase necessary and innovative equipment, and partner with us to ensure we are providing the best patient experience possible. We thank them for their tireless efforts and support as we continue our mission of **Helping People Be Healthy**.

Sincerely,

Karen McGrath  
President and Chief Executive Officer

Grace Losier  
Board Chair

Nous avons le plaisir d'annoncer qu'Horizon a terminé son exercice financier avec un budget équilibré, ce qui témoigne de l'engagement de nos employés qui supervisent les opérations financières quotidiennes de notre organisation et qui s'efforcent sans cesse d'améliorer l'efficacité opérationnelle dans l'ensemble de notre organisation.

Et finalement, nous avons le privilège de reconnaître nos partenariats avec les fondations, les anciens et anciennes et les auxiliaires, dont le soutien considérable nous permet d'explorer et de concevoir de nouvelles initiatives, d'acheter le matériel nécessaire et novateur et de travailler en partenariat afin de nous assurer d'offrir aux patients la meilleure expérience possible. Nous les remercions de leurs efforts inlassables et de leur soutien alors que nous continuons notre mission d'**aider les gens à vivre en santé**.

Veuillez agréer l'expression de nos sentiments distingués.

La présidente-directrice générale,  
Karen McGrath

La présidente du Conseil,  
Grace Losier

## 2016-2017 Board Members



**Grace Losier**  
*Board Chair / Présidente du  
Conseil d'administration  
Grand Bay-Westfield*



**J. Douglas Baker**  
*Treasurer / Trésorier  
Riverview*



**Jeanne Evelyn Breau**  
*Miramichi*



**Cathy Carnahan**  
*Miramichi*



**John Cormier**  
*Fredericton*



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



**Dan McCarthy**  
*Florenceville-Bristol*



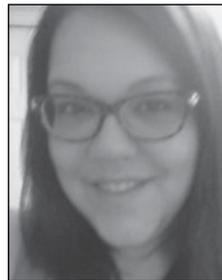
**Michael McCoombs**  
*Miramichi*



**Karen McGrath**  
*President and CEO  
Présidente-directrice générale*



**Jane Mitton-MacLean**  
*Moncton*



**Tanna Pirie-Wilson**  
*Tobique First Nation  
Première Nation de Tobique*



**Carol Reimer**  
*Vice Chair / Vice-présidente  
Fredericton*



**Pauline Richard**  
*Bouctouche*



**Mary Louise Schryer**  
*Quispamsis*



**Martina Shannon**  
*Saint John*



**André Veniot**  
*Shediac*

## Membres du Conseil d'administration 2016-2017

## Executive Leadership Team

**Karen McGrath**

*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 de direction

**Karen McGrath**

*Présidente-directrice générale*

**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  
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. Patricia Bryden, *Chief of Staff*

Dr. Tom Peters, *Medical Director*

### Miramichi

Dr. Michael Hayden, *Chief of Staff*

Dr. Robert Boulay, *Medical Director*

### Moncton

Dr. Serge Melanson, *Chief of Staff*

Dr. Kenneth Mitton, *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*

## Research Ethics Board

Dr. Marc Smith  
*Research Ethics Board Chairperson*

Dr. Timothy Christie  
*Regional Director of Ethics Services*

Dr. Bill Cook  
*Education Ethicist/Education Consultant*

## Direction du personnel médical

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

### Fredericton

Dre Patricia Bryden, *chef du personnel médical*

Dr Tom Peters, *directeur médical*

### Miramichi

Dr Michael Hayden, *chef du personnel médical*

Dr Robert Boulay, *directeur médical*

### Moncton

Dr Serge Melanson, *chef du personnel médical*

Dr Kenneth Mitton, *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*

## Comité d'éthique de la recherche

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

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

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

## Regional Medical Advisory Committee

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

### Fredericton

Dr. Patricia Bryden, *Chief of Staff/Surgeon*

Dr. Patrick Feltmate, *Geriatrician*

Dr. Jeffrey Moore, *Internal Medicine*

### Miramichi

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

Dr. Bill Martin, *Emergency Medicine*

### Moncton

Dr. Serge Melanson, *Chief of Staff/Emergency Room Physician*

Dr. Jayson Dool, *Plastic Surgeon*

Dr. Allison Dysart, *Family Physician, Sackville*

### 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*

### Rural Representative

Dr. Brian O'Neill, *Family Physician*

## Comité médical consultatif régional

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

### Fredericton

Dre Patricia Bryden, *chef du personnel médical et chirurgienne*

Dr Patrick Feltmate, *gériatre*

Dr Jeffery Moore, *Médecine interne*

### Miramichi

Dr Michael Hayden, *chef du personnel médical et urgentologue*

Dr Bill Martin, *médecin urgentiste*

### Moncton

Dr Serge Melanson, *chef du personnel médical et urgentologue*

Dr Jayson Dool, *chirurgien plasticien*

Dr Allison Dysart, *médecin de famille, Sackville*

### 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*

### Représentant du milieu rural

Dr Brian O'Neill, *médecin de famille*

## Regional Professional Advisory Committee

**Douglas Doucette**  
*Regional Pharmacy, Clinical Practice Manager, Moncton  
(Chair)*

**Cathy Cormier**  
*Speech-Language Pathologist, Moncton*

**Courtney Budgell**  
*Regional Director, Nursing Practice  
(resigned in April 2017)*

**Jacqueline Gordon**  
*Regional Director, Nursing Practice*

**Dr. Bridgett Tutschka**  
*Family Physician, Saint John*

**Amanda Gibson**  
*Respiratory Therapy, Extra Mural Program, Miramichi*

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

**Stacey Norton**  
*Clinical Practice Leader Audiology, Saint John*

**Karen Dickinson**  
*Occupational Therapist, Stan Cassidy Centre for  
Rehabilitation*

**Martha MacLean**  
*Dietitian, Saint John*

**Greg Shaw**  
*Administrative Director, Laboratory Services, Fredericton  
and Upper River Valley*

**Tara Mann**  
*Manager of Physiotherapy Services, Moncton*

**Lynsey Wilson**  
*Social Worker, Central Miramichi Community Health  
Centre, Doaktown*

**Linda Vair**  
*Diagnostic Imaging, Saint John*

**Ex-officio:**

**Karen McGrath**  
*President and Chief Executive Officer*

**Dr. Thomas Barry**  
*Chief of Staff*

**Gary Foley**  
*Vice President Professional Services*

**Geri Geldart**  
*Vice President Clinical*

## Comité consultatif régional des membres des professions libérales

**Douglas Doucette**  
*Directeur régional des Services de pharmacie et  
gestionnaire de la pratique clinique, Moncton  
(président)*

**Cathy Cormier**  
*Orthophoniste, Moncton*

**Courtney Budgell**  
*Directrice régionale de la pratique infirmière  
(a démissionné en avril 2017)*

**Jacqueline Gordon**  
*Directrice régionale de la pratique infirmière*

**Dre Bridgett Tutschka**  
*Médecin de famille, Saint John*

**Amanda Gibson**  
*Thérapeute respiratoire, Programme extra-mural,  
Miramichi*

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

**Stacey Norton**  
*Chef des services cliniques d'audiologie, Saint John*

**Karen Dickinson**  
*Ergothérapeute, Centre de réadaptation Stan Cassidy*

**Martha MacLean**  
*Diététiste, Saint John*

**Greg Shaw**  
*Directeur administratif, Services de laboratoire,  
Fredericton et Haut de la Vallée*

**Tara Mann**  
*Gestionnaire des Services de physiothérapie, Moncton*

**Lynsey Wilson**  
*Travailleuse sociale, Centre de santé communautaire de  
Miramichi, région centrale, Doaktown*

**Linda Vair**  
*Imagerie diagnostique, Saint John*

**Membres d'office :**

**Karen McGrath**  
*Présidente-directrice générale*

**Dr Thomas Barry**  
*Chef du personnel médical*

**Gary Foley**  
*Vice-président, Services professionnels*

**Geri Geldart**  
*Vice-présidente, Services cliniques*

## Annual Highlights

The 2016-2019 Regional Health and Business Plan is developed and updated each year to outline specific actions to accomplish strategic goals. It has been developed with the strategic direction set forth by the Government of New Brunswick, the principles outlined in the Provincial Health Plan, and Horizon's Strategic Plan. Horizon's Strategic Plan is built around four priorities identified during our stakeholder consultation process conducted in 2014. These priorities demonstrate strong clinical leadership, drive research and innovation, increase recruitment, and improve the overall health-care outcomes for New Brunswick. The following highlights are some of the numerous initiatives, programs, and services that support these priorities and ensure that Horizon continues to move confidently in this new direction.

### **Strategic Priority #1**

#### **Ambulatory Care Patient Experience Survey**

Horizon conducted its first Ambulatory Care (outpatient) Clinic Patient Experience Survey from February 20 to March 3, 2017. Patients who receive care in a designated outpatient clinic were asked about their experience. The survey focused on patients' overall experience, from the time their appointment/procedure is scheduled to the end of their appointment. Questions related to topics such as the appointment wait time, clarity of instructions/explanations, and staff courtesy and professionalism.

## Faits saillants de l'année

Le Plan régional de santé et d'affaires 2016 à 2019 a été élaboré et mis à jour, comme à tous les ans, afin de tenir compte des mesures précises nécessaires à l'atteinte des objectifs stratégiques. Il a été élaboré en fonction de l'orientation stratégique établie par le gouvernement du Nouveau-Brunswick, des principes décrits dans le Plan provincial de la santé et du Plan stratégique du Réseau de santé Horizon. Le plan stratégique d'Horizon est fondé sur quatre priorités définies au cours d'un processus de consultation auprès des intervenants : mené en 2014. Ces priorités démontrent un solide leadership clinique et servent à orienter la recherche et l'innovation, à augmenter le recrutement et à améliorer les résultats globaux de soins de santé chez les NéoBrunswickois. Nous faisons ici un survol de certains des nombreux programmes, services et initiatives qui soutiennent ces priorités et assurent la capacité d'Horizon à continuer à avancer en toute confiance dans cette nouvelle direction.

### **Priorité stratégique 1**

#### **Sondage sur l'expérience des patients aux soins ambulatoires**

Horizon a mené son premier sondage sur l'expérience des patients aux soins ambulatoires (en consultation externe). À cette fin, les patients qui avaient reçu des soins à des cliniques désignées entre le 20 février et le 3 mars 2017 ont été interrogés sur certains aspects de leur visite. Le sondage mettait l'accent sur l'expérience globale des patients à la clinique, du début jusqu'à la fin de leur rendez-vous ou intervention. Les questions portaient sur divers aspects de leur visite, notamment les temps d'attente, la clarté des directives et des explications fournies, et la courtoisie et le professionnalisme du personnel.

### **Mental Health Training for Police Officers**

Horizon staff members are playing an integral role in making sure police officers are equipped to respond to situations involving people with mental illness. Officers in Saint John received 40 hours of Crisis Intervention Team training from a nurse manager and clinical coordinators in addictions and mental health services. The week-long training also included sessions with legal experts, consumer/family advocates, and experienced officers. The training is a first of its kind in New Brunswick.

### **Interactive Telephone Information Session**

In November, Horizon hosted an interactive telephone information session to discuss substitute decision makers, power of attorney, and patients' rights, responsibilities, and expectations. Participants were able to listen, ask questions directly, and answer polling questions via their telephone in the comfort of their own home.

### **Rights, Responsibilities, and Expectations Awareness**

Horizon's new 'Rights, Responsibilities and Expectations' document was developed to address the shared rights of our patients, families, volunteers, staff, and physicians, as well as each group's responsibilities and expectations. The guide aligns with Horizon's first strategic priority of fostering Patient and Family Centred Care. It also demonstrates how Horizon is living within its values – showing empathy, compassion and respect to everyone visiting or working in its facilities.

### **Formation en santé mentale à l'intention des policiers**

Les membres du personnel d'Horizon jouent un rôle important afin de veiller à ce que les policiers disposent des ressources nécessaires pour répondre aux situations impliquant des personnes souffrant de maladies mentales. Les policiers de Saint John peuvent maintenant participer à une formation de 40 heures sur les équipes d'intervention en situation de crise. Dispensée par une infirmière gestionnaire et des coordonnateurs cliniques des Services de traitement des dépendances et de santé mentale, cette formation d'une semaine comprenait également des séances avec des experts juridiques, des représentants du consommateur, des défenseurs de la famille et des policiers chevronnés. Il s'agit de la première formation de ce genre offerte au Nouveau-Brunswick.

### **Séance d'information interactive téléphonique**

En novembre, Horizon a tenu une séance d'information interactive téléphonique pour discuter du rôle des mandataires, des procurations et des droits, responsabilités et attentes des patients. Cette séance a permis aux participants d'écouter, de poser des questions et de répondre à des questions de sondage, par téléphone, dans le confort de leur foyer.

### **Sensibilisation aux droits, responsabilités et attentes**

Le nouveau document d'Horizon sur les droits, responsabilités et attentes a été élaboré en vue d'aborder les droits communs de nos patients, de leur famille, des bénévoles, du personnel et des médecins, ainsi que les responsabilités et les attentes à l'égard de chacun de ces groupes. Le guide se conforme à la priorité stratégique d'Horizon, soit de favoriser une culture de soins axée sur le patient et la famille. Il démontre aussi la façon dont Horizon met en pratique ses valeurs, en faisant preuve d'empathie, de compassion et de respect envers toute personne qui visite ses établissements ou qui y travaille.

### **Smoke-Free Properties**

The Smoke-Free Policy was extended to the Upper River Valley Area Hospital, The Moncton Hospital, and the Sackville Memorial Hospital, in keeping with Horizon's mission of *Helping People Be Healthy* by supporting a safe and healthy environment. This creates an environment free of second-hand smoke on the grounds of hospital facilities. The implementation of this policy began in September 2015 at the Saint John Regional Hospital, with supports provided to patients, staff members, and visitors.

### **Using Health Care Services Wisely**

At many hospitals, too many patients who feel mildly ill are visiting emergency rooms while they should be cared for at a facility and/or by health care providers in their community. A new public education campaign hopes to help patients make more informed choices about where to go to receive appropriate health care for what is ailing them. The need for this campaign was brought forward by triage nurses at The Moncton Hospital, and may be implemented in other emergency rooms in the future.

### **Official Languages Update**

Horizon Health Network remains committed to providing quality and timely health care services in both official languages and recognizes the importance of language in providing care that is patient centered.

In keeping with this commitment, Horizon continues to foster cultural awareness and to provide training and support to employees to ensure their success. The Official Languages online training program has been made mandatory for all Horizon employees.

### **Propriété sans fumée**

Les politiques visant une propriété sans fumée se sont élargies pour s'appliquer à l'Hôpital du Haut de la Vallée, à l'Hôpital de Moncton et à l'Hôpital mémorial de Sackville, conformément à la mission d'Horizon consistant à *aider les gens à vivre en santé* en assurant un environnement sûr et sain. Cette politique permet d'éliminer la fumée secondaire des terrains des hôpitaux. Mise en œuvre en septembre 2015 tout d'abord à l'Hôpital régional de Saint John, la politique offre des outils pour aider les patients, les membres du personnel et les visiteurs à abandonner le tabac.

### **Utilisation judicieuse des services de santé**

À de nombreux hôpitaux, trop de patients se rendent aux salles d'urgence dès qu'ils se sentent légèrement malades, alors qu'ils devraient recevoir des soins à un autre établissement ou chez un fournisseur de soins de santé au sein de leur collectivité. Une nouvelle campagne de sensibilisation du public vise à aider les patients à prendre des décisions mieux éclairées concernant le point de service approprié pour recevoir les soins. Ce sont les infirmières de triage de l'Hôpital de Moncton qui ont souligné la nécessité d'une telle campagne, une initiative pouvant être lancée dans d'autres salles d'urgence à l'avenir.

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

Le Réseau de santé Horizon poursuit son engagement à assurer des services de qualité en temps utile dans les deux langues officielles et reconnaît l'importance d'offrir des services dans les deux langues officielles dans la prestation de soins axés sur le patient.

Conformément à cet engagement, Horizon continue de favoriser la sensibilité et la compréhension interculturelles en formant les employés et en offrant des outils pour assurer leur succès. Le programme de formation des Langues officielles est obligatoire pour tous les employés d'Horizon.

## Strategic Priority #2

### Centre of Expertise for Aging and Eldercare

To establish a Centre of Expertise for aging and eldercare, a planning committee was created and met with various stakeholders. Focus groups were also held with Horizon staff, patients, caregivers, government departments as well as non-governmental groups. A report was presented to senior management, including a framework that includes planned outcomes and a project plan to operationalize the program.

### Research Services

Horizon's Office of Research Services plays an important role in facilitating and promoting research activities throughout the region. Over the past year, the office has seen a significant increase in the amount of research activity occurring in the health authority. The number of clinical trials investigating new drugs and devices rose to 258 studies, an increase of 8.5% over the previous year, while the number of applied health studies rose by 31% to over 500 unique projects. To support this growth, the office consulted with many partners and stakeholders to develop a new Strategic Plan for Research. This roadmap will enable Research Services to create the infrastructure needed to meet the growing needs of the research community and patients.

### Patient Research Registry

To improve community and patient engagement, Research Services launched a patient registry called *A Cure is on the Horizon*. Conveniently located within Horizon's Research Services website, a registry will allow them to inform patients of new research developments and opportunities they may find interesting. This could include opportunities to join research committees, focus groups, and potential studies.

## Priorité stratégique 2

### Centre d'expertise sur le vieillissement et les soins aux aînés

Dans le but d'établir un Centre d'expertise sur le vieillissement et les soins aux aînés, un Comité de planification a été créé et s'est réuni avec divers intervenants. En outre, des discussions de groupe se sont déroulées avec des membres du personnel d'Horizon, des patients, des soignants et des représentants de divers ministères et de plusieurs organismes non gouvernementaux. Un rapport a été présenté à la haute direction, y compris un cadre détaillant les résultats anticipés et le plan d'un projet pour mettre le programme en oeuvre.

### Services de recherche

Le bureau des Services de recherche d'Horizon contribue de manière considérable à faciliter et à promouvoir les occasions de recherche à l'échelle de la région. Au cours de la dernière année, le bureau a connu une forte augmentation de l'activité de recherche au sein de la région de la santé. Il y a eu 258 essais cliniques de nouveaux médicaments et appareils, soit une augmentation de 8,5 % par rapport à l'année précédente, tandis que le nombre d'études appliquées en santé a augmenté de 31 %, soit plus de 500 projets uniques. Pour appuyer cette croissance, le bureau a consulté de nombreux partenaires et parties prenantes afin d'élaborer un nouveau plan stratégique de recherche. La feuille de route créée permettra aux Services de recherche de créer l'infrastructure nécessaire pour combler les besoins croissants de la communauté de recherche et des patients.

### Registre des recherches à l'intention des patients

Dans le but d'améliorer l'engagement des collectivités et des patients, les Services de recherche ont lancé un registre des recherches appelé *Une cure se profile à l'horizon*, qui se trouve dans le site Web des Services de recherche d'Horizon. Les patients peuvent donc se connecter à une base de données qui nous permet de les tenir au courant des

### **Stan Cassidy Rehabilitation Centre's Anniversaries**

The Stan Cassidy Centre for Rehabilitation (SCCR) celebrated its 10th year in its current facility and its 60th anniversary in operation. To mark these special occasions, events were organized to highlight the advances made in rehabilitation over the past 60 years and to bring awareness of these advancements to all New Brunswickers. Advancements in technology, from simple smart-home technology that is used to help people with disabilities remain more independent, to high-tech robotics, such as exoskeletons which are helping people with paralysis walk again, are being integrated into practice at the SCCR to help New Brunswickers with complex neurological conditions live meaningful and productive lives.

### **Awareness for NB Organ and Tissue Program**

The NB Organ and Tissue Program and the Canadian Transplant Association's New Brunswick Branch organized flag raising ceremonies to celebrate National Organ and Tissue Donation Awareness Week in April 2016 at several communities' city halls. During this awareness week, New Brunswickers are encouraged to make or renew their commitment to organ and tissue donation, and to make their wishes known to family members.

percées et des possibilités en matière de recherche qui pourraient les intéresser. Il pourrait notamment s'agir de possibilités de faire partie de comités de recherche, de groupes de discussion et d'études potentielles.

### **Anniversaires du Centre de réadaptation Stan Cassidy**

Le Centre de réadaptation Stan Cassidy (CRSC) a célébré ses 10 ans dans son établissement actuel ainsi que son 60<sup>e</sup> anniversaire d'existence. Pour souligner ces occasions spéciales, des activités ont été organisées afin de sensibiliser tous les Néo-Brunswickois aux avancées dans la médecine de réadaptation depuis les 60 dernières années. Une vaste gamme de technologies est intégrée à la pratique au CRSC pour aider les Néo-Brunswickois atteints de maladies neurologiques complexes à vivre une vie significative et productive. Il peut s'agir de technologies simples, comme les solutions de « maison intelligente » qui aident les personnes ayant une limitation fonctionnelle à avoir une plus grande indépendance à domicile, ou encore de technologie de pointe, comme les prothèses exosquelettiques produites en robotique qui aident les personnes paralysées à réapprendre à marcher.

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

Pour marquer la Semaine nationale de sensibilisation aux dons d'organes et de tissus, le Programme de dons d'organes et de tissus du N.-B. et la division néo-brunswickoise de l'Association canadienne des greffés ont tenu, en avril 2016, des cérémonies de lever du drapeau à l'hôtel de ville de plusieurs collectivités. Pendant la semaine de sensibilisation, les Néo-Brunswickois sont invités à s'engager ou à renouveler leur engagement au don d'organes et de tissus et à faire connaître leurs volontés aux membres de leur famille.

