

Welfare solidale

FILANTROPI SÌ, ma d'IMPRESA

SONO PIÙ DI 500 LE AZIENDE CHE INVESTONO
IN ATTIVITÀ SOCIALMENTE RESPONSABILI
NEL CAMPO DELLA SALUTE, DELLA FORMAZIONE
DEI GIOVANI E DELLA RICERCA. CON SOLO
1,2 MILIARDI ALL'ANNO A DISPOSIZIONE,
LE FONDAZIONI NON POSSONO SOSTITUIRE LO STATO,
MA SONO IN GRADO DI FORNIRE IL KNOW HOW
PER RENDERE EFFICIENTE IL SISTEMA PUBBLICO

DI ANDREA TELARA

PER RIFLETTERE

La fondazione Pirelli
Hangar Bicocca promuove
l'arte contemporanea
in rapporto col territorio
milanese. Nella foto,
l'installazione *The Seven
Heavenly Palaces*
di Anselm Kiefer

ATorino, nel cuore del quartiere di Borgo Po, i cantieri si sono aperti nel settembre scorso e si chiuderanno probabilmente nel 2017. Sono quelli che servono per costruire il nuovo Centro Paideia, un polo d'eccellenza dedicato alla riabilitazione infantile che si estenderà su una superficie di ben 3 mila metri quadri. A realizzarlo non sarà né il Comune, né la Regione e neppure l'Asl, bensì una fondazione privata forse poco nota al grande pubblico, ma assai conosciuta da molte famiglie che, nel capoluogo piemontese, hanno dei bambini con problemi di disabilità. Si tratta della Fondazione Paideia, nata più di venti anni or sono per iniziativa di due famiglie benestanti torinesi: gli Argentero e i Giubergia, fondatori del gruppo Ersel, società finanziaria indipendente che ha 200 addetti e gesti-

sce per conto dei propri clienti un patrimonio complessivo di circa 13 miliardi di euro.

RESTITUIRE ALLA SOCIETÀ

Con oltre quattro lustri di storia alle spalle, la Fondazione Paideia è tra i pionieri in Italia di quella che oggi viene chiamata filantropia d'impresa, cioè la tendenza da parte di molte aziende, per lo più medio-grandi, a investire in attività socialmente responsabili: non solo nell'assistenza me-

re, quella creata dai Giubergia e dagli Argentero non è però una vera e propria fondazione d'impresa, bensì di famiglia. Tralasciando i dettagli, però, la sostanza non cambia. Le sue attività si muovono infatti nello stesso filone di tanti altri organismi non profit simili, cresciuti all'interno di grandi gruppi italiani e stranieri. Si tratta di fondazioni nate per lo più negli ultimi dieci o 15 anni, per iniziativa di gruppi industriali come Vodafone, Telecom Italia, Enel o la casa farmaceutica Brac-

ACCANTO AGLI ENTI NATI IN SENO A GRANDI GRUPPI INDUSTRIALI NEGLI ULTIMI 10-15 ANNI, CI SONO ORGANISMI NON PROFIT SPECIALIZZATI NELL'ARTE E NELLA CULTURA

dica, nella beneficenza o nelle opere umanitarie, ma anche nel sostegno all'ambiente, nella formazione professionale per i giovani o nelle innovazioni capaci di migliorare la qualità della vita, soprattutto tra la popolazione meno abbiente. A ben guarda-

re, solo per citare qualche esempio (si vedano le schede nelle pagine successive). A queste realtà dedite per lo più a progetti di carattere sociale, si affiancano poi altre organizzazioni come la Fondazione Prada, la Fondazione Hangar Biccocca (gruppo Pi- »



CREARE UN CIRCOLO VIRTUOSO

Intervista a Carola Carazzone, segretario generale di Assifero, Associazione italiana fondazioni ed enti di erogazione

«È un trend che si registra a livello internazionale e che si manifesta ovviamente anche in una realtà industriale avanzata come l'Italia». Così Carola Carazzone, segretario generale di Assifero, associazione che riunisce decine di fondazioni aziendali, descrive la forte crescita nel nostro Paese della cosiddetta filantropia d'impresa.

