



Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

# Пресс-встреча 21.02.2022 г.

# Ограничение ответственности

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Данная презентация может представлять собой или включать заявления прогнозного характера. Подобные заявления не являются историческими фактами и определяются по употреблению таких выражений, как «мечта», «планы», «прогноз», «целевые показатели», «задачи», «полагать», «ожидать», «предвидеть», «намереваться», «оценивать», «будет», «может», «продолжать», «должен» и т. д. Данные заявления прогнозного характера отражают убеждения, намерения и текущие цели/задачи Softline на момент их составления, касающиеся, в частности, результатов деятельности, финансового состояния, ликвидности, перспектив, роста и стратегий Softline. Прогнозные заявления могут касаться, в том числе (a) целей, задач, стратегий, перспектив и ожидаемого роста; (b) будущих планов, событий, результатов деятельности и потенциала для будущего роста; (c) ликвидности, капитальных ресурсов и капитальных расходов; (d) экономических перспектив и тенденций в отрасли; (e) расширения рынков, занимаемых Softline.

Прогнозные заявления не являются гарантией будущих результатов деятельности Softline; обозначенные риски, неопределенности, непредвиденные обстоятельства и другие факторы могут привести к тому, что фактические события, результаты деятельности, финансовое состояние и ликвидность Softline или отрасли, в которой Softline осуществляет свою деятельность, будут значительно отличаться от прогнозируемых результатов и/или прогнозных заявлений, выраженных или подразумеваемых в настоящей презентации. Softline не предоставляет никакие заявления или гарантии реализации и/или достижения того или иного из упомянутых прогнозных заявлений, либо прогнозируемого результата. Ни одно заявление в данной презентации не является и не должно рассматриваться как прогноз прибыли.

Любая информация и материалы, содержащиеся в этой презентации, не являются и не должны рассматриваться как юридические, налоговые, инвестиционные, финансовые или иные рекомендации. Ничто в настоящей презентации не является и не должно рассматриваться как побуждение, рекомендация, одобрение или предложение купить или продать какие-либо ценные бумаги или иные финансовые инструменты какой-либо компании Softline в любой юрисдикции.

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

# Игорь Боровиков

основатель и председатель правления  
Softline

We know we can

**softline**<sup>®</sup>

# Мы - глобальный лидер в сфере цифровой трансформации и кибербезопасности

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.



|   |   |                                    |   |
|---|---|------------------------------------|---|
| -60                                       | >25                                       | -7.2 тыс.                          | 84%   |
| Стран присутствия на развивающихся рынках | Лет на рынке ИТ                           | Сотрудников                        | Индекс вовлеченности сотрудников <sup>3</sup>         |
| \$2.3–2.4 млрд+                           | 34%                                       | \$75 млн+                          | 56%   |
| План оборота на 2021 г. <sup>3</sup>      | СГТП оборота <sup>1</sup> 2006 – 2020 гг. | Скорр. EBITDA <sup>2</sup> 2020 г. | Повторяющийся (recurring) оборот <sup>4</sup> 2020 г. |
| -150 тыс.                                 | >6 тыс.                                   | CloudMaster<br>ActivePlatform      | 2<br>0  |
| B2B клиентов                              | ИТ-производителей                         | Собственные цифровые платформы     | Сделок M&A с 2016                                     |

