L'evoluzione del ruolo degli assicuratori nell'ecosistema salute



Antonella Chiricosta, KPMG

9 ottobre 2026

—

Strettamente riservato e confidenziale

Indice

01 Ecosistema salute nazionale

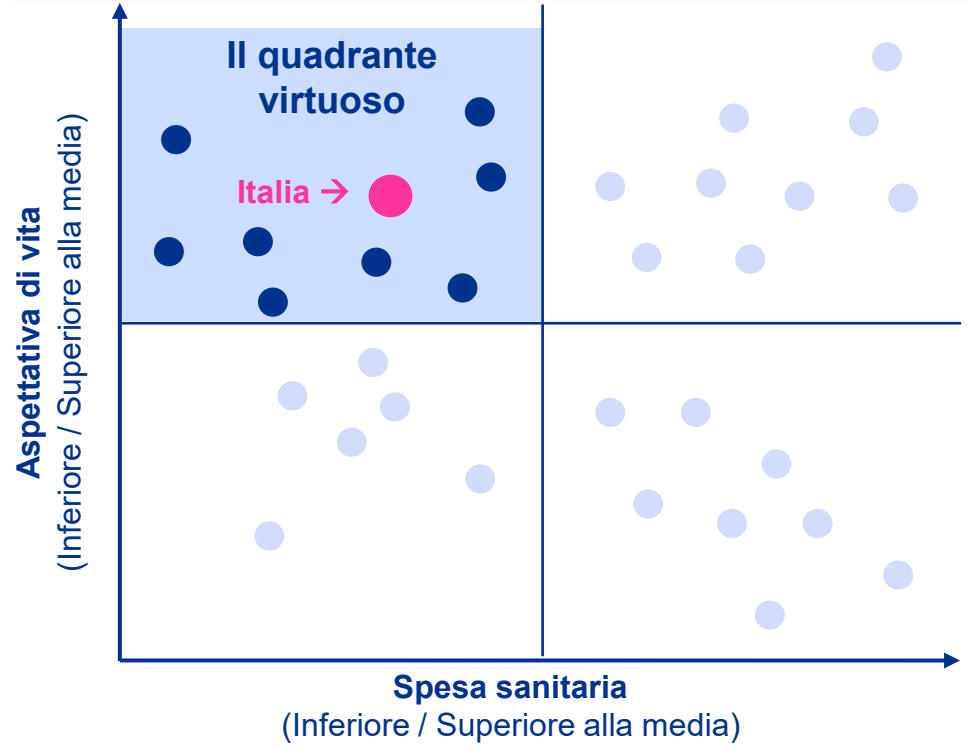
02 Assicurazioni nell’ecosistema salute: panoramica europea e italiana

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

L'Italia si colloca nel quadrante virtuoso: risultati di salute eccellenti con una spesa tra le più contenute d'Europa

In Italia la **spesa sanitaria consolidata (pubblica e privata)** si attesta all'**8,4% del PIL** (sotto la media OCSE pari a 9,3%), tuttavia l'**aspettativa di vita media** e la **mortalità evitabile** sono **tra le migliori al mondo**

Confronto spesa sanitaria vs aspettativa di vita



Aspettativa di vita

#83,5 anni

#4° posto OCSE

Mortalità per infarto

#4,7 vs 6,5

Mortalità per infarto a 30 giorni ogni 100 ricoveri, contro la media OCSE

Ricoveri evitabili

#1 in EU

Tasso più basso per patologie croniche

Fonte: Rapporto OASI 2025 – Cergas; OECD, Health at Glance 2025; Country Health Profile 2025: Italy

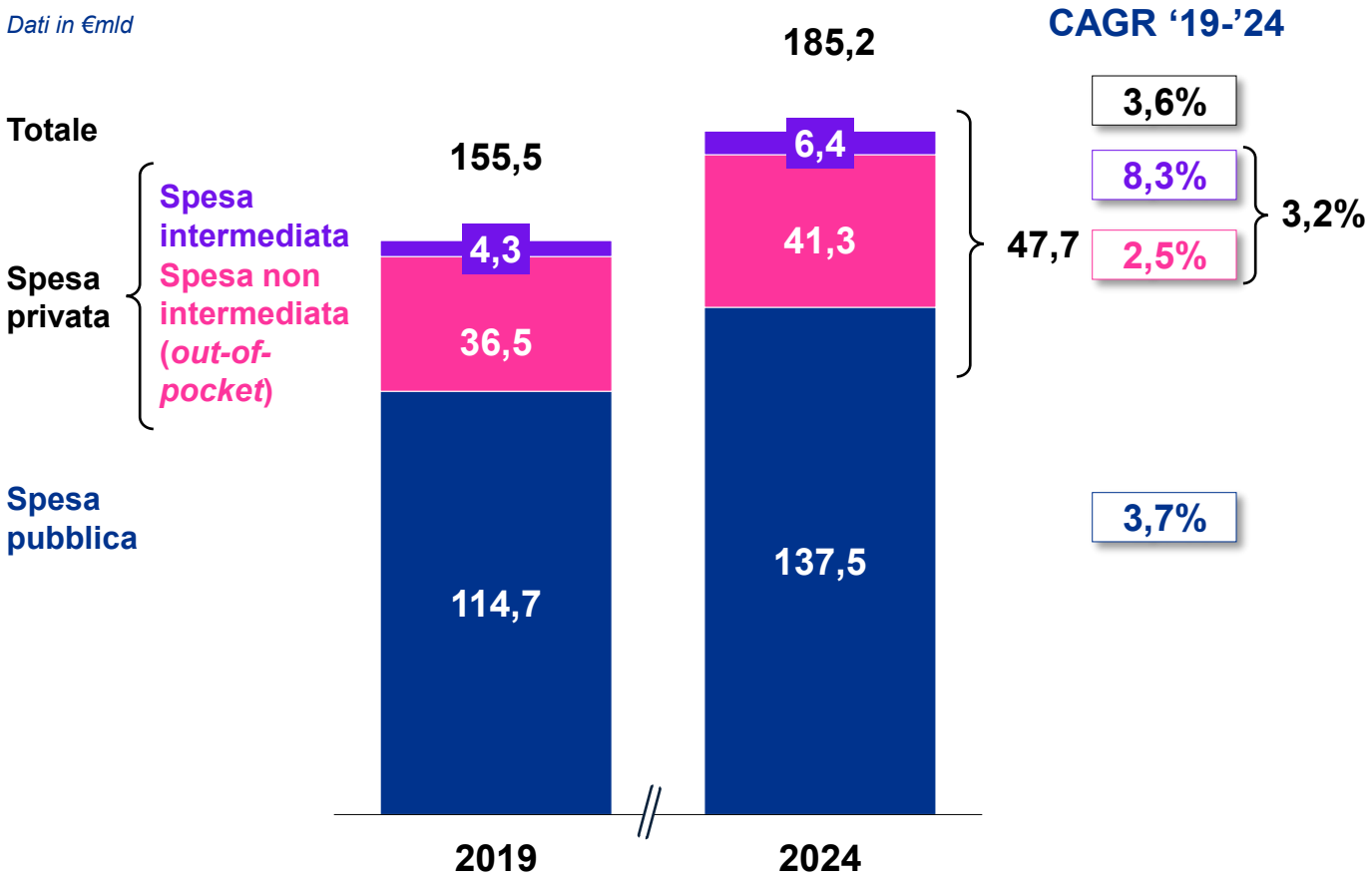
STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

