

《近期行动计划》的实施和信托基金预算情况进展报告以及 “全面彻底审查”报告的更新

内容提要

1. 已定《近期行动计划》项目的执行已经取得了可喜进展，并于5月21日向大会委员会各工作组提交了进展总结报告，详情参见本文附件1。

全面彻底审查

2. 5月20日第三工作组会议后，我们和安永公司（Ernst & Young）举行了一系列会议，就一些建议进行了澄清，并就费用和节约情况进行了审议。正如2009年5月20日“管理层回应”中所指出的，“全面彻底审查”第二阶段的费用概要中没有考虑到一些重要的费用，而且第一阶段建议的一些活动的费用及节约内容没有包括在第二阶段的概要中。
3. 经过与安永公司的这些会晤，我们就“全面彻底审查”报告中提到的费用及节约估算达成了一致意见并对概要进行了更新。估算是根据财委同意的七年的时间框架做出的。最终的概要列在附件2中，经调整的七年投资收益情况列在附件3中。安永公司原来提出的5年中实现3740万美元节约现金净额被调整为7年中节约780万美元。除了节支，“全面彻底审查”建议的执行还将有助于效率的提高。
4. 由于费用及节约出现了调整，以及管理层考虑到“全面彻底审查”建议活动的时间安排和《近期行动计划》其他方面活动的相互关系，“全面彻底审查”的2009年费用估算也做了调整。第二阶段对2009年费用的估算为186万美元，比第一阶段525万美元的估算有了大幅度下降。

《近期行动计划》2009年的供资要求

5. “全面彻底审查”对2009年费用估算下降所产生的影响就是将《近期行动计划》信托基金的供资要求从1990万美元降低到1734万美元（参见附件4）。
6. 正如5月21日向大会委员会各工作组汇报的那样（第11段至15段），管理层已经考虑采取创新机制，以减少2009年的外部供资要求，具体办法如下：
 - a. 重新调整职员空缺填补费用，只为实际已经发生的外部费用提供资金；
 - b. 将一些活动的时间调整到2010年；
 - c. 通过其他来源为《近期行动计划》的活动供资。

《近期行动计划》的实施和信托基金预算情况进展报告以及 “全面彻底审查”报告的更新

7. 以上各项的结果就是进一步降低了《近期行动计划》信托基金的供资要求，从1 734万美元降低到1 527万美元，详情详见附件5。

《近期行动计划》排序

8. 《近期行动计划》和“全面彻底审查”的活动在2009年的外部供资要求已经被综合列在“2009年《近期行动计划》时间表”上，而且这份时间表按照每项活动对“绩效管理”的贡献大小进行了排序。2009年《近期行动计划》的这些已排序活动将需要983万美元的资金（详见附件6）。在2009年剩余的时间里，我们将按照这份时间表从《近期行动计划》信托基金中划拨资金，用于需要外部供资的活动，直至信托基金用完为止。

《近期行动计划》信托基金

9. 截止到2009年5月27日，总认捐额已增至713万美元，收到的总捐款额已增至350万美元（详见附件7）。对照2009年《近期行动计划》已确定的活动来看，信托基金资金仍有较大缺口。
10. 管理层强调说，此时间表只列出了《近期行动计划》的部分活动，而大部分活动在2009年无需获得外部供资。
11. 管理层还要着手为稍后召开的大会委员会各工作组会议提供一份结构、排序清晰的2010-2011年《近期行动计划》活动规划，它也是《2010-2011年工作计划和预算》的一部分。
12. 要求各工作组注意以下内容：
 - a. 调整后的与“全面彻底审查”相关的费用和节约情况；
 - b. 需要《近期行动计划》信托基金拨款的2009年《近期行动计划》供资要求已经降低；
 - c. 调整后的2009年需要外部供资的《近期行动计划》活动排序；
 - d. 《近期行动计划》信托基金认捐额和捐款额之间的缺口，以及已排序《近期行动计划》活动的供资要求。