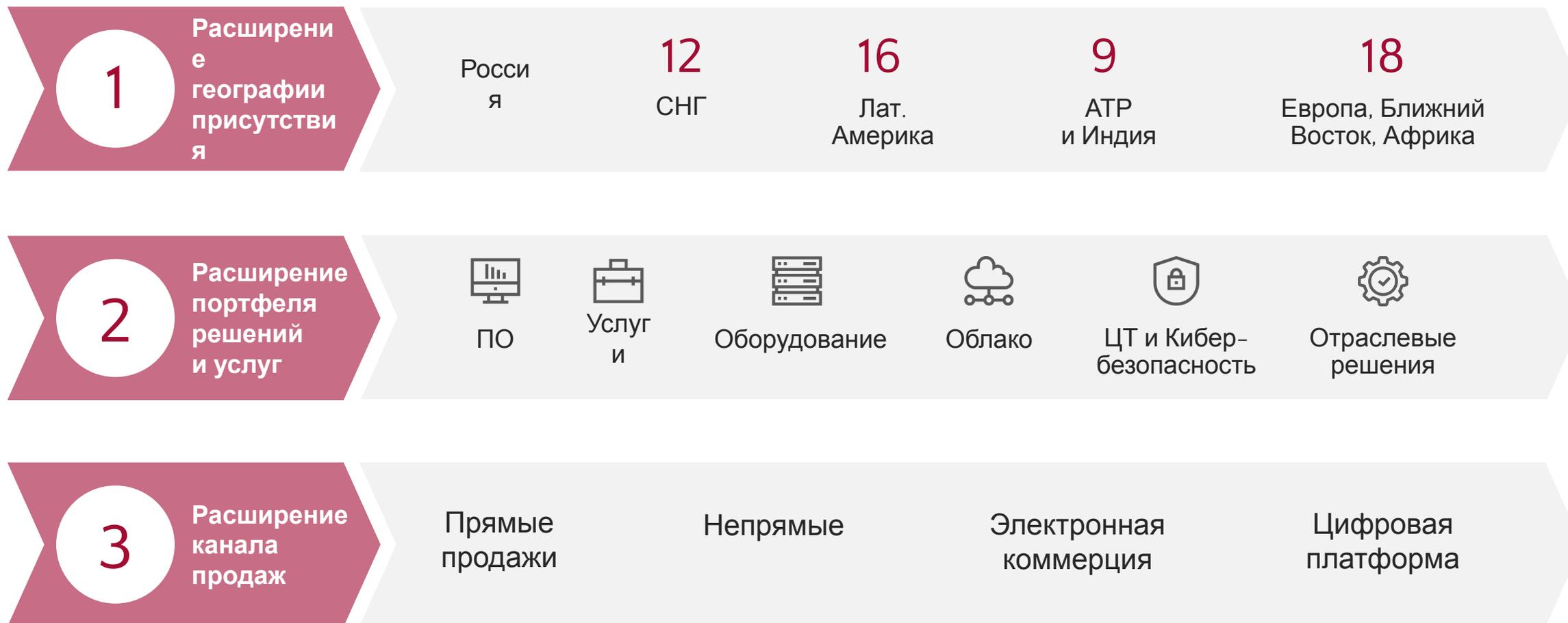
<sup>1</sup>Данные Компании и управленческой отчетности. Значения для расчёта СГТП оборота 2006–2020 гг. не аудированы и основаны на внутренней отчетности Компании. В частности, оборот за год, закончившийся 31 марта 2007г., основан на неаудированных данных управленческой отчетности до принятия стандартов МСФО в 2008 г. Таким образом, СГТП оборота 2006–2020 гг. не является показателем финансовых результатов в соответствии с МСФО и может исключать статьи, которые важны для понимания и оценки финансовых результатов или показателя эффективности по стандартам МСФО. Под локальной валютой понимается российский рубль (RUB). Конвертируется из валюты отчетности (доллары США) в российские рубли с использованием среднегодового обменного курса, рабующих перспектив Компании. СГТП оборота 2006–2020 гг. не следует рассматривать отдельно или в качестве альтернативного ссчитанного с использованием ежедневного курса, котированного на официальных сайтах Центрального банка или другого финансового регулятора для каждой страны. <sup>2</sup>Softline определяет скорр. EBITDA как показатель, включающий прибыль до уплаты процентов, налога на прибыль, износа и амортизации, не включая расходы на благотворительность, курсовую прибыль и убытки, а также другие единовременные доходы и издержки. Включая приобретения, объявленные в 2021. <sup>3</sup>на 2021 финансовый год, согласно объявлению 15.02.2022

We know we can

softline®

# Мы реализуем нашу проверенную трехмерную стратегию роста

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.