Dunque, le grandi aziende si sono messe a fare le buone?

Direi piuttosto che hanno cercato di svolgere delle attività socialmente responsabili in maniera più organica e strutturata rispetto al passato. Prima della nascita delle fondazioni, che in gran parte hanno visto la luce negli ultimi dieci o 15 anni, esisteva una lunga tradizione nelle donazioni e nella beneficenza delle grandi famiglie.

Per quale ragione, allora, c'era bisogno di creare delle fondazioni?

Perché si tratta di organismi con uno statuto che fissa delle regole operative e dei principi chiari, in modo che le attività filantropiche si indirizzino verso obiettivi precisi. C'è l'intento di destinare in modo permanente e strutturale una quota della ricchezza generata ad attività socialmente responsabili.

Niente più beneficenza paternalistica o improvvisata, insomma...

Esatto. E ci tengo anche a sottolineare un altro aspetto. Oggi, molti imprenditori e molte famiglie del capitalismo hanno la consapevolezza di dover dedicarsi a queste attività quando sono ancora in vita, tenendo saldo un principio: chi è più fortunato o ha avuto la capacità di raggiungere il successo, non deve dimenticare i propri doveri nei confronti della società. Nei decenni passati, invece, i grandi capitani d'industria avevano più che altro la tendenza a destinare alla beneficenza una parte della propria eredità soltanto dopo la morte, come atto terminale di un'esistenza agiata.

La filantropia d'impresa può colmare le carenze del pubblico. È d'accordo?

Sono abbastanza scettica sul ruolo sussidiario che la filantropia d'impresa può avere nei confronti del settore pubblico. Innanzitutto, non dimentichiamoci che

il welfare statale ha bisogno di tantissime risorse che le fondazioni aziendali attualmente non hanno, pur disponendo comunque di importanti flussi finanziari. Inoltre, il settore pubblico e le fondazioni private hanno due modi di operare differenti e spesso inconciliabili tra loro.

In che senso?

Mentre il pubblico si muove con regole rigide e spesso con tempi più lunghi, le fondazioni d'impresa hanno maggiore flessibilità operativa, che consente loro di innovare e sperimentare. Si prenda, per esempio, il problema degli immigrati: di fronte all'emergenza di uno sbarco improvviso, lo Stato deve attuare prima di tutto un'operazione umanitaria per evitare vittime. Il ruolo di una fondazione benefica, invece, può essere un po' più sofisticato. Si possono sviluppare programmi avanzati di inclusione sociale dei profughi per favorire il loro inserimento nel mondo del lavoro. Le fondazioni dispongono di risorse che arrivano dai privati e, proprio per questa ragione, hanno la possibilità di cimentarsi in attività innovative che il pubblico non può attuare, visto che deve usare con parsimonia i soldi della collettività.

L'Italia è più avanti o più indietro rispetto al resto d'Europa?

Senza dubbio abbiamo fatto grandi passi avanti, ma esiste ancora un gap rispetto ad altri Paesi, in particolare con il Nord Europa. Si tratta però soprattutto di un divario culturale. Qui da noi, c'è spesso un pregiudizio di fondo che vorrebbe le fondazioni d'impresa somigliare quasi a delle comunità francescane, che vivono in povertà e destinano tutte le risorse soltanto ai progetti. Si guarda cioè troppo poco ai risultati ottenuti e non si considera che, spesso, per raggiungere determinati obiettivi occorre affrontare inevitabilmente dei costi. Bisogna dotarsi di un personale di alto livello, che deve essere giustamente remunerato e bisogna investire anche nelle attività di promozione e comunicazione. Soltanto così, si genera un circolo virtuoso in cui anche l'opinione pubblica viene sensibilizzata su certi temi.