I 3 pilastri del sistema sanitario

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

Evoluzione della spesa sanitaria, 2019-2024



Componente che potrebbe alleggerire il peso dell'***out-of-pocket***. Oggi è solo il **13,3% della spesa privata**. I principali gruppi assicurativi puntano su **ecosistemi di salute integrati che uniscono assicurazione e cura**

Quota prevalente della **spesa privata**, sostenuta direttamente dai cittadini che non trovando risposte nel sistema, ricorrono allo *shopping around*. **Resta inefficiente, iniqua e penalizza chi ha minore capacità di spesa**

Un **sistema sobrio** che assicura **risultati di eccellenza**. Ma tra **risorse ferme e bisogni di salute in crescita**, il **SSN** da solo **non riesce** a **soddisfare tutte le promesse** di salute

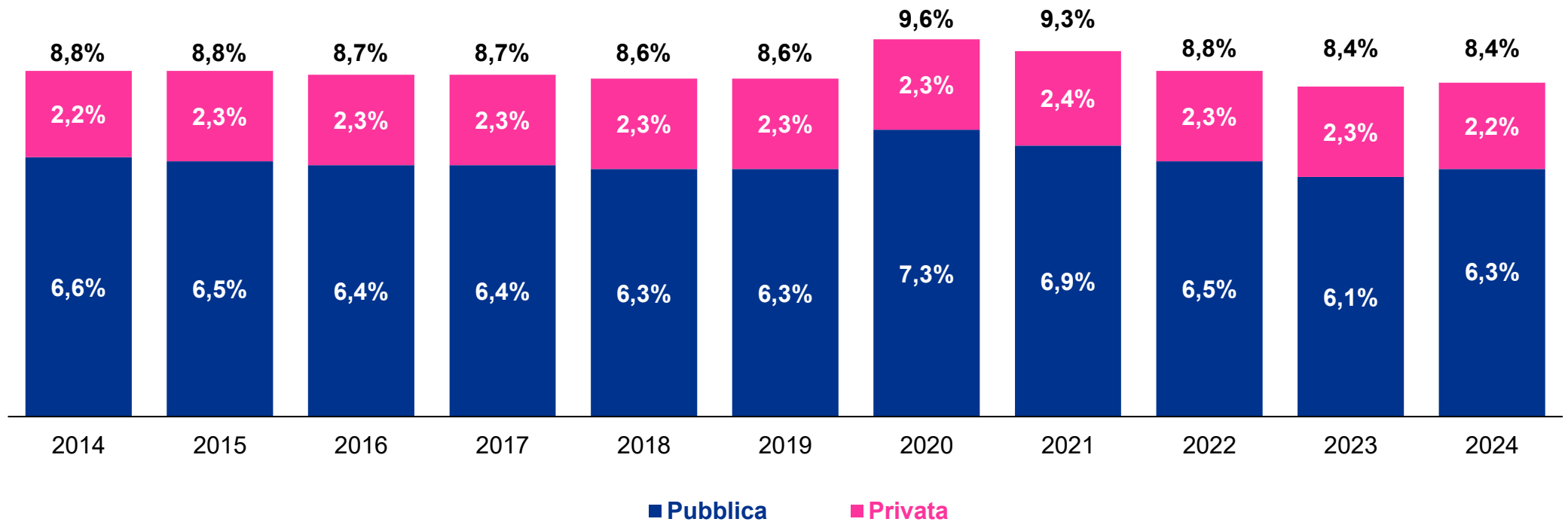
Fonte: Rapporto OASI 2025 – Cergas

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

A fronte di bisogni in crescita, la spesa sanitaria pubblica rimane stabile in rapporto al PIL

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

Spesa sanitaria in rapporto al PIL (1)



© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Note: (1) I totali possono non corrispondere alla somma delle componenti per arrotondamenti

Fonte: Rapporto OASI 2025; ISTAT; Osservatorio Long-Term Care; OECD, Health at Glance 2025

Alcuni macro trend guidano l'evoluzione della domanda di salute

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

		KPI chiave
Aumento della longevità	È previsto un **progressivo invecchiamento** della **popolazione italiana** e un **costante incremento** delle **patologie cronico-degenerative**	**#15 milioni** Over 65 al 2025 (25% popolazione) › **#19 milioni** Over 65 al 2040 (33% popolazione)
Aumento della non autosufficienza	L'**aumento** delle persone **non autosufficienti** genererà un **aumento** della **domanda** di **assistenza per cui già oggi esiste un fabbisogno non coperto**	**#4,0 mln** I non autosufficienti al 2023, di cui l'8% coperto con servizi residenziali; **~1,5€mld** Il fabbisogno di assistenza per colmare il gap di presa in carico degli over65
Criticità strutturali del SSN	I **vincoli di spesa e le criticità strutturali** del **SSN**, quali **liste d'attesa**, **carenza di personale e disparità territoriali**, (i) limitano l'accesso alle cure e (ii) accentuano le disuguaglianze sanitarie	**51%** Visite specialistiche; **36%** Test diagnostici — **Pagati out-of-pocket dai cittadini**
Sviluppo del welfare aziendale	La rapida crescita del **welfare aziendale** negli ultimi anni **potrebbe ampliare** il numero di beneficiari delle **coperture sanitarie integrative** e favorire una maggiore attenzione alla **prevenzione**	**76,5%** PMI con livello di welfare aziendale medio-alto; **33,9%** PMI con livello di welfare aziendale molto alto
Innovazione diagnostico-terapeutica	Il **fabbisogno di salute** sarà ridefinito anche dall'**innovazione diagnostico terapeutica**: farmaci innovativi, dispositivi e tecniche diagnostiche possono **cambiare la traiettoria di patologie e bisogni sanitari**	**GLP-1** Esempio attuale: nati per il diabete di tipo 2, supportano nella gestione dell'obesità; **Digital Health** Carol, unobravo, Dr.Feel, serenis
Approccio «do-it-yourself»	Post-COVID la salute è «**uscita dall'ambulatorio**» ed entrata nella vita quotidiana. Crescono le **prestazioni in televisita e 1 italiano su 3 monitora i propri parametri con *smartwatch* o *app***	**1 italiano su 3** monitora i propri parametri di salute tramite smartwatch o app

