

APPENDIX A

World Energy production, supply and consumption

1. Shares of energy supply

| Countries, | 1973 % of 6115 Mtoe | 2008 % of 12 267 Mtoe |
|-----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| OECD | 61 | 44.2 |
| Asia | 5.6 | 11.5 |
| China | 7 | 17.4 |
| Former Soviet States | 13.9 | 8.5 |
| Middle East | 1 | 4.8 |

2. Regional shares of crude oil production

| Countries | 1973 % of 2867 Mt | 2008 % of 3843 Mt |
|-----------------------------|------------------------------|------------------------------|
| OECD | 23.6 | 22.3 |
| Asia | 3.2 | 4.4 |
| China | 1.9 | 5.1 |
| Former Soviet States | 15 | 16.7 |
| Middle East | 36.9 | 30 |

3. Regional shares of natural gas production

| Countries, | 1973 % of 1226 bcm | 2008 % of 3101 bcm |
|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| OECD | 71.3 | 36.9 |
| Asia | 1 | 10.2 |
| China | 0.5 | 2.9 |
| Former Soviet States | 19.7 | 24.8 |
| Middle East | 2.1 | 13.4 |

4. Producers crude oil

| Producers | Mt | % of world total |
|-----------------------------|-----------|-------------------------|
| Russian Federation | 494 | 12.9 |
| Saudi Arabia | 452 | 11.8 |
| United States | 320 | 8.3 |
| Iran | 206 | 5.4 |
| China | 194 | 5 |
| Canada | 152 | 4 |
| Mexico | 146 | 3.8 |
| Venezuela | 126 | 3.3 |
| Kuwait | 124 | 3.2 |
| United Arab Emirates | 120 | 3.1 |
| Rest of the world | 1509 | 39.2 |
| World | 3843 | 100 |

5. Top 5 ex- and importers of oil

| Countries | Top 5 Net exporters (Mt) | Countries | Top 5 Net importers (Mt) |
|-----------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| Saudi Arabia | 335 | United States | 564 |
| Russian Federation | 241 | Japan | 199 |
| Iran | 120 | China | 175 |
| United Arab Emirates | 108 | India | 128 |
| Nigeria | 102 | Korea | 116 |

1. Producers of natural gas

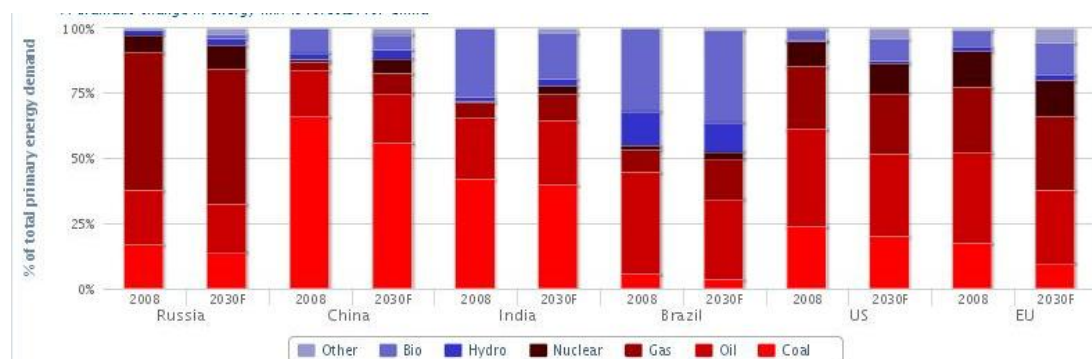
| Producers | Bc/m | % of world total |
|---------------------------|------|------------------|
| United States | 594 | 19.2 |
| Russian Federation | 589 | 19 |
| Canada | 159 | 5.1 |
| Iran | 144 | 4.6 |
| Norway | 106 | 3.4 |
| China | 90 | 2.9 |
| Qatar | 89 | 2.9 |
| Algeria | 81 | 2.6 |
| Netherlands | 79 | 2.5 |
| Indonesia | 76 | 2.5 |
| Rest of the world | 1094 | 35.3 |
| World | 3101 | 100 |