引言

13. 在2009年5月21日向大会委员会各工作组提交的进展报告中，管理层称《近期行动计划》各个项目均取得可喜进展，但同时也对《近期行动计划》

《近期行动计划》的实施和信托基金预算情况进展报告以及 “全面彻底审查”报告的更新

信托基金可用资金是否足以支持已列入 2009 年计划的活动表示担忧。管理层已经将需要外部供资的 2009 年《近期行动计划》活动进行了排序，但指出这份时间表并不包括“全面彻底审查”的活动，因为尽管已经收到最终报告，但关于 2009 年将要产生的“全面彻底审查”费用却仍然存在一些问题。

14. 要想解决这些问题，还将需要和安永公司进一步讨论，随后就一次性和经常性费用及节约达成一致意见。需要外部供资的“全面彻底审查”活动将全部纳入《近期行动计划》，并和不属于“全面彻底审查”活动的其他活动一同进行排序，最终产生一份需要外部供资的 2009 年《近期行动计划》活动时间表。管理层说，这项工作将在 2009 年 6 月初召开的各工作组下一次会议上汇报。
15. 由于上次进展报告（5 月 21 日）和本报告之间间隔时间较短，对《近期行动计划》总体执行进展情况没有补充新的内容（详见附件 1）。
16. 本进展报告分为两部分。第一部分介绍 2009 年需要外部供资的《近期行动计划》活动新的调整和排序时间表。第二部分介绍和安永公司协商后对“全面彻底审查”提出的费用和节约情况的调整。

第一部分 – 2009 年需要外部供资的《近期行动计划》活动调整排序后的时间表

2009 年“全面彻底审查”活动的费用估算调整

17. 在 5 月 20 日第三工作组会议后，我们马上和安永公司进行了一系列磋商，并经协商对“全面彻底审查”提出的费用和节约估算进行了调整。
18. 新的 2009 年《近期行动计划》费用概要“全面彻底审查”第一阶段建议的 2009 年费用（525 万美元）做了调整，将其调整为第二阶段的 2009 年费用（186 万美元）。
19. 调整后的需要外部供资的 2009 年《近期行动计划》活动概要列在附件 4 中。结果是将需要《近期行动计划》信托基金提供支持的外部供资要求从 1990 万美元降低到 1734 万美元。

2009 年《近期行动计划》活动的费用估算调整

20. 正如 5 月 21 日向大会委员会各工作组汇报的那样（第 11 段至 15 段），管理层已经考虑采取一些机制，以减少 2009 年的外部供资要求，具体办法如下：

**《近期行动计划》的实施和信托基金预算情况进展报告以及
“全面彻底审查”报告的更新**

- a. 重新调整职员空缺填补费用，只为实际已经发生的外部费用提供资金；
 - b. 将一些活动的时间调整到 2010 年；
 - c. 通过其他来源为《近期行动计划》的活动供资。
21. 以上各项的结果就是进一步降低了《近期行动计划》信托基金的供资要求，从 1 734 万美元降低到 1 527 万美元，详情详见附件 5。

《近期行动计划》和“全面彻底审查”活动的排序

22. 正如 5 月 21 日向各工作组报告的那样（第 17 段至 20 段），除了三个“专用款项”领域（文化变革、领导机构后续行动和管理层后续行动）外，其他《近期行动计划》活动的排序是根据它们各自对粮农组织革新图变的关键目标-“注重结果的管理”的贡献来确定的。
23. 有两项需要外部供资的“全面彻底审查”建议被认为和“注重结果的管理”有关，因此和其他《近期行动计划》活动一同进行排序：
- 管理信息系统的设计 2009 年费用为 30 万美元（确定要求）。如“全面彻底审查”所称，它将为粮农组织的管理提供可靠、一致的信息，并作为一项必不可少的工具，就“基于结果的管理”活动的进展进行报告。
 - “确定人力资源职能的新作用”2009 年费用为 37.4 万美元（专业职位提前部署）。
24. 其他“全面彻底审查”建议也需要在 2009 年实施行动，但因为与“注重结果的管理”没有关联，而且信托基金 2009 年的资金有限，因此没有被列入计划。最后确定需要外部供资的《近期行动计划》活动排序详见附件 6。
25. 管理层强调说，此时间表只列出了《近期行动计划》的部分活动，而大部分活动在 2009 年无需获得外部供资。
26. 管理层还要着手为稍后召开的大会委员会各工作组会议提供一份结构、排序清晰的 2010-2011 年《近期行动计划》活动规划，它也是《2010-2011 年工作计划和预算》的一部分。