### **Renovated Cardiac Units**

The Coronary Intensive Care and Cardiac Stepdown Units at the New Brunswick Heart Centre (NBHC), located in the Saint John Regional Hospital, re-opened on December 1. The \$6-million project features a state-of-the-art electrophysiology suite designed to improve access for patients requiring complex pacemaker and implantable cardioverter defibrillator (ICD) insertions, as well as electrophysiology procedures. The suite includes an imaging chain and hemodynamic system with enhanced monitoring capabilities that provide clearer imaging and more precise details about the electrical pathways of the heart. This advanced technology allows for a wider range of treatment options for patients experiencing irregular heartbeats due to abnormal electrical pathways. The provincial government invested \$3.1 million in capital equipment for the upgrade of cardiac units at the centre. With support from the Saint John Regional Hospital Foundation, this project received new furnishings and technology at a value of over \$110,000.

### **New Concussion Awareness Kit**

The NB Trauma Program has created a Concussion Awareness Kit for health-care professionals containing the most evidence-based research on the assessment, treatment, and post-treatment of concussions. The Concussion Awareness Kit was developed with the assistance of a multidisciplinary team of experienced health-care professionals from New Brunswick.

### **Unités de soins coronariens rénovées**

Le 1<sup>er</sup> décembre fut l'occasion de la réouverture de l'Unité de soins intensifs coronariens et de l'Unité de soins coronariens intermédiaires du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick (CCNB), situé à l'Hôpital régional de Saint John. Le projet de six millions de dollars a permis au centre de se doter d'une salle d'électrophysiologie ultra moderne pour améliorer l'accès des patients nécessitant la pose complexe de stimulateurs cardiaques ou de défibrillateurs cardioverters implantables (DCI) ou des interventions en électrophysiologie. En plus, un système d'imagerie hémodynamique avec chaîne d'images à capacité de surveillance accrue offre maintenant des images plus claires et détaillées des voies de conduction du cœur, ce qui permet d'offrir un plus grand choix de traitements aux patients dont le rythme cardiaque est irrégulier en raison d'anomalies des voies de conduction du cœur. Le gouvernement provincial a investi 3,1 millions de dollars en biens d'équipement pour la modernisation des unités de soins coronariens du centre. Grâce à l'appui de la Fondation de l'Hôpital régional de Saint John, le projet a également bénéficié de nouveaux meubles et de nouveaux équipements de technologie d'une valeur de plus de 110 000 \$.

### **Sensibilisation aux commotions cérébrales**

Le Programme de traumatologie du Nouveau-Brunswick a créé une trousse de sensibilisation à la commotion cérébrale destinée aux professionnels de la santé; la trousse contient des données de recherche les plus probantes sur l'évaluation, le traitement et le suivi des commotions. La trousse de sensibilisation aux commotions a été élaborée avec l'aide d'une équipe multidisciplinaire de professionnels de la santé chevronnés du Nouveau-Brunswick.

## **Strategic Priority #3**

### **Community Health Needs Assessments**

Having completed Community Health Needs Assessments (CHNAs) for all of its communities, Horizon acknowledged achievements stemming from the reports' recommendations with the development of a new publication called 'In Your Community'. Two issues were published. Future issues will highlight the work from other communities. Since 2012, Horizon has been partnering with communities to complete CHNAs. A CHNA is a dynamic and ongoing process that identifies the unique strengths and needs of a community. This information provides both Horizon and the communities with a roadmap to achieving a common goal: to improve the overall health of New Brunswick communities.

### **New Community Award**

Horizon created the Horizon Community Health Recognition Awards to acknowledge and pay tribute to individuals and groups that are making a difference to improve overall health in their community. Three awards each in the Fredericton, Miramichi, Moncton, and Saint John areas will be granted for a total of 12 awards being presented by Horizon. Winners will receive \$500 towards their charity and a plaque. Horizon plans to recognize people, and or groups, that understand the importance of health and well-being and who are working to improve the factors that negatively impact population health in their community.

## **Priorité stratégique 3**

### **Évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé**

Ayant effectué des évaluations des besoins de la collectivité en matière de santé (EBCS) pour toutes les communautés sur son territoire, Horizon a signalé, dans une nouvelle publication intitulée « Dans votre collectivité », des réalisations faisant suite aux recommandations figurant dans le rapport sur les évaluations. Deux numéros de la publication sont parus. Les prochains numéros souligneront le travail accompli dans d'autres collectivités. Horizon mène des EBCS en partenariat avec les collectivités depuis 2012. Une EBCS est un processus dynamique et continu pour cerner les forces et les besoins uniques d'une collectivité. Les informations recueillies offrent à Horizon et aux collectivités une feuille de route pour atteindre un but commun : améliorer la santé globale des collectivités du Nouveau-Brunswick.

### **Nouveau prix de mérite communautaire**

Le réseau a créé des prix de mérite d'Horizon pour la santé communautaire afin de reconnaître les personnes et les groupes qui travaillent à améliorer la santé globale des membres de leur collectivité. Le réseau remettra un total de douze prix, dont trois à chacune des collectivités des régions de Fredericton, de Miramichi, de Moncton et de Saint John. Les lauréats recevront une plaque et un don de 500 \$ pour appuyer leur programme de bienfaisance. Le Réseau de santé Horizon veut ainsi rendre hommage aux personnes et aux groupes qui comprennent l'importance de la santé et du mieux-être et qui travaillent pour réduire les facteurs ayant une incidence négative sur la santé des membres de leur collectivité.

### **Official Opening of the Fredericton Downtown Community Health Centre**

The grand opening of the Fredericton Downtown Community Health Centre took place on March 14, 2017. Horizon Health Network and the University of New Brunswick formed a partnership to create the centre, which will provide integrated health service delivery, education, and research in a primary health care setting. In addition to providing interdisciplinary primary health care, the centre will advance exploration and innovation in community-based health service delivery and applied health research. In the coming year, the provincial government is increasing the annual operating budget for the centre by \$1.3 million.

### **Oncology Program Enhancement**

The oncology program in the Saint John area is now treating patients who were previously referred out of the province for stereotactic body radiotherapy lung treatment. To further help improve patient comfort and efficiencies of the treatment, other enhancements were launched during the 2016-17 fiscal year to include the high dose rate (HDR) brachytherapy for prostate, the deep inspiration breath hold (DIBH) method, and the extracorporeal photophoresis (ECP) program.

### **New Brunswick Heart Centre's Medtronic Project**

Horizon has engaged Medtronic Integrated Health Solutions (IHS) in a five-year partnership aimed at creating innovative solutions that will help improve system efficiencies and improve patient access at the New Brunswick Heart Centre. Horizon's project team includes clinical and medical staff from the New Brunswick Heart Centre and the Saint John Regional Hospital, as well as representatives from the Horizon Performance Excellence Program.

### **Ouverture officielle du Centre de santé communautaire du centre-ville de Fredericton**

L'ouverture officielle du Centre de santé communautaire du centre-ville de Fredericton a eu lieu le 14 mars 2017. Fruit d'un partenariat entre le Réseau de santé Horizon et l'Université du Nouveau-Brunswick, le centre assurera, selon un modèle intégré, la prestation de services de santé, l'éducation et la recherche dans un milieu de soins de santé primaires. En plus de fournir des soins primaires interdisciplinaires, le centre fera avancer les enquêtes et l'innovation dans les services de santé communautaires et la recherche en santé appliquée. Dans l'année à venir, le gouvernement provincial augmentera le budget d'exploitation annuel du centre de 1,3 million de dollars.

### **Amélioration du Programme d'oncologie**

Le Programme d'oncologie de la région de Saint John traite maintenant les patients que l'on envoyait à l'extérieur de la province pour subir la radiothérapie stéréotaxique des poumons. Pour aider davantage à améliorer le bien-être des patients et l'efficacité du traitement, en 2016-2017, on a apporté d'autres améliorations, notamment la curiethérapie à haut débit de dose pour la prostate, la méthode d'inspiration profonde et de retenue du souffle ainsi que le programme de photophérèse extracorporelle.

### **Projet Medtronic du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick**

Horizon a établi des relations de partenariat de cinq ans avec Solutions de santé intégrées (SSI) de Medtronic afin de trouver des solutions novatrices pour améliorer l'efficacité du système et l'accès des patients aux soins du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick. L'équipe de projet d'Horizon compte des membres du personnel clinique et du personnel médical du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick et de l'Hôpital régional de Saint John ainsi que des représentants du Programme d'excellence du rendement d'Horizon.

### **Missed Appointments Campaign**

Horizon's Regional Immunization Team has launched a public service campaign to remind New Brunswickers with babies and young children of the importance of getting immunized on time. Using elements from Horizon's successful Missed Appointments Campaign, it involves in-office posters and a video emphasizing the tagline, "If you can't make your appointment, someone else can. Please call to cancel and rebook." In New Brunswick, immunizations for children are given by primary care providers such as family doctors, nurse practitioners, and Public Health.

### **BreastfeedHereNB Campaign**

Horizon Public Health, in partnership with the Wellness Movement, launched a breastfeeding campaign to help promote breastfeeding in public places. In early October, community members sported promotional buttons to show their support. Participants were also encouraged to post photos (selfies) on social media using #BreastfeedHereNB. The goal of this campaign is to normalize breastfeeding in public places.

### **Campagne sur les rendez-vous manqués**

L'équipe régionale d'immunisation du Réseau de santé Horizon a lancé une campagne d'intérêt public pour sensibiliser la population du Nouveau-Brunswick à l'importance de faire vacciner les bébés et les jeunes enfants à temps. En s'inspirant de plusieurs éléments de la campagne d'Horizon sur les rendez-vous manqués, l'équipe a créé des affiches pour les cabinets de médecin et une vidéo énonçant le message : « Si vous ne pouvez pas vous présenter, nous pouvons donner votre rendez-vous à une autre personne. Veuillez nous appeler pour l'annuler et fixer un autre rendez-vous. » Au Nouveau-Brunswick, les vaccins sont administrés aux enfants par des fournisseurs de soins primaires comme les médecins de famille, les infirmières praticiennes et les infirmières de la Santé publique.

### **Campagne AllaitericiNB**

La Santé publique d'Horizon, en partenariat avec le Mouvement du mieux-être, a lancé une campagne afin de promouvoir l'allaitement dans les lieux publics. Au début d'octobre, des membres de la collectivité ont porté un macaron de la campagne pour exprimer leur appui. De plus, on a invité les participants à afficher des autophotos (selfies) dans les médias sociaux en utilisant les mots-dièse : #AllaitericiNB. La campagne a pour objectif de normaliser l'allaitement maternel dans les lieux publics.

### **Initiative to Help Reduce Childhood Obesity**

A new initiative in Northumberland County, the '5-2-1-0 A Way of Life,' hopes to reduce childhood obesity and raise healthy children, all while educating and engaging the entire community about healthy lifestyles. A healthy lifestyle can begin with the four simple messages of the 5-2-1-0 slogan: Enjoy – 5 or more fruits and vegetables per day; Power down – No more than 2 hours of screen time each day; Move more – At least 1 hour of physical activity every day; Drink more water – 0 sugar added beverages. This initiative originated in the United States, and found success in other Canadian provinces. It has been adapted for the needs of Northumberland County.

### **Demonstration Site for Midwives**

The provincial government announced that Fredericton will be the demonstration site for introducing midwives into the health care system. Horizon will manage the midwifery demonstration site. A lead midwife will assist in the development of policies and procedures to ensure midwifery practice begins within an organized and supportive system. Three additional midwives will then be recruited for this demonstration site. Midwives will give New Brunswick families more options when it comes to making important choices around pregnancy and childbirth.

### **Initiative pour aider à réduire l'obésité infantile dans la région de Miramichi**

Grâce à une nouvelle initiative au comté de Northumberland intitulée « 5-2-1-0 - un mode de vie », on espère réduire l'obésité infantile et élever des enfants en santé tout en sensibilisant la collectivité entière à l'importance d'adopter un mode de vie sain. Vivre sainement peut commencer par l'adoption des quatre consignes simples représentées par le slogan 5-2-1-0 : consommer au moins 5 portions de fruits et légumes par jour; passer moins de 2 heures devant l'écran par jour; faire au moins 1 heure d'activité physique par jour; boire plus d'eau — 0 boisson sucrée. Créée aux États-Unis, cette initiative a connu du succès dans d'autres provinces canadiennes. Elle a été adaptée aux besoins du comté de Northumberland.

### **Site de démonstration pour sages-femmes**

Le gouvernement provincial a annoncé que le site de démonstration pour l'intégration des sages-femmes dans le système de soins de santé sera à Fredericton. Horizon assurera la gestion du site de démonstration. Une sage-femme en chef participera à l'élaboration des politiques et procédures afin de s'assurer que la profession de sage-femme bénéficiera dès le départ d'un système bien organisé et encadré. Par la suite, trois autres sages-femmes seront recrutées pour travailler au site de démonstration. L'arrivée de sages-femmes dans le système de soins de santé offrira davantage d'options aux familles du Nouveau-Brunswick qui ont à prendre des décisions importantes liées à la grossesse et à l'accouchement.

### **Support for Patients with Respiratory Disease**

INSPIRED stands for "Implementing a Novel and Supportive Program of Individualized Care for Patients and Families Living with Respiratory Disease," a program with Canadian origins in Halifax, Nova Scotia, and recognized nationally as a leading practice. Respiratory therapists provide self-management support for the patients and family, including education about their disease process, medications, and correct delivery device techniques. INSPIRED began at Horizon in March 2016. The 167 patients enrolled in the program in the first seven months of the fiscal year 2016-17 experienced a 64% reduction in admissions, and a 49% reduction in bed days compared to the six months prior to their enrollment in the INSPIRED program.

### **Antibiotic Awareness Activities**

A pilot project was conducted in Miramichi focussing on community-acquired pneumonia antimicrobial stewardship initiatives with positive results. Inadequate antimicrobial stewardship is a significant patient-safety issue associated with increased bacterial resistance, risk of secondary infection, and prolonged hospitalization.

### **National Volunteer Week Awareness Activities**

Horizon celebrated National Volunteer Week in April by thanking its volunteers who help patients throughout the organization's facilities. Horizon volunteers assisted over 220,000 patients in 2016.

### **Soutien pour les patients atteints de maladies respiratoires**

INSPIRED est l'acronyme d'«*Implementing a Novel and Supportive Program of Individualized Care for Patients and Families Living with Respiratory Disease*», un programme avec des origines canadiennes d'Halifax, en Nouvelle-Écosse, et reconnu sur la scène nationale comme une pratique de référence. Des thérapeutes respiratoires offrent un soutien à la prise en charge de la maladie respiratoire aux patients et aux familles, y compris de l'information sur le processus de leur maladie, les médicaments et les bonnes techniques d'inhalation à utiliser avec les dispositifs d'inhalation. Le programme INSPIRED a commencé à Horizon en mars 2016. Les 167 patients inscrits au programme au cours des sept premiers mois de l'exercice 2016-2017 ont connu une diminution de 64 % au chapitre des hospitalisations, et une diminution de 49 % des jours-lit, comparativement aux six mois précédant leur inscription au programme INSPIRED.

### **Activités de sensibilisation aux antibiotiques**

À Miramichi, on a mis en œuvre un projet pilote axé sur les initiatives de gestion de l'utilisation des antimicrobiens pour les pneumonies d'origine communautaire. Les résultats ont été positifs. La gestion inadéquate de l'utilisation des antimicrobiens est un enjeu de sécurité du patient important associé à une résistance bactérienne accrue, au risque d'infection secondaire et à l'hospitalisation prolongée.

### **Activités de la Semaine nationale de l'action bénévole**

Horizon a célébré la Semaine nationale de l'action bénévole en avril en remerciant ses nombreux bénévoles de l'aide qu'ils apportent aux patients dans l'ensemble de ses établissements. En 2016, les bénévoles d'Horizon ont apporté de l'aide à plus de 220 000 patients.

## **Strategic Priority #4**

### **Advocacy/Symposiums re: Change in Health Care/Move to Primary Care**

As its third Strategic Direction, Horizon is transitioning current resources from traditional inpatient acute care to community, primary, mental health, and palliative care dimensions (as well as to some of the more expensive tertiary care sectors such as cardiology, oncology, critical care, etc.). The organization has led exhaustive public discussion in media, and within government and its own organization. Advocacy is still needed to convince governing bodies to plan for the long-term. Horizon's mission is *Helping People Be Healthy* and, with good planning, community-based primary care will be strengthened. This will alleviate hospital congestion as well as help manage health issues like chronic obstructive pulmonary disease (COPD) and diabetes differently, outside the hospital setting. It means looking beyond hospital buildings, and allocating programs and resources to address primary health care needs by providing access to the right health professional at the right time in the community.

### **National Patient and Family Centred Care Conference**

Horizon hosted its inaugural national Patient and Family Centred Care Conference, 'Experience,' November 7 and 8, in Moncton. Presentations from international, national, and regional health care leaders and decision makers addressed innovation in patient and family centred care practices, and highlighted the following themes: Building a Culture of Patient and Family Centred Care, Quality and Safety, Patient Engagement Care Decisions and Family, and Patient Experience (Customer Service). There were close to 200 registrants, including many from throughout the country.

## **Priorité stratégique 4**

### **Activités de défense des intérêts et symposiums sur le changement en soins de santé et la transition vers les soins primaires**

Dans le cadre de sa troisième priorité stratégique, Horizon a commencé la transition des ressources actuellement consacrées aux soins hospitaliers de courte durée vers une dimension de soin qui met l'accent sur les services communautaires, les soins primaires, les soins de santé mentale et les soins palliatifs (ainsi que sur certains secteurs de soins tertiaires qui sont parmi les plus coûteux, comme la cardiologie, l'oncologie, les soins intensifs, etc.). L'organisation a mené des discussions publiques exhaustives dans les médias aussi bien qu'au sein du gouvernement et d'Horizon. La défense des intérêts est toujours nécessaire pour convaincre les organismes directeurs d'élaborer des plans à long terme. Avec une bonne planification, les soins primaires offerts au sein des collectivités seront renforcés, conformément à la mission d'Horizon *d'aider les gens à vivre en santé*. Cela atténuera l'encombrement des hôpitaux et aidera à gérer des problèmes de santé comme la maladie pulmonaire obstructive chronique et le diabète de façon différente, soit à l'extérieur du milieu hospitalier. Il s'agit de regarder au-delà des murs des hôpitaux et d'affecter des programmes et des ressources pour répondre judicieusement aux besoins en matière de soins de santé primaires en assurant l'accès au bon professionnel de la santé au bon moment dans la collectivité.

### **Conférence nationale des soins axés sur le patient et la famille**

Horizon a organisé sa conférence nationale inaugurale consacrée aux soins axés sur le patient et la famille. Intitulé « Expérience », l'événement a eu lieu à Moncton les 7 et 8 novembre 2016. Des présentations de chefs de file et de décideurs internationaux, nationaux et régionaux en soins de santé ont porté sur l'innovation en matière de pratiques relatives aux soins axés sur le patient et la famille. De plus, des présentations ont abordé les thèmes suivants : développement d'une culture de soins axés sur le patient et la famille;

### **First Nations Liaison Committee Update**

The Horizon First Nations Liaison Committee consists of health leadership representing the eight First Nations communities located in the geographical areas served by Horizon. The committee has strengthened its purpose to provide an opportunity to discuss existing gaps in relation to health care services for First Nations communities such as mental health services, continuity of care, provision of culturally safe care, and mobilization of Horizon resources to address challenges with accessing culturally safe health care services for the First Nations populations. A partnership with a First Nations Artist, Natalie Sappier, was created to display aboriginal paintings in public areas across Horizon facilities.

qualité et sécurité; la famille face aux décisions du patient engagé dans ses propres soins; et l'expérience du patient (service aux clients). L'événement a attiré près de 200 participants, dont un grand nombre provenaient des quatre coins du pays.

### **Mise à jour du Comité de liaison des Premières Nations**

Le Comité de liaison des Premières Nations d'Horizon est composé de dirigeants du domaine de la santé représentant les huit collectivités des Premières Nations situées dans les régions géographiques servies par Horizon. Le comité a renforcé son objectif de fournir une occasion pour discuter des lacunes dans la prestation des services de santé aux collectivités des Premières Nations. Ces secteurs touchent les services de santé mentale, la continuité des soins, la prestation de soins culturellement sûrs et la mobilisation des ressources d'Horizon pour relever les défis liés à l'accès de la population des Premières Nations aux services de santé culturellement sûrs. Grâce à un partenariat avec l'artiste des Premières Nations, Natalie Sappier, des tableaux autochtones ont été exposés dans des secteurs publics des établissements d'Horizon.

## **Enablers**

### **Telestroke**

Stroke patients in New Brunswick now have quicker access to treatment thanks to Telestroke. The new technology means emergency rooms (ERs) without specialists on hand can connect with neurologists off-site, saving precious time. One of the challenges for access was linked to our geography. Telestroke enables ER patients in smaller community hospitals to connect with neurologists in another location allowing assessment and treatment of patients remotely. The main focus of Telestroke is to improve access to treatment with a drug known as tPA (tissue plasminogen activator). This drug dissolves blood clots, and must be administered within the first 4.5 hours after the onset of stroke symptoms. The quicker it is administered, the more effective it is. Implementation of this technology brings great value to patients. Enabling a quicker diagnosis and treatment for a stroke will greatly enhance a patient's chances for a healthier recovery.