2. Top 5 ex- and importers of gas

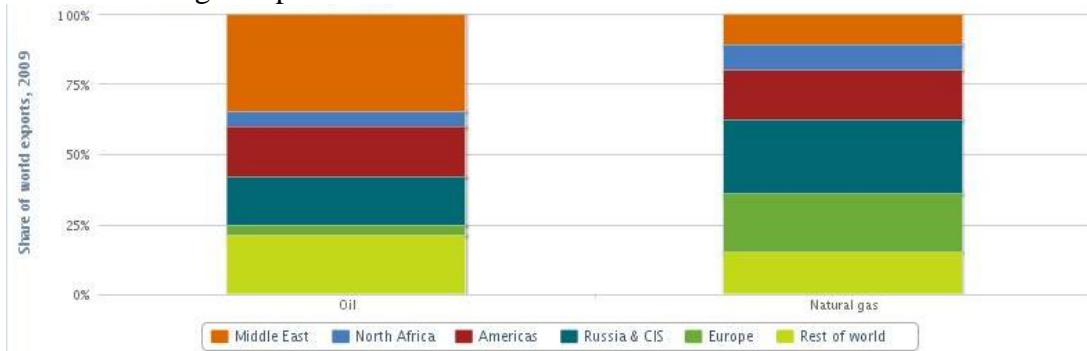
| Countries | Top 5 Net exporters | Countries | Top 5 Net importers |
|---------------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
| Russian Federation | 160 | Japan | 93 |
| Norway | 100 | Germany | 83 |
| Canada | 76 | United States | 76 |
| Qatar | 67 | Italy | 69 |
| Algeria | 55 | France | 45 |

