L’Italia invecchia, ma le Rsa non bastano: oltre la metà dei posti letto dei grandi gruppi è concentrata tra Lombardia e Piemonte di Fabio Savelli

Gli over 65 sono ormai 14,8 milioni, il 25,1% della popolazione. Ma la rete delle residenze per anziani resta squilibrata: lo studio dell’Università di Torino segnala la carenza di strutture al Sud e la necessità di nuovi investimenti (Fonte: https://www.corriere.it/ 11 novembre 2026)



L'Italia invecchia, ma la geografia dei servizi destinati agli anziani non segue ancora quella dei bisogni. Da una parte c'è una popolazione che continua ad allungare la propria aspettativa di vita, dall'altra una rete di strutture residenziali che presenta forti squilibri territoriali e che dovrà fare i conti con una domanda di assistenza destinata ad aumentare. **Il tema delle Residenze sanitarie assistenziali (Rsa) si colloca così all'incrocio tra emergenza demografica, sostenibilità del welfare e opportunità di investimento** per gli operatori privati.

Quanti sono gli over 65

I numeri restituiscono la dimensione della trasformazione. Secondo gli ultimi indicatori demografici Istat riferiti al primo gennaio 2026, **gli italiani con almeno 65 anni sono circa 14,8 milioni, pari al 25,1% della popolazione residente**. **Gli ultra-ottantacinquenni hanno raggiunto quota 2,51 milioni, il 4,3% del totale**. È soprattutto questa seconda fascia a rappresentare una delle principali sfide per il sistema sociosanitario: con l'avanzare dell'età cresce infatti la possibilità di avere bisogno di cure continuative e di assistenza non più gestibile esclusivamente all'interno delle famiglie.

Lo studio dell'università di Torino

A fotografare la struttura del mercato è una ricerca del **Dipartimento di Management dell'Università di Torino, coordinata dal professor Stefano Bresciani**. Lo studio, intitolato «*Il settore delle Residenze Sanitarie Assistenziali in Italia: struttura del mercato, geografia dell'offerta e posizionamento competitivo dei principali gestori privati*», ha censito 29.598 posti letto riconducibili ai sei principali gruppi privati operanti nel Paese, distribuiti in 309 unità di rilevazione. Si tratta di **Sereni Orizzonti, Kos, Clariane Italia (già Korian), Gruppo Gheron, La Villa e Codess Sociale**. Un campione che non coincide con l'intera offerta nazionale, ma che permette di osservare il peso dei maggiori operatori e le strategie con cui presidiano i diversi territori.

Tabella 2 – Indicatori comparativi di scala e concentrazione territoriale

Gruppo	Unità censite	Posti letto per voce censita	Peso delle prime due regioni
Sereni Orizzonti	97	69,1	42,8%
KOS	59	101,7	58,5%
Clariane Italia	56	105,2	69,5%
Gruppo Gheron	36	111,9	66,0%
La Villa	37	97,4	53,6%
Codess Sociale	24	140,7	65,6%

Fonte: elaborazione degli autori sul censimento delle strutture RSA dei sei gruppi (ottobre 2026).

I principali operatori nel mercato delle residenze sanitarie

La geografia dei posti letto

Il primo elemento che emerge è la concentrazione geografica. Lombardia e Piemonte rappresentano i due principali bacini regionali per i gruppi esaminati. **Nella prima sono stati censiti 9.691 posti letto, nella seconda 6.026.** Insieme raggiungono **quota 15.717, pari a oltre il 53% della capacità ricettiva complessiva rilevata dallo studio.** Una distribuzione che mette in evidenza il peso del Nord nel mercato delle grandi catene private e che apre un interrogativo sulla capacità delle altre aree del Paese di rispondere alla crescita dei bisogni assistenziali.

La classifica degli operatori

La graduatoria degli operatori vede al primo posto **Sereni Orizzonti**, unico gruppo a superare la soglia dei **6.600 posti letto**. Seguono **Kos** e **Clariane Italia**. I primi tre operatori concentrano complessivamente il 62,8% della capacità analizzata, segno di un mercato nel quale le maggiori reti hanno acquisito un ruolo rilevante. Accanto alle società di capitali opera anche **Codess Sociale, cooperativa che rappresenta il modello del privato non profit** organizzato su scala nazionale.

Tabella 3 – Distribuzione dei posti letto rilevati per gruppo e Regione

Regione	Sereni Orizzonti	KOS	Clariane	Gheron	La Villa	Codess	Totale
Lombardia	567	2.308	2.765	1.758	1.165	1.128	9.691
Piemonte	1.784	1.201	802	900	767	572	6.026
Veneto	709	422	0	720	0	1.086	2.937
Lazio	406	118	1.327	0	0	0	1.851
Toscana	573	238	75	280	549	120	1.835
Liguria	515	602	0	130	364	160	1.771
Em. Rom.	361	528	0	0	391	121	1.401
Sardegna	439	0	231	241	0	189	1.100
Friuli V.G.	1.083	0	0	0	0	0	1.083
Puglia	105	0	690	0	0	0	795
Marche	0	584	0	0	0	0	584
Abruzzo	0	0	0	0	193	0	193
Sicilia	157	0	0	0	0	0	157
V. d'Aosta	0	0	0	0	114	0	114
Campania	0	0	0	0	60	0	60

Fonte: elaborazione degli autori sul censimento delle strutture RSA dei sei gruppi (ottobre 2026).

