

Stany Zjednoczone Ameryki mają największy wodospad na świecie, najwyższe biurowce i najlepsze szpitale. Pokazuje to sporządzany od 17 lat przez tygodnik *U.S. News & World Report* ranking placówek medycznych w USA. Przy czytaniu opisów zwycięskich szpitali porażają fundusze jakimi dysponują, liczba noblistów oraz pionierskich zabiegów, o standardach leczenia nie wspominając. W *Menedżerze Zdrowia* przedstawiamy trójkę zwycięskich szpitali – Johns Hopkins Hospital, Mayo Clinic i Cleveland Clinic.



SZPITAL Ameryka

W opinii ekspertów zaangażowanych przez *The New York Times*, tylko jeden szpital w Europie dorównuje najlepszym placówkom w USA. Jest nim Rikshospitalet University Hospital w Oslo. Marka amerykańskich szpitali nie jest przypadkowa. To efekt nakładów na służbę zdrowia. Warto bowiem przypomnieć, że w USA na leczenie wydaje się ponaddwukrotnie więcej niż wynosi średnia dla krajów OECD. W efekcie, np. w Stanach Zjednoczonych wykonuje się więcej *by-passów* niż w całej Europie. Amerykański system opieki medycznej zarządza największym rynkiem usług medycznych na świecie. W 2001 r. jego wartość wzrosła do 1,5 bln USD, a w 2007 r. ma osiągnąć 2 bln USD. Tak ogromny budżet i niebotycznie wyśrubowany poziom usług medycznych budzi wielkie zainteresowanie specjalistów zajmujących się ekonomią, zarządzaniem, logistyką, informatyką i – co oczywiste – leczeniem, czyli lekarzy. Jak ustalana jest kolejność zwycięskich placówek można przeczytać w artykule *Amerykański ranking*. js

1. Johns Hopkins Hospital – najlepszy z najlepszych

Na pierwszym miejscu najbardziej prestiżowego rankingu króluje od 14 lat. 41 spośród jego lekarzy znalazło się na liście *The Best Doctors in America* – zestawieniu najlepszych specjalistów medycyny. Żadne inne centrum medyczne w USA w swojej historii nie miało tylu cenionych i pożądaných przez pacjentów lekarzy.



fol. Archiwum

Rockefeller z Baltimore

Historia tego zacnego i zasłużonego w USA szpitala się zaczyna się w XIX w. Donatorem zarówno tej placówki, jak i uniwersytetu medycznego w Baltimore był Johns Hopkins – biznesmen i prezes banku. Zyczeniem Hopkinsa było, by po jego śmierci majątek przeznaczyć na cele społeczne. I tak w 1889 r. rozpoczął działalność najlepszy dziś szpital w Stanach Zjednoczonych. W 2005 r. nie tylko uznano go za najlepszą pla-

nej przyprawie curry mogą chronić przed rakiem jelita grubego. Oczywiście, to tylko przykład jednego z mniejszych projektów badawczych, których w roku jest prowadzonych kilkadziesiąt. W ostatnich latach naukowcy i lekarze klinicyści dokonali wielu praktycznych odkryć, np. poznali mutacje w genie odpowiedzialnym za nowotwory jelita, co może pomóc w opracowaniu testów diagnostycznych, opracowali również metody wykrywania niewielkich zmian

» Campus Johns Hopkins Hospital na prace badawcze wydaje rocznie 300 mln dolarów. To kwota niespotykana na żadnej innej uczelni medycznej w USA »

cówkę medyczną w USA, ale ponadto 15 specjalności szpitala (spośród 16 kategorii medycznych) znalazło się w pierwszej dziesiątce listy rankingowej. Wystarczy spojrzeć na pierwsze miejsca. Johns Hopkins Hospital zdystansował rywali w takich dziedzinach, jak otolaryngologia, ginekologia, nefrologia, reumatologia i urologia.

Szpital nauk

Johns Hopkins Hospital, prywatny szpital *non-profit*, jest także ośrodkiem akademickim. Zatrudnieni w nim lekarze prowadzą zajęcia dla studentów uniwersytetu medycznego. Misją placówki jest zapewnienie najwyższego standardu w nauczaniu, badaniach i opiece nad pacjentami. Campus Johns Hopkins pozyskuje fundusze na biomedyczne prace badawcze zarówno z prywatnych, jak i publicznych grantów. Rocznie na ten cel otrzymuje niebagatelną kwotę 300 mln dolarów, co jest niespotykane w żadnym innym uniwersytecie medycznym w Stanach Zjednoczonych. Jedno z ostatnich odkryć Kliniki Gastroenterologii i Hepatologii dowodzi, że substancje chemiczne zawarte w popular-

raka płuc poprzez połączenie tomografii komputerowej z badaniem PET.