Welfare solidale

SUL TERRITORIO

Da sinistra, l'inaugurazione della Fondazione Prada che ha da poco aperto le sue collezioni in un'ex area industriale di Milano, un luogo dove sostenere artisti giovani e creare un centro per lo scambio di visioni; uno dei celebri sacchetti della collettta organizzata ogni anno dal Banco Alimentare; l'opening della mostra *One of Many* di Pavel Althamer per la Fondazione Trussardi, un "museo nomade" per la promozione della cultura nei contesti più diversi

relli) o la Fondazione Trussardi, specializzate nella promozione dell'arte e della cultura. Infine, non vanno dimenticati enti che esistono da decenni come la Fondazione Eni, la Fondazione Edison o la Fondazione Giovanni Agnelli (promossa da Fiat già nel lontano 1966), che sono concentrate prevalentemente sulle attività di studio e ricerca in diversi campi, anche allo scopo di tramandare la cultura aziendale dei gruppi dove sono nate.

SOLIDARIETÀ E INNOVAZIONE

A parte queste realtà "storiche", però, il vero fenomeno dell'ultimo decennio è la crescita degli organismi a carattere sociale, che si adoperano per le comunità circostanti. È il caso, per esempio, della Fondazione De Agostini, nata nel 2007 in seno al noto gruppo editoriale di Novara, controllato dalle famiglie Drago e Boroli. «Siamo fortemente radicati nel territorio novarese, dove il nostro gruppo è presente dal 1908», dice il segretario generale Chiara Boroli. L'attività principale svolta dalla Fondazione De Agostini è rappresentata dai progetti a carattere sociale, con particolare attenzione al mondo dell'infanzia svantaggiata, ai disabili, ai pro-



blemi del disagio minorile e alla formazione universitaria e post-universitaria. Diverse sono invece le caratteristiche della Fondazione Telecom Italia, altro organismo non profit nato da

una grande azienda nazionale. «Il nostro cuore», dice il direttore generale Marcella Logli, «è lo spirito d'innovazione, grazie al quale ci impegniamo a lavorare per un'Italia sem-

I MAGGIORI ENTI ITALIANI

FONDAZIONE AEM

È NATA NEL GIUGNO DEL 2007 PER INIZIATIVA DI AEM, LA MULTIUTILITY MILANESE OGGI A2A. HA L'OBIETTIVO DI SALVAGUARDARE LA MEMORIA STORICA E DI VALORIZZARE LA STORIA DI AEM IN OLTRE UN SECOLO DI ATTIVITÀ. PROMUOVE LA CULTURA AZIENDALE E LA RICERCA IN CAMPO ENERGETICO, OLTRE A EROGARE CONTRIBUTI SOTTO FORMA DI LIBERALITÀ FINO A UN MASSIMO DEL 20% DEL TOTALE. L'ESERCIZIO ANNUALE DEL 2014/15 HA VISTO IMPIEGARE RISORSE PER OLTRE UN MILIONE DI EURO.

FONDAZIONE BANCO ALIMENTARE

INAUGURATA NEL 1989 DAL PATRON DELLA STAR, DANILO FOSSATI, E DA DON LUIGI GIUSSANI, LAVORA PER LA REDISTRIBUZIONE DEL CIBO E NELLA LOTTA ALLO SPRECO. OGNI ANNO RECUPERA PIÙ DI UN MILIONE DI PIATTI PRONTI E RACCOGLIE OLTRE 14 MILA TONNELLATE DI ALIMENTI, CON L'APPUNTAMENTO DELLA COLLETTA NEI SUPERMERCATI. DISPONE DI 21 ORGANIZZAZIONI TERRITORIALI IN TUTTA ITALIA, DALLE ALPI ALLA SICILIA.