### **Patient and Family Wireless Internet**

Horizon, in partnership with local hospital foundations and auxiliaries, extended free wireless Internet access services for patients and their families to several facilities. The wireless network, called 'WiFi – Patients,' improves the health care experience and allows patients to stay in touch with family and friends through website access, social media, and email. Wireless Internet for patients is now available at most Horizon hospitals.

## **Facteurs catalyseurs**

### **TéléAVC**

Les patients victimes d'un accident vasculaire cérébral (AVC) au Nouveau-Brunswick accèdent maintenant plus rapidement aux traitements grâce à TéléAVC. Cette nouvelle technologie signifie que les salles d'urgence sans spécialistes sur place peuvent communiquer avec des neurologues ailleurs et gagner ainsi un temps précieux. Un des défis de l'accès était lié à notre géographie. TéléAVC permet aux patients du Service d'urgence des hôpitaux des petites collectivités de communiquer avec des neurologues ailleurs, ce qui permet l'évaluation et le traitement du patient à distance. Le but principal de TéléAVC consiste à améliorer l'accès au traitement au moyen d'un médicament appelé tPA (activateur tissulaire du plasminogène). Ce médicament dissout les caillots et doit être administré dans les 4,5 heures qui suivent l'apparition des symptômes d'un AVC. Plus le médicament est administré rapidement, plus il est efficace. La mise en œuvre de cette technologie sera d'une valeur incommensurable pour les patients. Le diagnostic et le traitement plus rapides de l'AVC amélioreront grandement les chances de rétablissement du patient.

### **Services sans fil à l'intention des patients et des familles**

En partenariat avec les fondations et les associations locales d'auxiliaires d'hôpital, Horizon a commencé à offrir gratuitement l'accès Internet sans fil aux patients et à leur famille dans plusieurs de ses établissements. Appelé « WiFi – Patients », le réseau sans fil améliore l'expérience en soins de santé des patients en leur permettant de communiquer avec leur famille et leurs amis grâce à l'accès aux sites Web, aux médias sociaux et aux courriers électroniques. Le service Internet sans fil est offert aux patients dans la plupart des hôpitaux d'Horizon.

## Dictation System

Horizon, working collaboratively with Vitalité, Service New Brunswick, and Lanier Health Care Canada, has implemented a province-wide digital dictation/transcription system with speech/voice recognition functionality. The Lanier Fusion solution, replacing separate systems used throughout regional health authorities' facilities, provides transcription, dictation, and voice recognition capabilities in both New Brunswick Official Languages (English and French), and scales to meet the future needs of dictation services growth. The Fusion dictation system contributes to improved patient care through timely production of patient information by providing immediate turnaround time for diagnostic imaging reports through the use of voice recognition technology and electronic signature functionality.

## CEO Tour

Horizon's new President and Chief Executive Officer (CEO) Karen McGrath joined Horizon in January 2017. One of her first objectives was to tour every facility across Horizon and meet with staff, foundations, auxiliaries, and community leaders. She travelled to 100 facilities and met with over 2,000 staff and physicians and approximately 300 community leaders. The discussions were informal and staff members were invited to ask Karen McGrath anything, as well as share their ideas on how care could be improved at Horizon. Feedback was very positive, as many smaller facilities had never had a visit from a CEO before. Municipal leaders were also very appreciative of the opportunity to meet with her. Karen McGrath has pledged to meet with staff twice per year.

## Système de dictée

En collaboration avec Vitalité, Service Nouveau-Brunswick et Lanier Healthcare Canada, Horizon a mis en œuvre un système numérique de dictée, de transcription et de reconnaissance vocale à l'échelle de la province. La solution Fusion de Lanier, qui remplacera les divers systèmes utilisés au sein des établissements des régions régionales de la santé, offrira des fonctionnalités numériques de dictée, de transcription et de reconnaissance vocale dans les deux langues officielles (français et anglais). Il est conçu pour évoluer selon les besoins futurs de la dictée numérique. Le système de dictée Fusion contribue à l'amélioration des soins aux patients grâce à la production, en temps utile, de renseignements sur les patients. Il offre un délai d'exécution immédiat pour les rapports d'imagerie diagnostic par l'entremise de la technologie de reconnaissance vocale et de la signature électronique.

## Visite de la PDG

La nouvelle présidente-directrice générale (PDG) d'Horizon, Karen McGrath, s'est jointe à Horizon en janvier 2017. Un de ses premiers objectifs était de visiter chaque établissement d'Horizon pour rencontrer le personnel, les fondations, les auxiliaires et les dirigeants communautaires. Elle a visité 100 établissements et rencontré plus de 2000 membres du personnel et médecins, ainsi qu'environ 300 dirigeants communautaires. Les échanges ont été informels, et on a invité les membres du personnel à poser toutes leurs questions à Karen McGrath et à présenter leurs idées sur la manière d'améliorer les soins à Horizon. La rétroaction a été très positive, car de nombreux établissements de plus petite taille n'avaient jamais eu la visite du PDG auparavant. Les dirigeants municipaux étaient également très reconnaissants de pouvoir la rencontrer. Karen McGrath a promis de rencontrer le personnel deux fois par année.

## Recognition

In November 2016, Horizon launched its employee online recognition program, BRAVO! The intent of the program is to provide an easy-to-use forum to enable employees to be recognized for living Horizon's values. To date, over 8,000 Bravos have been awarded. This peer-to-peer recognition has been further enhanced corporately through the launch of quarterly Bravo Awards. New to formal corporate recognition, quarterly Bravo Awards are linked to the Bravo peer-to-peer recognition program. The awards highlight and recognize employees who best demonstrate excellence in living Horizon's values. There are 200 employees recognized quarterly as semi-finalists and 20 employees are recognized as award recipients.

Horizon's commitment to recognizing and celebrating employees achieving long years of service and those retiring was revamped this year, with the participation of senior managers at the 13 events held across Horizon. The focus was on staging a memorable experience for these employees, their managers, and guests of Horizon retirees. Feedback from the events has been very positive. Formal recognition programs related to years of service and retirement have been reformatted for the 2017 events. Celebrations were strategically designed to reinforce that employees are valued and appreciated at both the managerial and corporate level. The events were held at 9 locations and were well received amongst all employee groups. Results indicate an increased participation at all locations.

## Reconnaissance

En novembre 2016, Horizon a lancé son programme de reconnaissance en ligne des employés, appelé BRAVO! C'est un moyen facile de mettre en valeur les employés qui ont respecté les valeurs d'Horizon. À ce jour, on a transmis plus de 8 000 Bravos. Cette reconnaissance entre pairs a été davantage mise en valeur à l'échelle de l'organisation grâce au lancement des distinctions Bravo trimestrielles. Nouvelles en matière de reconnaissance officielle au sein de l'organisation, les distinctions Bravo trimestrielles sont liées au programme de reconnaissance des pairs Bravo. Les distinctions mettent en valeur et reconnaissent les employés qui démontrent le mieux l'excellence en vivant les valeurs d'Horizon. Deux cents employés sont reconnus chaque trimestre en tant que demi-finalistes et vingt employés sont reconnus comme lauréats d'une distinction.

L'engagement d'Horizon à reconnaître et à célébrer les employés qui comptent de longs états de service et ceux qui prennent leur retraite a été réorganisé cette année, et les cadres supérieurs ont participé à treize événements au sein d'Horizon. On a mis l'accent sur l'organisation d'une expérience de reconnaissance pour ces employés, leurs gestionnaires et les invités des retraités d'Horizon. La rétroaction à l'égard de ces événements a été très positive. Le format des programmes de reconnaissance officielle liés aux années de service et à la retraite a été modifié pour les événements de 2017. Des célébrations ont été stratégiquement conçues pour renforcer le fait que les employés sont valorisés et appréciés à la fois à l'échelon de la gestion et de l'organisation. Des événements ont eu lieu à neuf endroits et ont été bien accueillis par tous les groupes d'employés. Les résultats indiquent une participation accrue à tous les endroits.

**Team Values Commitment Charters:** To reinforce Horizon's values with staff, over 90% of teams across Horizon have developed their Team Values Commitment Charter, which reflect the behaviours that truly demonstrate living Horizon's Values.

**CaRES:** Horizon enhanced its orientation experience for new hires with the launch of its new interactive orientation program, CaRES (Caring, Respect, Excellence, and Service). The goal is for new staff to quickly become connected with Horizon, understand Horizon's values, and understand the role they will play in achieving Horizon's vision.

## Internal Communications

### CRC

Horizon Communications continues to implement recommendations from the Internal Communications Framework. Notably this year, the Communications Resource Centre (CRC) has been created, and serves as a one-stop-shop for everything communications-related at Horizon. One important element of the CRC for staff is the new template for Horizon updates, which provides all corporate information in a concise format that is printer-ready.

**Chartes d'engagement envers les valeurs de l'équipe :** Pour renforcer les valeurs d'Horizon auprès du personnel, plus de quatre-vingt-dix pour cent des équipes d'Horizon ont élaboré leur charte d'engagement envers les valeurs de l'équipe qui reflètent les comportements démontrant vraiment que l'on vit les valeurs d'Horizon.

**SRES :** Horizon a amélioré son expérience d'orientation des nouveaux employés grâce au lancement de son nouveau programme d'orientation interactif, SRES (Soin, Respect, Excellence et Service). Il vise à ce que les nouveaux membres du personnel se sentent immédiatement connectés à Horizon et comprennent les valeurs d'Horizon et le rôle qu'ils joueront dans la réalisation de la vision d'Horizon.

## Communications internes

### CRC

Le Service des communications d'Horizon continue de donner suite aux recommandations du Cadre de communication interne. Au cours de la dernière année, le Service a notamment créé le CRC (Centre de ressources des Communications), une sorte de guichet unique en ligne pour tout ce qui a trait aux communications à Horizon. L'un des éléments importants du CRC pour les membres du personnel est le nouveau gabarit pour les mises à jour d'Horizon qui fournit toute l'information sur le réseau dans un format concis prêt à imprimer.

## Community Engagement

Horizon held its first Virtual Town Hall (VTH) on November 28, 2016 to discuss the following subjects:

- Rights, Responsibilities, and Expectations
- Substitute Decision Maker
- Power of Attorney
- Patient Representative Services

Horizon chose this forum in place of traditional town hall meetings, which typically had poor attendance. Participants were requested to preregister in ads placed in the daily and weekly papers, as well as on social media. A VTH is similar to a radio call-in show where listeners/participants can ask direct questions on the subjects outlined. The first VTH had approximately 40 participants and the feedback has been very positive. Horizon is pleased with the technology and looks forward to using it for future community engagement.

## Local Community Engagement Committees

**(LCEC):** This year, LCEC started in Saint John and Miramichi. A total of 4 committees now exist, and are proving to be valuable channels to relay information about what is happening at Horizon to community members. Membership varies by local committee, but there is representation from foundations, not-for-profit, school district, first nations, police force, etc.

## Engagement communautaire

Horizon a tenu sa première séance de discussion ouverte virtuelle (SDOV) le 28 novembre 2016 afin de discuter des sujets suivants :

- Droits, responsabilités et attentes
- Mandataires
- Procuration
- Services de représentation des patients

Horizon a choisi cette méthode au lieu des séances de discussion ouverte traditionnelles qui, en général, attiraient peu de participants. Dans des annonces placées dans les journaux quotidiens et hebdomadaires ainsi que dans les médias sociaux, on a demandé aux participants de s'inscrire à l'avance. La SDOV fonctionne comme une ligne ouverte radiophonique dans laquelle les auditeurs/participants peuvent poser des questions directement sur les sujets susmentionnés. Horizon a réuni un groupe de spécialistes des sujets pour répondre aux questions du public. La SDOV permet à plus de personnes de participer aux séances d'information d'Horizon sans quitter leur foyer. La première SDOV a accueilli une quarantaine de participants, et la rétroaction a été très positive. Horizon est satisfait de la technologie et se réjouit à l'idée de s'en servir pour l'engagement communautaire futur. Quant aux leçons apprises, Horizon annoncera les SDOV plus tôt et à un public plus vaste. De plus, il s'efforcera de mieux mobiliser ses intervenants.

## Comités locaux sur les relations

### d'engagement communautaire (CLREC) :

Cette année, on a créé les premiers CLREC à Saint John et à Miramichi. Il y a maintenant un total de quatre comités qui sont des outils précieux pour transmettre de l'information sur ce qui se passe à Horizon aux membres de la collectivité. La composition varie d'un comité local à l'autre, mais les comités comptent généralement des représentants des fondations, du secteur des organismes sans but lucratif, des districts scolaires, des Premières Nations, du service de police, etc.

### **Horizon's Disability Management Program**

Horizon's Disability Management program is designed to facilitate the (re)integration of people with injuries and illnesses (acute or chronic) using a collaborative, consensus-based process to address individual needs, workplace conditions, and legal responsibilities. Horizon is also exploring ways to assist employees to stay at work while recovering from injury or illness, as international research shows injured/ill workers recover faster and more effectively if they maintain contact with their workplace and their normal work routines, whenever possible. Evidence proves the longer an employee remains off work due to injury or illness, the greater the probability he/she will not return to work.

### **Preventing Workplace Violence Together**

Horizon launched a Workplace Violence Prevention Program – an initiative of the 2016-2019 Regional Health and Business Plan for Horizon. This updated program is part of the organization's commitment to employees, patients, and the public in promoting a safe, secure, and violent-free environment. The program is based on three pillars – Anticipate, Respond, and Report. Horizon has adopted this evidence-based program to support staff with anticipating, responding, and reporting incidents of workplace violence.

### **Programme de gestion des dossiers d'invalidité**

Le Programme de gestion des dossiers d'invalidité d'Horizon a été conçu pour faciliter la réintégration au travail des personnes atteintes de blessures ou de maladies aiguës ou chroniques. Il s'agit d'un processus collaboratif fondé sur le consensus qui tient compte des besoins individuels, des conditions de travail et des responsabilités juridiques. Horizon explore également des moyens pour aider les employés en rétablissement d'une blessure ou d'une maladie à rester au travail, car des études internationales démontrent que les travailleurs blessés ou malades se remettent plus rapidement et plus efficacement en maintenant le contact avec leur milieu de travail et leurs activités professionnelles normales, si possible. Selon les preuves, plus la période d'absence du travail en raison d'une blessure ou d'une maladie est longue, plus le retour au travail de l'employé est improbable.

### **Ensemble pour prévenir la violence au travail**

Horizon a lancé un Programme de prévention de la violence au travail, une initiative de son Plan régional de santé et d'affaires 2016-2019. Ce programme actualisé s'inscrit dans le cadre de l'engagement de l'organisation à l'égard des employés, des patients et du public pour promouvoir un milieu sûr, sécuritaire et libre de violence. Le programme repose sur trois piliers : Prévoir, Réagir et Déclarer. Horizon a adopté ce programme fondé sur des données probantes afin d'appuyer le personnel au moyen d'interventions destinées à prévenir la violence et l'agression en milieu de travail.

### **New Investments in Infrastructure**

Aging facilities require ongoing maintenance, upgrades, and modernization to keep in good repair and accommodate evolving standards and programs. During the 2016-17 fiscal year, the provincial government announced the following major investments:

- \$200 million in an expansion of the Dr. Everett Chalmers Regional Hospital in Fredericton
- \$90 million in the Saint John Regional Hospital to cover the redesign and redevelopment of the intensive care unit, surgical, and oncology units
- \$35 million in The Moncton Hospital to help build separate units for neonatal intensive care, maternity and newborns, as well as relocate and improve the hospital's cardiac care areas
- \$7.65 million to restore, preserve and protect critical infrastructure at the Hotel-Dieu of St. Joseph Hospital in Perth-Andover

### **Nouveaux investissements en infrastructures**

Les installations vieillissantes nécessitent constamment des travaux d'entretien, d'amélioration et de modernisation afin de rester en bon état et en mesure de s'adapter à l'évolution des normes et des programmes. Au cours de l'exercice 2016-2017, le gouvernement a annoncé les investissements majeurs suivants :

- 200 millions de dollars pour les travaux d'élargissement de l'Hôpital régional Dr Everett Chalmers, à Fredericton;
- 90 millions de dollars pour le remaniement et le réaménagement de l'Unité de soins intensifs, de l'Unité chirurgicale et de l'Unité d'oncologie de l'Hôpital régional de Saint John;
- 35 millions de dollars pour aider l'Hôpital de Moncton à créer des unités distinctes pour les secteurs de soins néonataux intensifs, de maternité et de périnatalité, ainsi que pour la réinstallation et l'amélioration des secteurs de soins coronariens de l'hôpital;
- 7,65 millions de dollars pour restaurer, préserver et protéger l'infrastructure de base de l'Hôtel-Dieu Saint-Joseph, à Perth-Andover.

## Horizon Health Network Profile Information

	2016-17	2015-16
Number of Active Physicians	1,103	1,114
Number of Medical Residents	342	310
Number of Physicians Recruited during the Year	61	55
Number of Paid Staff and those on Temporary Leave	12,674	12,531
Number of Volunteers, Auxiliary and Alumnae Members	5,241	5,729
Number of Hospitals	12	12
Number of Community Health Centres	10	10
Number of Health Service Centres	18	18
Number of Beds (only acute, rehab and chronic - excludes Addictions and Veterans Affairs Canada)	1,650	1,650
Number of Admissions (only acute, rehab and chronic - excludes Addictions and Veterans Affairs Canada)	58,097	57,369
Number of Patient Days (only acute, rehab and chronic)	605,564	608,520
Number of Surgeries Completed per Year (includes day/inpatient/other surgical procedures in OR)	46,761	47,834
Number of ER Visits Yearly (includes unplanned and planned)	365,498	362,936
Number of Clinic Visits per Year (acute care facilities)	631,328	635,130
Number of Extra Mural Program Visits completed Annually	275,347	286,593
Number of Births	4,983	4,903
Number of Therapeutic Contacts - Allied Health	554,415	553,447
<b>Number of Diagnostic Exams Completed Annually</b>		
Diagnostic Imaging Exams	667,799	650,974
Electrodiagnostics Exams	11,258	15,848
Cardiology Exams	168,318	167,374
Laboratory Hours of Workload to Process Tests	940,273	949,420

Note: The detailed statistics in this table may change following the post-audit MIS submission in June. Figures from 2015-16 have been adjusted as per year-end submission.

## Profil du Réseau de santé Horizon

	2016-2017	2015-2016
Nombre de médecins actifs	1 103	1 114
Nombre de résidents en médecine	342	310
Nombre de médecins recrutés au cours de l'année	61	55
Nombre de membres du personnel rémunérés et en congé temporaire	12 674	12 531
Nombre de bénévoles, auxiliaires et anciens	5 241	5 729
Nombre d'hôpitaux	12	12
Nombre de centres de santé communautaire	10	10
Nombre de centres de services de santé	18	18
Nombre de lits (soins de courte durée, réadaptation, soins aux malades chroniques, sauf Traitement des dépendances et Anciens Combattants Canada)	1 650	1 650
Nombre d'admissions (soins de courte durée, chroniques et réadaptation, sauf Traitement des dépendances et Anciens Combattants Canada)	58 097	57 369
Nombre de jours-patient (soins de courte durée, chronique et de réadaptation seulement)	605 564	608 520
Nombre d'interventions réalisées par année (y compris chirurgies de jour, malades hospitalisés, autres interventions chirurgicales dans la salle d'opération)	46 761	47 834
Nombre de consultations au Service d'urgence par année (prévues et non prévues)	365 498	362 936
Nombre de consultations en clinique par année (établissements de soins de courte durée)	631 328	635 130
Nombre de consultations au Programme extra-mural par année	275 347	286 593
Nombre de naissances	4 983	4 903
Nombre de consultations thérapeutiques — Services paramédicaux	554 415	553 447
<b>Nombre d'examens à visée diagnostique exécutés par année</b>		
Examens d'imagerie diagnostique	667 799	650 974
Électrodiagnostics	11 258	15 848
Examens de cardiologie	168 318	167 374
Laboratoire — Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire	940 273	949 420

Nota : Les statistiques détaillées de ce tableau pourraient changer suivant la soumission post-vérification de juin du SIG. Les statistiques de 2015-2016 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice.

## Performance Excellence Process

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

The Strategy Map is an illustration of the Strategic Plan. It outlines where the organization will focus its improvement efforts over the course of the upcoming year. It does not reflect day-to-day operations of the organization. Horizon's Strategy Map reflects the 2015–20 Strategic Plan. Based on the Strategy Map, the Balanced Scorecard translates the organization's strategy and objectives into a set of measures. It allows the organization to measure and report on its progress in meeting objectives.

Horizon has identified process improvement teams to work on carefully selected projects that align with strategic objectives. The focus of several of the initiatives this year has been on increased capacity to serve more patients and clients, and to reduce wait times.

Two projects were particularly noteworthy in 2016–17. The Extra Mural Program was able to increase the number of clients visited per day by 6.6% by using process metrics to plan and manage their workload. The New Brunswick Heart Centre increased the number of cardiac surgeries by 27% by optimizing operating room processes, and reducing delays in discharges for patients after their surgery.

## Processus d'excellence du rendement

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

Le schéma stratégique illustre le plan stratégique. Il présente les domaines qui feront l'objet d'efforts d'amélioration au cours du prochain exercice. Il ne reflète pas toutes les activités quotidiennes de l'organisation. Le schéma stratégique d'Horizon reflète son plan stratégique de 2015-2020. À partir du schéma stratégique, on élabore un tableau de bord équilibré qui traduit la stratégie de l'organisme en un ensemble d'objectifs et de mesures. L'outil permet à l'organisation de mesurer et de faire rapport des progrès qu'elle réalise dans l'atteinte de ses objectifs.