Kompleks leczniczy

Kompleks leczniczo-akademicki tworzy ponad 40 budynków. Najważniejsze z nich to Szpital Johns Hopkins, centrum poradni specjalistycznych, a także Uniwersytet Medyczny Johns Hopkins, kształcący lekarzy, pielęgniarki i specjalistów zdrowia publicznego. By zapewnić jak najlepszą opiekę medyczną, w swoistych *centrach doskonałości* działa wiele instytutów, np. Instytut Urologii, Centrum Psychiatrii i Neurologii, Instytut Oczu, Klinika Leczenia AIDS, Centrum Onkologii, Centrum Chorób Serca, Centrum Astmy i Alergii.

Tak naprawdę zakres opieki medycznej jest niemal nieograniczony, a wielu tu stosowanych procedur nie ma w swej ofercie żaden inny szpital. W placówce można hospitalizować równocześnie 945 osób, doliczając zaś miejsca w dwóch młodszych, bliźniaczych ośrodkach Johns Hopkins Bayview Medical Center (wielospecjalistyczny szpital, znany z doskonałej opieki neonatolo-



fot. Archiwum

„ Doktor Julie Freischlag, naczelny chirurg Johns Hopkins Hospital: – Bezpowrotnie minęły czasy indywidualnych decyzji terapeutycznych chirurga. Dziś wymaga się tworzenia interdyscyplinarnych zespołów opiekujących się pacjentami „

gicznej, a także ze wspianych programów opieki nad osobami starszymi) oraz Howard County General Hospital (działający pod szyldem Johns Hopkins Hospital od 1998 r. szpital w Columbii) aż 1467 pacjentów. Corocznie wykonywanych jest ponad 68 tys. zabiegów. We wszystkich instytucjach szpitalnych pracuje 26 619 osób.

Jak przystało na ośrodek medycyny akademickiej, w Baltimore dokonano wielu odkryć i pionierskich zabiegów. W 1889 r. po raz pierwszy chirurdzy przeprowadzili rewolucyjną, jak na tamte czasy, operację nowotworu piersi, a już w XX w. pierwszą skomplikowaną operację kardiologiczną. Dzięki medykom i naukowcom z Johns Hopkins Hospital medycyna wzbogaciła się o rozrusznik serca, pompę insulinową i poznała część genomu ludzkiego.

Działalność medyczna

Zwycięski dział nefrologii leczy pacjentów z różnorodnymi schorzeniami, włączając w to cukrzycę, nadciśnienie tętnicze, choroby nerek cechujące się spadkiem ich wydolności, a także zajmuje się dializami oraz przeszczepami nerek. Zazwyczaj chorzy niewymagający dializ leczeni są w ośrodku konsultacyjnym świadczącym usługi poradniane. Znajdujące się tam przychodnie zapewniają kompleksową opiekę i jej koordynację poprzez dostęp do wielu specjalistów, w tym ekspertów ds. żywienia, specjalistów chorób metabolicznych, urologów i nefrologów, a także specjalistów chorób naczyń. Poza własną kliniką ambulatoryjną programy terapii chorób nerek prowadzone są przy wykorzystaniu istniejącej bazy (nie ma wyodrębnionego oddziału nefrologii). Kluczem do sukcesu jest personel akademicki i jego doświadczenie.

Ostatnio tutejsi chirurdzy zainaugurowali innowacyjny – i to nie tylko w USA – program wspierający przeszczepy nerek. Jak uważa dr Robert A. Montgomery, kierownik centrum transplantacji Johns Hopkins Hospital, brak dawców

nerek jest jednym z głównych problemów zdrowia publicznego w Stanach Zjednoczonych. Projekt zakłada nieodpłatne przekazanie nerki przez żywego dawcę obcej osobie w sytuacji, gdy nie może być ona przeszczepiona choremu z rodziny dawcy ze względu na brak zgodności tkankowej. Jednak w zamian za ten niezwykły dar chory spokrewniony z dawcą może liczyć na szybki przeszczep od innych osób, które wzięły udział w projekcie. W opinii lekarzy ma to zachęcić i przekonać do częstszej pomocy bliskim osoby, które nie mogły dotychczas przekazać nerki ze względów medycznych.

Codzienna praca

Nie bez znaczenia – także dla osiąganych wyników klinicznych jest codzienna praca badawcza. Naukowcy i lekarze z różnych dziedzin – nauk podstawowych w medycynie, genetyki, praktycy klinicyści współpracują przy wielu badaniach w zakresie nefrologii, zwłaszcza w obszarze kłębuszkowego zapalenia nerek i nerek torbielowatych. Jeden z dużych programów badawczych ocenia (m.in. na podstawie biopsji u pacjentów z kłębuszkowym zapaleniem nerek) stan zaawansowania choroby i postępy jej leczenia w zależności od zastosowanej terapii. Dzięki temu zyskują także pacjenci, możliwe jest bowiem precyzyjne dobranie dawek leku i określenie optymalnego czasu terapii.

Tak rozległa działalność wymaga profesjonalnego wsparcia menedżerskiego. Dział nefrologii oferujący usługi medyczne w tym zakresie, razem z zakładami akademickimi, ma nie tylko menedżera, ale także analityków finansowych. Podobne wsparcie administracyjne mają wszystkie większe oddziały szpitala. Choć szpital nie jest nastawiony na zysk, jest organizacją działającą na wolnym rynku usług i nie może sobie pozwolić na długi.