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Fonti: ISTAT; Rapporto OASI 2025; OCSE, Health at a Glance 2025; OECD/European Commission, State of Health in the EU, Country Health Profile 2025: Italy (OECD Data Explorer DF_HCQO, 2023); Rapporto Welfare Index Pmi 2026 di Generali Italia; informazione pubblica

Tra un SSN che non può coprire tutta la domanda e un privato circoscritto agli episodi di cura si apre spazio per modelli di offerta più integrati

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

Il Sistema Sanitario Nazionale (SSN)

Lo stato del sistema pubblico

- **Il SSN opera con risorse strutturalmente inferiori** alla **domanda**: deve scegliere le proprie priorità e, quando non sceglie, decide per inerzia
- I suoi vincoli sono però equilibri temporanei; Il **SSN** rimarrà infatti l'**infrastruttura centrale** del sistema: l'**operatore privato** deve quindi **integrarsi con** il **pubblico**, non sostituirlo

KPI chiave

€143,8mld
spesa corrente SSN, 2024

€15,6mld
risorse PNRR sanità (prova che i vincoli sono temporanei)

#4,9mln
Cittadini che hanno rinunciato ad una prestazione

Il ruolo del player privato accreditato

- Il privato accreditato è ormai una **componente strutturale del SSN**
- Oggi **il ruolo del privato è circoscritto a specifici episodi di cura**, dove il **percorso clinico è ben definito**, i **costi sono prevedibili** e **gli esiti facilmente misurabili**

KPI chiave

€440 spesa pro capite
17,1% della spesa sanitaria pubblica

30,6%
dei posti letto ospedalieri

28%
dei ricoveri

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

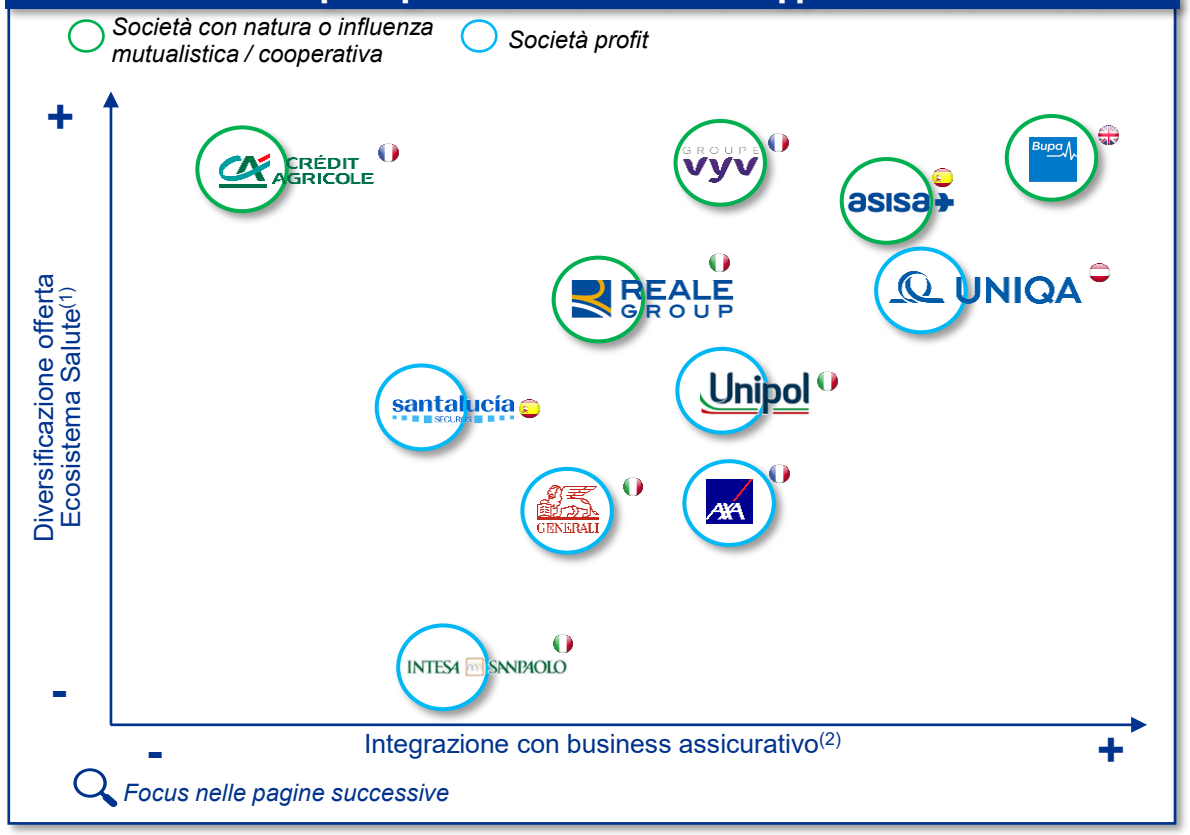
Fonti: Rapporto OASI 2025; ANIA

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

I principali assicuratori europei si muovono verso ecosistemi integrati in ambito Salute

I **principali assicuratori europei** stanno evolvendo verso **ecosistemi integrati della salute**, superando il tradizionale modello assicurativo basato sul rimborso. **Tramite acquisizioni, partnership e investimenti** stanno **ampliando l'offerta lungo l'intera catena del valore**, includendo **prevenzione, network sanitari, TPA, telemedicina, assistenza domiciliare e servizi per la longevità**