La distribuzione geografica delle Rsa per operatore

Le strategie territoriali

Le strategie territoriali non sono però tutte uguali. **Sereni Orizzonti** presenta la rete più estesa, con una presenza in undici regioni. Il gruppo è particolarmente radicato in Piemonte, dove conta **1.784 posti letto, pari al 29,6% del campione regionale**. È l'unico dei sei operatori a presidiare Friuli-Venezia Giulia, con 1.083 posti, e Sicilia, dove ne conta 157. Altri gruppi hanno invece scelto una maggiore concentrazione geografica. **Clariane Italia ha in Lombardia 2.765 posti letto**, il 46,9% della propria offerta complessiva, e una presenza significativa nel Lazio, con 1.327 posti, e in Puglia, con 690. **Kos conta 2.308 posti in Lombardia e una presenza rilevante in Liguria ed Emilia-Romagna**. **Codess Sociale detiene invece la quota relativa più elevata in Veneto**, con 1.086 posti letto, pari al 37% del campione regionale.

I modelli diversi

Due modelli diversi, che rispondono anche a logiche economiche e gestionali. **La diversificazione su più regioni permette di ridurre l'esposizione ai rischi regolatori e tariffari di un singolo territorio.** La concentrazione, invece, consente di sviluppare economie di scala, coordinare meglio le strutture e consolidare i rapporti con gli enti locali e i sistemi sanitari regionali.

Il nodo degli investimenti

La fotografia del mercato pone una questione che va oltre la competizione tra i singoli gruppi: come aumentare la capacità di accoglienza in un Paese nel quale la domanda potenziale di assistenza è destinata a crescere? La risposta non dipende soltanto dalla costruzione di nuovi edifici. **Il settore delle Rsa è infatti caratterizzato da una struttura economica complessa, nella**

quale la gestione sanitaria e assistenziale deve convivere con investimenti immobiliari consistenti, costi del personale e regole regionali per autorizzazioni e accreditamenti.

Quanti sono i posti

Lo studio torinese sottolinea una distinzione importante: i **posti letto censiti rappresentano la capacità nominale ricostruita attraverso le fonti documentali, ma non necessariamente coincidono con quelli effettivamente operativi, autorizzati, accreditati** o contrattualizzati con le Regioni e le Aziende sanitarie. Un aspetto decisivo anche per valutare la reale disponibilità di assistenza a carico del servizio pubblico e quella che invece ricade direttamente sulle famiglie.

Come cresce il settore

La crescita del settore può seguire tre direttrici: **nuove costruzioni e ampliamenti, acquisizioni di società o strutture già esistenti e subentri nella gestione attraverso contratti** che non comportano necessariamente l'acquisto degli immobili. Sono operazioni differenti per tempi, fabbisogno finanziario e rischi. Le nuove iniziative richiedono infatti iter autorizzativi lunghi e la disponibilità di aree adeguate, mentre le acquisizioni permettono di accelerare la crescita attraverso reti già operative.

L’ingresso dei fondi immobiliari

A sostenere lo sviluppo entrano sempre più spesso anche fondi immobiliari e operatori di private equity, italiani ed esteri. **Il rapporto individua nella separazione tra proprietà immobiliare e gestione assistenziale, il modello cosiddetto PropCo-OpCo, una delle configurazioni utilizzate per finanziare l'espansione.** Da una parte il soggetto proprietario acquista o finanzia la costruzione dell'immobile, dall'altra il gruppo specializzato si occupa della gestione della struttura e dell'erogazione dei servizi. Una distinzione che consente di reperire capitali per gli investimenti immobiliari senza sovrapporre necessariamente proprietà e attività operativa.

Welfare a velocità diverse

La sfida, tuttavia, non riguarda soltanto la capacità di attrarre capitali. Il rapporto individua tre tendenze destinate a caratterizzare l'evoluzione del mercato: **un'espansione selettiva, concentrata nelle aree con condizioni demografiche ed economiche più favorevoli e con una maggiore disponibilità di autorizzazioni** e accreditamenti; una pressione crescente sui margini operativi, dovuta all'aumento dei costi del lavoro, dell'energia e della gestione; una progressiva integrazione dei diversi modelli di assistenza.

Il settore in mutamento

È proprio quest'ultimo passaggio a poter cambiare il volto del settore. Accanto alle Rsa tradizionali, **il mercato si sta orientando verso soluzioni di senior living, residenzialità leggera e assistenza**

domiciliare. L'obiettivo è costruire una filiera capace di rispondere a livelli differenti di non autosufficienza, evitando che l'ingresso in una struttura residenziale diventi l'unica alternativa quando la famiglia non riesce più a garantire le cure necessarie.

Il divario territoriale

Resta però il nodo del divario territoriale. La ricerca evidenzia la necessità di convogliare nuovi investimenti soprattutto nelle aree meridionali, dove la carenza di posti accreditati penalizza le famiglie. **È un problema che non può essere risolto esclusivamente attraverso le dinamiche di mercato:** la disponibilità di posti dipende anche dalle politiche regionali, dai sistemi di convenzionamento e dalla sostenibilità delle rette.

Il grande rischio

Il rischio è che la capacità di accesso all'assistenza continui a dipendere dal luogo in cui si vive e dalle risorse economiche disponibili. **In un Paese che conta già quasi 15 milioni di over 65 e oltre 2,5 milioni di ultraottantacinquenni, la mappa delle Rsa diventa così molto più di una fotografia industriale**. È anche una misura della capacità del welfare di prepararsi alla trasformazione demografica che lo attende.

LE STRUTTURE RESIDENZIALI SOCIO-ASSISTENZIALI E SOCIO-SANITARIE | 1° GENNAIO 2024

Analisi di mercato dell’assistenza sanitaria residenziale Studio della struttura del settore e della performance economico-finanziaria