《近期行动计划》的实施和信托基金预算情况进展报告以及
“全面彻底审查”报告的更新

第二部分 – “全面彻底审查”报告更新

引言

27. 管理层已同意执行“全面彻底审查”的大部分建议，这些建议分别属于以下几大领域：
- (a) 重新设计的计划和预算模型；
 - (b) 确定人力资源职能的新作用并加以执行；
 - (c) 与其他联合国机构建立采购伙伴关系，特别是设在罗马的机构，但需征得其他机构的同意；
 - (d) 除了以上提到的内容外，还有众多采购过程可以改善；
 - (e) 设立一个首席信息官员司（CIO），改进信息技术管理；
 - (f) 设计和实施管理信息系统；
 - (g) 使各下放办事处的职员管理 Oracle 系统及信息技术基础设施得到升级；
 - (h) 改善注册过程；
 - (i) 整合外部和内部印刷及分发工作；
 - (j) 改革翻译服务的供资模式。
28. 此外，第一阶段关于设立一个监管单位的建议将被列入《2010-11年工作计划和预算》，而关于重新界定总干事办公室在行政活动方面的作用的建议将进一步得到推动。
29. 但管理层认为，“全面彻底审查”第二阶段提出的建议中有三项不应该执行，或不应该完全执行，安永公司也同意要就此进行进一步研究。这三项内容分别为提高笔译服务的外包比例、改进旅行过程及减少多功能办公室打印机的数量。

费用和节约

30. 在5月20日第三工作组会议后，我们马上和安永公司进行了一系列磋商，对一些建议进行了讨论，并对费用和节约估算进行了审查。
31. 正如2009年5月20日“管理层回应”中提到的，安永公司第一阶段提出的几项行动没有在第二阶段得到进一步分析，报告中也没有提到相关的费用及收益。但这些活动中有很多对粮农组织的改革是否成功具有非常重要的作用。例如，使各下放办事处的职员管理 Oracle 系统及信息技术基础设施得到

**《近期行动计划》的实施和信托基金预算情况进展报告以及
“全面彻底审查”报告的更新**

升级（一次性投资 280 万美元）和设计 and 实施管理信息系统（一次性投资 480 万美元）。

32. 此外，“全面彻底审查”第二阶段的费用概要中没有考虑一些重要的费用，如 378 万美元的职员重新安置费用。
33. 将这些项目考虑进去后，费用和节约情况就和“全面彻底审查”报告中的内容出现较大不同。附件 2 是一张和“全面彻底审查”报告第 10 页的表格格式类似的表，附件 3 则是七年期的投资收益表。调整过的表格和按照新的规划和预算估算的费用已经经过安永公司的审查，他们对这些数字表示了认同。安永公司强调说，“提高效率对粮农组织的未来而言是最有用的收获。”
34. 在正常计划和预算外资源的区分问题上，粮农组织和安永公司一起审查了每项内容，确定正常计划和预算外资源的比例。粮农组织估计，正常计划和预算外资源的总体节支比例大约是正常计划占 63%，预算外资源占 37%。详情参见表 1。

表 1 – “全面彻底审查”中正常计划和预算外资源的节约情况

7 年期正常计划/预算外	节约(百万美元)				
	2009	2010/11	2012/13	2014/15	合计
全面彻底审查调整后节约	0.09	8.24	15.8	19.19	43.32
正常计划	0.02	4.54	10.55	12.38	27.49
预算外	0.07	3.7	5.25	6.81	15.83
					43.32