Horizon a formé des équipes d'amélioration des processus afin de travailler sur des projets soigneusement sélectionnés qui cadrent avec ses objectifs stratégiques. Cette année, l'objet de plusieurs initiatives est d'augmenter les ressources afin de servir un plus grand nombre de patients et de clients et de réduire les temps d'attente.

Deux projets menés en 2016-2017 sont particulièrement dignes de mention. Le Programme extra-mural a réussi à augmenter de 6,6 % le nombre de visites à domicile effectuées chaque jour grâce à un système de mesure des processus, qui a permis de planifier et de gérer sa charge de travail. Le Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick a augmenté de 27 % le nombre de chirurgies cardiaques en optimisant les processus de la salle d'opération et en réduisant les délais pour l'obtention du congé de l'hôpital au congé d'hôpital après une chirurgie.

## Waste Walks

A Waste Walk is a Lean Six Sigma term that means to discover inefficiencies, or 'waste' in day-to-day work. The purpose of a waste walk is to identify the waste that exists in workplaces, often unnoticed during daily activities, when staff members are busy working within processes. Waste walks empower employees at all levels of the organization to make improvements in their own work areas. To date, 350 employees have been trained in waste walks. In 2016-17, there were over 110 waste walks reported, resulting in \$99,281 in savings and \$310,167 in improved efficiency (soft savings). The following are some examples of waste walks conducted:

- A laboratory assistant was able to simplify the shipping process when sending lab specimens to external laboratories for testing. By using the shipping company's multi-ship option, the lab will save over \$10,000 in shipping costs.
- A library technician reduced duplicate purchases of books by reviewing the purchases and usage across the region. Borrowing across Horizon libraries enables strategic purchasing of books based on statistics and needs.
- A physiotherapist made it easier for staff to find the equipment they needed, and created more space to work with equipment by sorting, cleaning, organizing and storing equipment, and setting up a process to keep it in order.

## Visites de dépistage du gaspillage

Les visites de dépistage du gaspillage se rapportent à une initiative conçue par le programme Lean Six Sigma pour déterminer les inefficacités ou le gaspillage qui sont présents dans le travail quotidien. Elles ont pour but de dépister les pratiques inutiles qui s'installent dans les milieux de travail, souvent sournoisement, pendant que le personnel vaque à ses activités professionnelles quotidiennes. Les visites de dépistage du gaspillage permettent aux employés de tous les niveaux de l'organisation d'améliorer leur propre lieu de travail. Jusqu'à ce jour, 350 employés ont reçu une formation sur les visites de dépistage du gaspillage. En 2016–2017, on a effectué plus de 110 visites de dépistage du gaspillage, ce qui représente des économies de 99 281 \$ et des gains d'efficacité de 310 167 \$ (en économies indirectes). Voici quelques exemples de ces visites de dépistage du gaspillage :

- Un assistant de laboratoire a réussi à simplifier le processus d'expédition des échantillons de laboratoire aux laboratoires externes à des fins d'analyse. En utilisant la solution multi-envoi de l'entreprise responsable de l'expédition, le laboratoire économisera bien au-delà de 10 000 \$ en coûts d'expédition.
- Un technicien de bibliothèque a réussi à réduire les achats de livres en double en révisant les achats et l'utilisation des livres dans la région. L'emprunt de livres dans l'ensemble des bibliothèques d'Horizon favorise l'achat stratégique de livres en fonction des statistiques et des besoins.
- Un physiothérapeute a facilité l'accès à l'équipement pour le personnel et a créé plus d'espace pour l'usage de l'équipement en triant, en nettoyant, en organisant et en entreposant l'équipement, et en mettant en œuvre un processus qui permettra de garder le tout à l'ordre.



# Strategy Map | 2017-2018

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

## Patient and Family Centred Care

## Financial Accountability

**Citizens**

"Provide me with the best possible care experience"

"Provide me with value for my tax dollars"

**Internal Processes**

Improve Patient Engagement

Create Centres of Expertise

Enhance Tertiary & Primary Care

Enhance Community Based Services

Reallocate Resources Based on Need and Evidence

Re-design Delivery Systems

Optimize Performance Excellence

**Financial**

Achieve a Balanced Budget

**Enablers**

Improved Employee and Physician Engagement

Available Information and Technology to Improve Delivery

Committed Leadership and Culture

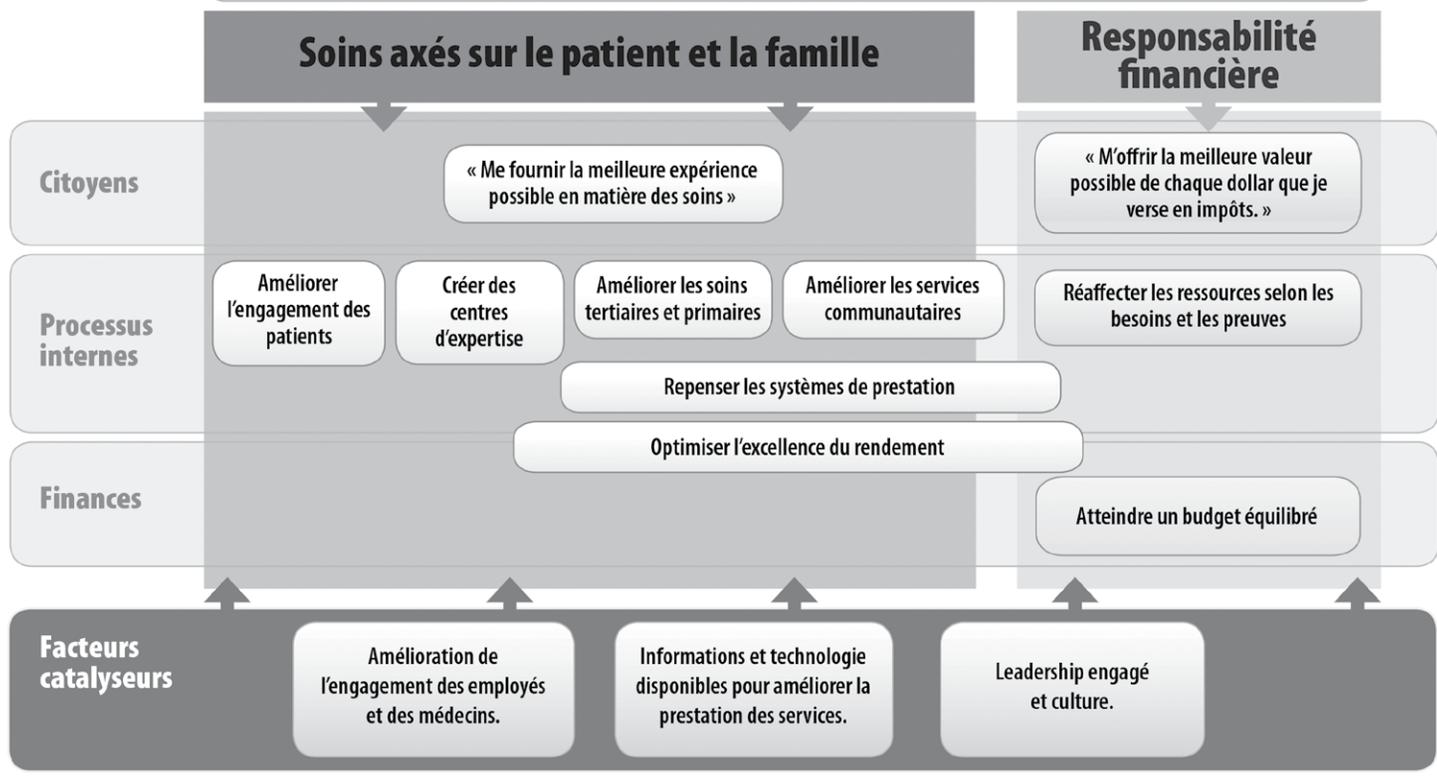
**VALUES:** ⌘ WE SHOW EMPATHY, COMPASSION AND RESPECT ⌘ WE STRIVE FOR EXCELLENCE ⌘ WE ARE ALL LEADERS, YET WORK AS A TEAM  
⌘ WE ACT WITH INTEGRITY AND ARE ACCOUNTABLE





# Schéma stratégique | 2017 à 2018

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



**VALEURS :** • NOUS FAISONS PREUVE D'EMPATHIE, DE COMPASSION ET DE RESPECT • NOUS VISIONS L'EXCELLENCE • NOUS SOMMES TOUS DES LEADERS, MAIS NOUS TRAVAILLONS EN ÉQUIPE • NOUS AGISSONS DE FAÇON INTÈGRE ET RESPONSABLE.



## Balanced Scorecard 2016-17

Objective	Measure	Target	2016-17 Results
<b>Strategic Theme : Patient and Family Centred Care</b>			
<i>“Provide me with the best possible care experience”</i>	Patient experience survey results (overall rating)	83%	77.2%
	Official Language audit results – Ability to continue in French	80%	81.5%
	Hand Hygiene Compliance	85%	81.5%
	Emergency room wait time for triage level 3 at 5 regional hospitals (in minutes)	79	87.60
<i>Enhance Community-Based Services</i>	Hospitalization rate per 1,000 population for chronic disease (COPD, CHF, Diabetes)	7	6.53
	Percent of youth with depression or anxiety who receive service within the targeted wait times	85%	40%
<i>Enhanced Tertiary Care</i>	Percent of NB patients receiving stem cells in province	80%	86.4%
	Wait time for cardiac electrophysiology (in days)	90	64
	Percent of treatments that start on time for chemotherapy	95%	97.9%
<i>Redesign Delivery Systems</i>	Percentage of beds occupied by ALC patients in 5 regional hospitals	23%	24.4%
<b>Strategic Theme: Financial Accountability</b>			
<i>“Provide value for my tax dollars”</i>	Cost of Horizon Health Network per capita (inflation adjusted)	\$2,260	\$2,247
	Average number of paid sick leave days	11.0	11.63
<i>Reallocate resources based on need and evidence</i>	Percent of expenditures allocated to Community Services	11.2%	11.2%
	Percent of expenditures allocated to Tertiary Care	12.6%	12.4%
<i>Optimize Performance Excellence</i>	Dollars saved through Performance Excellence	\$3M	\$4.3M
<b>Enablers</b>			
<i>Improved employee and physician engagement</i>	Employee engagement survey	60%	N/A
<i>Available information and technology to improve delivery</i>	Percentage of technology initiatives completed to improve patient services and communication between care giver and patient	80%	90%
<i>Committed leadership and culture</i>	Percent of strategy communication plan implemented	80%	94%

## Tableau de bord équilibré 2016-2017

Objectif	Mesure	Cible :	Résultats 2016-2017
<b>Thème stratégique : Soins axés sur le patient et la famille</b>			
<i>Me fournir la meilleure expérience possible en matière des soins</i>	Résultats du Sondage sur l'expérience des patients (cote globale)	83 %	77,2 %
	Résultats des vérifications des Langues officielles – capacité de poursuivre en français	80 %	81,5 %
	Taux de conformité au protocole d'hygiène des mains	85 %	81,5 %
	Délais d'attente en salle d'urgence – cas de triage niveau 3, à 5 hôpitaux régionaux (en minutes)	79	87,60
<i>Amélioration des services communautaires</i>	Taux d'hospitalisation par 1000 habitants pour les les maladies chroniques (MPOC, ICC, diabète)	7	6,53
	% de jeunes atteints de dépression ou d'anxiété qui reçoivent des services dans le délai d'attente ciblé.	85 %	40 %
<i>Amélioration des soins tertiaires</i>	% de patients néo-brunswickois qui reçoivent des cellules souches dans la province	80 %	86,4 %
	Période d'attente (en jours) pour l'électrophysiologie cardiaque	90	64
	% de traitements de chimiothérapie qui commencent à l'heure	95 %	97,9 %
<i>Restructuration des systèmes de prestation</i>	% de lits occupés par patients ANS dans 5 hôpitaux régionaux	23 %	24,4 %
<b>Thème stratégique : responsabilité financière</b>			
<i>« Obtenir la meilleure valeur possible de chaque dollar que je verse en impôts. »</i>	Coûts liés aux soins de santé d'Horizon par habitant (ajustés en fonction du taux d'inflation)	2 260 \$	2 247 \$
	Nombre de jours de congé de maladie rémunérés	11,0	11,63
<i>Réaffecter les ressources selon les besoins et les preuves</i>	% des dépenses réaffectées aux Services communautaires	11,0 %	11,2 %
	% des dépenses réaffectées aux Soins tertiaires	12,6 %	12,4 %
<i>Optimiser l'excellence du rendement</i>	Dollars économisés grâce à l'Excellence du rendement	3 millions \$	4,3 millions \$
<b>Facteurs catalyseurs</b>			
<i>Amélioration de l'engagement des employés et des médecins</i>	Sondage sur l'engagement du personnel	60 %	SANS OBJET
<i>Informations et technologie disponibles pour améliorer la prestation des services</i>	% des projets technologiques planifiés terminés afin d'améliorer les services aux patients et la communication avec l'aidant ou le patient	80 %	90 %
<i>Leadership engagé et culture</i>	% du plan de communication stratégique mis en œuvre	80 %	94 %

## Activity Statistics

Beds Operating	2016-17	2015-16
Acute Care	1,263	1,263
Rehabilitation	50	50
Long-Term Care (includes St. Joseph's 104 beds)	337	337
<b>Total Beds</b>	<b>1,650</b>	<b>1,650</b>
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	20	20
Veterans Affairs Canada	127	127
Addictions	102	102
Centracare	50	50

## Statistiques des activités

Lits en service	2016-2017	2015-2016
Soins de courte durée (soins aigus)	1 263	1 263
Réadaptation	50	50
Soins de longue durée (incluant les 104 lits de l'Hôpital St. Joseph)	337	337
<b>Total des lits</b>	<b>1 650</b>	<b>1 650</b>
Centre de réadaptation Stan Cassidy	20	20
Anciens Combattants Canada	127	127
Traitement des dépendances	102	102
Centracare	50	50

<b>Acute Care Occupancy Rate</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
The Moncton Hospital	94.5%	92.9%
Sackville Memorial Hospital	79.5%	85.5%
Saint John Regional Hospital	87.5%	86.7%
Charlotte County Hospital	73.0%	73.3%
Grand Manan Hospital	41.0%	55.1%
Sussex Health Centre	96.7%	96.1%
Dr. Everett Chalmers Regional Hospital	91.2%	93.0%
Hotel-Dieu of St. Joseph	93.9%	88.8%
Oromocto Public Hospital	92.1%	95.3%
Upper River Valley Hospital	108.0%	107.5%
Miramichi Regional Hospital	100.7%	102.7%

<b>Taux d'occupation des lits - Soins de courte durée</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
L'Hôpital de Moncton	94,5 %	92,9 %
Hôpital mémorial de Sackville	79,5 %	85,5 %
Hôpital régional de Saint John	87,5 %	86,7 %
Hôpital du comté de Charlotte	73,0 %	73,3 %
Hôpital de Grand Manan	41,0 %	55,1 %
Centre de santé de Sussex	96,7 %	96,1 %
Hôpital régional Dr Everett Chalmers	91,2 %	93,0 %
Hôtel-Dieu Saint-Joseph	93,9 %	88,8 %
Hôpital public d'Oromocto	92,1 %	95,3 %
Hôpital du Haut de la Vallée	108,0 %	107,5 %
Hôpital régional de Miramichi	100,7 %	102,7 %

<b>Admissions</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Acute Care	55,800	55,322
Rehabilitation	603	575
Long-Term Care	1,531	1,300
Child and Adolescent Psychiatry Unit	28	40
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	135	132
<b>Total Admissions</b>	<b>58,097</b>	<b>57,369</b>
Veterans Affairs Canada	81	59
Addictions	1,850	1,840
Centracare	3	15
<b>Births</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Births	4,983	4,903

<b>Admissions</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Soins de courte durée (soins aigus)	55 800	55 322
Réadaptation	603	575
Soins de longue durée	1 531	1 300
Unité de psychiatrie pour enfants et adolescents	28	40
Centre de réadaptation Stan Cassidy	135	132
<b>Total des admissions</b>	<b>58 097</b>	<b>57 369</b>
Anciens Combattants Canada	81	59
Traitement des dépendances	1 850	1 840
Centracare	3	15
<b>Naissances</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Naissances	4 983	4 903

<b>Inpatient Days</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Acute Care	452,894	453,659
Rehabilitation	20,999	21,345
Long-Term Care	124,239	126,179
Child and Adolescent Psychiatry Unit	1,616	1,723
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	5,816	5,614
<b>Total Inpatient Days</b>	<b>605,564</b>	<b>608,520</b>
Veterans Affairs Canada	35,734	34,772
Addictions	22,515	22,189
Centracare	13,957	15,616

<b>Average Length of Stay</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Acute	8.8	9.4
Rehabilitation	38.0	39.4
Long-Term Care	87.7	77.5
Stan Cassidy Centre for Rehabilitation	55.3	49.1
Veterans Affairs Canada (DVA)	487.3	513.3

<b>Jours-patient</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Soins de courte durée (soins aigus)	452 894	453 659
Réadaptation	20 999	21 345
Soins de longue durée	124 239	126 179
Unité de psychiatrie pour enfants et adolescents	1 616	1 723
Centre de réadaptation Stan Cassidy	5 816	5 614
<b>Total des jours-patient</b>	<b>605 564</b>	<b>608 520</b>
Anciens Combattants Canada	35 734	34 772
Traitement des dépendances	22 515	22 189
Centracare	13 957	15 616

<b>Durée moyenne des séjours</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Soins de courte durée	8,8	9,4
Réadaptation	38,0	39,4
Soins de longue durée	87,7	77,5
Centre de réadaptation Stan Cassidy	55,3	49,1
Anciens Combattants Canada (ACC)	487,3	513,3

<b>Surgical Activity</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Inpatients	16,036	16,015
Day Surgery/Out-Patient Surgical Visits	30,725	31,819
<b>Total Surgical Activity</b>	<b>46,761</b>	<b>47,834</b>

<b>Emergency Department Visits</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Emergency Department Visits	365,498	362,936

<b>Clinic Visits</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Hospital Ambulatory Clinic Visits	513,757	523,992
Cardiac Cath Lab Nursing Visits	4,137	3,972
Chemotherapy Ambulatory	66,629	60,932
Radiation Ambulatory	16,625	15,779
Hemodialysis Ambulatory	30,180	30,455
<b>Total Clinic Visits</b>	<b>631,328</b>	<b>635,130</b>

<b>Interventions chirurgicales</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Jours-patient	16036	16015
Chirurgies d'un jour/ Consultations chirurgicales de patients externes	30725	31819
<b>Total des interventions chirurgicales</b>	<b>46761</b>	<b>47834</b>

<b>Consultations au Service d'urgence</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Consultations au Service d'urgence	365498	362936

<b>Consultations en clinique</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Consultations à la Clinique de soins ambulatoires	513757	523992
Consultations au laboratoire de cathétérisme cardiaque pour soins infirmiers	4137	3972
Chimiothérapie ambulatoire	66629	60932
Radiation ambulatoire	16625	15779
Hémodialyse ambulatoire	30180	30455
<b>Total des consultations en clinique</b>	<b>631328</b>	<b>635130</b>

<b>Community Services Contacts</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Extra Mural Program	275,347	286,593
Community Health Centres	228,095	204,182
Health Service Centres	237,256	229,946

<b>Addictions Services</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Addictions Admissions	1,850	1,840
Addictions Inpatient Days	22,515	22,189
Out-Patient Counselling Clients	2,685	2,964
Out-Patient Counselling Services	18,284	21,056

<b>Contacts dans un centre de santé communautaire</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Programme extra-mural	275 347	286 593
Centres de santé communautaire	228 095	204 182
Centres de services de santé	237 256	229 946

<b>Services de traitement des dépendances</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Admissions au Service de traitement des dépendances	1,850	1,840
Jours-patient au Service de traitement des dépendances	22 515	22 189
Clients de counseling en consultation externe	2 685	2 964
Services de counseling auprès de patients externes	18 284	21 056

<b>Diagnostics</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Radiography	382,377	380,226
Diagnostic Mammography	15,400	14,204
Breast Screening	33,284	33,210
Interventional Radiography	15,387	14,229
Ultrasound	72,066	68,337
Magnetic Resonance Imaging	28,431	27,079
Computed Tomography Scan (CT)	93,710	87,401
Nuclear Medicine	15,933	14,600
PET Scan	782	723
Combined Functions	10,429	10,965
<b>Diagnostic Imaging Total All Modalities</b>	<b>667,799</b>	<b>650,974</b>

<b>Other Diagnostics</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Electrodiagnostics Exams	11,258	15,848
Echocardiography	20,050	19,270
Cardiology Exams	168,318	167,374
Vascular Exams	2,326	2,115
Laboratory – Hours of Workload to Process Lab Tests	940,273	949,420
Respiratory Attendances	115,840	115,240

<b>Imagerie diagnostique</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Radiographie	382 377	380 226
Mammographie diagnostique	15 400	14 204
Dépistage du cancer du sein	33 284	33 210
Radiographie interventionnelle	15 387	14 229
Échographie	72 066	68 337
Imagerie par résonance magnétique	28 431	27 079
Tomodensitogramme	93 710	87 401
Médecine nucléaire	15 933	14 600
Tomographie à émission de positrons	782	723
Fonctions combinées	10 429	10 965
<b>Imagerie diagnostique — Total — toutes les modalités</b>	<b>667 799</b>	<b>650 974</b>

<b>Autres services de diagnostic</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Électrodiagnostics	11 258	15 848
Échocardiographie	20 050	19 270
Examens de cardiologie	168 318	167 374
Examens vasculaires	2 326	2 115
Laboratoire — Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire	940 273	949 420
Rendez-vous en Fonction respiratoire	115 840	115 240

<b>Therapeutics – Attendances</b>	<b>2016-17</b>	<b>2015-16</b>
Physiotherapy	229,356	235,520
Occupational Therapy	76,576	74,833
Speech Language Pathology	32,848	32,791
Audiology	15,127	14,977
Social Work	60,296	53,992
Psychology	12,300	12,070
Clinical Nutrition	69,176	70,408
Child Life	2,856	4,304
Recreation	55,880	54,552
<b>Total Therapeutic Attendances</b>	<b>554,415</b>	<b>553,447</b>

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

Figures from 2015-16 have been adjusted as per year-end submission.