Współ w zespół

Współpraca lekarzy z wielu dziedzin to nie tylko domena nefrologii, ale także wszystkich

„ Johns Hopkins Hospital może przyjąć
jednorazowo 1467 pacjentów.
Corocznie wykonywanych jest tam
ponad 68 tys. zabiegów „



fol. Archiwum

innych oddziałów w szpitalu Johns Hopkins. Jak zaznacza dr Julie Freischlag, naczelny chirurg, zmienia się podejście do pracy chirurga. Wymaga się tworzenia zespołów interdyscyplinarnych. Pacjenci z problemami kardiologicznymi, wymagający zabiegu, powinni być prowadzeni nie tylko przez kardiochirurga, niezbędne są także konsultacje kardiologa czy chirurga naczyń – zaznacza dr Freischlag. Podobnie w onkologii – trudno we współczesnej medycynie wyobrazić sobie brak ścisłej współpracy chirurgów i onkologów. Bezpowrotnie – w opinii szefa chirurgów najlepszego szpitala w USA – minęły czasy indywidualnych decyzji terapeutycznych chirurga. Liczy się praca zespołowa. Podobnego zdania jest Lisa Rowen, menedżer pielęgniarek na bloku operacyjnym. Uważa, że dzięki współpracy i prawidłowej komunikacji zmniejsza się znacząco ryzyko błędów medycznych i zdecydowanie poprawiają się wyniki leczenia. Trzeba ponadto zaznaczyć, że szpital przywiązuje dużą wagę do prewencji błędów medycznych. – *Bezpieczeństwo chorych jest priorytetem w naszej działalności* – podkreślał wielokrotnie Edward D. Miller, prezes Johns Hopkins Medicine. W 2005 r. szpital otrzymał ogólnokrajową nagrodę za program bezpieczeństwa uwzględniający zapobieganie rozprzestrzenianiu się zakażeń krwiopochodnych, zakażeń na oddziałach anestezjologii i intensywnej terapii, także przy użyciu specjalnego systemu informatycznego.

Najlepsza drużyna

W historii szpitala można znaleźć wiele wybitnych osób ze świata medycyny i nauki. Nie sposób nie wspomnieć o laureatach Nagrody Nobla w dziedzinie medycyny, którzy związani byli ze szpitalem i uczelnią Johns Hopkins. Hamilton Smith i Daniel Nathans w 1978 r. odebrali najwyższe w świecie nauki wyróżnienie za dokonane w 1970 r. odkrycie enzymów zwanych restryktazami. Umożliwiają one roz-

cinanie DNA w ściśle określonych miejscach. Odkrycie to pozwoliło na zastosowanie enzymów w genetyce molekularnej i rozwój genetyki oraz biotechnologii. Także dziś wielu pracowników może się poszczycić wieloma prestiżowymi nagrodami i wysokimi lokatami na listach rankingowych lekarzy w Stanach Zjednoczonych. Profesor Charles Cummings, szef oddziału otolaryngologii i chirurgii głowy i szyi, jest najwybitniejszym otolaryngologiem w Stanach Zjednoczonych. Jak sam podkreśla, należy do grupy zaledwie 2 proc. specjalistów w tej dziedzinie w USA. Poza pracą lekarską prowadzi badania nad możliwością stworzenia testów wykrywających predyspozycje genetyczne do zapadania na nowotwory głowy i szyi.

Szpital współpracuje też z badaczami z innych ośrodków, m.in. z Johnem McDonaldem, jednym z niewielu ekspertów zajmujących się leczeniem i badaniami pacjentów z uszkodzonym rdzeniem kręgowym. Był w grupie głównych lekarzy zajmujących się terapią aktora Christophera Reeve'a. – *Wykorzystujemy zaawansowane technologie, np. komputerowo sterowaną stymulację mięśni nóg u sparaliżowanych* – mówi dr McDonald.

Personel szpitala

Co tak naprawdę wyróżnia Johns Hopkins Hospital? Odpowiedź jest jedna – personel, podejście do edukacji kadr medycznych i praca zespołowa. Oczywiście, placówka może sobie pozwolić na zatrudnienie sław medycyny. Ale to tylko część sukcesu. Rozwój zawodowy i szkolenia dotyczą tu bowiem wszystkich pracowników, zwłaszcza medycznych. Wyposażenie sali operacyjnej w nowo oddanym bloku operacyjnym gdzieś w Polsce i w szpitalu w Baltimore może być do siebie bardzo podobne. Ale inne bywa podejście do wspólnej pracy i szkolenia. Szkolenia nie tylko lekarzy, ale wszystkich zaangażowanych w proces diagnostyczno-terapeutyczny. ■



fol. Archiwum

2. Mayo Clinic Jedna idea, kilka szpitali

To pierwsza i największa w USA organizacja medyczna o charakterze *non-profit*, skupiająca kilka ośrodków. Początki Mayo Clinic były jednak skromne.