FONDAZIONE BRACCO

FIGLIA DELL'OMONIMO GRUPPO FARMACEUTICO, SVILUPPA E REALIZZA PROGETTI, ANCHE DI CARATTERE INTERNAZIONALE, ALL'INTERNO DI TRE AREE: "ARTI E CULTURA", "SCIENZA E CULTURA", "SOCIETÀ E SOCIALE". SOSTIENE E FINANZIA IMPORTANTI MOSTRE D'ARTE A LIVELLO NAZIONALE OPPURE PROGETTI DEDICATI ALL'ISTRUZIONE E ALLA FORMAZIONE PROFESSIONALE DEI GIOVANI, OLTRE CHE INIZIATIVE DI CARATTERE ASSISTENZIALE E SOLIDALE.

FONDAZIONE DE AGOSTINI

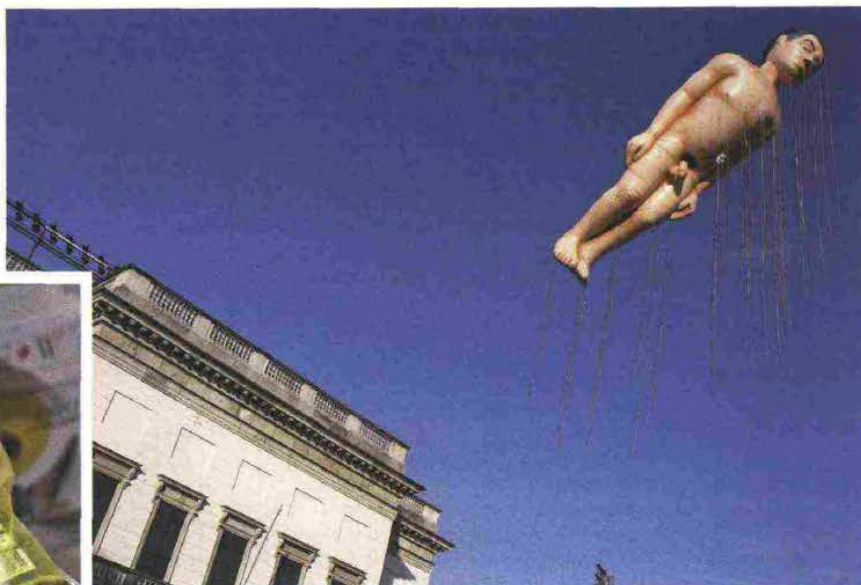
LE FAMIGLIE BOROLI E DRAGO, AZIONISTE DEL GRUPPO EDITORIALE DE AGOSTINI DI NOVARA, L'HANNO VOLUTA NEL MARZO 2007. L'OBIETTIVO PRINCIPALE DELLA FONDAZIONE È PROMUOVERE ATTIVITÀ E PROGETTI IN AMBITO SOCIALE, SOPRATTUTTO NEL MONDO DELL'INFANZIA. LE INIZIATIVE HANNO COME PRINCIPALE BACINO DI RIFERIMENTO IL TERRITORIO NOVARESE. SECONDO L'ULTIMO BILANCIO PUBBLICATO, HA EROGATO IN UN ANNO CIRCA UN MILIONE DI EURO DI CONTRIBUTI.

ENEL CUORE

NATA NEL 2003 NELL'AMBITO DEL GRUPPO ENERGETICO ENEL FINANZIA PROGETTI DI SOLIDARIETÀ SOCIALE COME L'ACQUISTO DI MACCHINARI NEGLI OSPEDALI, OPPURE LA RIQUALIFICAZIONE ENERGETICA DEGLI EDIFICI SCOLASTICI. NEL 2014, SECONDO L'ULTIMO BILANCIO PUBBLICATO, HA IMPIEGATO 1,6 MILIONI DI EURO IN 53 NUOVE INIZIATIVE. TRA IL 2004 E IL 2014, INVECE HA SOSTENUTO 655 PROGETTI, PER UN TOTALE DI OLTRE 56 MILIONI DI EURO.