<b>Rendez-vous aux services thérapeutiques</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2015-2016</b>
Physiothérapie	229 356	235 520
Ergothérapie	76 576	74 833
Orthophonie	32 848	32 791
Audiologie	15 127	14 977
Travail social	60 296	53 992
Psychologie	12 300	12 070
Nutrition clinique	69 176	70 408
Milieu de l'enfant	2 856	4 304
Récréologie	55 880	54 552
<b>Total des rendez-vous aux services thérapeutiques</b>	<b>554 415</b>	<b>553 447</b>

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

Les statistiques de 2015-2016 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice.

## Alternate Level of Care (ALC) Patients

ALC patients are described as patients who occupy a hospital bed, yet do not require the intensity of resources or services provided in 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 Health Network 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 Allocated Beds Occupied by ALC Patients

#### Regional Facilities

	2014-15	2015-16	2016-17
<b>Horizon Regional Average</b>	<b>27.0</b>	<b>24.0</b>	<b>24.4</b>
Miramichi Regional Hospital	42.5	40.0	34.7
Upper River Valley Hospital	49.5	42.8	56.6
Dr. Everett Chalmers Regional Hospital	24.9	19.5	15.7
Saint John Regional Hospital	27.7	23.6	23.7
The Moncton Hospital	19.0	19.6	24.2

During the 2016-17 fiscal year, these percentages for the regional facilities represent on average 337 patients each day occupying Acute Care inpatient beds waiting on alternate levels of service, care or placement in special care or nursing homes.

## Patients nécessitant un autre niveau de soins (patients ANS)

Les patients ANS désignent les patients qui occupent un lit dans un hôpital sans avoir besoin de toute la gamme de ressources ou de services fournis par le milieu de soins (soins de courte durée, soins continus et complexes, santé mentale ou réadaptation). Veiller à ce que ces patients reçoivent les soins appropriés et les services requis est un travail de collaboration entre les fournisseurs des soins de santé à l'hôpital et dans la collectivité, les familles et les organismes communautaires.

Les établissements de soins de courte durée du Réseau de santé Horizon continuent de subir les pressions 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 de patients ANS

#### Établissements régionaux

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Moy. régionale d'Horizon</b>	<b>27,0</b>	<b>24,0</b>	<b>24,4</b>
Hôpital régional de Miramichi	42,5	40,0	34,7
Hôpital du Haut de la Vallée	49,5	42,8	56,6
Hôpital régional Dr Everett Chalmers	24,9	19,5	15,7
Hôpital régional de Saint John	27,7	23,6	23,7
L'Hôpital de Moncton	19,0	19,6	24,2

Au cours de l'exercice financier 2016-2017, ces pourcentages enregistrés par les établissements régionaux indiquent qu'en moyenne, 337 patients occupent quotidiennement des lits d'hôpital destinés aux soins de courte durée en attendant des services ou soins d'un autre niveau, ou un placement dans un foyer de soins ou de soins spéciaux.

## Community Hospital Facilities

	2014-15	2015-16	2016-17
<b>Horizon Community Average</b>	<b>38.2</b>	<b>42.2</b>	<b>38.9</b>
Hotel-Dieu of St. Joseph	18.2	34.1	43.9
Oromocto Public Hospital	45.0	46.3	39.4
Grand Manan Hospital	16.7	14.6	21.9
Sussex Health Centre	55.3	52.3	49.7
Charlotte County Hospital	42.8	44.5	38.1
Sackville Memorial Hospital	23.0	35.3	28.2

During the 2016-17 fiscal year, the community hospital percentages represent an average of 64 patients who have occupied Acute 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 which provides assessment, long-term, and restorative care for the geriatric population. Patients no longer requiring this resource or specialized care occupied 54.3% of the beds in the 2016-17 fiscal year. Other facilities with long-term and restorative units are experiencing a similar situation.

## Établissements de soins communautaires

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
<b>Moy. communautaire d'Horizon</b>	<b>38,2</b>	<b>42,2</b>	<b>38,9</b>
Hôtel-Dieu Saint-Joseph	18,2	34,1	43,9
Hôpital public d'Oromocto	45,0	46,3	39,4
Hôpital de Grand Manan	16,7	14,6	21,9
Centre de santé de Sussex	55,3	52,3	49,7
Hôpital du comté de Charlotte	42,8	44,5	38,1
Hôpital mémorial de Sackville	23,0	35,3	28,2

Au cours de l'exercice financier 2016-2017, les pourcentages relatifs aux hôpitaux communautaires représentent une moyenne quotidienne de 64 patients qui occupent un lit d'hôpital destiné aux soins de courte durée 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 2016-2017, des patients n'ayant plus besoin de cette ressource ou de soins spéciaux ont occupé 54,3 % 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 Horizon. It is a comparison of year-to-year activity levels and does not reflect complexity of the procedures, exams, or visits.

	2016-17	2015-16	Difference	% Increase/ Decrease
Admissions	58,097	57,369	728	1.3%
Inpatient Days	605,564	608,520	-2,956	-0.5
Emergency Room Visits	365,498	362,936	2,562	0.7
Surgical Cases - Inpatients	16,036	16,015	21	0.1
Surgical Cases - Day & Outpatient	30,725	31,819	-1,094	-3.4
Diagnostic Imaging Exams	667,799	650,974	16,825	2.6
Laboratory Hours of Workload to Process Tests	940,273	949,420	-9,147	-1.0
Cardiology Exams	168,318	167,374	944	0.6
Therapeutics	554,415	553,447	968	0.2
Ambulatory Care Clinic Visits (Acute Care Facilities)	631,328	635,130	-3,802	-0.6
Chemotherapy Ambulatory	66,629	60,932	5,697	9.3
Radiation Ambulatory	16,625	15,779	846	5.4
Hemodialysis Ambulatory	30,180	30,455	-275	-0.9
Health Service Centres Visits	237,256	229,946	7,310	3.2
Community Health Centre Contacts	228,095	204,182	23,913	11.7

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

Figures from 2015-16 have been adjusted as per year-end submission.

## Tendances statistiques des activités

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

	2016-2017	2015-2016	Différence	% Hausse/ Baisse
Admissions	58 097	57 369	728	1,3 %
Jours-patient	605 564	608 520	-2 956	-0,5
Consultations en salle d'urgence	365 498	362 936	2 562	0,7
Cas de chirurgie — Jours-patient	16 036	16 015	21	0,1
Chirurgies — de jour et externes	30 725	31 819	-1,094	-3,4
Examens d'imagerie diagnostique	667 799	650 974	16 825	2,6
Laboratoire — Heures de la charge de travail pour effectuer les tests de laboratoire	940 273	949 420	-9 147	-1,0
Examens de cardiologie	168 318	167 374	944	0,6
Services thérapeutiques	554 415	553 447	968	0,2
Consultations aux cliniques de soins ambulatoires (établissements de soins de courte durée)	631 328	635 130	-3 802	-0,6
Chimiothérapie ambulatoire	66 629	60 932	5 697	9,3
Radiation ambulatoire	16 625	15 779	846	5,4
Hémodialyse ambulatoire	30 180	30 455	-275	-0,9
Consultations aux Centres de service de santé	237 256	229 946	7 310	3,2
Consultations aux centres de santé communautaire	228 095	204 182	23 913	11,7

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

Les statistiques de 2015-2016 ont été ajustées selon les chiffres de fin d'exercice.

## Financial Overview

Horizon Health Network (Horizon) ended its 2016-17 fiscal year with a small surplus on regular operations on revenues of \$1.174 billion.

Revenues were below budget but above actual revenues for the previous year. This was true for expenditures as well. During the year, retirement allowance payouts increased by a net amount of \$20 million over the previous year, which is the result of a one-time cost with respect to the elimination of the program for some groups. Horizon received the corresponding reimbursement from the Department of Health for these payments. WorkSafeNB costs increased by 25%, adding \$2.5 million in unfunded costs to Horizon during the year. Budget pressures continue to challenge Horizon in non-salary areas, as well as with inflationary pressures on supplies and service contracts.

Occupancy rates of patient beds continue to run at high levels due to the continued pressure of alternate level of care (ALC) patients. This year also saw increased activity in many services such as oncology visits, laboratory procedures, radiology exams, emergency room visits, and hemodialysis visits, and a small decline in surgical cases. These factors continue to put pressure on the resources available to Horizon to provide services. Only through the commitment and diligence of Horizon staff and physicians to provide exceptional care, every person, every day, is Horizon able to meet these increased workload levels within our funding envelope.

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

## Aperçu financier

Le Réseau de santé Horizon (Horizon) a terminé l'exercice 2016-2017 avec un léger excédent des revenus sur ses activités courantes de 1,174 milliard de dollars.

Les revenus ont été inférieurs au budget, mais supérieurs aux revenus réels de l'année précédente. Il en était de même pour les dépenses. Au cours de l'année, les paiements des indemnités de retraite ont augmenté du montant net de 20 millions de dollars par rapport à l'année précédente, ce qui est le résultat d'un coût unique relativement à l'élimination du régime pour certains groupes. Horizon en a reçu le remboursement correspondant du ministère de la Santé. Les coûts de Travail sécuritaire NB ont augmenté de 25 %, ce qui a ajouté des coûts non capitalisés de 2,5 millions de dollars à Horizon durant l'année. Les difficultés budgétaires continuent de mettre Horizon au défi dans des secteurs non salariaux, et les pressions inflationnistes sur les fournitures et les contrats de service alourdissent la situation.

Les taux d'occupation de lits pour malades hospitalisés continuent d'être élevés sous l'effet de la pression continue des patients en attente d'un autre niveau de soins (patients ANS). Cette année, on a également constaté une activité accrue dans de nombreux services, comme les visites en oncologie, les procédures de laboratoire, les examens de radiologie et les visites à l'urgence et au service d'hémodialyse, ainsi qu'une légère baisse des cas chirurgicaux. Ces facteurs continuent d'imposer une pression sur les ressources d'Horizon afin de donner des services. Ce n'est que grâce à l'engagement et à la diligence du personnel et des médecins d'Horizon à donner des soins exceptionnels à tous, en tout temps qu'Horizon est capable de répondre à l'accroissement de la charge de travail avec son enveloppe de financement.

Les pages suivantes présentent de l'information liée aux résultats financiers, aux comparaisons 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 \$1,179 million compared to actual revenues for the year of \$1,174 million. Revenue was below the plan by \$4.9 million. The variances between plan and actual are explained below.

Area	Plan	Actual	Variance
Department of Health	\$1,091,963,229	\$1,086,065,382	\$(5,897,848)

**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 below plan this year. The negative revenue variance was related to a Medicare funding variance to the plan of \$6.8 million and a \$1.0 million surplus in primary care related to expansion of the community health centre in Fredericton.

Area	Plan	Actual	Variance
Government of Canada	\$16,432,409	\$15,293,746	\$(1,138,663)

**Government of Canada** – Government of Canada revenue mainly relates to units funded by the Department of Veterans Affairs. The variance is the result of reduced activity in the units which resulted in lower than anticipated reimbursement for these costs.

## Comparaisons financières par rapport à l'exercice précédent

### Revenus

Les revenus prévus de l'exercice étaient de 1,179 million de dollars, comparativement aux revenus réels de 1,174 million de dollars. La différence entre les revenus réels et prévus était donc de 4,9 millions de dollars. Cet écart est expliqué ci-dessous.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Ministère de la Santé	1 091 963 229 \$	1 086 065 382 \$	(5 897 848) \$

**Ministère de la Santé** – Le Réseau de santé Horizon tire la vaste majorité de ses revenus du ministère de la Santé. Ces recettes sont générées par les paiements pour les services hospitaliers, les services de Santé mentale et de Santé publique et les services de médecins. Cette année, les revenus du ministère de la Santé ont été inférieurs aux prévisions. L'écart négatif entre les revenus est attribuable à l'écart de 6,8 millions de dollars dans le financement à l'Assurance-maladie et un excédent d'un million de dollars dans les soins primaires relatifs aux travaux au centre de santé communautaire de Fredericton.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Gouvernement du Canada	16 432 409 \$	15 293 746 \$	(1 138 663) \$

**Gouvernement du Canada** – Les revenus du gouvernement du Canada ont trait principalement aux unités de soins financées par le ministère des Anciens Combattants. L'écart découle de la diminution de l'activité dans les unités, qui a entraîné un remboursement de coûts inférieur aux prévisions.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Patient recoveries</b>	\$40,302,614	\$40,159,035	\$(143,579)

**Patient Recoveries** – Patient recoveries represent revenues for services not covered by Medicare and for services provided to patients and clients from other provinces or countries. Budgets for key areas of these recoveries are provided by the Department of Health and then adjusted at year end if targets are not met. Billings to WorkSafeNB and non-residents were slightly ahead of plan, but difficult to predict. In addition, the bad debts were higher than the Department of Health estimated.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Other recoveries and sales</b>	\$30,431,307	\$32,658,644	\$2,227,336

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

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Recouvrements des patients</b>	40 302 614 \$	40 159 035 \$	(143 579) \$

**Recouvrements des patients** – Les recouvrements des patients sont les revenus générés par les services non couverts par l'assurance-maladie, ce qui comprend également les services fournis aux patients et aux clients d'autres provinces et d'autres pays. Les budgets pour les secteurs clés de ces recouvrements sont financés par le ministère de la Santé puis ajustés en fin d'exercice si les cibles n'ont pas été atteintes. Les facturations à Travail sécuritaire NB et aux non-résidents avaient un peu d'avance par rapport au plan, mais étaient difficiles à prédire. En outre, les comptes douteux étaient plus élevés que les prévisions du ministère de la Santé.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Autres sommes recouvrées et ventes</b>	30 431 307 \$	32 658 644 \$	2 227 336 \$

**Autres sommes recouvrées et ventes** – Les autres sommes recouvrées et ventes comprennent le recouvrement des dépenses liées à la prestation de services à des parties externes, ainsi que d'autres services commercialisables comme les frais de stationnement des patients et du personnel, les services d'alimentation au détail, les locations et les revenus d'investissement. L'augmentation des revenus est principalement attribuable aux travaux de construction effectués en notre nom par le ministère des Transports et de l'Infrastructure. Cette augmentation est contrebalancée par les coûts équivalents portés à nos activités d'entretien. Il y a également eu des excédents par rapport au plan au titre de divers recouvrements, mais ils ont été compensés par un écart dans les ventes d'aliments au détail lié à un changement d'heures d'ouverture, ainsi que la réduction des revenus, certains postes en recherche n'ayant pas été pourvus.

## Expenses

Horizon's operational expenses of \$1.173 billion for the year were under plan with expected expenditures of \$1.179 billion.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Nursing inpatient services</b>	\$327,408,019	\$332,678,975	\$(5,270,956)

### **Nursing Inpatient Services – Nursing**

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

## Dépenses

Les dépenses d'exploitation du Réseau de santé Horizon pour l'exercice se sont chiffrées à 1,173 milliard de dollars, ce qui est inférieur aux prévisions de 1,179 milliard de dollars.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services infirmiers aux patients hospitalisés</b>	327 408 019 \$	332 678 975 \$	(5 270 956) \$

### **Services infirmiers aux patients hospitalisés –**

Les services infirmiers aux patients hospitalisés comprennent les unités de soins aux patients hospitalisés ainsi que les salles d'opération et les salles de réveil des établissements du Réseau de santé Horizon. La demande des patients continue d'être forte, surtout dans les unités médicales et chirurgicales. L'augmentation des jours-patient des patients ANS à l'Hôpital de Miramichi a entraîné des dépenses supérieures au budget. De plus, le coût des heures supplémentaires a entraîné des coûts excédentaires dans plusieurs unités. Par ailleurs, des déflateurs d'occupation assignés par l'administration centrale qui s'appliqueraient à d'autres secteurs de programme, comme les services aux patients en consultation externe, entraînent des écarts budgétaires négatifs pour les services infirmiers aux patients hospitalisés, mais des écarts budgétaires positifs pour les secteurs de service aux patients en consultation externe, ainsi que les Services diagnostiques et thérapeutiques. Les écarts en matière de fournitures sont survenus dans les fournitures médicales chirurgicales (principalement dans nos salles d'opération) et dans les achats des petits appareils. De plus, les pressions liées aux patients ANS dans la région de Saint John ont forcé l'utilisation des lits du Pavillon des anciens combattants de Ridgewood pour le soin de certains de ces patients. Horizon remboursera le coût de ces jours-lits au ministère des Anciens Combattants.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Non-inpatient services</b>	\$149,331,818	\$147,867,038	\$1,464,780

**Non-Inpatient Services** – Non-inpatient services include areas such as emergency departments, day surgery, and ambulatory clinics. Clinic activity operated under budget again this year as well as costs associated with physician support. These surpluses were sufficient to make up for the deficits in emergency departments as they continued to deal with large volumes throughout the year.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Diagnostic and therapeutic services</b>	\$194,762,932	\$192,202,009	\$2,560,923

**Diagnostic and Therapeutic Services** – Diagnostic and Therapeutic Services – Diagnostic and therapeutic services include service areas such as laboratories, diagnostic imaging, pharmacy, social work, psychology, physiotherapy, electrophysiology, and occupational therapy. The area is showing significant positive results related to the timing of the expansion of the electrophysiology section of the NB Heart Centre program, as funding was approved but not fully utilized in fiscal 2016-17. In addition, overruns due to additional costs for reagents and laboratory supplies were offset by savings in therapeutic salaries related to vacancies.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services aux patients en consultation externe</b>	149 331 818 \$	147 867 038 \$	1 464 780 \$

**Services aux patients en consultation externe** – Les services aux patients en consultation externe comprennent les services d’urgence, la chirurgie d’un jour et les cliniques ambulatoires. Une fois de plus cette année, le coût des cliniques a été inférieur au budget, de même que les coûts associés au soutien des médecins. Ces excédents ont suffi à compenser les déficits des services d’urgence qui ont continué de traiter un nombre élevé de patients tout au long de l’année.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services diagnostiques et thérapeutiques</b>	194 762 932 \$	192 202 009 \$	2 560 923 \$

**Services diagnostiques et thérapeutiques** – Les services diagnostiques et thérapeutiques comprennent les services de laboratoire, l’imagerie diagnostique, la pharmacie, le travail social, la psychologie, la physiothérapie, l’électrophysiologie et l’ergothérapie. Ce secteur affiche des résultats positifs importants liés au moment de l’agrandissement de la section d’électrophysiologie du programme du Centre cardiaque du Nouveau-Brunswick, car le financement a été approuvé, mais n’a pas été entièrement utilisé en 2016-2017. De plus, les dépassements de coûts en raison des coûts additionnels des réactifs et des fournitures de laboratoire ont été compensés par les économies réalisées au titre des salaires non versés en raison des postes vacants dans le secteur thérapeutique.

Area	Plan	Actual	Variance
Community services	\$115,827,262	\$113,160,788	\$2,666,474

**Community Services** – Community services includes Public Health, mental health, addiction services, and extra mural programs. The extra mural program area was under budget, primarily related to a program reduction with a corresponding decrease in revenues. In addition, new program funding for community mental health resulted in a budget surplus as recruitment to approved positions occurred. The majority of the surplus is found within these two programs.

Area	Plan	Actual	Variance
Medicare	\$143,857,802	\$137,282,092	\$6,575,710

**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 communautaires	115 827 262 \$	113 160 788 \$	2 666 474 \$

**Services communautaires** – Les services communautaires comprennent la Santé publique, la Santé mentale, les Services de traitement des dépendances et le Programme extra-mural. Les données pour le Programme extra-mural ont été inférieures aux prévisions budgétaires, principalement en raison de la réduction du programme assortie d'une diminution des revenus. De plus, le nouveau financement du Programme de santé mentale communautaire a entraîné un excédent budgétaire, le recrutement pour les postes approuvés ayant eu lieu. La majorité de l'excédent touche ces deux programmes.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Assurance-maladie	143 857 802 \$	137 282 092 \$	6 575 710 \$

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

Area	Plan	Actual	Variance
Research and education	\$16,992,636	\$15,118,467	\$1,874,169

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

Area	Plan	Actual	Variance
Support services	\$195,823,810	\$201,769,544	\$(5,945,734)

**Support Services** – Support Services includes the areas of human resources, maintenance and engineering, housekeeping, laundry, financial services, health records, admitting, and food services. Expenditures above the plan were for the most part covered by additional revenue. Maintenance work that was significantly in excess of budget was funded through the Department of Transportation and Infrastructure. Retirement allowances exceeded plan, as a result of contract changes introduced in the previous year, but were funded by Department of Health. WorkSafeNB costs, which are recorded centrally in Human Resources, accounts for the balance of this cost overrun to plan.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Recherche et éducation	16 992 636 \$	15 118 467 \$	1 874 169 \$

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

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Services de soutien	195 823 810 \$	201 769 544 \$	(5 945 734) \$

**Services de soutien** – Les services de soutien comprennent les ressources humaines, l’entretien et les services techniques, l’entretien ménager, la buanderie, les services financiers, les dossiers de santé ainsi que les services d’admission et d’alimentation. La plupart des dépenses supérieures aux prévisions ont été couvertes par les revenus additionnels. Les coûts liés aux travaux d’entretien nettement supérieurs aux prévisions ont été financés par le ministère des Transports et de l’Infrastructure. Les indemnités de retraite ont été supérieures au plan en raison des modifications contractuelles apportées au cours de l’exercice, mais elles ont été financées par le ministère de la Santé. Les coûts de Travail sécuritaire NB, qui sont enregistrés de manière centrale aux Ressources humaines, composent le reste du dépassement de coût par rapport au budget.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Administrative services</b>	\$23,072,567	\$21,357,467	\$1,715,100

**Administrative Services** – These expenses include costs associated with the operation of the corporate office, infection control, discharge planning, quality improvement, risk management and planning. This area operated under plan for the year and the savings were found in salaries and supplies.