# Существенное присутствие в важных регионах

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Растущие и крупные рынки

С многолетним присутствием Softline(результаты 9М'21)



We know we can

<sup>1</sup> Данные от AMR International на 2020, темпы роста – ожидаемые среднегодовые 20-24

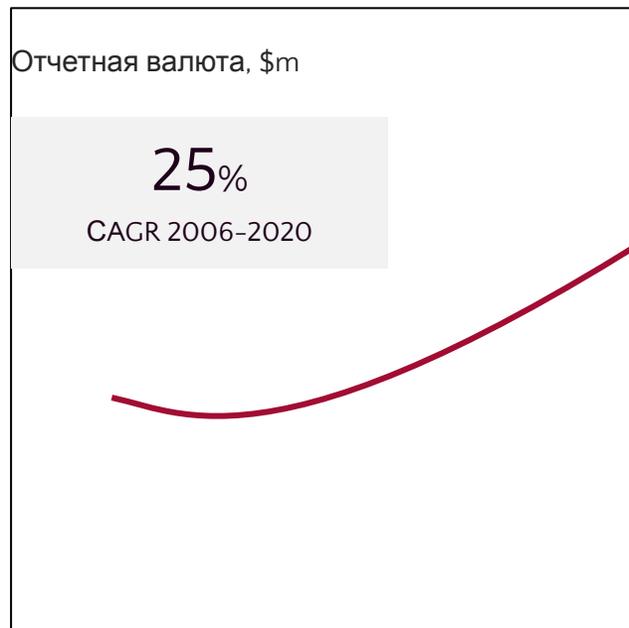
<sup>2</sup> Округленные данные за девять месяцев 2021 финансового года., без учета внутригрупповых продаж, численность на 31 декабря 2021

<sup>3</sup> Включает в себя отчетные регионы RoE, и EMEA,

# Мы показываем, как обещали, устойчивый, прибыльный рост бизнеса, опережая рынок

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Рост оборота, 2006-2020



# Мы выполнили наше обещание, достигли Мечты 1.0 – успешное IPO

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

 День IPO – 27 октября 2021

 В процессе IPO мы получили от инвесторов  
400 млн. долларов США

 Сегодня расписки Softline торгуются  
на **Лондонской Бирже** и на **Московской Бирже**  
Символ: SFTL

 Мы потратим 80% собранных средств на **слияния  
и поглощения**, а остальное на **органическое  
развитие**

Аналитики назвали наших peers – сравнимые компании



We know we can

Мы получили положительные  
оценки от аналитиков:

| Банк                            | Рейтинг    | Целевая цена   |
|---------------------------------|------------|----------------|
| J.P.Morgan                      | Neutral    | \$8.5          |
| Credit Suisse                   | Outperform | \$8.3          |
| VTB Capital                     | Buy        | \$15           |
| Citi Research                   | Buy        | \$11           |
| Gazprombank                     | Outperform | \$9.7          |
| SBER CIB                        | Buy        | \$10.79        |
| ITI Capital                     | Buy        | \$13.6         |
| <b>Средняя<br/>целевая цена</b> |            | <b>\$10.98</b> |

Добро пожаловать на нашу страницу  
для инвесторов

<https://softline.com/investor-relations>

# Следующий рубеж – Мечта 2.0

Глобальный лидер в Цифровой Трансформации и Кибербезопасности

**80+** Стран

**17000** Сотрудников - партнеров



Лучшее  
для заказчиков



Лидер в ESG  
и Комплаенс



Платформа  
для консолидации  
отрасли

# Основа успеха – люди, команда

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Softline – лучшее место работы для лучших специалистов

- **Сильнейшая в отрасли команда** мотивированных сотрудников с фокусом на клиентов и технологии...
- **Отмеченное наградами место работы** – 5 наград Great Place to Work
- **Самая продвинутая в отрасли программа** долгосрочного партнерства с сотрудниками
  - **ДЛЯ ВСЕХ** – Все сотрудники акционеры. Включая покупаемые компании
  - **ЧЕСТНАЯ** – Зависит от стажа и желания остаться в компании
  - **ЩЕДРАЯ** – До 45% от годового дохода **в дополнение** к «нормальному» пакету оплаты труда через опционы – сотрудничество между работниками (опцион может быть реализован через 5 лет)
  - Возможность, также, потратить до 15% годового дохода на **приобретение акций со скидкой** в 15% с возможностью немедленной реализации