35. 看得出，“全面彻底审查”的建议为粮农组织提供了众多“提高效率”的机会。正如安永公司指出的那样，现金节余只是“全面彻底审查”结果的一个方面。实施“全面彻底审查”的建议将在很多方面给粮农组织的执行和服务带来巨大的收益，帮助粮农组织更好地实现自己的使命。

执行方式

36. “全面彻底审查”的建议将被仔细审查，并与《近期行动计划》的 14 个项目逐个联系起来，由相应的项目领导人负责执行各项建议。管理层认为，这种将“全面彻底审查”建议纳入《近期行动计划》框架的方式可以保证建议得到更有效的执行，因为“全面彻底审查”的建议都与现有的《近期行动计划》活动相关联，因此最好能够结合实施。

附件 1 – 截止到 5 月 21 日的《近期行动计划》执行进展报告

近期行动计划执行表	进展	挑战	资源	总体
所有项目	●	●	●	●
项目 1 – 领导机构改革	●	●	●	●
项目 2 – 监督 (审计)	●	●	●	●
项目 2 – 监督(评价)	●	●	●	●
项目 3 – 计划、预算改革及基于结果的监测	●	●	●	●
项目 4 – 资源筹措和管理	●	●	●	●
项目 5 – 技术合作计划	●	●	●	●
项目 6 – 权力下放	●	●	●	●
项目 7 – 总部结构	●	●	●	●
项目 8 – 伙伴关系	●	●	●	●
项目 9 – 行政及管理系统改革	●	●	●	●
项目 10 – 粮农组织手册	●	●	●	●
项目 11 – IPSAS 及 Oracle (IPSAS)	●	●	●	●
项目 11 - IPSAS 及 Oracle (Oracle)	●	●	●	●
项目 12 – 企业风险管理	●	●	●	●
项目 13 – 文化变革	●	●	●	●
项目 14 – 人力资源	●	●	●	●

注：“进展”一栏指每个项目与原计划日期相比的进展。绿色代表项目与原计划相比进展良好，黄色代表可能出现轻微拖延现象，红色则代表严重拖延。

“挑战”一栏指每个项目面临的挑战。这些挑战主要是外部原因造成的，而非项目内部原因所致。绿色代表不会出现外部挑战，黄色代表可能有轻微的影响，红色代表外部挑战很可能对项目造成重大影响。

“资源”一栏指每个项目面临的资源问题。资源问题通常与财政或人力资源相关。绿色代表项目不会面临资源问题，黄色表示可能有轻微影响，红色代表资源问题可能会给项目造成重大影响。

附件 2 – 2009-2015 年经调整后的费用和节约

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1			第二阶段费用/节约 (2009 - 2015年)											
2			一次性投资				经常性费用				经常性节约			
3		workflow	2009年	2010-11年 (两年度)	2012-13年 (两年度)	合计	2009年	2010-11年 (两年度)	2012-13年(两 年度)	2014-15年 (两年度) FC 126/6	2009年	2010-11年(两 年度)	2012-13年 (两年度)	2014-15年 (两年度) FC 126/6
4		总体举措	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		财政	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6		预算编制	0	1,500	0	1,500	0	0	0	0	0	0	0	0
7		信息技术	400	7,875	25	8,300	0	350	600	600	0	1,335	1,500	1,500
8		人力资源	0	270	810	1,080	374	2,268	2,268	2,268	0	567	2,268	2,268
9		采购	180	1,950	0	2,130	550	2,730	3,130	3,130	0	4,360	6,750	9,640
10		行政服务	360	3,390	0	3,750	0	160	160	160	95	1,980	5,280	5,780
11		总计	940	14,985	835	16,760	924	5,508	6,158	6,158	95	8,242	15,798	19,188
12														
13														
14	2009年	2009年节约总额	95											
15		2009年净节约	-1,769											
16	2010/11两年度	2010/11年节约总额	8,242											
17		2010/11年净节约	-12,251											
18	2012/13两年度	2012/13年节约总额	15,798											
19		2012/13年净节约	8,805											
20	2014/15两年度	2014/15年节约总额	19,188											
21		2014/15年净节约	13,030											
22		2009/15节约总额	43,323											
23	2009-2015年	一次性投资总额	16,760											
24		经常性费用总额	18,748											
25		2009/15年净节约	7,815											