FONDAZIONE GOLINELLI

ATTIVA A BOLOGNA DAL 1988 PER VOLONTÀ DI MARINO GOLINELLI, HA L'OBIETTIVO DI PROMUOVERE L'EDUCAZIONE, DIFFONDERE LA CULTURA E FAVORIRE LA CRESCITA INTELLETTUALE ED ETICA DEI GIOVANI. NELLA NUOVA SEDE DELL'OPIFICIO GOLINELLI, RICAVATA NELLE EX-FONDERIE SABIEM, SI SVOLGONO ATTIVITÀ DIDATTICHE PER I BAMBINI IN ETÀ SCOLARE E ATTIVITÀ FORMATIVE PER LA DIFFUSIONE DELLA CULTURA IMPRENDITORIALE TRA I GIOVANI.



NON C'È SOLO LA BENEFICENZA, IL LAVORO DELLE FONDAZIONI È UN IMPEGNO ORGANICO, E STRUTTURATO NEI CONFRONTI DELLA SOCIETÀ

pre più digitale, avanzata e competitiva e per migliorare le condizioni di vita delle persone». La creazione di un'app per sostenere un ente benefico come il Banco Alimentare, di

un'altra app che serve per donare farmaci con il telefonino, oppure l'idea di un progetto per combattere la dislessia con le tecnologie digitali: sono queste alcune delle iniziative

portate avanti di recente dalla Fondazione Telecom Italia che hanno come denominatori comuni la cultura dell'innovazione e l'utilizzo intensivo della tecnologia. »

FONDAZIONE ISABELLA SERAGNOLI

VOLUTA DALLA PRESIDENTE DEL GRUPPO COESIA, OPERA IN TRE AREE: LA PRIMA È L'ASSISTENZA SANITARIA CON UNA RETE DI HOSPICE CHE OFFRONO CURE PALLIATIVE A 1.150 PERSONE (BILANCIO DI QUASI 9 MILIONI DI EURO). LA CONTROLLATA FONDAZIONE GRUBER SI OCCUPA DI DISTURBI ALIMENTARI, MENTRE LA FONDAZIONE MAST SI DEDICA ALLA CULTURA E ALLO SVILUPPO DI GIOVANI IMPRESE.

FONDAZIONE ITALIA ACCENTURE

LA MULTINAZIONALE DELLA CONSULENZA L'HA INAUGURATA NEL 2002 PER PROMUOVERE DIVERSI PROGETTI, SIA A SOSTEGNO DEL TERZO SETTORE, SIA PER LA CREAZIONE DI POSTI DI LAVORO TRA I GIOVANI. IL DENOMINATORE COMUNE È L'ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE. TRA LE INIZIATIVE PORTATE AVANTI, C'È IDEATRE60, UNA PIATTAFORMA DIGITALE CHE PROMUOVE PROGETTI DI INNOVAZIONE SOCIALE ATTRAVERSO CONCORSI PER IDEE.

FONDAZIONE MEDIOLANUM ONLUS

È NATA NEL 2002 PER INIZIATIVA DEL GRUPPO BANCARIO FONDATA DA ENNIO DORIS. PROMUOVE DIVERSI PROGETTI DI SOLIDARIETÀ SOCIALE, SIA SUL TERRITORIO NAZIONALE CHE ALL'ESTERO, IN PARTICOLARE NEL TERZO MONDO, CON UNA GRANDE ATTENZIONE RIVOLTA ALL'INFANZIA. SECONDO L'ULTIMO BILANCIO PUBBLICATO IN RETE (2014), LE LIBERALITÀ EROGATE IN UN ANNO SONO SUPERIORI A 800 MILA EURO.