2.7<sub>T</sub>

мотивированных  
сотрудников продаж  
и маркетинга

3.2<sub>T</sub>+1<sub>T</sub>

инженеров,  
разработчиков и др.  
ИТ специалистов

1.3<sub>T</sub>

работников  
вспомогательных  
подразделений

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

# Сергей Черноволенко

глобальный генеральный директор

Softline

We know we can

**softline**<sup>®</sup>

# Наши ценности

## 1. Лидерство

Мы стремимся к тому, чтобы быть номером 1 во всех ключевых направлениях нашей деятельности. Мы принимаем на себя полную ответственность за наши обещания и поступки.

## 2. Клиент – в центре внимания

Мы работаем, чтобы приносить пользу нашим заказчикам и клиентам. Мы хотим знать, какие вызовы стоят перед ними, и заинтересованы в том, чтобы помочь им в следующем шаге Цифровой Трансформации.

## 3. Команда – основа нашего бизнеса

Успех команды – это успех всех. Мы одна глобальная команда – One Softline, и мы предлагаем долгосрочное сотрудничество для наших работников.

## 4. Инновации

Мы знаем и предвосхищаем тенденции рынка и отрасли. Мы постоянно ищем возможности для роста. Мы инвестируем в новые технологии и в самые современные разработки для будущей пользы наших клиентов.

## 5. Ответственный бизнес

Мы ведем ответственный бизнес и привержены самым строгим стандартам в части разумного потребления ресурсов окружающей среды, положительного влияния на общество и лучших практик корпоративного управления. Мы бескомпромиссно привержены принципам этического бизнеса и комплаенс. Мы с уважением относимся к обычаям и традициям стран, где мы работаем.

# Последние достижения

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| Высокая рентабельность           | 33% скорр маржа от валовой прибыли по EBITDA, 36% рост скорр. EBITDA год к году... <b>как мы обещали</b>                             |
| Лучшее место для талантов        | две новые программы для сотрудников: программа покупки акций сотрудниками (ESPP) и программа долгосрочного партнерства (LTERP)       |
| Успех M&A                        | <b>5 приобретений с момента IPO...</b><br>Ускоряем географическую экспансию, а также приобретаем дополнительные навыки и возможности |
| Новые компетенции                | FinTech, CRM, AWS и EdTech   |
| Укрепляем команду разработки     | до <b>2 500 разработчиков и инженеров</b> в настоящий момент. Цель – <b>5 000</b>  |
| Рост выручки в сегменте IT услуг | <b>114%</b> рост оборота более прибыльного сегмента IT услуг   |