附件 2 –2009-2015 年经调整后的费用和节约（续）

主要费用详情

预算编制：一次性投资 – 设计新的计划和预算模型将在 2012-13 年度产生巨额投资费用（约 850 万美元），因为这项工作要等到国际公共部门会计标准及其他目前正在执行的其他主要项目（包括基于结果管理的实施、实地会计系统的替换，以及可全球检索的组织信息综合系统开发），而这些项目要等到 2012 年才能结束。因此，虽然在《2010-11 年工作计划和预算》中将出现 150 万美元的资本支出，但费用结算将不在《近期行动计划》涵盖的时间段内。

信息技术：一次性投资 – 2009 年，2010/11 年，设计管理信息系统（480 万美元）及升级下放办事处的职员管理 Oracle 系统及信息技术基础设施（280 万美元）

人力资源：一次性投资 - 2010/11 年, 2012/13 年（108 万美元） – 人力资源司的新作用，增加专业职位，重新安置一般性服务人员

采购：一次性投资- 2009 年，2010/11 年（140 万美元），授权区域及当地官员管理本地采购

行政服务：一次性投资- 2009 年，2010/11 年（360 万美元），为注册管理和向电子管理转向确定计划。

附件 3 – “全面彻底审查” 费用及节约估算概要

投资收益

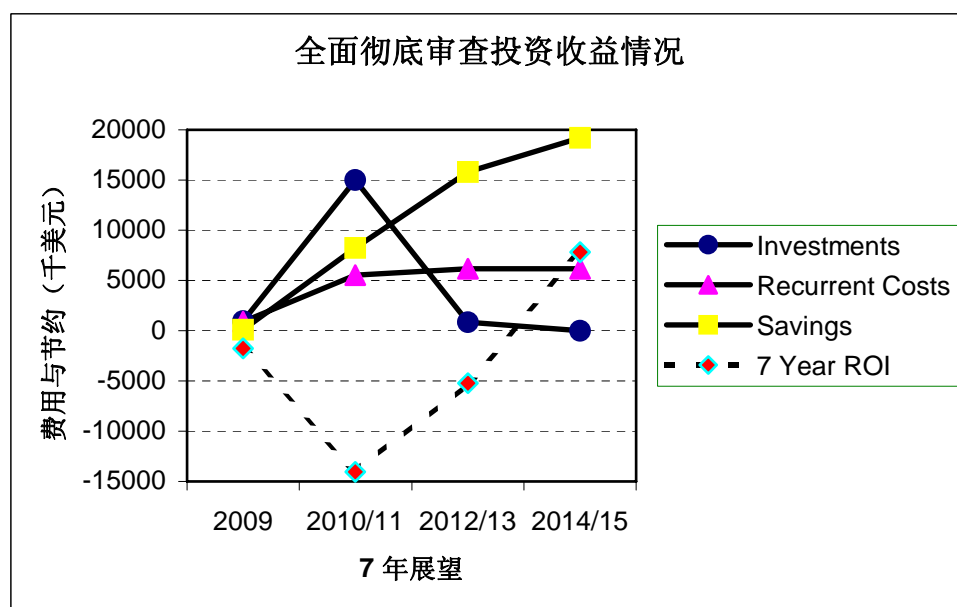
投资(千美元)	
2009	940
2010/11	14,985
2012/13	835
2014/15	0
Mid Axis	0
合计	16,760