” Mayo Clinic tworzy 5 szpitali w Arizonie, na Florydzie i w Minnesocie. Łącznie w lecznicach Mayo Clinic pracuje ponad 3200 lekarzy i pracowników naukowych ”

W 1919 r. z inicjatywy braci Williama i Charlesa Mayo powołano do życia organizację charytatywną o charakterze *non-profit*. Jej zadaniem było udzielanie świadczeń medycznych. Wiara w sukces i ciężka praca całej rodziny spowodowały, że prowadzona jeszcze przed stworzeniem fundacji praktyka lekarska zyskała sławę i renomę.

Kamienie milowe

Przez lata organizacja ewoluowała, aż stała się nowoczesnym ośrodkiem akademickim. Historia tego szpitala, podobnie jak jego największego konkurenta, Johns Hopkins Hospital, obfituje w wybitne osiągnięcia. Przynajmniej dwa z nich stały się kamieniami milowymi medycyny. Pierwszym było odkrycie działania hormonów kory nadnerczy i ich zastosowanie w leczeniu chorób reumatologicznych. Przyniosło ono w 1950 r. trzem badaczom Nagrodę Nobla. Jednym z nich był prof. Philip Showalter Hench, lekarz z Mayo Clinic. Niespełna 5 lat później na sali operacyjnej szpitala w Rochester, należącego do Mayo Clinic, przeprowadzono pierwszą operację na otwartym sercu z zastosowaniem urządzenia do krążenia pozaustrojowe-

go. Zabiegowi, podczas którego korzystano ze skomplikowanej, jak na owe czasy, aparatury, poddano 5-letnią dziewczynkę z wrodzoną wadą serca. Operacja stanowiła dla niej jedyną szansę na przeżycie. Zabieg zakończył się sukcesem, a pacjentka do dziś cieszy się doskonałym zdrowiem. Co ciekawe, informacja o tym osiągnięciu wzbudziła takie zainteresowanie, że gdy 4 miesiące później telewizja pokazywała owo tajemnicze urządzenie z sali operacyjnej szpitala, przed telewizorami zasiadło ponad 9 mln Amerykanów! Trudno sobie wyobrazić lepszy *public relations* dla szpitala...

Po pierwsze – pacjent

Mayo Clinic jest obecnie tak naprawdę jedną strukturą organizacyjną z kilkoma lokalizacjami. Nie jest ważne, gdzie pacjent się znajdzie, wszędzie oferowany będzie taki sam model opieki. Mayo Clinic wyznaje ideę medycznej współpracy, tzn. zespoły ekspertów łączą swoje umiejętności i doświadczenia w celu rozwiązania problemów pacjenta, zgodnie z obowiązującą w szpitalu maksymą *co dwie głowy to nie jedna*, zwłaszcza gdy chodzi o zdrowie pacjenta. Model opieki nad chorymi – poza tworzeniem wielo-



fot. Archiwum

» Doktor Glenn Forbes, dyrektor naczelny Mayo Clinic:

– Każdy pacjent ma lekarza prowadzącego, który nie tylko sprawuje bezpośredni nadzór nad leczeniem i koordynuje pracę zespołu, ale także kieruje chorego do innych specjalistów, z którymi omawia wyniki badań »

specjalistycznych zespołów lekarskich uwzględnia kilka zasad, bezwzględnie przestrzeganych w ośrodkach Mayo Clinic.

Jak podkreśla dr Glenn Forbes, dyrektor naczelny Mayo Clinic, każdy pacjent ma swego lekarza prowadzącego. Nie tylko sprawuje on bezpośredni nadzór nad leczeniem i koordynuje pracę zespołu, ale także kieruje chorego do innych specjalistów, z którymi omawia wyniki badań. Nie bez znaczenia dla kontynuacji terapii jest to, że lekarze ci kontaktują się z lekarzem rodzinnym pacjenta w momencie jego wypisu ze szpitala, by ustalić dalsze postępowanie.

Podczas badań lekarskich obowiązuje zasada: nie spieszyć się! I to zarówno dlatego, by zapewnić jak najwyższą jakość usług i bezpieczeństwo, ale także po to, by budować pozytywne relacje z pacjentami. Jednocześnie Mayo Clinic, szanując prywatny czas chorych, stara się organizować leczenie w taki sposób, by możliwy był jak najkrótszy pobyt w szpitalu. W wielu przypadkach zabiegi wykonywane są tego samego dnia, w którym było przyjęcie lub dzień później.

W centrum zainteresowania

Ale Mayo Clinic dba nie tylko o pacjentów. W centrum zainteresowania są także pracownicy. Dowodem jest choćby to, że w klinice pracuje wiele znamienitości medycyny. W 2005 r. magazyn *Fortune* zaliczył Mayo Clinic do 100 najlepszych firm w Stanach Zjednoczonych, w których warto pracować. W rankingu oceniano zarówno kulturę organizacyjną, jak również brano pod uwagę opinie pracowników. Potwierdza to ostatnia z siostr zakonnych, zarządzająca do końca lat 80. Saint Mary's Hospital w Rochester: – Szpital to tylko budynki, pracownicy dają im życie, tworzą tak naprawdę szpital.