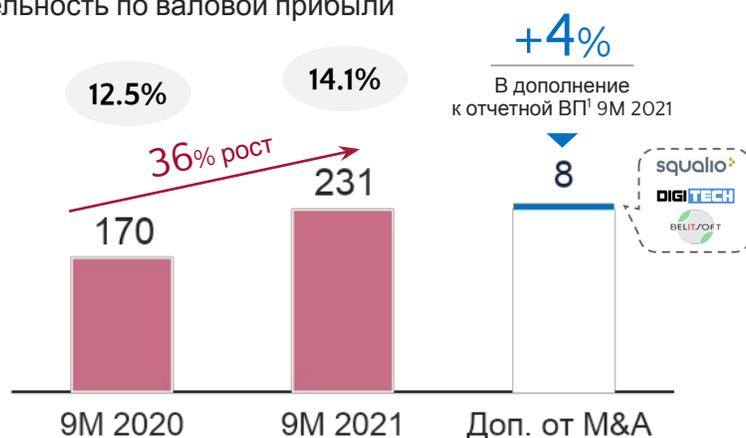


# Результаты девяти месяцев 2021 ф.г.

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

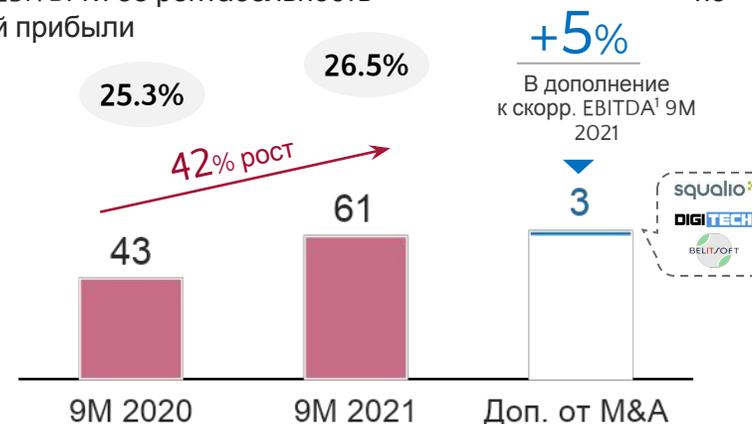
## Рост валовой прибыли...

Млн. долларов США  
Рентабельность по валовой прибыли



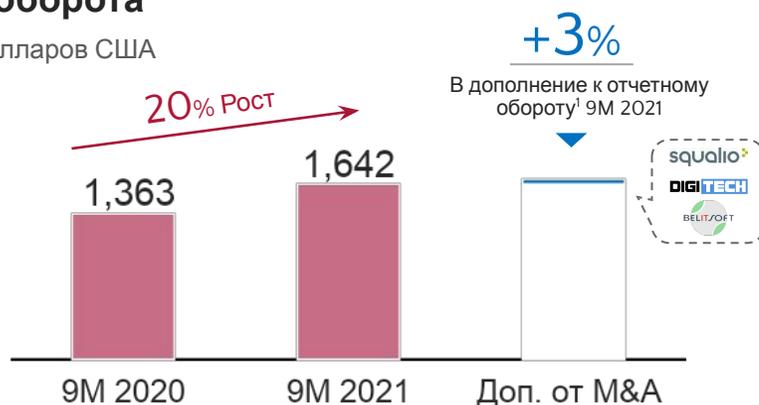
## Рост скорр. EBITDA

Млн. долларов США  
Скорр. EBITDA и ее рентабельность по валовой прибыли

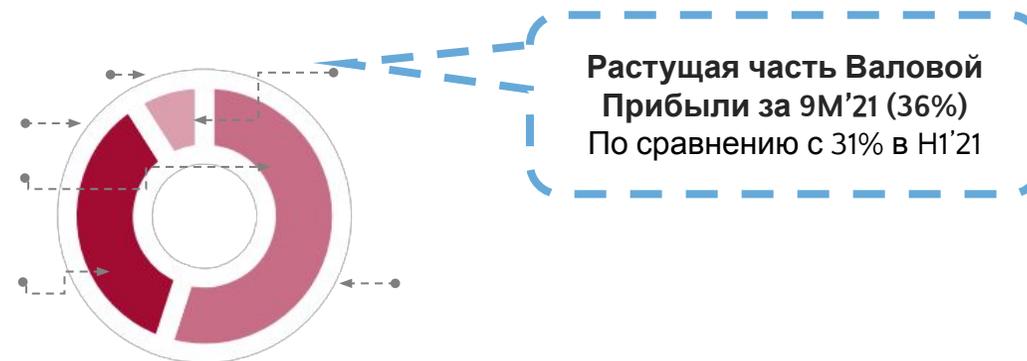


## Рост оборота

Млн. долларов США



## Оборот и валовая маржа, %



# Покупки с 2016 до IPO в соответствии со стратегией роста

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Стратегия роста



Географическая экспансия



Расширение портфеля



Укрепление каналов продаж

Закрытые сделки M&A с 2016 года, поддерживающие стратегию развития Компании



IPO

We know we can

Источник: Данные Компании на 31 марта 2021 г.  
Примечание: <sup>1</sup>Частичная продажа 29 июня 2021 г. с уменьшением доли с 10.1% до 6.6%.