Area	Plan	Actual	Variance
<b>Ancillary services</b>	\$12,052,713	\$12,016,252	\$36,461

**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 were essentially on plan.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services administratifs</b>	23 072 567 \$	21 357 467 \$	1 715 100 \$

**Services administratifs** – Ces dépenses comprennent les coûts liés au fonctionnement du bureau de la direction, au contrôle des infections, à la planification des congés, à l'amélioration de la qualité, à la gestion du risque et à la planification. Ce secteur a présenté des dépenses inférieures au budget, et des économies ont été réalisées au titre des salaires et des fournitures.

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
<b>Services accessoires</b>	12 052 713 \$	12 016 252 \$	36 461 \$

**Dépenses accessoires** – Les dépenses accessoires ont trait aux paiements versés au nom d'autres organismes pour lesquels un recouvrement est enregistré comme des revenus et pour des services commercialisables comprenant les stationnements payants, les services d'alimentation au détail et autres. Les coûts ont été essentiellement conformes au budget.

## Non-Operational Funded Items

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

Area	Plan	Actual	Variance
Capital Grant Funding	\$18,645,551	\$24,076,254	\$5,430,703
Amortization of tangible capital assets	\$(34,959,136)	\$(34,972,281)	\$(13,145)

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

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

Area	Plan	Actual	Variance
Sick pay obligation	\$(502,800)	\$1,630,100	\$2,132,900

**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 overall liability for Horizon was reduced this year resulting in savings.

## Projets non opérationnels financés

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

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Financement par subvention en capital	18 645 551 \$	24 076 254 \$	5 430 703 \$
Amortissement des immobilisations matérielles	(34 959 136) \$	(34 972 281) \$	(13 145) \$

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

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

Secteur	Prévisions	Réel	Écart
Prestations de maladie	(502 800) \$	1 630 100 \$	2 132 900 \$

**Prestations de maladie** – Le Réseau de santé Horizon tient compte des changements aux prestations de maladie de ses employés. Les dépenses sont établies par un calcul actuariel et varient chaque année en fonction des prévisions liées aux taux d'intérêt, aux augmentations salariales et aux congés de maladie. Cette année, le passif total d'Horizon a été réduit et a donc permis de réaliser des économies.

## Year-to-Year Actual Financial Comparisons

Horizon ended the 2016-17 fiscal year, with a small surplus from operations, while 2015-16 came in on budget.

### Revenue

Overall, Horizon's revenue was \$1.174 million in the 2016-17 fiscal year, compared to \$1.138 million in fiscal 2015-16. The change in revenue by source is explained below.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Department of Health	\$ 1,086,065,382	\$1,051,602,266	\$34,463,116

**Department of Health** – Horizon receives the majority of its revenue from the Department of Health. The revenue includes payments for Hospital Services, Mental Health, Public Health and payments for physicians. The year-over-year increase of \$34.4 million is primarily the result of the following items: contract increases, additional payouts of retirement allowances under terms of the new contracts of \$20 million and additional revenues received for expansion of services primarily in Mental Health.

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

Horizon a terminé l'exercice 2016-2017 avec un léger excédent au chapitre des opérations, alors que l'exercice 2015-2016 a été conforme au budget.

### Revenus

Les revenus globaux d'Horizon se sont élevés à 1,174 million de dollars pour l'exercice 2016-2017, comparativement à 1,138 million de dollars pour l'exercice 2015-2016. L'écart des revenus par source est expliqué ci-dessous.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Ministère de la Santé	1 086 065 382 \$	1 051 602 266 \$	34 463 116 \$

**Ministère de la Santé** – Le Réseau de santé Horizon tire la vaste majorité de ses revenus du ministère de la Santé. Ces recettes sont générées par les paiements pour les services hospitaliers, les services de Santé mentale et de Santé publique et les services de médecins. L'augmentation de 34,4 millions de dollars par rapport à l'an dernier découle principalement des éléments suivants : augmentations des contrats, paiements additionnels d'indemnités de retraite en vertu des modalités des nouveaux contrats de 20 millions de dollars et revenus additionnels reçus pour l'élargissement des services, principalement en santé mentale.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Government of Canada	\$15,293,746	\$14,921,218	\$372,528

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

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Patient recoveries	\$40,159,035	\$37,511,703	\$2,647,332

**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 increased over the prior year as a result of an increase in non-resident revenues.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Gouvernement du Canada	15 293 746 \$	14 921 218 \$	372 528 \$

**Gouvernement du Canada** – Les revenus du gouvernement du Canada concernent principalement les unités de soins financées par le ministère des Anciens Combattants. Les revenus ont été légèrement supérieurs par rapport à l'exercice précédent en raison des ententes actuelles et des niveaux d'activité uniformes. Les changements apportés dans le but de couvrir les coûts additionnels des programmes ont été largement compensés par une diminution du volume de patients, une tendance qui se maintient.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Recouvrements des patients	40 159 035 \$	37 511 703 \$	2 647 332 \$

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

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Other recoveries and sales	\$32,658,642	\$33,991,443	(\$1,332,801)

**Other Recoveries and Sales** – Other recoveries and sales revenue include recoveries of the cost of providing services to outside agencies and other marketable services including areas such as paid parking services for patients and staff, retail food services, rentals and investment income. Overall, these revenues are down over the previous year. Investments contribute to the majority of the decrease coupled with decreases to retail food services and research. The decrease has been offset somewhat by major increases to Department of Transportation recoveries for construction work and parking income.

## Expenses

Horizon's operational expenses for the 2016-17 fiscal year totalled \$1.173 million, while the prior year operational expenses were \$1.141 million. Variances in expenses by category are explained below.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Nursing inpatient services	\$332,678,975	\$329,944,662	\$2,734,313

**Nursing Inpatient Services** – These services include inpatient units as well as the operating and recovery rooms in hospitals. The cost increase would be primarily related to approved collective bargaining increases.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Autres sommes recouvrées et ventes	32 658 642 \$	33 991 443 \$	(1 332 801) \$

### Autres sommes recouvrées et ventes –

Les autres sommes recouvrées et ventes comprennent le recouvrement des dépenses liées à la prestation de services à des parties externes, ainsi que d'autres services commercialisables comprenant les frais de stationnement des patients et du personnel, les services d'alimentation au détail, les locations et les revenus d'investissement. Dans l'ensemble, ces revenus ont baissé par rapport à ceux de l'exercice précédent. Les investissements contribuent à la majorité de la diminution, ce qui comprend les diminutions au titre des services d'alimentation au détail et de la recherche. La diminution a été quelque peu compensée par les augmentations majeures des recouvrements du ministère des Transports pour les travaux de construction et les revenus de stationnement.

## Dépenses

Les dépenses d'exploitation d'Horizon pour l'exercice 2016-2017 se sont chiffrées à 1,173 million de dollars, comparativement à 1,141 million de dollars pour l'exercice précédent. Les écarts des dépenses par catégorie sont expliqués si après.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Services infirmiers aux patients hospitalisés	332 678 975 \$	329 944 662 \$	2 734 313 \$

### Services infirmiers aux patients hospitalisés –

Ces services comprennent les unités de soins aux patients hospitalisés ainsi que les salles d'opération et les salles de réveil des hôpitaux. Les revenus ont augmenté par rapport à l'exercice précédent en raison aux augmentations approuvées dans le cadre des conventions collectives.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
<b>Non-inpatient services</b>	\$147,867,038	\$146,815,036	\$1,052,002

**Non-Inpatient Services** – Non-inpatient services include areas such as emergency departments, day surgery and ambulatory clinics. An overall increase in all expense categories in emergency services account for the change, again related to approved collective bargaining increases.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
<b>Diagnostic and therapeutic services</b>	\$192,202,009	\$191,732,842	\$469,167

**Diagnostic and Therapeutic Services** – Diagnostic and therapeutic services include service areas such as laboratories, medical imaging, pharmacy, social work, psychology, physiotherapy, electrophysiology, and occupational therapy. Costs were essentially unchanged year over year.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
<b>Services aux patients en consultation externe</b>	147 867 038 \$	146 815 036 \$	1 052 002 \$

**Services aux patients en consultation externe** – Les services aux patients en consultation externe comprennent les services d'urgence, la chirurgie d'un jour et les cliniques ambulatoires. Une augmentation globale dans toutes les catégories de dépenses des services d'urgence explique le changement, qui est encore une fois lié aux augmentations approuvées dans le cadre des conventions collectives.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
<b>Services diagnostiques et thérapeutiques</b>	192 202 009 \$	191 732 842 \$	469 167 \$

**Services diagnostiques et thérapeutiques** – Les services diagnostiques et thérapeutiques comprennent les services de laboratoire, l'imagerie médicale, la pharmacie, le travail social, la psychologie, la physiothérapie, l'électrophysiologie et l'ergothérapie. Les coûts sont essentiellement demeurés inchangés d'un exercice à l'autre.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Community services	\$113,160,788	\$110,593,927	\$2,566,861

**Community Services** – Community Services includes Public Health, Mental Health, Addiction Services and the Extra Mural Program. Salaries and benefits costs account for the majority of the increase with other supplies accounting for the remaining portion. The increase is related to the approved expansion of programs in both community health centres and community mental health services.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Medicare	\$137,282,092	\$137,347,458	\$(65,366)

**Medicare** – Medicare expenditures relate to payments to physicians. Payments to physicians were in line with previous year results.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Services communautaires	113 160 788 \$	110 593 927 \$	2 566 861 \$

**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 coûts associés aux avantages sociaux représentent la majorité de l'augmentation, et les autres fournitures composent le reste de l'augmentation. L'augmentation est liée à l'élargissement approuvé des programmes à la fois dans les centres de santé communautaires et les services de santé mentale communautaires.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Assurance-maladie	137 282 092 \$	137 347 458 \$	(65 366) \$

**Assurance-maladie** – Ces dépenses ont trait aux paiements des médecins. Les paiements aux médecins ont été conformes à ceux de l'exercice précédent.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Research and education	\$15,118,467	\$14,649,018	\$469,449

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

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
Support services	\$201,769,544	\$178,664,255	\$23,105,289

**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 were up significantly over the previous year. The major reasons were increased retirement allowance payouts and increased WorkSafeNB costs. It should be noted that the additional retirement costs were offset by increased revenues, whereas WorkSafeNB costs need to be absorbed by savings in other areas such as energy costs.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Recherche et éducation	15 118 467 \$	14 649 018 \$	469 449 \$

**Recherche et éducation** – Ces dépenses touchent principalement les services de formation clinique interne offerts au personnel ainsi que les activités de recherche d'Horizon et du Programme d'enseignement médical. Les dépenses ont diminué par rapport à l'exercice précédent en raison de la diminution des coûts salariaux dans le secteur de l'éducation.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
Services de soutien	201 769 544 \$	178 664 255 \$	23 105 289 \$

**Services de soutien** – Les services de soutien comprennent les secteurs comme l'entretien ménager, la buanderie, l'entretien et les services techniques, les services financiers, les ressources humaines, les systèmes informatiques et les services d'alimentation. Les dépenses des services de soutien ont augmenté considérablement par rapport à l'exercice précédent. Les paiements des indemnités de retraite et les coûts accrus de Travail sécuritaire NB ont été les principales causes. Il importe de souligner que les coûts additionnels touchant les retraites ont été compensés par les revenus accrus, tandis que les coûts de Travail sécuritaire NB doivent être financés par les économies réalisées dans d'autres secteurs comme les coûts d'énergie.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
<b>Administrative services</b>	\$21,357,467	\$19,421,365	\$1,936,102

**Administrative Services** – These expenses include costs associated with the operation of the corporate office, infection control, quality improvement, risk management and planning. Costs have increased in this area due to salary-related costs to the filling of vacancies, and also due to some fluctuation in costs that are centrally charged.

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
<b>Ancillary services</b>	\$12,016,252	\$12,255,452	(\$239,200)

**Ancillary Services** – Ancillary services' expenditures are related to payments made on behalf of other organizations, for which related revenue recovery is received, and marketable services including paid parking, retail food services and specific initiatives undertaken by management to support health care services. Expenditures have decreased from the previous year in salaries and other supply areas for work carried out for other organizations.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
<b>Services administratifs</b>	21 357 467 \$	19 421 365 \$	1 936 102 \$

**Services administratifs** – Ces dépenses incluent les coûts associés au fonctionnement du bureau de la direction, au contrôle des infections, à l'amélioration de la qualité, à la gestion du risque et à la planification. Les coûts ont augmenté dans ce secteur en raison des coûts liés aux salaires pour pourvoir les postes vacants et également en raison d'une certaine fluctuation des coûts qui sont imputés centralement.

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
<b>Services accessoires</b>	12 016 252 \$	12 255 452 \$	(239 200) \$

**Services accessoires** – Ces dépenses ont trait aux paiements versés au nom d'autres organismes pour lesquels un recouvrement est enregistré comme des revenus et pour des services commercialisables comprenant les stationnements payants, les services d'alimentation au détail ainsi que certaines initiatives entreprises par la direction pour appuyer les services de soins de santé. Par rapport à l'exercice précédent, les dépenses au chapitre des salaires et des fournitures diverses ont diminué pour le travail effectué au nom d'autres organismes.

## 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	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
<b>Capital Grant Funding</b>	\$24,076,254	\$18,329,423	\$5,746,831
<b>Amortization of tangible capital assets</b>	\$(34,972,281)	\$(34,685,313)	\$286,968

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

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

Area	2017 Actual	2016 Actual	Increase (Decrease)
<b>Sick pay obligation</b>	\$1,630,100	\$947,100	\$683,000

**Sick Pay Obligation** – Horizon recognizes the change in sick pay obligation to its employees. The expense is determined through actuarial calculation and changes each year due to projections for interest rates, salary increases, and sick leave experience. The overall liability was decreased from the previous year.

## Projets non opérationnels financés

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

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
<b>Financement par subvention en capital</b>	24 076 254 \$	18 329 423 \$	5 746 831 \$
<b>Amortissement des immobilisations matérielles</b>	(34 972 281) \$	(34 685 313) \$	286 968 \$

### Financement par subvention en capital –

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

### Amortissement des immobilisations matérielles –

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

Secteur	Réel 2017	Réel 2016	Hausse (baisse)
<b>Prestations de maladie</b>	1 630 100 \$	947 100 \$	683 000 \$

**Prestations de maladie** – Le Réseau de santé Horizon tient compte des changements aux prestations de maladie de ses employés. Les dépenses sont établies par un calcul actuariel et varient chaque année en fonction des prévisions liées aux taux d'intérêt, aux augmentations salariales et aux congés de maladie. Le passif total a diminué par rapport à l'exercice précédent.

## STATEMENT OF OPERATIONS

Year ended March 31

	Budget 2017 \$	Actual 2017 \$	Actual 2016 \$
<b>Revenues</b>			
Department of Health	1,091,963,229	1,086,065,382	1,051,602,266
Government of Canada	16,432,409	15,293,746	14,921,218
Patient recoveries	40,302,614	40,159,035	37,511,703
Other recoveries and sales	30,431,307	32,658,642	33,991,443
	1,179,129,559	1,174,176,805	1,138,026,630
<b>Expenses</b>			
Nursing inpatient services	327,408,019	332,678,975	329,944,662
Non-inpatient services	149,331,818	147,867,038	146,815,036
Diagnostic and therapeutic services	194,762,932	192,202,009	191,732,842
Community services	115,827,262	113,160,788	110,593,927
Medicare	143,857,802	137,282,092	137,347,458
Research and education	16,992,636	15,118,467	14,649,018
Support services	195,823,810	201,769,544	178,664,255
Administrative services	23,072,567	21,357,467	19,421,365
Ancillary services	12,052,713	12,016,252	12,255,452
	1,179,129,559	1,173,452,632	1,141,424,015
Surplus (deficit) from operations	-	724,173	(3,397,385)
Deficit funding from Department of Health	-	-	3,427,000
Surplus from operations before undernoted	-	724,173	29,615
Capital grant funding (note 12)	18,645,551	24,076,254	18,329,423
Amortization of tangible capital assets	(34,959,136)	(34,972,281)	(34,685,313)
Sick pay obligation adjustment (note 11)	(502,800)	1,630,100	947,100
	(16,816,385)	(8,541,754)	(15,379,175)

## ÉTAT DES RÉSULTATS D'EXPLOITATION

Exercice se terminant le 31 mars

	Budget 2017 \$	Réel 2017 \$	Réel 2016 \$
<b>Revenus</b>			
Ministère de la Santé	1 091 963 229	1 086 065 382	1 051 602 266
Gouvernement du Canada	16 432 409	15 293 746	14 921 218
Recouvrements des patients	40 302 614	40 159 035	37 511 703
Autres sommes recouvrées et ventes	30 431 307	32 658 642	33 991 443
	1 179 129 559	1 174 176 805	1 138 026 630
<b>Dépenses</b>			
Services infirmiers aux patients hospitalisés	327 408 019	332 678 975	329 944 662
Services aux patients en consultation externe	149 331 818	147 867 038	146 815 036
Services diagnostiques et thérapeutiques	194 762 932	192 202 009	191 732 842
Services communautaires	115 827 262	113 160 788	110 593 927
Assurance-maladie	143 857 802	137 282 092	137 347 458
Recherche et éducation	16 992 636	15 118 467	14 649 018
Services de soutien	195 823 810	201 769 544	178 664 255
Services administratifs	23 072 567	21 357 467	19 421 365
Services accessoires	12 052 713	12 016 252	12 255 452
	1 179 129 559	1 173 452 632	1 141 424 015
Déficit d'exploitation	-	724 173	(3 397 385)
Financement des déficits du ministère de la Santé	-	-	3 427 000
Excédent (déficit) d'exploitation avant les éléments ci-dessous	-	724 173	29 615
Financement par subvention en capital (note 12)	18 645 551	24 076 254	18 329 423
Amortissement des immobilisations corporelles	(34 959 136)	(34 972 281)	(34 685 313)
Rajustement des prestations de maladie (note 11)	(502 800)	1 630 100	947 100
	(16 816 385)	(8 541 754)	(15 379 175)

**Executive Team Salary Ranges Fiscal  
2016-17**

Title	Salary Range
President and Chief Executive Officer	\$275,000 – \$300,000
Chief Operating Officer and Vice President Corporate	\$146,380 – \$177,918
Vice President Clinical	\$146,380 – \$177,918
Vice President Community	\$128,570 – \$156,286
Vice President Professional Services	\$128,570 – \$156,286
Vice President, Quality and Patient Centred Care	\$130,832 – \$144,118
Corporate Director of Communications and Community Relations	\$117,052 – \$128,856
Vice President Medical, Academic and Research Affairs	\$263,510 – \$287,456

**Échelle salariale de la haute direction pour  
l'exercice 2016-2017**

Titre	Échelle salariale
Président-directeur général	275 000 \$ à 300 000 \$
Chef des Opérations et vice-présidente des Affaires générales	146 380 \$ à 177 918 \$
Vice-présidente, Services cliniques	146 380 \$ à 177 918 \$
Vice-président, Affaires communautaires	128 570 \$ à 156 286 \$
Vice-président, Services professionnels	128 570 \$ à 156 286 \$
Vice-présidente, Services de qualité et de soins centrés sur le patient	130 832 \$ à 144 118 \$
Directrice générale, Communications et Relations communautaires	117 052 \$ à 128 856 \$
Vice-président, Affaires médicales, universitaires et de la recherche	263 510 \$ à 287 456 \$



**Horizon Health Network**

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

**Réseau de santé Horizon**

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

**FINANCIAL STATEMENTS**

**HORIZON HEALTH NETWORK**

( Regional Health Authority B )

March 31, 2017



KPMG LLP  
Frederick Square  
77 Westmorland Street Suite 700  
Fredericton NB E3B 6Z3  
Telephone (506) 452-8000  
Fax (506) 450-0072

One Factory Lane  
PO Box 827  
Moncton NB E1C 8N6  
Telephone (506) 856-4400  
Fax (506) 856-4499

133 Prince William Street  
PO Box 2388 Stn Main  
Saint John NB E2L 3V6  
Telephone (506) 634-1000  
Fax (506) 633-8828

## INDEPENDENT AUDITORS' REPORT

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

We have audited the accompanying financial statements of Horizon Health Network ("the Entity"), which comprise the statement of financial position as at March 31, 2017, the statements of operations, change in accumulated surplus, change in net debt and cash flows for the year then ended, and notes, comprising a summary of significant accounting policies and other explanatory information.

### *Management's Responsibility for the Financial Statements*

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

### *Auditors' Responsibility*

Our responsibility is to express an opinion on these financial statements based on our audit. We conducted our audit in accordance with Canadian generally accepted auditing standards. Those standards require that we comply with ethical requirements and plan and perform the audit to obtain reasonable assurance about whether the financial statements are free from material misstatement.