Imperium Mayo

Mayo Clinic tworzy 5 szpitali w 3 stanach (w Arizonie, na Florydzie i w Minnesocie).

Łącznie w lecznicach Mayo Clinic pracuje ponad 3200 lekarzy i pracowników naukowych. Społeczność Mayo Clinic to 43 300 osób wysoko wykwalifikowanego personelu. W 2005 r. przyjęto do szpitali 132 tys. pacjentów, z czego aż 114 800 wymagało interwencji chirurgicznej.

Pustynny krajobraz Arizony towarzyszy szpitalowi Mayo w Scottsdale. Ten wielospecjalistyczny ośrodek kliniczny zajmuje się głównie przeszczepami. Centrum realizuje programy w zakresie transplantacji serca, szpiku kostnego, nerek oraz wątroby i może się poszczycić najlepszymi rezultatami w USA. Spośród wyjątkowych klinik szpitala wyróżniają się m.in. oddział audiologii, przeszczepiający implanty ślimakowe, oddział leczenia padaczki, a także oddział ortopedii, specjalizujący się w operacjach rekonstrukcyjnych ręki.

Pod szyldem Mayo Clinic pracuje w Jacksonville St. Luke's Hospital (Szpital Św. Łukasza), pierwszy prywatny szpital na Florydzie. Działa on od ponad 125 lat. Zapewnia chorym komfortowe warunki pobytu w 298 prywatnych pokojach. Znajduje się tu także wyspecjalizowane centrum onkologii. Osiągnięciem tej placówki jest program leczenia udarów mózgu. Uczestniczą w nim lekarze neurologicy, neurochirurdzy, specjaliści radiologii interwencyjnej, a także specjalnie przeszkolone pielęgniarki, rehabilitanci, farmaceuci i pracownicy socjalni. W ramach programu prowadzone są także badania nad prewencją udarów oraz ich genetycznym uwarunkowaniem. Zdaniem dr. Jamesa Meschia, dyrektora centrum udarów, akredytowany przez *Commission on Accreditation of Healthcare Organizations* program leczenia udarów gwarantuje najwyższe standardy diagnostyki, leczenia i rehabilitacji w jednym miejscu, co w połączeniu z maksymalną redukcją czasu oczekiwania na udzielenie świadczenia od momentu wystąpienia udaru minimalizuje ryzyko inwalidztwa poudarowego.

W Minnesocie kliniki zlokalizowano w Rochester. Szpitale Rochester Methodist Hospital oraz Saint Mary's Hospital, a także wchodzący w jego skład szpital dziecięcy, mają 2035 łóżek. Największy w konsorcjum Mayo jest właśnie Saint Mary's Hospital. Działalność tej lecznicy koncentruje się na neurochirurgii, kardiologii, przeszczepach serca i płuc, medycynie ratunkowej i rehabilitacji. Operacje prowadzone są niemal przez cały dzień na 53 salach, dla których zaplecze stanowi 8 oddziałów anestezjologii i intensywnej terapii.

Szpital Dziecięcy Mayo Eugenio Litta jest częścią imperium Mayo Clinic w Rochester. W 85-łóżkowym szpitalu nad zdrowiem małych pacjentów czuwa 150 lekarzy. Rodzice są w znakomity sposób przygotowywani do operacji dziecka. Szpital realizuje bowiem program *Przygotuj się do operacji*. Podczas niespełna godzinnych spotkań personel opowiada o sposo-

niczne. By zapewnić kompleksową opiekę, utworzono ponadto wyspecjalizowane ośrodki leczenia nowotworów piersi, ginekologii onkologicznej, hematologii oraz neuroonkologii, gdzie wykonuje się najtrudniejsze operacje w przypadku guzów mózgu.

Rocznie w centrach onkologii leczy się ponad 16 tys. pacjentów. Wielu z nich to osoby spoza Stanów Zjednoczonych, poszukujący w Mayo Clinic nadziei na wyzdrowienie. Bardzo często ta nadzieja staje się rzeczywistością. Świadczy o tym choćby przykład Roana Apolonio, 5-letniego Hiszpana, który stoczył w Mayo Clinic w Rochester zwycięską walkę z nowotworem. W 2002 r., po powrocie z wakacji matka zauważyła, że nos syna znacznie się powiększył. Lekarz rodzinny przepisał antybiotyki, lecz kuracja nie pomogła. Specjalista z Barcelony zlecił wiele badań i zapadła decyzja o operacji. Zabieg potwierdził przypusz-

” W 2005 r. *Fortune* zaliczył Mayo Clinic do 100 najlepszych w USA firm, w których warto pracować. W rankingu oceniano zarówno kulturę organizacyjną, jak również brano pod uwagę opinie samych pracowników ”

bie przygotowania się do zabiegu, jego przebiegu, proponowanych metodach itp. Szpital dziecięcy zorganizowany został wokół trzech głównych obszarów działalności: oddziału pediatrii ogólnej, oddziału intensywnej opieki pediatrycznej i intensywnej opieki neonatologicznej. Oddział pediatrii ogólnej integruje zarówno leczenie zachowawcze, jak i chirurgiczne. Jest swoistym centrum opieki rodzinnej, bo znajdują się tu tylko prywatne pokoje dzieci i ich opiekunów.