# Последние сделки – география и портфель

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

| Приобретения в 4 кв 2021  |  |                      |  |
|---|--|----------------------|--|
|    | <br>Umbrella Infocare | -200<br>специалистов | <p>Один из лидеров в предоставлении облачных услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Партнер AWS Premier Consulting и партнер Citrix Platinum-Plus на быстрорастущем рынке</li> <li>Усиление AWS бизнеса Softline во всем мире</li> <li>Продолжение развития компании на рынке Индии</li> </ul> |
|    | <br>MMT               | -440                 | <p>Создание программного обеспечения и приложений</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>QA, тест и SW специалисты</li> <li>Экспертиза сложных систем</li> <li>комплексная поддержка на протяжении всего цикла разработки приложений, включая наем и обучение разработчиков</li> </ul>               |
|    | <br>Softclub          | -950                 | <p>Финансовые технологии</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разработчик комплексных решений для банков, электронной коммерции и фондовых бирж в Центральной и Восточной Европе</li> <li>Продвинутая экспертиза в Oracle – базы данных и инфраструктура</li> </ul>                                |
|   | <br>TC Engineer      | -50                  | <p>Информационная безопасность</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Быстрый рост и обширная экспертиза</li> <li>Доступ к рынкам ISO, CISM и CISA аудита и сертификации</li> <li>Возможность перекрестных продаж</li> </ul>   |
|  | <br>IT Academy      | -100                 | <p>Индивидуальные решения для корпоративного обучения</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>«Все включено» обучающие программы</li> <li>Международная экспертиза и развитие</li> <li>Возможность перекрестных продаж</li> </ul>   |

## Исторические фин. показатели<sup>1</sup>

Показатели по итогам due-diligence (могут отличаться от IFRS)

\$57.5 млн  
Оборот

\$12.8  
млн  
EBITDA

-1700  
профессионалов

Совокупный первый платеж \$33.8 млн с последующими платежами, основанными на росте и достижении целевых показателей. Общая стоимость соответствует прогнозу (-5x EV/EBITDA мультипликатор)

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

# Реализуем просpekt эмиссии

Выполняем обещания, данные инвесторам при IPO

Рост бизнеса быстрее рынка благодаря трехмерной стратегии

Покупки компаний для поддержания стратегии

Наращивание «мощности» для оказания услуг – проекция талантов в рынки, где их не хватает

Развитие системы найма, мотивации и удержания персонала

Укрепление лидерства на рынках – портфель, покрытие

*We know we can*

**Рос**  
**Скорост**  
**ь** **Четкост**  
**ь**  
**Знани**  
**Я**

**softline**<sup>®</sup>

# Миссия Softline

Мы помогаем организациям добиваться успеха в Цифровой Экономике

## Бизнес

Мы помогаем осуществлять Цифровую Трансформацию, чтобы увеличить и ускорить выручку, прибыль и создать новые бизнес-модели, и повысить удовлетворенность клиентов

## Гос. сектор

Правительствам стран, где мы работаем, мы помогаем провести Цифровую Трансформацию, чтобы они могли бы лучше обслуживать своих граждан и повышать их благосостояние

## Общество

С помощью цифровых технологий мы помогаем обществу развиваться быстрее и добиваться большего равенства, создавая новые возможности для всех

## Работники

Наши отношения построены на партнерстве и на общем успехе. Мы предлагаем профессиональное развитие, хорошо оплачиваемую, престижную и интересную работу

**Мы ведем дела ответственно и этично,  
с бескомпромиссной  
приверженностью принципам  
комплаенс и ESG**

*We know we can*

**Мы предлагаем всем нашим акционерам,  
включая наших работников, возможность  
роста их инвестиций**

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

# Владимир Лавров

коммерческий директор

Softline Россия

We know we can

**softline**<sup>®</sup>

# Наиболее полный в отрасли портфель решений и услуг для ЦТ

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

## Полноценный поставщик решений



ПО и Облако



Оборудование

- Наиболее полное предложение на рынке
- С технологиями и продуктами ведущих международных российских производителей
- Самые продвинутые статусы
- Специалист в лицензировании и трансформации
- С возможностью реализации как покупка, подписка или как услуга

## С набором самых разнообразных услуг



Гибридная инфраструктур



Облачные услуги



а  
Цифровые решения



Рабочее место будущего



Кибербезопасность



Услуги следующего поколения

- Полная цепочка ИТ-проекта: от начального консультирования до развёртывания и последующего управления и т.д.
- От инфраструктуры и облаков, к приложениям и данным
- Могут быть оказаны по всему миру