经常性费用(千美元)	
2009	924
2010/11	5,508
2012/13	6,158
2014/15	6,158
	0
合计	18,748

经常性节约(千美元)	
2009	95
2010/11	8,242
2012/13	15,798
2014/15	19,188
	0
合计	43,323

投资收益

1 年	2009	-1,769
3 年	2010/11	-14,020
5 年	2012/13	-5,215
7 年	2014/15	7,815



Investment: 投资

Recurrent Costs: 经常性费用

Savings: 节约

7 Year ROI: 7 年投资收益

注意: 投资收益等于指定时间段内累计节约减去累计费用。

附件 4—根据全面彻底审查对 2009 年《近期行动计划》费用的调整

《近期行动计划》项目	2009年费用	2009年费用
1. 领导机构改革	0.31	0.31
2. 监督	0.15	0.15
3. 计划、预算的改革和基于结果的监测	0.40	0.40
4. 资源筹措和管理	0.00	0.00
5. 技术合作计划	0.53	0.53
6. 权力下放	1.60	1.60
7. 总部结构	0.25	0.25
8. 伙伴关系	0.44	0.44
9. 行政和管理系统改革 * (2.4 其它来源)	2.40	2.40
10. 粮农组织手册	0.00	0.00
11. 国际公共部门会计标准及Oracle系统	0.00	0.00
12. 企业风险管理	0.50	0.50
13. 文化变革 * (1.81 信托基金 + 0.31 其它来源)	2.12	2.12
14. 人力资源	5.95	5.95
15. 《近期行动计划》- 领导机构后续行动 * (1.3 信托基金 + 0.3 其它来源)	1.60	1.60
16. 《近期行动计划》管理后续行动 * (1.1 信托基金 + 0.2 其它来源)	1.30	1.30
不包括全面彻底审查的费用估算总额	17.55	17.55
全面彻底审查第一阶段(2009年费用)	5.25	
全面彻底审查第二阶段(2009年费用)		1.86
包括全面彻底审查的费用估算总额	22.80	19.41
减去: 先前确定的资金来源	-4.20	-3.20
估计所需资金小计	18.60	16.21
加上: 项目支持费用 @ 7%	1.30	1.13
所需自愿捐款总量	19.90	17.34

* 部分或全部由原定资金来源支持

注—原定资金来源

来源	资金量
2008-09 年度划拨用于执行“独立外部评价后续行动决议”的 400 万美元中到 2008 年底剩余的款项	70 万美元
西班牙为改革捐赠的一次性过度费用	250 万美元
全面彻底审查第一阶段确定的速赢（后来经过管理层的审查，认为不能作为资金来源，但其中一些内容被纳入第二阶段调整后的“费用和节约”中。	100 万美元

附件 5 – 根据管理层行动对对 2009 年《近期行动计划》费用的调整

《近期行动计划》项目	2009年 费用	2009年 费用
1. 领导机构改革	0.31	0.31
2. 监督	0.15	0.15
3. 计划、预算的改革及基于结果的监测	0.40	0.40
4. 资源筹措及管理	0.00	0.00
5. 技术合作计划 (由划拨给技术合作计划处的资金支持)	0.53	0.00
6. 权力下放	1.60	1.60
7. 总部结构	0.25	0.25
8. 伙伴关系	0.44	0.44
9. 行政和管理系统改革 * (2.4 其它来源)	2.40	2.40
10. 粮农组织手册	0.00	0.00
11. 国际公共部门会计标准及Oracle系统	0.00	0.00
12. 企业风险管理	0.50	0.50
13. 文化变革 * (0.9 信托基金 + 0.31 其它来源)	2.12	1.21
14. 人力资源	5.95	5.95
15. 《近期行动计划》- 领导机构后续行动 * (1.3 信托基金 + 0.3 其它来源)	1.60	1.60
16. 《近期行动计划》- 管理层后续行动 * (0.6 信托基金 + 0.2 其它来源)	1.30	0.80
不包括全面彻底审查的费用估算总额	17.55	15.61
全面彻底审查第二阶段(2009年费用)	1.86	1.86
包括全面彻底审查的费用估算总额	19.41	17.47
减去: 先前确定的资金来源	-3.20	-3.20
估计所需资金小计	16.21	14.27
加上: 项目支持费用 @ 7%	1.13	1.00
所需自愿捐款总量	17.34	15.27