Mayo Clinic ma doskonale rozbudowany dział diagnostyki, w tym wieloletnią historię w technikach obrazowania. To tu po raz pierwszy w USA rozpoczął pracę tomograf komputerowy, a dziś – i to nie tylko w diagnostyce onkologicznej – wykonywane są coraz częściej badania PET.

Dać nadzieję

Mayo Clinic znana jest (nie tylko w Stanach Zjednoczonych) z dobrej i dającej doskonałe rezultaty opieki onkologicznej. Choć programy leczenia onkologicznego realizowane są w trzech ośrodkach Mayo, w każdym z nich obowiązują te same standardy i protokoły kli-

czenia, choć diagnoza okazała się ciosem dla rodziny – mięsak, wyjątkowo złośliwy nowotwór, u 30 proc. pacjentów występujący, jak w przypadku Roana, w obrębie głowy i szyi. Lekarz z Barcelony nie był już w stanie dalej prowadzić terapii, polecił najlepszy jego zdaniem ośrodek – Mayo Clinic. Roan Apolinio spędził w nim niespełna 11 miesięcy. Długotrwały proces leczenia poprzedził powtórny zabieg operacyjny, a następnie cotygodniowa chemioterapia z wykorzystaniem schematu leków cytostatycznych, a w kolejnych etapach radioterapia. Personel starał się jak najbardziej zredukować uboczne efekty tak intensywnego leczenia, wykonując m.in. dość często transfuzje krwi. Plan lekarzy z Mayo okazał się skuteczny. Mały pacjent powrócił do domu, a już po kilku wizytach kontrolnych nie stwierdzono przerzutów.

Badania i edukacja

Zgodnie z misją Mayo Clinic, równie ważne jak leczenie jest prowadzenie badań i edukacji, także w zakresie onkologii. To właśnie tu badacze udowodnili wyjątkową skuteczność herceptyny w zapobieganiu nawrotom choroby u ko-

biet, które przeszły zabieg chirurgiczny z powodu nowotworu piersi. Cały czas prowadzone są intensywne badania dotyczące terapii genowej, utworzono także ośrodek badań nad szpiczakiem, nowotworem szpiku kostnego. Zdaniem P. Leif Bergsagel, szefa tego ośrodka, przyszłość w leczeniu tego wyjątkowo groźnego nowotworu to zindywidualizowana, oparta na analizach genomu terapia lekowa, tak by pacjenci otrzymali odpowiedni lek we właściwej dawce.

W 2005 r. po raz pierwszy rozpoczęto indywidualną terapię opartą na wcześniejszych wynikach badań genetycznych. Na razie program jest w fazie rozwoju, ale już teraz Mayo Clinic ma ambicję stworzenia największego nowatorskiego programu leczenia szpiczaka w Stanach Zjednoczonych. Patrząc na dotychczasowe osiągnięcia, można mieć niemal pewność, że znowu lekarze, naukowcy i kadra akademicka zadziwią świat medycyny. ■



fot. Archiwum

3. Cleveland Clinic Medal brązowy

W rankingu US News trzecie miejsce zajęła Cleveland Clinic, gromadząc 23 punkty w 12 specjalnościach. Jednak od 1995 r. placówka ta niepodzielnie dzierży tytuł najlepszego ośrodka kardiologicznego i kardiochirurgicznego w USA. Słynie także z przeszczepów serca i kardiochirurgii dziecięcej.

Szpital w Cleveland w stanie Ohio to wielospecjalistyczne centrum medyczne, które zajmuje się także dydaktyką oraz pracą naukowo-badawczą.

Konsorcjum szpitalne

Szpital został założony w 1912 r. przez 4 lekarzy. Dziś jest jedną z najbardziej rozpoznawalnych instytucji opieki zdrowotnej w Stanach Zjednoczonych. Warto zaznaczyć, że Cleveland Clinic to nie tylko jeden prestiżowy obiekt szpitalny. W skład konsorcjum wchodzi bowiem główny campus szpitala, najbardziej znany i ceniony w rankingach. Tworzy go 37 budynków, w których mieści się 1000-lóżkowy szpital, poradnie specjali-

styczne, instytuty medyczne, a także instytuty naukowo-badawcze. Kolejnym elementem tworzącym strukturę szpitala są ośrodki medycyny rodzinnej oraz sieć 9 szpitali miejskich (działających pod marką Cleveland Clinic Health System) w stanie Ohio. Współpracują z nimi 3 szpitale, które także mają prawo do budowania swojego wizerunku przy wykorzystaniu silnej marki macierzystego Cleveland Clinic. Oczywiście, wszystkie ośrodki mają akredytację *Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organizations*. Poza stanem Ohio szpital otworzył ośrodki filialne na Florydzie (150-lóżkowy szpital), a także w Kanadzie w Toronto. Świadczy to o strategicznym podejściu biznesowym i wykorzystaniu cennej marki.