Собственная Softline Digital Platform становится основой взаимодействия с клиентами



Электронный магазин

ActivePlatform 

Платформа тарификации и оказания услуг

 CloudMaster

Платформа управления многооблачными средами

We know we can



# Системный подход к импортозамещению

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Комплексные предложения и услуги, покрывающие все потребности заказчиков, включая консультирование и миграцию

|   |   |  |  |   |   |
|---|---|--|--|---|---|
| <br>Инженерное<br>оборудование         | <br>ПК, ноутбуки<br>и моноблоки  | <br>Виртуализация           | <br>Офисные<br>приложения         | <br>Информационная<br>безопасность                 | <br>Обучение<br>и сертификация               |
| <br>Сетевое<br>оборудование            | <br>Периферийное<br>оборудование | <br>Операционные<br>системы | <br>Коммуникационные<br>платформы | <br>Сервис,<br>консалтинг,<br>аудит                | <br>Техническая<br>поддержка<br>и аутсорсинг |
| <br>Серверное<br>оборудование<br>и СХД | <br>ВКС                          | <br>СУБД                    | <br>САПР и ГИС                    | <br>Бизнес-решения:<br>CRM, BI,<br>документооборот | <br>Softline Finance                         |

Российские производители (250+)

Высшие партнерские статусы

Демостенды с экосистемой отечественных продуктов

Собственные программные  
и аппаратные продукты:

SL Computers

MCBCфера

CloudMaster

Robovoice

Стахановец

We know we can

softline®

# Исключительные возможности по работе с заказчиками в любой части ИТ-проекта

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.



## Польза для клиента

- Рационализация закупок и бюджетов
- Эффективные цифровые решения
- Соответствие нормам и улучшение возврата инвестиций
- Клиентская удовлетворенность (NPS)<sup>1</sup> 83%

## Польза для Softline

- Критически важный партнер для сложных проектов
- Тесные отношения с заказчиком
- Повторяемость и предсказуемость бизнеса
- 54% - рост (CAGR<sup>2</sup>) бизнеса Облаков, Кибербезопасности, Услуг

We know we can

Источник: данные компании, AMR.  
<sup>1</sup>NPS calculated for 2020 based on clients' responses using international methodology.  
<sup>2</sup>Turnover CAGR 2016-2020 in CCY.



# Весогабаритный контроль в Омской области

Роль Softline:

- Разработчик системы под ключ, включая проектирование всех элементов и приложений
- Поставки, внедрения решений для ЦОД, СПД безопасности, поставки и развертывание ПО
- Интеграция всей созданной системы с информационной базой МВД.
- Последующее обслуживание всей системы

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Создание системы оперативного контроля, которая не замедляла бы движение и предоставляла бы данные в реальном времени с 320 км областных дорог

Для  
Управления дорожного хозяйства  
Омской области и ДПС

# Технические средства фото- и видеофиксации на железнодорожных переездах

Роль Softline:

- Обследование, разработка проектных решений и согласование их со всеми заинтересованными службами заказчика
- Разработка и получение необходимой документации, поставка оборудования, строительно-монтажные, пусконаладочные работы
- Коммуникация с организациями, отвечающими за вынесение постановлений об административных правонарушениях

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Оснащение 97 железнодорожных переездов в 34 субъектах России средствами для фото- и видеофиксации нарушений ПДД, что поможет обеспечить безопасность пешеходов и автомобилистов, пресечь несоблюдение правил движения на дорогах.

**Для**  
«РЖД». «Российские железные дороги» – владелец инфраструктуры общего пользования и крупнейший перевозчик российской сети железных дорог. Входит в мировую тройку лидеров железнодорожных компаний.

# Комплексное решение для проектирования в ПАО «Полюс»

Роль Softline:

- Поставка и внедрение решения от Bentley Systems
- Выполнение большого объема программных доработок для реализации специфических нужд заказчика
- Создание каталогов типовых BIM-элементов – трехмерных объектов, которые используются для проектирования

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Автоматизированная система трехмерного проектирования на платформе Bentley Systems, которая даёт возможность группе компаний «Полюс» на единой платформе охватить все этапы создания объекта – от проектирования каждой из его частей до момента сдачи в эксплуатацию. Это позволяет увеличить скорость проектирования и согласования документации.