Source: Key World Energy Statistics, 2010

3. Energy mix in select major economies



4. Oil and gas exports



Source: International Economic Forum fast facts, 2011

APPENDIX B

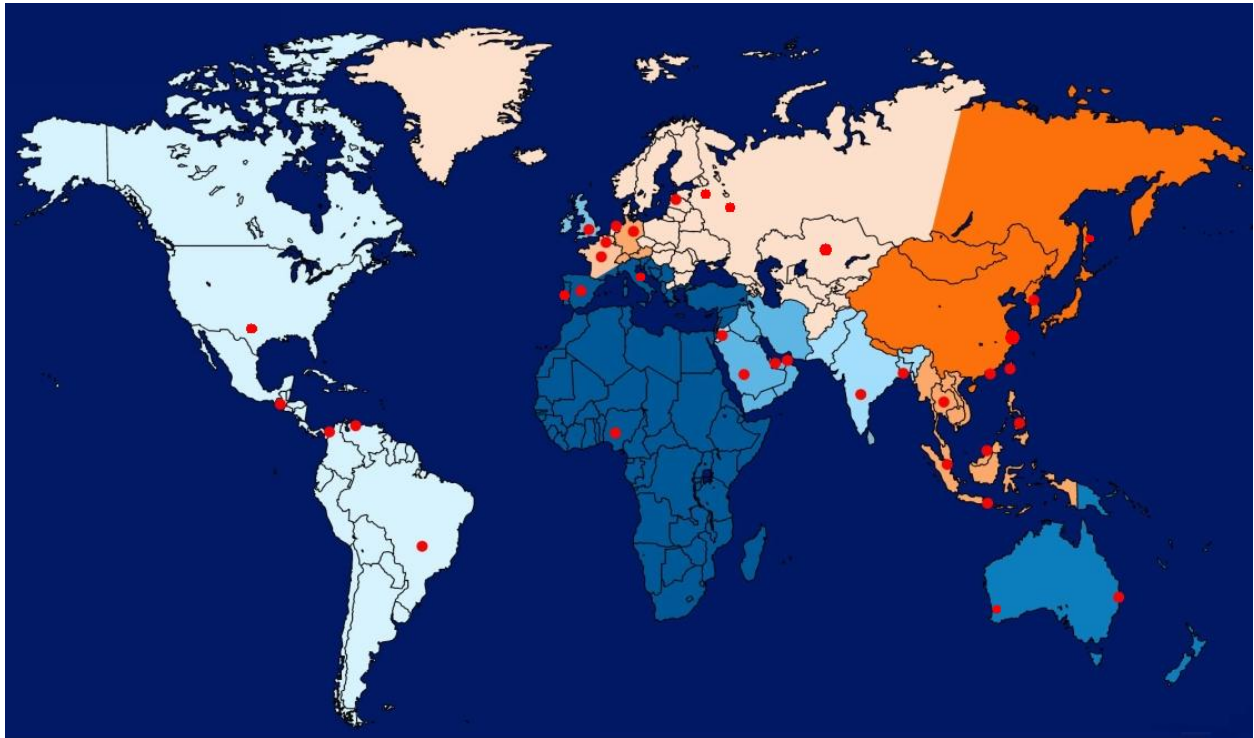
Primary Oil and Gas pipelines to Europe



Source: U.S. Energy Information Administration, 2011

APPENDIX C

Van Oord BV Brach offices worldwide



Source: Business Development Department, 2011

APPENDIX D

Interview questions

Vragenlijst Advies bureaus

Moskou

1. Vindt u dat er afgelopen 10 jaar veel nieuwe bedrijven (core business, service business) opgestart en waarom?
2. Kunt u aangeven hoe het met ze vergaat?
3. Reality of crisis. Hoe is de markt voor service bedrijven veranderd na de crisis?
4. Waarom kiezen deze bedrijven voor Moskou?
5. Kunt u aangeven hoe het klimaat in Moskou is voor een buitenlands bedrijf? (moeilijkheden, mogelijkheden)

Opstarten

6. In hoeverre zijn de do's en de dont's afgelopen 10 jaar veranderd?
7. Welke Nederlandse sectoren vindt men terug in Rusland en zijn er verschillende benaderingen te zien?
8. Welke aspecten in Rusland zijn volgens u aantrekkelijk voor een internationaal georiënteerd bedrijf?
9. Welke aspecten zijn in Rusland juist onaantrekkelijk voor een internationaal georiënteerd bedrijf?
10. In hoeverre hebben West- Europese B2B bedrijven een technologische voorsprong op een Russisch B2B bedrijf?

Zakendoen

11. Waarom zou een bedrijf zaken willen doen in Moskou?
12. Hoe zou u de Russische manier van zaken doen kunnen omschrijven?
13. Hoe moet een bedrijf omgaan met de aspecten rondom zaken doen in Moskou? Bijv. Cultuur verschillen, taal barrière, tradities en omgangsnormen.
14. Good and trust worthy agend. In hoeverre moet het een NL of een Rus zijn?
15. In hoeverre kan een internationaal bedrijf op eigen krachten intrede doen op de Russische markt?
16. Hoe zou u een Construction Company adviseren om hun naam beter te vestigen in Moskou?

Zakendoen en politiek

17. Waarin ondersteunt het politieke beleid buitenlandse bedrijven in Moskou en wat zouden ze meer kunnen doen om het te bevorderen?
18. Legal presence forms in Russia. 1. Representative, 2. Limited liability Company, 3. Closed joint stock Company, and 4. Open joint stock Company. Welke vormen komen het meest voor en waarom?
19. Welke vorm raad u aan voor een Construction company in een olie en gas industrie voor de komende 5 tot 10 jaar?

Personeelsbeleid

20. Young, educated and eager workforce. Rusland wil op wereld niveau opereren (aankloppen bij de WTO) en in Moskou opereren veel internationale bedrijven. Hoe moeten deze bedrijven omgaan met het personeelsbeleid? Moet het personeel worden ingevlogen/ gerekruteerd bij de Universiteiten?
 - a. Wat is hierin de Russische benadering?
 - b. Waarin verschilt deze met de Westerse benadering?
21. Zou een internationaal bedrijf moeten investeren in mensen die ze al in dienst hebben?
22. Welke impact hebben internationale bedrijven op Russische samenleving volgens u?
23. In hoeverre hebben de investeringen in renewable energy voorrang op de investeringen in andere economische sectoren?

Vragenlijst bedrijven

Moskou

1. U opereert al langere tijd op de Russische markt. Hoe vind u dat een bedrijf als deze zich nu moet neerzetten in Rusland?
2. Wat vindt u de belangrijkste do's en de dont's?
3. Reality of crisis. Hoe is de markt voor service bedrijven veranderd na de crisis?
4. Waarom kiezen deze bedrijven voor Moskou?
5. Kunt u aangeven hoe het klimaat in Moskou is voor een buitenlands bedrijf? (moeilijkheden, mogelijkheden)

Opstarten

6. In hoeverre zijn de do's en de dont's afgelopen 10 jaar veranderd?
7. Welke Nederlandse sectoren vindt men terug in Rusland en zijn er verschillende benaderingen te zien?
8. Welke aspecten in Rusland zijn volgens u aantrekkelijk voor een internationaal georiënteerd bedrijf?
9. Welke aspecten zijn in Rusland juist onaantrekkelijk voor een internationaal georiënteerd bedrijf?
10. In hoeverre hebben West- Europese B2B bedrijven een technologische voorsprong op een Russisch B2B bedrijf?