An audit involves performing procedures to obtain audit evidence about the amounts and disclosures in the financial statements. The procedures selected depend on our judgment, including the assessment of the risks of material misstatement of the financial statements, whether due to fraud or error. In making those risk assessments, we consider internal control relevant to the entity's preparation and fair presentation of the financial statements in order to design audit procedures that are appropriate in the circumstances, but not for the purpose of expressing an opinion on the effectiveness of the entity's internal control. An audit also includes evaluating the appropriateness of accounting policies used and the reasonableness of accounting estimates made by management, as well as evaluating the overall presentation of the financial statements.

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

### *Opinion*

In our opinion, the financial statements present fairly, in all material respects, the financial position of Horizon Health Network as at March 31, 2017, and its remeasurement gains and losses, its results of operations and its cash flows for the year then ended in accordance with Canadian public sector accounting standards.

Chartered Professional Accountants

June 5, 2017  
Fredericton, Canada

---

# **HORIZON HEALTH NETWORK**

**Financial Statements  
Year Ended March 31, 2017**

---

Statement of Financial Position

Statement of Operations

Statement of Change in Accumulated Surplus

Statement of Change in Net Debt

Statement of Cash Flows

Notes to Financial Statements

---

---

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

---

**As at March 31**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Financial assets</b>		
Cash and cash equivalents	7,008,363	2,618,183
Accounts receivable (note 7)	85,900,825	94,222,738
Investments and restricted cash (note 8)	23,286,777	25,903,123
	<u>116,195,965</u>	<u>122,744,044</u>
<b>Liabilities</b>		
Accounts payable and accrued liabilities (note 9)	134,690,970	142,256,384
Designated funds (note 10)	7,875,761	7,511,316
Employee future benefits (note 11)	53,337,100	55,009,800
Deferred revenue - capital grants (note 12)	330,725	1,926,136
	<u>196,234,556</u>	<u>206,703,636</u>
<b>Net debt</b>	<u>(80,038,591)</u>	<u>(83,959,592)</u>
<b>Non-financial assets</b>		
Tangible capital assets (note 13)	359,420,199	371,095,662
Inventory (note 14)	8,820,596	9,256,822
Prepaid expenses	1,009,565	1,607,933
	<u>369,250,360</u>	<u>381,960,417</u>
<b>Accumulated surplus</b>	<u>289,211,769</u>	<u>298,000,825</u>

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

---

*Director*

---

*Director*

---

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

---

<b>Year ended March 31</b>	<b>Budget 2017 \$</b>	<b>Actual 2017 \$</b>	<b>Actual 2016 \$</b>
	(Note 4)		
<b><u>Revenues</u></b>			
Department of Health	1,091,963,229	1,086,065,382	1,051,602,266
Government of Canada	16,432,409	15,293,746	14,921,218
Patient recoveries	40,302,614	40,159,035	37,511,703
Other recoveries and sales	30,431,307	32,658,642	33,991,443
	<u>1,179,129,559</u>	<u>1,174,176,805</u>	<u>1,138,026,630</u>
<b><u>Expenses</u></b>			
Nursing inpatient services	327,408,019	332,678,975	329,944,662
Non-inpatient services	149,331,818	147,867,038	146,815,036
Diagnostic and therapeutic services	194,762,932	192,202,009	191,732,842
Community services	115,827,262	113,160,788	110,593,927
Medicare	143,857,802	137,282,092	137,347,458
Research and education	16,992,636	15,118,467	14,649,018
Support services	195,823,810	201,769,544	178,664,255
Administrative services	23,072,567	21,357,467	19,421,365
Ancillary services	12,052,713	12,016,252	12,255,452
	<u>1,179,129,559</u>	<u>1,173,452,632</u>	<u>1,141,424,015</u>
Surplus (deficit) from operations	-	724,173	(3,397,385)
Deficit funding from Department of Health	-	-	3,427,000
Surplus from operations before undernoted	-	724,173	29,615
Capital grant funding (note 12)	18,645,551	24,076,254	18,329,423
Amortization of tangible capital assets	(34,959,136)	(34,972,281)	(34,685,313)
Sick pay obligation adjustment (note 11)	(502,800)	1,630,100	947,100
	<u>(16,816,385)</u>	<u>(8,541,754)</u>	<u>(15,379,175)</u>

---

*See accompanying notes to financial statements*

---

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

---

**Year ended March 31**

	<b>Budget 2017 \$</b>	<b>Actual 2017 \$</b>	<b>Actual 2016 \$</b>
	(Note 4)		
<b>Accumulated surplus - beginning of year</b>		298,000,825	316,962,094
Annual deficit	(16,816,385)	(8,541,754)	(15,379,175)
Endowments and restricted funds expenditures	-	2,699	17,999
Remeasurement gains and losses	-	(250,001)	(3,600,093)
		<u>(8,789,056)</u>	<u>(18,961,269)</u>
<b>Accumulated surplus - end of year</b>		<u>289,211,769</u>	<u>298,000,825</u>

**Comprised of the following:**

Unrestricted		(70,676,891)	(71,965,188)
Investment in capital assets		359,089,474	369,169,526
Endowments and restricted funds		799,186	796,487
<b>Accumulated surplus - end of year</b>		<u>289,211,769</u>	<u>298,000,825</u>

*See accompanying notes to financial statements*

---

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

---

**Year ended March 31**

	<b>Budget 2017 \$</b>	<b>Actual 2017 \$</b>	<b>Actual 2016 \$</b>
	(Note 4)		
<b>Net debt - beginning of year</b>	-	(83,959,592)	(83,403,917)
<b>Changes in year</b>			
Annual deficit	(16,816,385)	(8,541,754)	(15,379,175)
Remeasurement gains and losses	-	(250,001)	(3,600,093)
Acquisition of tangible capital assets	-	(23,296,818)	(18,705,432)
Amortization of tangible capital assets	34,959,136	34,972,281	34,685,313
Net change in inventory - decrease (increase)	-	436,226	(230,505)
Net change in prepaid expenses - decrease	-	598,368	2,656,218
Endowments and restricted funds expenditures	-	2,699	17,999
<b>Decrease (increase) in net debt</b>		<b>3,921,001</b>	<b>(555,675)</b>
<b>Net debt - end of year</b>		<b>(80,038,591)</b>	<b>(83,959,592)</b>

*See accompanying notes to the financial statements*

---

**Horizon Health Network****STATEMENT OF CASH FLOWS**

---

**Year ended March 31**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Cash and cash equivalents provided by (used in):</b>		
<b>Operating activities</b>		
Deficit for the year	(8,541,754)	(15,379,175)
Add (deduct) items not requiring an outlay of cash		
Amortization of tangible capital assets	34,972,281	34,685,313
Decrease in employee future benefits	(1,672,700)	(1,066,200)
Gain on disposal of investments	(92,625)	(456,356)
	<u>24,665,202</u>	<u>17,783,582</u>
Net change in non-cash working capital balances related to operations (note 15)	<u>5,269,363</u>	<u>151,178</u>
	<u>29,934,565</u>	<u>17,934,760</u>
<b>Capital transactions</b>		
Purchase of tangible capital assets	(28,006,053)	(18,894,252)
	<u>(28,006,053)</u>	<u>(18,894,252)</u>
<b>Financing activities</b>		
Endowment expenditures	2,699	17,999
	<u>2,699</u>	<u>17,999</u>
<b>Investing activities</b>		
Proceeds on disposal of investments	4,574,168	15,887,965
Purchase of investments	(2,115,199)	(16,834,295)
	<u>2,458,969</u>	<u>(946,330)</u>
Cash and cash equivalents increase (decrease) during the year	4,390,180	(1,887,823)
Cash and cash equivalents, beginning of year	<u>2,618,183</u>	<u>4,506,006</u>
Cash and cash equivalents, end of year	<u><u>7,008,363</u></u>	<u><u>2,618,183</u></u>

*See accompanying notes to financial statements*

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017**

**1. REPORTING ENTITY**

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

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

**2. SIGNIFICANT ACCOUNTING POLICIES**

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

***Revenue Recognition***

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

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

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

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

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

Endowment contributions are recognized as direct increases in net assets.

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

---

**Horizon Health Network**

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017**

***Expense Recognition***

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

***Asset Classification***

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

***Financial Instruments***

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

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

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

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

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

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

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

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

---

**Horizon Health Network**

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017**

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

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

***Derivatives***

Horizon does not enter into any derivative financial instrument arrangements.

***Cash and Cash Equivalents***

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

***Foreign Currency Transactions***

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

***Vacation Pay and Overtime***

Vacation pay and overtime is accrued to year-end.

***Sick Pay***

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

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017*****Tangible Capital Assets***

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

Tangible capital assets are amortized as follows:

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

---

Construction in progress is not amortized.

***Inventory***

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

***Use of Estimates***

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

***Asset Impairment***

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

**3. FUTURE ADOPTION OF ACCOUNTING POLICIES*****Related Party Disclosures***

Horizon is currently in the process of gathering information for the adoption of *PS 2200 - Related Party Disclosures*, which is applicable to year-ends beginning on or after April 1, 2017. This new standard defines a related party and establishes disclosures required for related party transactions.

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017***Inter-entity Transactions*

Horizon is currently in the process of gathering information for the adoption of PS 3420 - Inter-entity Transactions, which is applicable to year-ends beginning on or after April 1, 2017. This new standard establishes standards on how to account for and report transactions between public sector entities that comprise a government's reporting entity from both a provider and recipient perspective.

*Assets*

Horizon is currently in the process of gathering information for the adoption of PS 3210 - Assets, which is applicable to year-ends beginning on or after April 1, 2017, and provides guidance on the definition of assets. This guidance will be helpful in determining whether an item meets the definition of an asset. This new Section provides additional guidance on what is meant by economic resources, control, past transactions or events, and future economic benefits. It may also result in public sector entities reassessing whether items meet the definition of an asset upon adoption of this Section. Section PS 3210 requires public sector entities to disclose major categories of assets that are not recognized in their financial statements (i.e. intangibles, crown lands, heritage assets, etc.).

*Contingent Assets*

Horizon is currently in the process of gathering information for the adoption of PS 3320 - Contingent Assets, which is applicable to year-ends beginning on or after April 1, 2017, and provides a new definition of contingent assets. Section PS 3320 requires disclosure of contingent assets in the financial statements when the occurrence of a confirming future event is likely. This new Section may result in public sector entities performing a reassessment of items that meet the definition of a contingent asset and additional information being disclosed upon adoption of this Section.

*Contractual Rights*

Horizon is currently in the process of gathering information for the adoption of PS 3380 - Contractual Rights, which is applicable to year-ends beginning on or after April 1, 2017, and provides a new definition of contractual rights. This Section also requires that information about a public sector entity's contractual rights be disclosed in the financial statements.

It is not anticipated that any material changes will result from the adoptions of these standards.

**4. BUDGET**

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

**NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017**

**5. ECONOMIC DEPENDENCE**

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

**6. FINANCIAL INSTRUMENTS**

***Credit Risk***

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

***Liquidity Risk***

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

***Market Risk***

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

*Foreign Exchange Risk*

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

*Interest Rate Risk*

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

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017****7. ACCOUNTS RECEIVABLE**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<hr/>		
<u>Province of New Brunswick</u>		
Medicare	16,576,627	19,717,294
Equipment grants	5,765,456	9,734,102
Provincial plan	34,582,357	34,521,998
Budget amendments	7,513,458	9,007,380
Estimated year-end adjustments	149,248	1,645,377
Other	-	795,953
	<hr/>	<hr/>
	64,587,146	75,422,104
	<hr/>	
Patient, net of allowance for doubtful accounts of \$3,611,713 (2016 - \$4,171,420)	11,762,466	10,874,175
Other related parties (note 16)	2,774,250	1,236,822
HST	1,392,164	3,802,299
Other	5,384,799	2,887,338
	<hr/>	<hr/>
	85,900,825	94,222,738
	<hr/>	

**8. INVESTMENTS AND RESTRICTED CASH**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<hr/>		
Pooled Funds		
Fixed income securities	11,307,031	12,149,168
Canadian denominated stocks	3,274,512	4,080,652
U.S. denominated stocks	1,739,437	2,685,694
Amounts held in cash	6,965,797	6,987,609
	<hr/>	<hr/>
	23,286,777	25,903,123
	<hr/>	

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

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

Year ended March 31, 2017

**9. ACCOUNTS PAYABLE AND ACCRUED LIABILITIES**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Accounts payable and other accrued liabilities	33,228,257	43,272,461
Salaries and benefits	51,171,458	50,123,748
Accrued vacation pay	50,291,255	48,860,175
	<u>134,690,970</u>	<u>142,256,384</u>

**10. DESIGNATED FUNDS**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Patient and other funds	1,341,376	1,515,446
Educational funds	860,994	1,063,990
Research funds	5,673,391	4,931,880
	<u>7,875,761</u>	<u>7,511,316</u>

**11. EMPLOYEE FUTURE BENEFITS**

( A ) Former CEO Pension

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

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Total actuarial value, beginning of year	1,088,300	1,177,800
Change during the year	31,310	(21,113)
Less: payments made during the year	<u>(69,410)</u>	<u>(68,387)</u>
Total actuarial value, end of year	<u>1,050,200</u>	<u>1,088,300</u>

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017****( B ) Other Pension**

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

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Total actuarial value, beginning of year	358,100	387,700
Change during the year	9,798	(15,718)
Less: payments made during the year	<u>(14,298)</u>	<u>(13,882)</u>
Total actuarial value, end of year	<u>353,600</u>	<u>358,100</u>
Total pension related employee future benefits	<u>1,403,800</u>	<u>1,446,400</u>

**( C ) General Pensions**

Current employees of Horizon Health Network are covered by the Public Service Pension Plans of the Province of New Brunswick. The Public Service Pension Plan is a shared risk multi-employer plan under which contributions are made by both Horizon and the employees. For the fiscal year-ended March 31, 2017, Horizon expensed contributions of \$11,810,606 (2016 - \$11,402,502) under the terms of the plan. Horizon has no direct liability or entitlement to any unfunded liability or surplus in the plan related to its current or former employees.

**( D ) Sick Pay**

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

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

Discount rate	3.25% per annum
Salary growth rate:	1.5% per annum
Retirement age:	age 60
Termination Scale	Aged based turnover

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017**

Based on actuarial valuation of the liability, at March 31, 2017, the results are:

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Accrued sick pay liability, beginning of year	53,563,400	54,510,500
Current service cost	4,089,900	4,448,900
Interest on obligation	1,234,700	1,169,600
Amortization of unrecognized balances experience	(1,074,000)	(771,800)
Benefit payments	(5,880,700)	(5,793,800)
	<u>(1,630,100)</u>	<u>(947,100)</u>
Accrued sick pay liability, end of year	<u>51,933,300</u>	<u>53,563,400</u>

**( E ) Retirement Allowances**

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

---

Total future employee benefit obligations at March 31	53,337,100	55,009,800
---	------------	------------

---

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

Year ended March 31, 2017

**12. CAPITAL GRANTS**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Capital grants received and recorded as revenue during the year are as follows:		
Deferred revenue capital grants, beginning of year	1,926,136	4,047,511
Capital grants - Province of New Brunswick	17,539,348	14,419,962
Capital grants - Foundations, Auxiliaries, others	4,941,495	1,788,086
Less: deferred revenue capital grants, end of year	<u>(330,725)</u>	<u>(1,926,136)</u>
Capital grant revenue for the year	<u>24,076,254</u>	<u>18,329,423</u>

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

**13. TANGIBLE CAPITAL ASSETS**

			<b>Net Book Value</b>	
	<b>Cost</b>	<b>Accumulated</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>Amortization</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
		<b>\$</b>		
Land	4,361,125	-	4,361,125	4,361,125
Land improvements	12,509,201	8,367,749	4,141,452	4,574,626
Leasehold improvements	1,185,277	1,153,982	31,295	65,434
Buildings	565,466,948	332,288,375	233,178,573	236,949,361
Equipment	482,844,226	366,213,128	116,631,098	120,738,008
Construction in progress	1,076,656	-	1,076,656	4,407,108
	<u>1,067,443,433</u>	<u>708,023,234</u>	<u>359,420,199</u>	<u>371,095,662</u>

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

Year ended March 31, 2017

**14. INVENTORY**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Drugs	3,437,594	3,479,062
Medical, surgical, general supplies	5,383,002	5,777,760
	<u>8,820,596</u>	<u>9,256,822</u>

**15. STATEMENT OF CASH FLOWS**

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

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Decrease (increase) in</b>		
Accounts receivable	8,321,914	(6,165,600)
Inventory	436,226	(230,505)
Prepaid expenses	598,368	2,656,218
	<u>9,356,508</u>	<u>(3,739,887)</u>
<b>Increase (decrease) in</b>		
Accounts payable and accrued liabilities	(7,565,414)	5,242,623
Deferred revenues - capital grants	(1,595,411)	(2,121,375)
Designated funds	364,445	580,997
	<u>(8,796,380)</u>	<u>3,702,245</u>
Net change in tangible capital asset additions not yet paid at year-end	4,709,235	188,820
	<u>5,269,363</u>	<u>151,178</u>

Tangible capital asset additions unpaid at year end are as follows: \$ 1,808,128 (2016-\$6,517,363)

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017****16. RELATED PARTIES**

Horizon has an economic interest in several foundations and auxiliaries which are registered charitable organizations incorporated in various communities. Their purpose is to raise, invest and distribute funds used in the enhancement of services and facilities throughout Horizon.

Vitalité (Regional Health Authority A), was created at the same time as Horizon through an act of the legislature. Vitalité resulted from the merger of the Regional Health Authorities 1B, 4, 5, and 6.

During the 2016 year FacilicorpNB was amalgamated into ServiceNB. This agency continues to provide non-clinical shared services to the Province of New Brunswick.

NB Power and WorkSafeNB are provincial Crown Corporations providing services to Horizon.

The purchase and sale of materials and services were measured at exchange amounts, which are also market prices, on normal terms of purchase and sale.

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<hr/>		
Transactions during the year:		
Supply of services to		
ServiceNB	276,707	42
Vitalité	341,818	301,735
Other	1,956,263	2,056,334
Donations received from		
Foundations	5,426,715	3,055,132
Auxiliaries	169,013	385,872
Purchased services from		
ServiceNB	125,320	2,958,330
Vitalité	178,952	287,519
WorkSafeNB	8,519,254	9,834,005
NB Power	13,505,857	8,297,781
Balances at end of year:		
Accounts receivable from related parties (note 7)		
Vitalité	86,095	73,443
Other related parties	2,688,155	1,163,379
Accounts payable to related parties		
Vitalité	960	-
ServiceNB	26,088	30,866
NB Power	652,983	87,340
WorkSafeNB	1,220,928	363,390

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017****17. COMMITMENTS**

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

	\$
2018	13,271,212
2019	4,853,510
2020	3,746,742
2021	2,547,530
2022	2,433,344

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

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

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

---

**Horizon Health Network****NOTES TO FINANCIAL STATEMENTS**

---

**Year ended March 31, 2017****18. EXPENSES BY OBJECT**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Salaries	780,438,530	778,344,899
Benefits	110,767,106	87,494,099
Medical and surgical supplies	81,963,279	80,732,436
Drugs	46,259,989	47,479,083
Other - materials and supplies	98,250,004	97,543,851
Other - services	54,143,624	48,882,547
Amortization	34,972,281	34,685,313
	<hr/> 1,206,794,813	<hr/> 1,175,162,228 <hr/>

**19. CONTINGENCIES**

The nature of Horizon's activities is such that there is usually litigation pending or in prospect at any time. With respect to claims at March 31, 2017, management believes that Horizon has valid defenses and appropriate insurance coverage in place. In the event any claims are successful, management believes that such claims will not have a material effect on Horizon's financial position.

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

**20. COMPARATIVE FIGURES**

Certain 2016 comparative figures have been reclassified to conform with the financial statement presentation adopted for 2017.

États financiers

# **RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON**

(Régie régionale de la santé B)

Le 31 mars 2017



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

Frederick Square

77, rue Westmorland, bureau 700

Fredericton (NB) E3B 6Z3

Téléphone (506) 856-4400

Télécopieur (506) 856-4499

www.kpmg.ca

Place Marven's

One Factory Lane

Boîte postale 827

Moncton (NB) E1C 8N6

Téléphone (506) 856-4400

Télécopieur (506) 856-4499

Édifice Harbour

133, rue Prince William, bureau 306

Boîte postale 2388

Saint John (NB) E2L 3V6

Téléphone 506-634-1000

Télécopieur 506-633-8828

## RAPPORT DES AUDITEURS INDÉPENDANTS

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

Nous avons effectué l'audit des états financiers ci-joints du Réseau de santé Horizon (« l'entité »), qui comprennent l'état de la situation financière au 31 mars 2017 et les états des résultats, de la variation du surplus accumulé, de la variation de la dette nette et des flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, ainsi que les notes, qui comprennent un résumé des principales méthodes comptables et d'autres informations explicatives.

### *Responsabilité de la direction pour les états financiers*

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

### *Responsabilité des auditeurs*

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur les états financiers, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève de notre jugement, et notamment de notre évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, nous prenons en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

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

### *Opinion*

À notre avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière du Réseau de santé Horizon au 31 mars 2017, ainsi que les gains et pertes de réévaluation, des résultats de son fonctionnement et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux normes comptables canadiennes pour le secteur public.