Для ПАО «Полюс». Крупнейший производитель золота в России и одна из 5 ведущих глобальных золотодобывающих компаний, себестоимость производства на предприятиях которой является одной из самых низких в мире.

# SOC компании Infosecurity a Softline Company для «Норвик Банка»

Роль Softline:

- Подключение банка к системе мониторинга по схеме облачного SOC
- Обработка событий и выявление угроз на мощностях Infosecurity с использованием платформы ISOC SIEM
- Начиная с августа 2021 за обработку данных и защиту от киберугроз в ПАО «Норвик Банк» отвечает центр мониторинга и реагирования на инциденты ISOC от компании Infosecurity

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Подключение к ISOC от компании Infosecurity (с 2018 года входит в ГК Softline) для защиты от внешних киберугроз и реализации защиты данных в соответствии со стандартами ГОСТ Р 57580 и PCI DSS.

**Для** ПАО «Норвик Банк». Это один из крупнейших региональных банков Кировской области, оказывающий широкий спектр банковских услуг и продуктов для частных и корпоративных клиентов: кредитование, карты дебетовые и с кредитным лимитом, вклады и депозиты, расчетно-кассовое обслуживание, обмен валюты и прочее.

# Оптимизация системы информационной безопасности в Antenna Hungária

Роль Softline:

- Организация защиты персональных данных, конечных точек и онлайн-сервисов Antenna Hungária
- Обеспечение соблюдения правовых и нормативных требований
- Внедрение системы, которая автоматически генерирует понятные уведомления и предупреждения в случае инцидентов

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Комплексная система защиты, нейтрализующая актуальные риски и угрозы безопасности с учетом особенностей инфраструктуры заказчика, его целей и отраслевой специфики.

**Для** Antenna Hungária. Компания является ключевым игроком в телекоммуникационном секторе Венгрии. Основными направлениями деятельности являются национальное наземное телерадиовещание и спутниковое вещание.

# Модернизация цифровой экосистемы в Vee Technologies

Роль Softline:

- Разработка комплексного решения для объединения разрозненных команд клиента в одном облаке
- Консолидация информационных каналов и хранилищ данных
- Интеграция инструментов управления проектами и коммуникации

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

Разработка и внедрение решения, которое обеспечило эффективную коммуникацию между 600 сотрудниками и упорядочило хранение информации.

**Для**  
Vee Technologies. Ведущая международная компания в области профессиональных услуг и консалтинга, со штаб-квартирами в Нью-Йорке (США) и Бангалоре (Индия).

Digital Transformation.  
Accelerated. Secured.

# Следующий рубеж – Мечта 2.0

Глобальный лидер в Цифровой Трансформации и Кибербезопасности



Лучшее  
для заказчиков



Лидер в ESG  
и Комплаенс



Платформа  
для консолидации  
отрасли

**80+** Стран

**17000** Работников – партнеров

We know we can

**softline**<sup>®</sup>

The image is a complex digital composition. In the foreground, a woman's silhouette is shown in profile, facing right. Her hair is blonde and falls over her shoulder. The background is a collage of elements: a city skyline with various skyscrapers, some under construction with cranes; mathematical formulas and numbers such as  $21$ ,  $10$ ,  $\beta + \alpha$ ,  $500$ ,  $100$ ,  $300$ ,  $2$ ,  $450$ ,  $50 + 2$ ,  $30$ ,  $400$ ,  $48$ , and  $30$ ; and a large, stylized text 'Q & A' in the center. The 'Q' is red, the '&' is purple, and the 'A' is blue. The overall aesthetic is professional and intellectual, suggesting a focus on business, technology, or education.

**Q & A**

The logo features the word "softline" in a bold, white, sans-serif font. A white swoosh underline is positioned above the letters "o", "f", and "t". A registered trademark symbol (®) is located at the top right of the word. The logo is centered on a background that includes a faint, stylized globe with a grid pattern, set against a gradient of blue and red.

*We know we can*

**Digital Transformation.**

Accelerated. Secured.