FONDAZIONE PAIDEIA

IDEATA NEL 1993 DALLE FAMIGLIE TORINESI GIUBERGIA E ARGENTERO. OGGI È SOSTENUTA FINANZIARIAMENTE DAL GRUPPO ERSEL, STORICA SOCIETÀ FINANZIARIA SPECIALIZZATA NELLA GESTIONE DEI PATRIMONI. IN OLTRE 20 ANNI DI ATTIVITÀ, HA INVESTITO CIRCA 13 MILIONI DI EURO NEL SOSTEGNO AI BAMBINI E ALLE FAMIGLIE IN DIFFICOLTÀ. CON OLTRE 220 PROGETTI SPECIALI CHE HANNO IMPIEGATO 450 SOSTENITORI E RICEVUTO L'APPOGGIO DI 1.600 FINANZIATORI.

FONDAZIONE VODAFONE ITALIA

CON LA SUA CREAZIONE NEL 2002, VODAFONE ITALIA HA VOLUTO DARE VITA A UNA STRUTTURA AUTONOMA, DEDICATA AD ATTIVITÀ DI SOLIDARIETÀ. REALIZZA DIVERSI PROGETTI PER PROMUOVERE L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA APPLICATA AL CAMPO SOCIALE E DESTINATA A MIGLIORARE IL BENESSERE DELLA COLLETTIVITÀ. IN 13 ANNI DI VITA HA FINANZIATO OLTRE 400 PROGETTI PER UN VALORE DI CIRCA 79 MILIONI DI EURO.

UNICREDIT FOUNDATION

ISTITUITA NEL 2003 COME FONDAZIONE D'IMPRESA DEL GRUPPO UNICREDIT, OPERA IN PREVALENZA NEI PAESI DELL'EUROPA CENTRALE E DELL'EST NEI QUALI È ATTIVA LA BANCA. SOSTIENE INIZIATIVE DI VARIO TIPO VOLTE, PREVALENTEMENTE, ALL'INCLUSIONE SOCIALE E ALLA LOTTA ALLA POVERTÀ. SECONDO L'ULTIMO BILANCIO PUBBLICATO (ESERCIZIO 2014), HA FINANZIATO IN UN SOLO ANNO PROGETTI PER UN TOTALE DI OLTRE 4 MILIONI DI EURO.

© Gettyimages (1), L'Espresso (1), Marica/mario baronati (1)

Welfare solidale



CHIARA BOROLI
Segretario generale
Fondazione
De Agostini



MARCELLA LOGLI
Direttore generale
Fondazione Telecom
Italia



FABRIZIO SERRA
Direttore
Fondazione Paideia

L'ALTRO STATO SOCIALE

Non c'è solo la beneficenza, dunque, nelle attività di queste fondazioni aziendali. La filantropia d'impresa, infatti, è qualcosa di più o di diverso rispetto alla semplice realizzazione di opere di bene a favore dei poveri o dei disagiati. Si tratta piuttosto di un impegno organico a favore della società, che può concretizzarsi su diversi fronti (dall'assistenza sanitaria alla cultura) e che avviene secondo regole precise, fissate in uno statuto. Vista questa struttura così ben organizzata, oggi c'è chi ipotizza che la filantropia d'impresa possa avere addirittura un ruolo di supplenza rispetto al welfare pubblico, colmando la mancanza di risorse statali a favore dell'assistenza, dell'istruzione o dell'arte. Non la pensa così però Fabrizio Serra, direttore della Fondazione Paideia che dice: «Credere che una fondazione d'azienda o famigliare possa autonomamente colmare le carenze del settore pubblico è sbagliato e sicuramente non possibile: si tratta di due realtà molto differenti tra loro, che devono poter operare in collaborazione, con un approccio sussidiario, condividendo le reciproche diverse culture organizzative e gestionali». D'accordo con lui sono Boroli e Logli che, piuttosto, intravedono la possibilità che le fondazioni d'impresa mettano a disposizione della collettività il proprio know-how e la propria capacità di essere efficienti e «di fare bene il bene», dice il direttore della Fondazione Telecom Italia, Marcella Logli. Questo know-how, secondo Serra, «si manifesta anche nel patrimonio di conoscenze e di relazioni con il proprio territorio di riferimento, che certe realtà del non profit sono state capaci di costruire nel tempo». Tali relazioni possono rappresentare appunto un'importante risorsa anche per chi eroga servizi pubblici: un patrimonio da prendere a riferimento per mettere in atto determinati programmi in campo sociale.