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

Comptables professionnel agréés

Le 5 juin 2017  
Fredericton, Canada

# RÉSEAU DE SANTÉ HORIZON

États financiers

Exercice clos le 31 mars 2017

États financiers

État de la situation financière

État des résultats

État de la variation du surplus accumulé

État de la variation de la dette nette

État des flux de trésorerie

Notes afférentes aux états financiers

## ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Au 31 mars

	2017	2016
	\$	\$
<b>Actifs financiers</b>		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	7 008 363	2 618 183
Débiteurs (note 7)	85 900 825	94 222 738
Placements et encaisse grevée d'affectations (note 8)	23 286 777	25 903 123
	<u>116 195 965</u>	<u>122 744 044</u>
<b>Passifs</b>		
Créditeurs et charges à payer (note 9)	134 690 970	142 256 384
Fonds affectés à des fins particulières (note 10)	7 875 761	7 511 316
Avantages sociaux futurs (note 11)	53 337 100	55 009 800
Revenus reportés – subventions d'investissement (note 12)	330 725	1 926 136
	<u>196 234 556</u>	<u>206 703 636</u>
<b>Dette nette</b>	<u>(80 038 591)</u>	<u>(83 959 592)</u>
<b>Actifs non financiers</b>		
Immobilisations corporelles (note 13)	359 420 199	371 095 662
Stocks (note 14)	8 820 596	9 256 822
Charges payées d'avance	1 009 565	1 607 933
	<u>369 250 360</u>	<u>381 960 417</u>
<b>Surplus accumulé</b>	<u>289 211 769</u>	<u>298 000 825</u>

*Engagements (note 17)*

*Éventualités (note 19)*

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

*Approuvé par le Conseil,*

\_\_\_\_\_, *administrateur*

\_\_\_\_\_, *administrateur*

## ÉTAT DES RÉSULTATS

Exercices clos le 31 mars	Budget 2017 \$	Réal 2017 \$	Réal 2016 \$
	(note 4)		
<b>Revenus</b>			
Ministère de la Santé	1 091 963 229	1 086 065 382	1 051 602 266
Gouvernement du Canada	16 432 409	15 293 746	14 921 218
Recouvrements auprès des patients	40 302 614	40 159 035	37 511 703
Autres recouvrements et ventes	30 431 307	32 658 642	33 991 443
	1 179 129 559	1 174 176 805	1 138 026 630
<b>Charges</b>			
Soins infirmiers dispensés aux patients hospitalisés	327 408 019	332 678 975	329 944 662
Services aux patients en consultation externe	149 331 818	147 867 038	146 815 036
Services diagnostiques et thérapeutiques	194 762 932	192 202 009	191 732 842
Services communautaires	115 827 262	113 160 788	110 593 927
Assurance maladie	143 857 802	137 282 092	137 347 458
Recherche et formation	16 992 636	15 118 467	14 649 018
Services de soutien	195 823 810	201 769 544	178 664 255
Services administratifs	23 072 567	21 357 467	19 421 365
Services auxiliaires	12 052 713	12 016 252	12 255 452
	1 179 129 559	1 173 452 632	1 141 424 015
Surplus (déficit) lié aux activités de fonctionnement	-	724 173	(3 397 385)
Financement du déficit par le ministère de la Santé	-	-	3 427 000
Surplus de fonctionnement avant les éléments ci-dessous :	-	724 173	29 615
Subventions d'investissement (note 12)	18 645 551	24 076 254	18 329 423
Amortissement des immobilisations corporelles	(34 959 136)	(34 972 281)	(34 685 313)
Obligation au titre des indemnités de maladie (note 11)	(502 800)	1 630 100	947 100
	(16 816 385)	(8 541 754)	(15 379 175)

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

**ÉTAT DE LA VARIATION DU SURPLUS ACCUMULÉ**

---

<b>Exercices clos le 31 mars</b>	<b>Budget 2017 \$</b>	<b>Réel 2017 \$</b>	<b>Réel 2016 \$</b>
	(note 4)		
<b>Surplus accumulé à l'ouverture de l'exercice</b>		298 000 825	316 962 094
Déficit de l'exercice	(16 816 385)	(8 541 754)	(15 379 175)
Charges au titre des dotations et des fonds affectés	-	2 699	17 999
Les gains et pertes de réévaluation	-	(250 001)	(3 600 093)
		<u>(8 789 056)</u>	<u>(18 961 269)</u>
<b>Surplus accumulé à la clôture de l'exercice</b>		<u>289 211 769</u>	<u>298 000 825</u>
<b>Constitué des éléments suivants :</b>			
Fonds non affectés		(70 676 891)	(71 965 188)
Investissement en immobilisations		359 089 474	369 169 526
Dotations et fonds affectés		799 186	796 487
<b>Surplus accumulé à la clôture de l'exercice</b>		<u>298 211 769</u>	<u>298 000 825</u>

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

## ÉTAT DE LA VARIATION DE LA DETTE NETTE

Exercices clos les 31 mars	Budget 2017 \$	Réal 2017 \$	Réal 2016 \$
	(note 4)		
<b>Dettes nettes à l'ouverture de l'exercice</b>	-	(83 959 592)	(83 403 917)
<b>Variations de l'exercice</b>			
Déficit de l'exercice	(16 816 385)	(8 541 754)	(15 379 175)
Les gains et pertes de réévaluation	-	(250 001)	(3 600 093)
Acquisition d'immobilisations corporelles	-	(23 296 818)	(18 705 432)
Amortissement d'immobilisations corporelles	34 959 136	34 972 281	34 685 313
Variation nette des stocks de fournitures – diminution (augmentation)	-	436 226	(230 505)
Variation nette des charges payées d'avance – diminution	-	598 368	2 656 218
Charges au titre des dotations et des fonds affectés	-	2 699	17 999
<b>Diminution (augmentation) de la dette nette</b>		3 921 001	(555 675)
<b>Dettes nettes à la clôture de l'exercice</b>		(80 038 591)	(83 959 592)

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

## ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

**Exercices clos les 31 mars**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Trésorerie et équivalents de trésorerie provenant des (affectés aux) :</b>		
<b>Activités de fonctionnement</b>		
Déficit de l'exercice	(8 541 754)	(15 379 175)
Ajouter (déduire) les éléments sans effet sur la trésorerie		
Amortissement des immobilisations corporelles	34 972 281	34 685 313
Diminution des avantages sociaux futurs	(1 672 700)	(1 066 200)
Gain sur la cession de placements	(92 625)	(456 356)
	24 665 202	17 783 582
Variation nette des soldes hors trésorerie du fonds de roulement lié au fonctionnement (note 15)	5 269 363	151 178
	29 934 565	17 934 760
<b>Opérations portant sur les immobilisations corporelles</b>		
Acquisition d'immobilisations corporelles	(28 006 053)	(18 894 252)
	(28 006 053)	(18 894 252)
<b>Activités de financement</b>		
Charges au titre des dotations	2 699	17 999
	2 699	17 999
<b>Activités d'investissement</b>		
Produit tiré de la cession de placements	4 574 168	15 887 965
Acquisition de placements	(2 115 199)	(16 834 295)
	2 458 969	(946 330)
Augmentation (diminution) de la trésorerie et des équivalents de trésorerie au cours de l'exercice	4 390 180	(1 887 823)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	2 618 183	4 506 006
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	7 008 363	2 618 183

*Se reporter aux notes afférentes aux états financiers.*

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Exercice clos le 31 mars 2017

### 1. ENTITÉ PRÉSENTANT L'INFORMATION FINANCIÈRE

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

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

### 2. PRINCIPALES MÉTHODES COMPTABLES

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

#### *Constatation des revenus*

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

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

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

Les subventions en capital fournies sans spécification sont constatées dans les produits lorsque la subvention est reçue.

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

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

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

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2017

#### *Constatation des charges*

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

#### *Classement des actifs*

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

#### *Instruments financiers*

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

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

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

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

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

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

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

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

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2017

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

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

### *Instruments dérivés*

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

### *Trésorerie et équivalents de trésorerie*

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

### *Opérations en devises*

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

### *Indemnités de vacances et heures supplémentaires*

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

### *Indemnités de maladie*

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

### *Immobilisations corporelles*

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

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

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

---

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2017

Les travaux de construction en cours ne sont pas amortis.

#### *Stocks*

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

#### *Utilisation d'estimations*

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

#### *Perte de valeur*

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

### **3. Application future de méthode comptable**

Information relative aux apparentés

Horizon procède actuellement à la collecte d'informations en vue de l'adoption du chapitre SP 2200, « Information relative aux apparentés », qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er avril 2017. Cette nouvelle norme définit ce qu'on entend par un apparenté et établit les informations à fournir relativement aux opérations entre apparentés.

#### *Opérations interentités*

Horizon procède actuellement à la collecte d'informations en vue de l'adoption du chapitre SP 3420, « Opérations interentités », qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er avril 2017. Cette nouvelle norme établit des normes de comptabilisation et d'information applicables aux opérations conclues entre des entités du secteur public qui sont comprises dans le périmètre comptable d'un gouvernement, tant du point de vue du prestataire que de celui du bénéficiaire.

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

### Exercice clos le 31 mars 2017

#### *Actifs*

Horizon procède actuellement à la collecte d'informations en vue de l'adoption du chapitre SP 3210, « Actifs », qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er avril 2017 et offre des indications sur l'application de la définition des actifs. Cette nouvelle norme précise la définition de ressources économiques, de contrôle, d'opérations et d'événements passés et d'avantages économiques futurs. Ces informations seront utiles pour déterminer si un élément correspond à la définition d'actif et pourraient amener des entités du secteur public à réévaluer si, une fois ce chapitre adopté, certains éléments satisfont à la définition d'un actif. Le chapitre SP 3210 exige des entités du secteur public qu'elles présentent l'information portant sur les grandes catégories d'actifs qui ne sont pas reconnues dans leurs états financiers (actifs incorporels, terres publiques, biens patrimoniaux, etc.).

#### *Actifs éventuels*

Horizon procède actuellement à la collecte d'informations en vue de l'adoption du chapitre SP 3320, « Actifs éventuels », qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er avril 2017. Cette nouvelle norme présente une nouvelle définition d'actifs éventuels. En vertu du chapitre SP 3320, les actifs éventuels doivent être présentés dans les états financiers s'il est probable que l'événement futur déterminant se produira. Cette nouvelle norme pourrait amener des entités du secteur public à réévaluer des éléments qui correspondent à la définition d'un actif éventuel et à fournir des informations supplémentaires à l'adoption du chapitre.

#### *Droits contractuels*

Horizon procède actuellement à la collecte d'informations en vue de l'adoption du chapitre SP 3380, « Droits contractuels », qui s'applique aux exercices ouverts à compter du 1er avril 2017. Cette nouvelle norme présente la définition de droits contractuels et exige également la présentation d'informations sur les droits contractuels d'une entité du secteur public dans les états financiers.

L'adoption de ces normes ne devrait donner lieu à aucun changement significatif.

## **4. BUDGET**

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

## **5. DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE**

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

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Exercice clos le 31 mars 2017

### 6. INSTRUMENTS FINANCIERS

#### *Risque de crédit*

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

#### *Risque de liquidité*

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

#### *Risque de marché*

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

#### *Risque de change*

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

#### *Risque de taux d'intérêt*

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

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Exercice clos le 31 mars 2017

## 7. DÉBITEURS

	2017 \$	2016 \$
<u>Province du Nouveau-Brunswick</u>		
Assurance-maladie	16 576 627	19 717 294
Subventions pour le matériel	5 765 456	9 734 102
Régime provincial	34 582 357	34 521 998
Modifications budgétaires	7 513 458	9 007 380
Ajustements estimatifs de clôture d'exercice	149 248	1 645 377
Autres	-	795 953
	<u>64 587 146</u>	<u>75 422 104</u>
Patients, déduction faite d'une provision pour créances douteuses de 3 611 713 \$ (4 171 420 \$ en 2016)	11 762 466	10 874 175
Autres entités apparentées (note 16)	2 774 250	1 236 822
Taxe de vente harmonisée	1 392 164	3 802 299
Autres	5 384 799	2 887 338
	<u>85 900 825</u>	<u>94 222 738</u>

## 8. PLACEMENTS ET ENCAISSE GREVÉE D'AFFECTATIONS

	2017 \$	2016 \$
<u>Fonds en gestion commune</u>		
Titres à revenu fixe	11 307 031	12 149 168
Actions de sociétés canadiennes	3 274 512	4 080 652
Actions de sociétés américaines	1 739 437	2 685 694
<u>Encaisse</u>	<u>6 965 797</u>	<u>6 987 609</u>
	<u>23 286 777</u>	<u>25 903 123</u>

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

## 9. CRÉDITEURS ET CHARGES À PAYER

	2017 \$	2016 \$
Créditeurs et autres charges à payer	33 228 257	43 272 461
Salaires et avantages sociaux	51 171 458	50 123 748
Indemnités de vacances à payer	50 291 255	48 860 175
	<u>134 690 970</u>	<u>142 256 384</u>

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

Exercice clos le 31 mars 2017

### 10. FONDS AFFECTÉS À DES FINS PARTICULIÈRES

	2017 \$	2016 \$
Fonds affectés aux patients et autres fonds	1 341 376	1 515 446
Fonds affectés à la formation	860 994	1 063 990
Fonds affectés à la recherche	5 673 391	4 931 880
	<b>7 875 761</b>	<b>7 511 316</b>

### 11. AVANTAGES SOCIAUX FUTURS

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

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

	2017 \$	2016 \$
Valeur actuarielle totale à l'ouverture de l'exercice	1 088 300	1 177 800
Variation au cours de l'exercice	31 130	(21 113)
Moins : paiements faits au cours de l'exercice	(69 410)	(68 387)
Valeur actuarielle totale à la clôture de l'exercice	<b>1 050 200</b>	<b>1 088 300</b>

#### B) Autres prestations de retraite

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

	2017 \$	2016 \$
Valeur actuarielle totale à l'ouverture de l'exercice	358 100	387 700
Variation au cours de l'exercice	9 798	(15 718)
Moins : paiements faits au cours de l'exercice	(14 298)	(13 882)
Valeur actuarielle totale à la clôture de l'exercice	<b>353 600</b>	<b>358 100</b>
<b>Total des avantages sociaux futurs au titre des prestations de retraite</b>	<b>1 403 800</b>	<b>1 446 400</b>

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2017**

## C) Prestations de retraite générales

Les employés actuels de Réseau de santé Horizon sont couverts par le Régime de pension de retraite de la fonction publique de la province du Nouveau-Brunswick. Le Régime de pension de retraite de la fonction publique est un régime multiemployeurs à risques partagés en vertu duquel les cotisations sont versées à la fois par Horizon et par les employés. Pour l'exercice clos le 31 mars 2017, Horizon a passé en charges des cotisations de 11 810 606 \$ (11 402 502 \$ en 2016) aux termes de ce régime. Horizon n'a aucune obligation directe ni aucun droit direct à l'égard de tout passif non capitalisé ou de tout excédent du régime relativement à ses employés actuels ou à ses anciens employés.

## D) Indemnités de maladie

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

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

Taux d'actualisation :	3,25 % par année
Taux de croissance des salaires :	1,5 % par année
Âge à la retraite :	60 ans
Échelle de cessation d'emploi	Rotation du personnel fondée sur l'âge

Les résultats de l'évaluation actuarielle du passif au 31 mars 2017 sont présentés ci-dessous.

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Passif au titre des indemnités de maladie cumulées le 1er avril	53 563 400	54 510 500
Coût des services rendus au cours de l'exercice	4 089 900	4 448 900
Intérêts sur l'obligation	1 234 700	1 169 600
Amortissement des soldes non-constatés basé sur l'expérience antérieure	(1 074 000)	(771 800)
Prestations versées	(5 880 700)	(5 793 800)
	(1 630 100)	(947 100)
Passif au titre des indemnités de maladie cumulées le 31 mars	51 933 300	53 563 400

---

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2017**

## E) Indemnités de retraite

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

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Total des obligations au titre des avantages sociaux futurs au 31 mars	53 337 100	55 009 800

---

**12. SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENT**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Les subventions d'investissement reçues et comptabilisées comme revenus au cours de l'exercice sont les suivantes :		
Revenus reportés des subventions d'investissement à l'ouverture de l'exercice	1 926 136	4 047 511
Subventions d'investissement – Province du Nouveau-Brunswick	17 539 348	14 419 962
Subventions d'investissement – Fondations, auxiliaires, autres	4 941 495	1 788 086
Moins : Revenus reportés - Subventions d'investissement à la clôture de l'exercice	(330 725)	(1 926 136)
	<b>24 076 254</b>	<b>18 329 423</b>

---

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

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2017****13. IMMOBILISATIONS CORPORELLES**

	<b>Valeur comptable nette</b>			
	<b>Coût</b>	<b>Amortissement</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Terrains	4 361 125	–	4 361 125	4 361 125
Améliorations foncières	12 509 201	8 367 749	4 141 452	4 574 626
Améliorations locatives	1 185 277	1 153 982	31 295	65 434
Immeubles	565 466 948	332 288 375	233 178 573	236 949 361
Matériel	482 844 226	366 213 128	116 631 098	120 738 008
Construction en cours	1 076 656	–	1 076 656	4 407 108
	1 067 443 433	708 023 234	359 420 199	371 095 662

**14. STOCKS**

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
Médicaments	3 437 594	3 479 062
Fournitures générales, médicales et chirurgicales	5 383 002	5 777 760
	8 820 596	9 256 822

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2017****15. ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE**

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

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Diminution (augmentation)</b>		
Débiteurs	8 321 914	(6 165 600)
Stocks	436 226	(230 505)
Charges payées d'avance	598 368	2 656 218
	<u>9 356 508</u>	<u>(3 739 887)</u>
<b>Augmentation (diminution)</b>		
Créditeurs et charges à payer	(7 565 414)	5 242 623
Revenus reportés – subventions d'investissement	(1 595 411)	(2 121 375)
Fonds affectés à des fins particulières	364 445	580 997
	<u>(8 796 380)</u>	<u>3 702 245</u>
Acquisitions d'immobilisations corporelles non payées à la clôture de l'exercice	4 709 235	188 820
	<u>5 269 363</u>	<u>151 178</u>

Les nouvelles immobilisations corporelles impayées à la fin de l'exercice s'établissaient à 1 808 128 \$ (6 517 363 \$ en 2016).

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2017****16. ENTITÉS APPARENTÉES**

Horizon détient un intérêt financier dans plusieurs fondations et services auxiliaires qui sont des organismes de bienfaisance enregistrés, constitués dans diverses collectivités. Ils ont pour mission de recueillir, d'investir et de distribuer des fonds visant à améliorer les services et les établissements relevant de Horizon.

Le Réseau de santé Vitalité (Régie régionale de la santé A) a été établi en même temps que Horizon en vertu d'une loi. Il est le fruit de la fusion des régies régionales de la santé 1B, 4, 5 et 6.

Au cours de l'exercice précédente, FacilicorpNB a été fusionnée avec ServiceNB. Cet organisme continuera de fournir des services partagés non cliniques à la province du Nouveau-Brunswick.

Énergie NB et Travail Sécuritaire NB sont des sociétés provinciales de la Couronne qui fournissent des services à Horizon.

L'achat et la vente de biens et de services ont été évalués à des valeurs d'échange qui correspondent aux prix du marché, à des conditions d'achat et de vente normales.

	<b>2017</b>	<b>2016</b>
	<b>\$</b>	<b>\$</b>
<b>Opérations au cours de l'exercice</b>		
Prestation de services à :		
ServiceNB	276 707	42
Vitalité	341 818	301 735
Autres	1 956 263	2 056 334
Dons reçus de :		
Fondations	5 426 715	3 055 132
Services auxiliaires	169 013	385 872
Achats de services de :		
ServiceNB	125 320	2 958 330
Vitalité	178 952	287 519
Travail Sécuritaire NB	8 519 254	9 834 005
Énergie NB	13 505 857	8 297 781
<b>Soldes à la clôture de l'exercice</b>		
Montants à recevoir d'entités apparentées (note 7)		
Vitalité	86 095	73 443
Autres entités apparentées	2 688 155	1 163 379
Montants à payer à des entités apparentées		
Vitalité	960	-
ServiceNB	26 088	30 866
Énergie NB	652 983	87 340
Travail Sécuritaire NB	1 220 928	363 390

**NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS**

---

**Exercice clos le 31 mars 2017****17. ENGAGEMENTS**

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

	\$
2018	13 271 212
2019	4 853 510
2020	3 746 742
2021	2 547 530
2022	2 433 344

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

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

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

**18. CHARGES PAR NATURE**

	2017	2016
	\$	\$
Salaires	780 438 530	778 344 899
Avantages sociaux	110 767 106	87 494 099
Fournitures médicales et chirurgicales	81 963 279	80 732 436
Médicaments	46 259 989	47 479 083
Autres – Services	98 250 004	97 543 851
Autres – Biens et fournitures	54 143 624	48 882 547
Amortissement	34 972 281	34 685 313
	<u>1 206 794 813</u>	<u>1 175 162 228</u>

## NOTES AFFÉRENTES AUX ÉTATS FINANCIERS

---

Exercice clos le 31 mars 2017

### 19. ÉVENTUALITÉS

La nature des activités de Horizon est telle que des litiges sont généralement en cours ou prévisibles. En ce qui concerne les réclamations en date du 31 mars 2017, la direction estime que Horizon dispose d'une défense valide et d'une couverture appropriée contre ces poursuites. Dans l'éventualité où certaines réclamations auraient gain de cause, la direction est d'avis que celles-ci n'auront pas une incidence significative sur la situation financière d'Horizon.

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

### 20. CHIFFRES CORRESPONDANTS

Certains des chiffres correspondants de 2016 ont été reclassés afin de les rendre conformes à la présentation adoptée pour 2017.