Posizionamento dei principali assicuratori nello sviluppo di "Ecosistemi Salute"



- Gli operatori si differenziano per il livello di **diversificazione dell'offerta sanitaria** e per il **grado di integrazione** tra i servizi *healthcare* e il business assicurativo
- Dal confronto emerge che gli operatori di **natura mutualistica** (es. Bupa, Groupe VYV, Crédit Agricole, etc.) tendono a **sviluppare una copertura diversificata degli ambiti dell'ecosistema**, in alcuni casi prevalentemente supportata da obiettivi di sostenibilità e di sviluppo del territorio (es. Crédit Agricole)
- I singoli operatori si differenziano sia per il **portafoglio di offerta che per le diverse modalità di controllo degli asset salute**

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Note: (1) Si riferisce al grado di diversificazione dell'offerta salute (ad esempio: assicurazione salute, TPA, network sanitario, strutture di senior living/ housing sociale, telemedicina, servizi di prevenzione,…); (2) Si riferisce al livello di integrazione con l'attività assicurativa del Gruppo; alcuni operatori hanno sviluppato Ecosistemi Salute non integrati con l'attività assicurativa ma dedicati allo sviluppo territoriale/impatto sociale.

Fonte: Elaborazioni KPMG, informazioni pubblicamente disponibili

Un modello integrato nell'ecosistema salute: Bupa

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

Profilo Societario

Bupa (British United Provident Association) è una **mutua britannica** fondata nel **1947**. Opera in **13 Paesi** con **oltre #60 k dipendenti** e **ricavi 2025 superiori a £18 mld**, servendo più di **#68 mln di clienti**. Bupa ha sviluppato un **modello salute integrato** ("***Connected Care***"), che combina quattro linee di business sotto un'unica architettura societaria:

(i) **Assicurazione salute** — circa il 73% del fatturato

(ii) **Rete sanitaria proprietaria** di **#1.462 strutture** – circa il 20% del fatturato – realizzata attraverso intensa attività M&A

(iii) **Rete di #300 strutture *senior living* e villaggi residenziali per anziani** – circa il 7% del fatturato

(iv) **Piattaforma digitale** di **telemedicina** e **prevenzione (Blua),** integrata nelle polizze salute e nella rete sanitaria

I **tre mercati principali** sono **Regno Unito, Australia e Spagna**, dove il Gruppo opera attraverso la controllata Sanitas.

Il modello "*Connected Care*"



Principali KPI:

£13 mld
Premi totali (2025)
Assicurazione Salute

£5 mld
Ricavi business sanitario (2025)

#68 mln
Clienti nel mondo

#13
Paesi serviti

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Fonte: informazioni pubblicamente disponibili

Due modelli di integrazione nell'ecosistema salute: Groupe VYV e Crédit Agricole

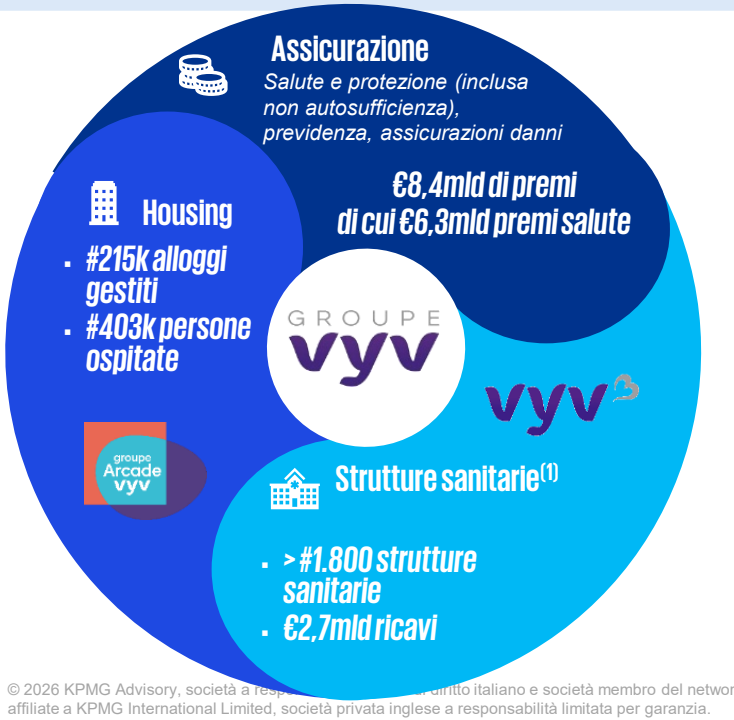
Groupe VYV è un operatore di natura mutualistica che ha **sviluppato un ecosistema salute integrato**. Fondato nel 2017 dall'aggregazione di 4 mutue francesi, il Gruppo dichiara esplicitamente come propria mission quella di "***rendre la santé accessible à tous***".

€11,2 mld Ricavi totali (2025)

€6,3 mld Premi Salute (2025)

#1 Paesi serviti

#10,6 mln Assicurati in Francia



Crédit Agricole, gruppo finanziario francese con influenza cooperativa, ha sviluppato un **modello con forte attenzione ai bisogni delle comunità locali** partendo da una **logica di sviluppo territoriale con impatto sociale.**

€52,4 mld Ricavi totali (2025)

€44,7 mld Premi in Francia (2025)

#7 Paesi serviti

#2,5 mln Assicurati Salute nel mondo

% *% controllo Crédit Agricole Santé & Territoires*

"Access to healthcare" | **"Ageing Well"**

officesanté (>50%)	omedys (93%)	medicalib (86%)	cettefamille (68%)	Petits fils (100%)
M&A, 2024	M&A, 2023(1)	M&A, 2023(1)	M&A, 2025(2)	M&A, 2025(3)
Real Estate	**Telemedicina**	**Assistenza sanitaria**	**Senior Living**	**Assistenza domiciliare e Caregiving**
Disegno e realizzazione di **strutture sanitarie** direttamente gestite o per la vendita/affitto a medici e operatori della Sanità.	**Fornitura di piattaforma di telemedicina proprietaria** a strutture sanitarie territoriali per erogare servizi di telemedicina.	Erogatore di servizi di **assistenza sanitaria a domicilio** (infermieri, fisioterapisti, ostetriche) e servizi di prevenzione per aziende.	Offerta a **persone Senior** di **spazi abitativi condivisi** ove vivere attivamente la longevità, con un professionista presente 24/7.	**Erogatore di servizi di assistenza domiciliare** in Francia per i senior, attraverso **una rete di agenzie di assistenza domiciliare**.
				Acquisita per €345mln