Zakendoen

11. Waarom zou een bedrijf zaken willen doen in Moskou?
12. Hoe zou u de Russische manier van zaken doen kunnen omschrijven?
13. Hoe moet een bedrijf omgaan met de aspecten rondom zaken doen in Moskou? Bijv. cultuurverschillen, taalbarrière, tradities en omgangsnormen.
14. Good and trust worthy agend. In hoeverre moet het een NL of een Rus zijn?
15. In hoeverre kan een internationaal bedrijf op eigen krachten intrede doen op de Russische markt?
16. Hoe zou u een Construction Company adviseren om hun naam beter te vestigen in Moskou?

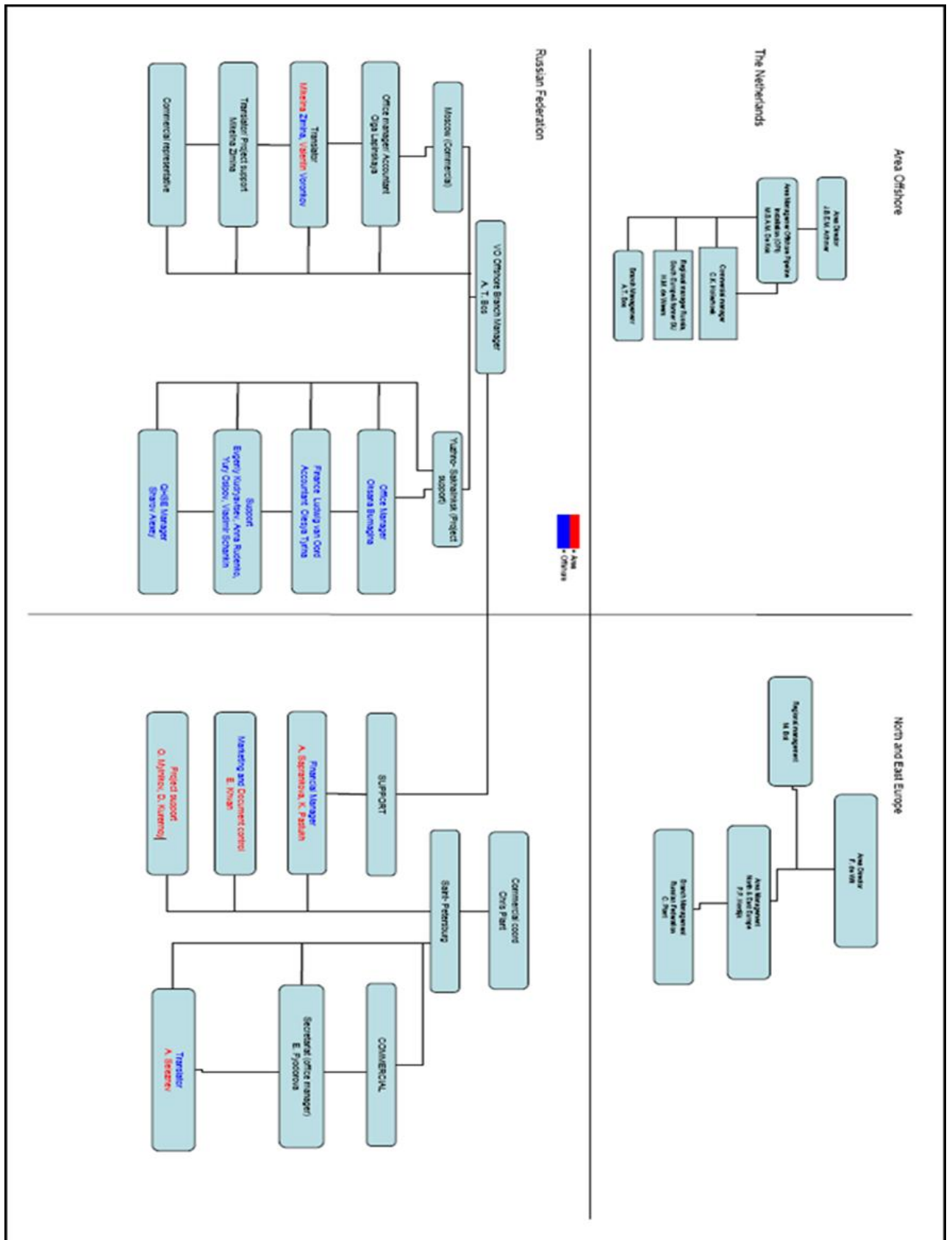
Zakendoen en politiek

17. Waarin ondersteunt het politieke beleid buitenlandse bedrijven in Moskou en wat zouden ze meer kunnen doen om het te bevorderen?
18. Legal presence forms in Russia. 1. Representative, 2. Limited liability Company, 3. Closed joint stock Company, and 4. Open joint stock Company. Welke vormen komen het meest voor en waarom?
19. Welke vorm raad u aan voor een Construction company in een olie en gas industrie voor de komende 5 tot 10 jaar?