* 部分或全部由原定资金来源支持

附件 6 - 2009 年需要外部供资的《近期行动计划》活动排序

《近期行动计划》 项目或全面彻底审查	编号	2009 年产生费用的《近期行动计划》 基于结果的管理(RBM) 行动	2009 年 费用 (百万美元)	排序
13. 文化变革			0.9	专用款项
15. 领导机构后续行动			1.3	专用款项
16. 管理层后续行动			0.6	专用款项
14. 人力资源	3.70/ 3.60	引入一个客观的职员考核系统，根据实际可行的绩效目标和客观的评价标准将职员绩效和组织目标联系起来。将培训与职员评估及绩效联系起来	1.40 1.00	1
6. 权力下放	3.88/ 3.90	部署支持系统 (包括培训和信息系统升级)，在下放办事处采用基准及以绩效为基础的报告和监测系统	1.20	2
14. 人力资源	3.72	升级 Oracle 系统，使 i)数据检索及分析更加便利； ii)为大量职员管理工作提供支持，而不是单纯为交易处理提供服务	0.50	3
全面彻底审查		设计管理信息系统	0.3	3
12. 企业风险管理.	3.50	研究的外包合同	0.50	4
8. 伙伴关系		行动 3.109、3.110 和 3.117	0.16	5
14. 人力资源	3.60	采用增加职员培训，包括管理培训的软件包	1.60	6
全面彻底审查		确定人力资源职能的新作用	0.37	7
估计费用合计			9.83	

附件 7 - 《粮农组织革新图变近期行动计划》实施信托基金

对《近期行动计划》信托基金的捐款 (美元)			
截止到2009年5月27日			
国家	认捐类型	认捐额	已收到
奥地利	08年12月12日签署的备忘录	65,933	65,933
澳大利亚	09年4月7日签署的备忘录	111,900	111,900
巴西	大会第三十五届会议 声明	100,000	100,000
比利时	09年3月26日签署的备忘录	250,000	250,000
喀麦隆	09年4月6日收到的照会	21,739	
塞浦路斯	捐款	9,186	9,186
爱沙尼亚	08年12月31日签署的备忘录	4,000	4,000
欧盟委员会	09年1月9日致总干事办公室信件	1,388,889	
芬兰	09年5月26日签署的备忘录	530,400	
法国	09年2月17日致农业及渔业部助理总干事信件	900,000	400,000
加蓬	大会第三十五届会议 声明		
德国	08年12月5日签署的备忘录	906,736	906,736
希腊	大会第三十五届会议 声明	86,338	86,338
意大利	09年2月11日收到的照会	1,000,000	1,000,000
爱尔兰	08年12月29日致总干事办公室信件	142,638	142,638
日本	大会第三十五届会议 声明		
毛里求斯	大会第三十五届会议 声明		
莫桑比克	09年1月22日收到的照会	1,765	
新西兰	09年2月16日签署的备忘录	70,000	70,000
斯洛伐克	捐款	44,000	44,000
南非	大会第三十五届会议 声明		
西班牙	大会第三十五届会议 声明再次确认认捐	600,000	
瑞士	09年1月28日签署的两份备忘录	301,434	301,434
坦桑尼亚联合共和国	09年3月25日签署的备忘录	19,975	19,975
英国	已确定认捐/草拟备忘录	570,000	
越南	09年5月8日收到照会, 5月21日发出备忘录	5,000	
独立外部评价信托基金转入		774	774
总计	26项认捐	7,130,707	3,512,914