KPIs (2024)	#52 Strutture sanitarie	#34k Teleconsulti	#13k Assistenti	€15mln Ricavi 2025	€56mln Ricavi 2024
	#750k Consulenze	#150 Operatori sanitari	#1,5mln Pazienti	#86 Strutture	#292 Agenzie sul territorio
KPIs (2028)	#240 Strutture sanitarie	#750k Teleconsulti	#30k Assistenti	#300 Strutture	
	#3mln Consulenze	#1k Operatori sanitari			

STRETTAMENTE RISERVATO

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Nota: (1) Dispone di una rete di oltre #1.800 strutture e presidia direttamente numerosi segmenti della filiera sanitaria e assistenziale, includendo: #118 centri odontoiatrici, #12 cliniche di medicina, chirurgia, ostetriche, #21 strutture di riabilitazione, #12 centri di salute mentale, #8 centri salute, #221 punti ottici, #154 centri audioprotesici, #180 strutture dedicate agli anziani, #131 agenzie funerarie, #66 agenzie di distribuzione di materiale medicale, #30 agenzie di trasporto sanitario, #6 farmacie, #110 strutture per l'infanzia, #127 strutture per la disabilità e #65 servizi di assistenza domiciliare. Fonte: informazioni pubblicamente disponibili

Due modelli di integrazione nell'ecosistema salute: Asisa e Santalucia

STRETTAMENTE RISERVATO

asisa

ASISA nasce come una cooperativa di medici fondata nel 1971 dal dottor José Espriu ed è oggi un **gruppo assicurativo specializzato nel business salute,** danni e travel che possiede il gruppo ospedaliero spagnolo **HLA**, **cliniche** specializzate e il **Gruppo diagnostico Analiza**.

€1,9 mld Premi totali (2025)

€1,8 mld Premi Salute (2025)

#9 Paesi serviti

#3,2 mln Assicurati nel mondo

Rete convenzionata esterna
- +#1.000 centri
- #50.000 professionisti

Assicurazione
- #3,2mln assicurati
- €1,9mld premi
- €1,8mld premi salute

Gruppo HLA
(proprietario)
- #18 ospedali(1)
- #25 centri medici (1)
- #3,3mln prestazioni
- +#1.300 posti letto

Cliniche specializzate
(proprietarie)

#120+, di cui **>#50 Asisa Dental, #46 Oftalivist, #13 Otoaudio, #14 UR** (riproduzione assistita), **#1** Centro di Diagnostica **(Resona)**

Gruppo Analiza
(proprietario)

Gruppo diagnostico presente in:
- **Spagna** (#28 laboratori analisi, #12laboratori di anatomia, #15 centri diagnostici)
- **Portogallo** (#22 centri diagnostici)
- **Brasile** (#4 laboratori analisi)
- **Svizzera** (in fase di sviluppo)

santalucía SEGUROS

Il Gruppo SantaLucía fondato a Madrid nel 1922, oggi uno dei principali player del mercato spagnolo. Storicamente **specializzato** nel ramo **dell'assicurazione funeraria**, il Gruppo ha **progressivamente diversificato il proprio perimetro** dal 2000.

€2,6 mld Premi totali (2025)

€0,2 mld Premi Salute (2025)

#6 Paesi serviti

#7 mln Assicurati nel mondo

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Note: (1) Gli ospedali HLA sono focalizzati sulle attività a maggiore complessità clinica e tecnologica, con una presenza ricorrente di specialità quali chirurgia generale e specialistica, ortopedia e traumatologia, cardiologia, oncologia, ginecologia e ostetricia, urologia, neurologia/neuroscienze, medicina interna, terapia intensiva e pronto soccorso; i centri medici HLA sono invece orientati all'assistenza ambulatoriale e alla diagnostica, nelle aree di cardiologia, dermatologia, ginecologia, pediatria, oftalmologia, fisioterapia e riabilitazione, psicologia e medicina interna. Il loro ruolo è principalmente legato a visite specialistiche, prevenzione, monitoraggio delle patologie croniche, diagnostica per immagini e di laboratorio, nonché all'invio dei pazienti verso gli ospedali del network per prestazioni chirurgiche o trattamenti ad alta complessità. Fonti: Bilanci della Società, informazione pubblica.

Due modelli di integrazione nell'ecosistema salute: UNIQA e AXA

STRETTAMENTE RISERVATO

UNIQA

UNIQA offre **un'esperienza virtuosa** di costituzione di un **ecosistema salute**. È il secondo gruppo assicurativo in Austria ed ha una forte presenza nell'Europa centro-orientale. Dal 2022 ha **unificato sotto la holding Mavie tutte le attività legate al business Salute.**

€8,4 mld Premi totali (2025)

€1,6 mld Premi Salute (2025)

#17 Paesi serviti

#18 mln Assicurati in Europa

Sotto la **Holding Mavie** convivono le seguenti linee di business, interrelate con l'attività assicurativa:

% controllo Mavie Holding			Principali KPI	
100% **Servizi per la salute**	Mavie xWork M&A, 2024	**Corporate healthcare** Programmi salute, welfare e prevenzione per i dipendenti	#1.000 Aziende clienti	#130 Consulenti
	Mavie Brand	**Test prevenzione**(1) Kit di test di prevenzione	#10k Test venduti (2025)	#40 Biomarcatori rilevati
	Cura doma M&A, 2024	**Assistenza & Senior Living** Servizi di assistenza domiciliare(2) e senior living in Austria	Principale azienda di assistenza domiciliare 24/7 in Austria	#4 Senior Living
	Mavie Telemed M&A, 2023	**Telemedicina**(3) Piattaforma per consulti medici via video, call o chat	#500k Clienti con accesso	#1mln Teleconsulti 2025 (Polonia)
100% **Gestione strutture sanitarie**(4)	▪ **Gestione diretta di #5 ospedali privati** austriaci (con >#800 posti letto) e degli ambulatori e centri medici collegati (no proprietà) ▪ **Gestione di strutture in partnership con istituzioni sanitarie pubbliche** (no proprietà) ▪ **Investimento diretto in sviluppi immobiliari e strutturali** delle cliniche		>#52k Pazienti ricoverati assistiti all'anno	#135k Pazienti ambulatoriali assistiti all'anno
100% **UNIQA Health Services**(5) **Network convenzionato e prevenzione**	LARA	**Network sanitario convenzionato** (laboratori diagnostici, medici specialisti, centri di radiologia, farmacie)	>#70k Clienti servizi UNIQA Health Services	
	VitalHotel	**Network strutture ricettive benessere**	>#900 Strutture convenzionate	
	VitalCoach	**Network specialisti salute, nutrizione, benessere fisico e mentale**	>#100 Coach convenzionati	