fot. Archiwum

” W strukturach oddziału kardiologii funkcjonuje aż 6 pracowni elektrofizjologii serca, wszczepiających rocznie blisko 300 rozruszników serca. Przeciętnie w ciągu roku ośrodek przyjmuje ponad 200 tys. pacjentów ”

Działalność kliniczna

Działalność kliniczna głównego campusu w Cleveland koncentruje się wokół 4 instytutów (chorób serca i naczyń, urologii, neurologii i chorób oczu). Stworzono także Centrum Nowotworowe, Centrum Chirurgii Mało Inwazyjnej, Centrum Chorób Układu Pokarmowego, Centrum Zdrowia Kobiet, Centrum Ortopedyczne i Medycyny Sportowej, a także Szpital Dziecięcy.

Tworzeniu określonych struktur zawsze przyswiecała idea multidyscyplinarnych ośrodków, kompleksowo leczących dane schorzenia. Na przykład ośrodek chorób układu pokarmowego, jedna z pierwszych tego typu struktur w USA, integruje oddziały, które dotychczas miały dużą odrębność (w jego skład wchodziły oddziały gastroenterologii, hepatologii i chirurgii przewodu pokarmowego). Centrum Zdrowia Kobiet, świadczące usługi w zakresie leczenia chorób kobiecych, nowotworów piersi, menopauzy, osteoporozy, ortopedii, depresji, oferuje także wsparcie psychologiczne i poradnictwo zdrowotne.

Najlepszy wśród najlepszych

Najsławniejszy – dzięki uzyskiwanym wynikom – w rankingu *U.S. News* jest zapewne Instytut Chorób Serca i Naczyń. To tu znajdują się zwycięskie oddziały kardiologii, kardiochirurgii, chirurgii klatki piersiowej, a także – co ciekawe Centrum Chorób Serca Kobiet (stworzono je, bo

wg specjalistów z Cleveland Clinic, kobiety wymagają szczególnej opieki kardiologicznej – większość z kardiologów pracujących w centrum to kobiety). W strukturach oddziału kardiologii funkcjonuje aż 6 pracowni elektrofizjologii serca, wszczepiających rocznie prawie 300 rozruszników serca. Rocznie ośrodek przyjmuje ponad 200 tys. pacjentów, z czego 60 proc. to osoby spoza stanu Ohio. Widać więc, jak dużą rolę odgrywają rankingi w budowaniu opinii o szpitalu. Instytut Chorób Serca i Naczyń szczyli się znaczącym zmniejszeniem ryzyka zgonu przy procedurach kardiologii inwazyjnej (w ostatnich latach zredukowano je o 30 proc.). Największe znaczenie, poza kwalifikacjami personelu, ma organizacja pracy. Obowiązujące w USA standardy określają, że od momentu udzielenia pomocy doraźnej do wykonania zabiegu kardiologii inwazyjnej nie powinno minąć więcej niż 90 min. W Cleveland Clinic ten czas udało się skrócić do 76 min.

W diagnostyce kardiologicznej wykorzystywana jest tomografia komputerowa i pozytonowa tomografia komputerowa PET, co jest znacznie mniej obciążające dla pacjentów (rocznie wykonują się ok. 14 tys. takich badań). W 1984 r. rozpoczęto realizację programu transplantacji serca. W 2005 r. roku wykonano 72 takie zabiegi. Dzięki wieloletniemu rozwojowi programu udało się znacząco obniżyć czas oczekiwania na ten zabieg. W Cleveland Clinic wynosi on ok. 4 miesięcy, podczas gdy średnia dla USA to 8 mies.

„ W Cleveland prezydent Georg Bush dyskutował z lekarzami kliniki o nowych technologiach w medycynie i znaczeniu telemedycyny „