**EFFICIENZA ORGANIZZATIVA E STRETTA
CONOSCENZA DEL TERRITORIO: ECCO COSA
LO STATO PUÒ IMPARARE DA QUESTI ENTI**

I NUMERI

È IMPORTANTE FARE ORDINE NEL MAGMA DI ASSOCIAZIONI SENZA FINI DI LUCRO PRESENTI NEL NOSTRO PAESE

4 mila

gli enti di erogazione
presenti in Italia
(dati Istat 2013)

13%

la percentuale delle
fondazioni sul totale
delle onlus

1,2 mld

il patrimonio
complessivo
delle fondazioni

570

il numero totale
di fondazioni stimate
nel nostro Paese

103

fondazioni aderenti
all'associazione
Assifero

350 mln

il totale erogato
dalle fondazioni
Assifero nel 2014

88

le fondazioni
di sola
origine bancaria

900 mln

i fondi utilizzati
ogni anno dalle
fondazioni bancarie

1,2 mld

il flusso finanziario
complessivo
degli enti tricolori

UNA GOCCIA NEL MARE

In effetti, se si guarda alla quantità di soldi movimentata ogni anno dalle fondazioni d'impresa per finanziare i propri progetti, si percepisce chiaramente la sproporzione rispetto ai fabbisogni della spesa sociale italiana che ammonta a diverse centinaia di miliardi di euro all'anno. Persino le organizzazioni non profit create dalle aziende più grandi spendono al massimo qualche milione di euro in dodici mesi o qualche decina di milioni nell'arco di un quinquennio o di un decennio. Le risorse a disposizione, dunque, non sono poi tantissime come potrebbe sembrare a prima vista. Tuttavia, va ricordato che il mondo degli enti e delle organizzazioni non profit è molto variegato e complesso, difficile da fotografare con dati puntuali. Le cifre più attendibili sono quelle pubblicate nel 2013 dall'Istat, che attestano la presenza in Italia di oltre 4 mila enti di erogazione, cioè organismi di diritto privato che hanno come attività principale la concessione di sussidi a persone fisiche o ad altre realtà del non profit.

Tra gli enti di erogazione, però, la maggior parte è rappresentata da semplici associazioni senza fini di lucro, mentre solo il 13% è costituito da fondazio-

ni, per un totale di 570 soggetti diversi. Le realtà più importanti sono quelle riunite nell'associazione di categoria Assifero (a pag. 48 l'intervista al segretario Carola Carazzone), che gestiscono complessivamente un patrimonio di oltre 1,2 miliardi di euro e ogni anno finanziano progetti per oltre 350 milioni di euro (dati 2014). A tali cifre, vanno poi aggiunti gli oltre 900 milioni di euro impiegati invece annualmente dalle 88 fondazioni di origine bancaria che, pur essendo enti non profit con scopi di utilità sociale, rappresentano un po' un mondo a parte. Si tratta, infatti, di organismi nati negli anni '90 del secolo scorso con la privatizzazione delle banche nazionali e che hanno ancora partecipazioni in diversi istituti di credito. Le fondazioni bancarie, dunque, non possono essere classificate come espressione della nuova filantropia d'impresa, anche se sono indubbiamente un serbatoio importante per il non profit. Tirando le somme, cioè mettendo assieme le erogazioni delle fondazioni bancarie con quelle dei principali associati ad Assifero, si arriva a un flusso finanziario annuo di oltre 1,2 miliardi di euro. Non è poco, insomma, ma neppure un tesoretto tale da poter cambiare i connotati al welfare italiano.

SP