€42,7mln ricavi 2025

AXA

AXA con oltre **#25mln di clienti Salute** a livello globale dichiara che la sua visione in ambito salute è "***rethinking health in an integrated and inclusive way***", con un'attenzione particolare a **prevenzione, cura e supporto durante tutta la vita.**

€115,0 mld Premi totali (2025)

€19,0 mld Premi Salute (2025)

#52 Paesi serviti

#25 mln Assicurati nel mondo

1 Proteggere la salute delle persone

AXA ha sviluppato un modello di integrazione verticale che combina:

- **Network di partner sanitari convenzionati** (ottica, odontoiatria, apparecchi acustici, cliniche e ospedali)
- **Strutture sanitarie gestite direttamente**: circa **#70 strutture sanitarie** nel mondo (includendo centri diagnostici, cliniche e ospedali) cui indirizza gli assicurati per garantire un miglior controllo sulle tariffe e sulla qualità delle prestazioni offerte

2 Rendere la prevenzione al centro del modello salute

AXA sta evolvendo da un approccio focalizzato sul trattamento della malattia a uno **orientato alla prevenzione.** Esempi chiave sono:

- **"Card salute" in Italia,** che consente agli assicurati Salute e *Protection* di accedere a **servizi a tariffe convenzionate** (es.: test di prevenzione, piattaforme per il benessere mentale, farmacie, assistenza domiciliare e *caregiving*, …)
- **Network proprietario Laya Health & Wellbeing**(6) **in Irlanda,** che **nel 2025** ha seguito **oltre #190k pazienti** ed ha erogato **#65k esami diagnostici** sugli assicurati salute

3 Favorire l'inclusione e l'accesso alle cure

AXA punta su:

- **Sviluppo** delle **coperture collettive per le imprese** – con l'obiettivo di offrire una protezione sanitaria di qualità a centinaia di migliaia di dipendenti nel mondo
- **Soluzioni assicurative inclusive**, volte a rendere la copertura sanitaria accessibile al più ampio numero possibile di individui

KPMG

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Note: (1) Test con cui è possibile analizzare stress (livelli di cortisolo), microbiota intestinale, valutazione sonno, nutrizione e stile di vita (analisi del sangue, test saliva), combinando test a interpretazione clinica e assessment digitali (es. questionari). Alcuni test possono essere effettuati a casa tramite dispositivi dedicati; (2) Ad esempio, assistenza post ricovero, cure palliative, supporto pazienti con demenza senile, sostituzione periodi di vacanza, accompagnamento, ecc. (3) Nel 2023, UNIQA ha acquisito una quota di maggioranza nella società polacca Telemedi e dal 2024 l'offerta telemedicina è attiva in Austria, Serbia, Montenegro, Croazia e Bosnia. Nel 2025 Il Gruppo ha acquisito il 70% di uLekare.cz, piattaforma leader in Repubblica Ceca, Slovacchia e Ungheria; (4) Alla fine di marzo 2025, PremiQaMed Group, parte del Gruppo UNIQA dal 2011, è stato integrato nel brand Mavie e da allora opera con il nuovo brand Mavie Med; (5) Servizio integrato nelle polizze assicurative; (6) Dopo l'acquisizione nel 2023 della compagnia irlandese Laya Healthcare, AXA ha ereditato la gestione del network sanitario Laya Health & Wellbeing Clinics, che rappresenta la rete di strutture di assistenza urgente a più rapida crescita in Irlanda. Laya Healthcare (compagnia assicurativa + network sanitario) ha registrato €104 mln ricavi consolidati e €19mln utile pre-tax nel 2024. Fonti: Bilanci della Società, informazione pubblica

Principali trend evolutivi nell'offerta salute in Italia

Alcuni assicuratori italiani stanno evolvendo la propria **offerta salute** e **protezione** per rispondere alle **esigenze di protezione delle diverse generazioni durante tutto l'arco di vita.**

L'aumento della longevità della popolazione, la crescente **attenzione alla prevenzione e al benessere**, la richiesta di **servizi sanitari più accessibili e personalizzati** e di **servizi a valore aggiunto** per soddisfare bisogni e progetti di vita stanno guidando **l'innovazione dei prodotti salute**.

Tra i principali **trend** emergono:

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

		Esempi di servizi nelle polizze
Estensione limiti di età	▪ Offerta di **polizze salute vita intera**, che consentono di usufruire delle prestazioni per tutta la vita, con un premio annuo che si adegua in base all'età ▪ Offerta di polizze salute/ protezione con **limiti d'età estesi** per ingresso/rinnovo ▪ Offerta **prodotti dedicati per clientela *Senior*** (es. Over 50, Over 60,…)	REALE MUTUA, mediolanum, UniSalute, INTESA SANPAOLO → ITALIANA ASSICURAZIONI, AXA: ***Polizza salute vita intera*** ***"UniSalute al tuo fianco"***, ***"Soluzione Domani"*** → ***Prodotti per Senior (Over 65)***
Inclusione servizi *"healthcare & lifestyle"*	▪ Integrazione di **programmi di prevenzione**, servizi di **telemedicina**, ***concierge medicine*** e ***digital health*** ▪ **Accesso agevolato a** un **ecosistema** di **servizi *"healthcare & lifestyle"*** tramite partnership/ convenzioni dedicate (es. *caregiving*, benessere mentale, *beauty*, *active living*, ecc.)	REALE MUTUA ***"Realmente in Salute"*** UniSalute ***"UniSalute al tuo fianco"*** AXA ***"Protezione Salute per sempre"***	**Programma "Realmente Wellness"** (rewarding salute: riduzione del premio) **Care Manager** (orientamento sanitario) e **teleconsulto** con medico di medicina generale **Card Salute:** offerta di **sconti e vantaggi** presso operatori convenzionati nell'**ecosistema**(1)
Servizi di assistenza e supporto al *Caregiving*	▪ Offerta di polizze che integrano forme di **assistenza alla non autosufficienza** (es. assistenza domiciliare, care manager, consulto), o forme di **rimborso per spese assistenziali** e **tutela del *Caregiver*** (es. sostituzione per periodo limitato)	REALE MUTUA ***"Realmente con te"*** ZURICH ***"Zurich Taboo Cube – Non autosufficienza"*** Allianz ***"Allianz Longevity Care"*** INTESA SANPAOLO ***"Soluzione Domani"***	**Piano di Assistenza Personalizzato** elaborato da tutor medico**, prestazioni sanitarie a domicilio, telemedicina** **Care manager**, **anticipo spese** di prima necessità, **consegna medicinali** ed **esami**, **consulenza medica**(2) **Assistenza domiciliare** per massimo **120 giorni**, in attesa del riconoscimento della non autosufficienza(2) **Copertura per il Caregiver**