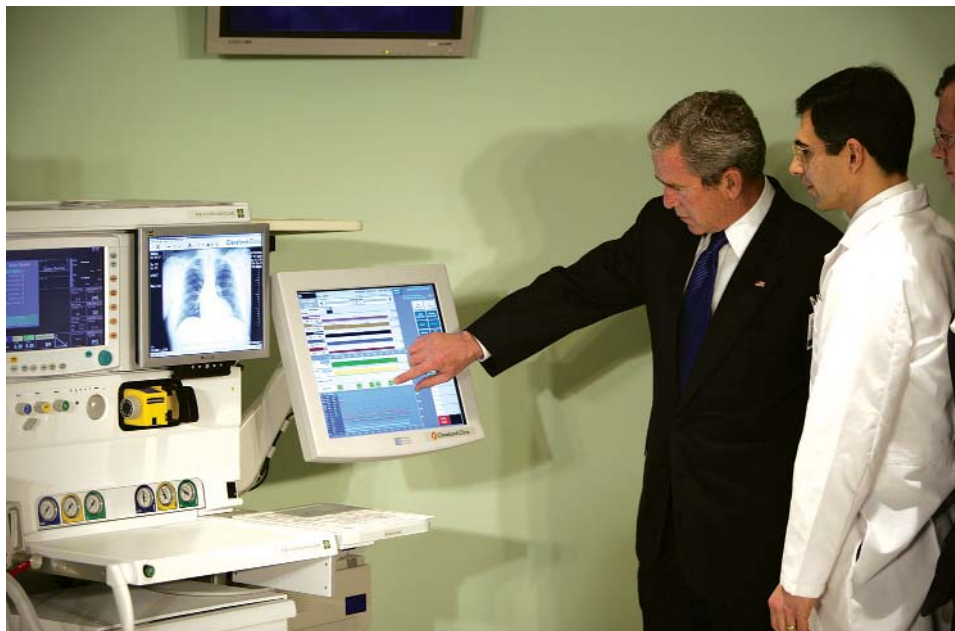


foto. CORBIS

Największy w USA

Na uwagę zasługuje także Instytut Chorób Oczu – największy tego typu ośrodek w Stanach Zjednoczonych. Wykonuje się tu wysoko specjalistyczne zabiegi oraz prowadzi diagnostykę zarówno dzieci, jak i osób dorosłych. Wiele z pomysłów i dokonań okulistów z Cleveland zostało wprowadzonych do powszechnego zastosowania na całym świecie.

Skoro mowa o naukowym wkładzie Cleveland Clinic do światowej medycyny, nie sposób nie wspomnieć o osiągnięciach, które właśnie tu zostały po raz pierwszy wykonane bądź opracowane. Do najważniejszych można zaliczyć:

- pierwszą koronarografię (1958 r.),
- rozwój technik chirurgicznych w operacjach *by-passów* (1967 r.),
- pierwszą operację serca metodami kardiologii mało inwazyjnej (1996 r.),
- pierwszą udaną transplantację krtani (1999 r.),
- odkrycie pierwszego genu odpowiedzialnego za choroby naczyń wieńcowych (2003 r.).

Statystyka szpitala jest imponująca. W 2005 r. przyjęto 53 600 pacjentów, udzielono łącznie z opieką ambulatoryjną 2 891 147 porad, z czego ponad 6900 stanowiły interwencje chirurgiczne. Szpital zatrudnia prawie 1700 lekarzy i pracowników naukowych. O wadze, jaką przywiązuje się tu do badań naukowych, niech świadczą choćby granty przeznaczane na naukę. W 2005 r. wynosiły one ponad 150 mln dolarów.

Szpitalny uniwersytet

Choć historia kształcenia w Cleveland Clinic nie jest już tak zacna, jak samego szpitala, dziś jest to jedna z najbardziej obleganych uczelni medycznych. W 2002 r. szpital wraz z Case Western Reserve University stworzył szkołę medyczną dla lekarzy, kładąc duży nacisk na działalność naukową. Ciekawa organi-

zacja studiów (od I roku interaktywne zajęcia w klinikach, do absolutnego minimum ograniczone wykłady, studenci mają indywidualnych opiekunów) powoduje, że dziś w tym szpitalu kształcą się ponad 470 przyszłych lekarzy oraz sporo rezydentów.

W 2005 r. szpital w Cleveland odwiedził prezydent George Bush, by dyskutować o nowych technologiach w medycynie i znaczeniu telemedycyny. I w tej dziedzinie Cleveland Clinic także chce być liderem. Lecznica uruchomiła portal internetowy. Pacjenci mają całodobowy dostęp do własnej historii choroby, a także mogą skorzystać z usługi tzw. drugiej konsultacji lekarskiej (usługa przeznaczona zwłaszcza dla osób z poważnymi schorzeniami). W ramach tego projektu funkcjonuje także system wymiany doświadczeń i konsultacji *on-line* pomiędzy lekarzami z różnych ośrodków.

Zainteresowanie mediów

Zainteresowanie nie mniejsze niż wśród pacjentów budzi szpital wśród mediów i to nie tylko, jak często w Polsce, kiedy mamy do czynienia z błędami lekarskimi. W szpitalu jest bowiem realizowany popularny w USA program telewizyjny *Medical Miracles*, pokazujący czasami niezwykle możliwości współczesnej medycyny.

Cleveland Clinic to jednak przede wszystkim szpital, w którym wszelkie działania podejmowane są dla dobra pacjentów. Przyjazne otoczenie, wiele programów edukacyjnych dotyczących zdrowia, troska o komunikację i dzielenie się przez pacjentów swoimi obawami tworzy niezwykłą atmosferę tego miejsca. Ostatnio – opierając się oczywiście na wynikach badań naukowych – na wszystkich salach operacyjnych zaczęła rozbrzmiewać muzyka. To po to, by chorzy lepiej znosili moment znieczulania i wybudzania.

Opracował Rafał Staszewski