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Note: (1) Ad esempio, Caregiving (UGO), benessere mentale (Unobravo), network farmacie e strutture sanitarie convenzionate, beauty (es. L'Oreal) e molti altri; (2) Polizza LTC

Fonti: informazione pubblica

Focus su modelli innovativi nell'ecosistema salute

Oltre al posizionamento degli assicuratori all'interno del più ampio ecosistema salute, stanno emergendo **nuovi operatori** e si stanno rafforzando **operatori già consolidati** che presentano **traiettorie di crescita particolarmente rilevanti**

Tali operatori beneficiano dei **principali trend** che stanno **trasformando il settore della salute**, tra cui:

- **l'aumento della longevità della popolazione e le relative implicazioni su salute, bisogni e progetti di vita**
- **la telemedicina e la digitalizzazione dei servizi sanitari**
- **la domanda di prevenzione (es. *check-up* approfonditi, percorsi salute e benessere personalizzati, attenzione alla nutrizione, allo stile di vita e al benessere mentale)**
- **sviluppo del welfare aziendale**

Cluster	Descrizione	Esempi di operatori
Telemedicina	**Accesso digitale a consulti medici / specialistici, prestazioni sanitarie e monitoraggio da remoto**	medEA, GoVisit, HTN health telematic network
Digital Health / prevenzione	**Piattaforme integrate per percorsi prevenzione, accesso a *check-up*, screening e gestione proattiva della salute**	Carol, MD, UNIFARCO, SQUAREHEALTH, Dr.Feel
Sport medicine / Riabilitazione	**Percorsi personalizzati per recupero funzionale, performance fisica e medicina dello sport**	ISOKINETIC
Network sanitari / percorsi salute	**Reti di strutture sanitarie che offrono servizi di diagnostica approfondita, prevenzione e percorsi salute personalizzati**	BIANALISI, CDI, SYNLAB, Cerba HealthCare
Beauty & longevity clinics	**Programmi personalizzati per la longevità, medicina preventiva, estetica e benessere**	THE LONGEVITY SUITE MILANO, CLINIQUE LA PRAIRIE, SoLongevity.
Nutrizione / nutraceutica	**Soluzioni nutrizionali e integratori per supportare la salute e l'*healthy aging***	GENAGE, LongLife nutritional supplements, L-NUTRA
Benessere fisico e mentale	**Piattaforme e percorsi personalizzati dedicati alla salute fisica e mentale**	TECHNOGYM, unobravo, serenis
Assistenza e Caregiving	**Aziende e piattaforme per l'assistenza domiciliare, PSP, supporto al *caregiving***	UGO, Finisterre MedicAirGroup

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Tre direttrici per l'evoluzione integrata del sistema salute

STRETTAMENTE RISERVATO E CONFIDENZIALE



Da un sistema che cura bene a un sistema che curerà bene tutti

L'Italia parte da **risultati eccellenti** con **risorse contenute**, ma **demografia, cronicità e non autosufficienza** richiedono un'**evoluzione** del modello.



Da pubblico vs privato a pubblico + privato

Il **privato** è già una **componente strutturale della sanità italiana**: la sfida è costruire una **complementarità** sempre più **efficace** con il **SSN**, non sostituirlo.



Dalla singola prestazione alla presa in carico

La **prossima frontiera** è connettere ospedale, territorio, prevenzione, domiciliarità e digitale, trasformando episodi di cura frammentati in **percorsi di salute più integrati**.

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Alcuni o tutti i servizi qui descritti potrebbero non essere consentiti per gli Audit Client di KPMG e per le entità agli stessi affiliate o correlate.

kpmg.com/socialmedia

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Non è consigliabile agire sulla base delle informazioni qui fornite senza prima aver ottenuto un parere professionale ed aver accuratamente controllato tutti i fatti relativi ad una particolare situazione.

© 2026 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.

Appendix

Due modelli di integrazione nell'ecosistema salute: Unipol e Generali

STRETTAMENTE RISERVATO

Unipol

Unipol ha sviluppato un **ecosistema** "**Life & Health**" che combina: (i) **attività assicurative**, (ii) **network sanitario proprietario**, (iii) **TPA** e (iv) **piattaforme digitali.**

€17,2 mld
Premi totali (2025)

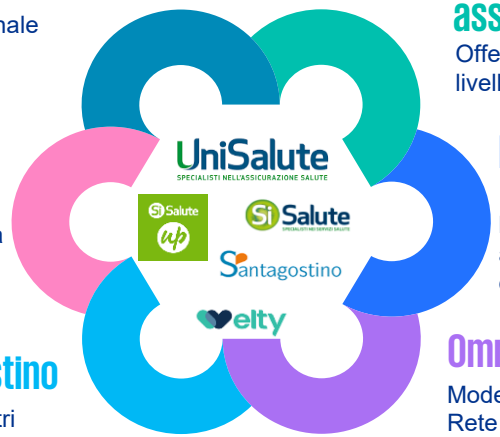
€2,0 mld
Premi Salute (2025)

#11 mln
Assicurati in Italia

Virtual care
Consulenza medica, psicologica e nutrizionale digitale

Care manager
Supporto e assistenza specialistica forniti da SiSalute, attivabile tramite polizza

Network Santagostino
Network primario di centri medici



Nuova offerta assicurativa digitale
Offerta modulare basata su più livelli di copertura

Moduli tematici e opzionali
Flessibilità di personalizzare l'offerta in autonomia in base alle preferenze e alle esigenze del Cliente

Omnicanalità
Modello distributivo incentrato sulla Rete Agenziale e integrato con presenza digitale

Generali

Generali ha l'ambizione "***to evolve from health insurer to health partner***" and "***develop Health & Wellbeing ecosystems services***", ossia "***complement product offering with relevant assistance/healthcare services***".

€17,2 mld
Premi totali (2025)

€2,0 mld
Premi Salute (2025)

#11 mln
Assicurati in Italia

TPA Salute

- **Generali Welion** è la società del Gruppo specializzata nei **servizi di welfare e salute** che opera quale **TPA assicurativo**
  - **Attraverso Welion**, Generali offre **servizi di telemedicina, programmi di prevenzione, welfare aziendale e accesso a una vasta rete di strutture convenzionate** in tutta Italia(1)

Joint Venture network sanitario

- **Nel 2024** è stata costituita **Smart Clinic S.p.A.,** ***joint venture*** partecipata da **Generali Italia (40%), Gruppo San Donato (51%) e GKSD (9%),** con l'obiettivo di offrire servizi di prevenzione e diagnostica specialistica
- **Il progetto** prevede la realizzazione di una **rete** di circa #100 **poliambulatori multispecialistici entro il 2030.** Le strutture di Smart Clinic sono oggi **#13** e operano in **modalità aperta al mercato,** mentre gli **assicurati Generali** possono beneficiare di percorsi dedicati e **condizioni convenzionate**

KPI chiave

#14k
Strutture convenzionate

#1,8mln
Assistiti

#13
Strutture sanitarie

€11mln
Ricavi 2024

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Note: (1) Un esempio di piena integrazione tra l'offerta assicurativa e i servizi Welion è rappresentata dal prodotto WSalute, la polizza sanitaria distribuita da Alleanza Assicurazioni. Il prodotto combina copertura assicurativa e accesso a un insieme di servizi dedicati, tra cui check-up e prevenzione, il Concierge Salute, che supporta il cliente nella prenotazione delle prestazioni e nell'individuazione delle strutture più appropriate, contribuendo a ridurre tempi di attesa e complessità di accesso alle cure. Il modello è fortemente integrato con il network sanitario Welion: per usufruire delle prestazioni sanitarie previste dalla copertura, l'assicurato deve rivolgersi alle strutture convenzionate della rete, rafforzando il collegamento tra prodotto assicurativo, gestione del percorso di cura e accesso ai servizi sanitari.
Fonti: Bilanci della Società, informazione pubblica.

Due modelli di integrazione nell'ecosistema salute: Reale Mutua e Intesa Vita

Reale Mutua è la capogruppo di Reale Group, che riunisce **#23 società** e opera in **Italia, Spagna, Cile e Grecia**.
In Italia, l'attività in ambito **Salute** si articola in **quattro pillar**: **BlueAssistance**, **BlueHealthCenter**, **Lifenet**, **Senior Living.**

€6,6 mld
Premi totali (2025)

€0,5 mld
Premi Salute (2025)

#5,2 mln
Assicurati in Italia

Gli asset dell'offerta Salute

- **TPA del Gruppo, offre servizi** nell'ambito dei **processi tecnico-liquidativi**, accesso alla **rete convenzionata** e **assistenza alla clientela**

#9.198 *Strutture convenzionate*
#3,5mln *Assistiti*

- Costituita nel **2023,** opera quale **struttura sanitaria autorizzata** con l'obiettivo di implementare la **strategia di Digital Health del Gruppo**,
- Offre servizi attraverso **due piattaforme: (i) Virtualhospital.blue e (ii) QuraKare**

- **Acquisito per** l'**80%** nel febbraio 2026, il Gruppo opera in **#5 regioni**
- Nel **2026** prevede di generare un **fatturato di oltre €450mln** con più di **#1.100 posti letto** e circa **#5.000 collaboratori**

#16 *Centri ambulatoriali e diagnostici*
#6 *Ospedali*
#4 *Cliniche oculistiche*

- **Progetto di *Senior Living* a Torino** in collaborazione con Specht Group
- **#40 appartamenti per Over 65**, integrati con la tecnologia/telemedicina di **Blue Assistance**

Intesa Sanpaolo Vita ha identificato la **salute** come una delle principali direttrici di crescita, sviluppando un **modello focalizzato su assicurazione e servizi, senza asset proprietari di erogazione sanitaria**.

€21,5 mld
Premi totali (2025)

€0,9 mld
Premi Salute (2025)

Assicurazione

Eredità di RBM: prima Compagnia italiana specializzata nell'assicurazione sanitaria per raccolta premi e per numero di assicurati, con oltre 130 partnership con fondi sanitari integrativi e casse di assistenza.



TPA

- **#5.000 strutture** sanitarie convenzionate al 2023;
- **#120.000 professionisti** sanitari al 2023;
- **Target 2026:** gestire circa il **75% del ptf RBM**.

Partnership con Blue Assistance e Medea per Telemedicina in farmacia

Erogazione di prestazioni di cardiologia attraverso una rete di farmacie distribuite sul territorio (ca. #50 farmacie).

STRETTAMENTE RISERVATO

© 2026 KPMG Advisory, società a responsabilità limitata di diritto italiano e società membro del network KPMG di società indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società privata inglese a responsabilità limitata per garanzia.

Fonti: Bilanci della Società, informazione pubblica.

Alcuni o tutti i servizi qui descritti potrebbero non essere consentiti per gli Audit Client di KPMG e per le entità agli stessi affiliate o correlate.

kpmg.com/socialmedia

Tutte le informazioni qui fornite sono di carattere generale e non intendono prendere in considerazione fatti riguardanti persone o entità particolari. Nonostante tutti i nostri sforzi, non siamo in grado di garantire che le informazioni qui fornite siano precise ed accurate al momento in cui vengono ricevute o che continueranno ad esserlo anche in futuro. Non è consigliabile agire sulla base delle informazioni qui fornite senza prima aver ottenuto un parere professionale ed aver accuratamente controllato tutti i fatti relativi ad una particolare situazione.

© 2026 KPMG Advisory S.p.A. è una società per azioni di diritto italiano e fa parte del network KPMG di entità indipendenti affiliate a KPMG International Limited, società di diritto inglese. Tutti i diritti riservati.

Denominazione e logo KPMG sono marchi e segni distintivi utilizzati su licenza dalle entità indipendenti dell'organizzazione globale KPMG.