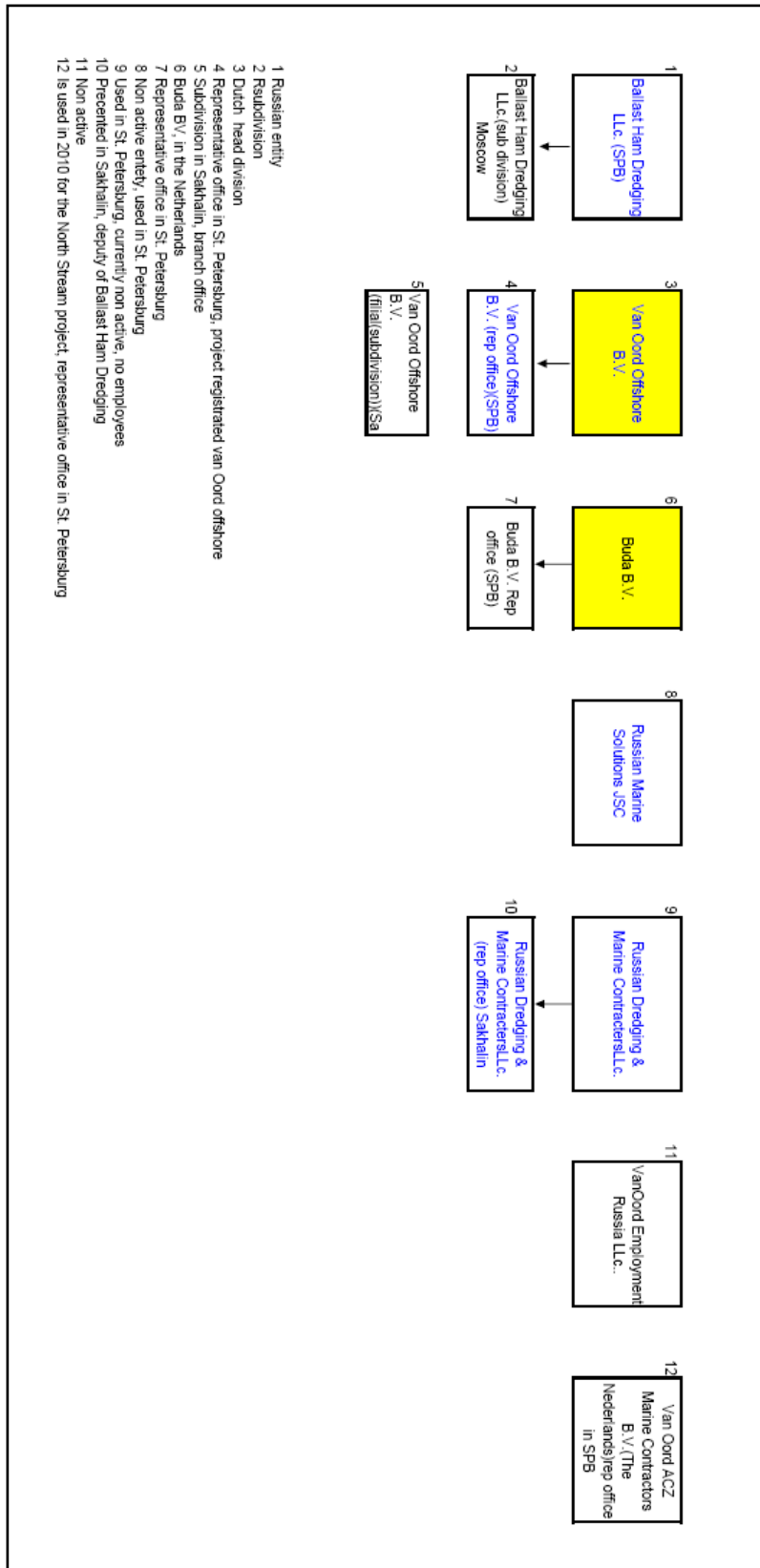
Personeelsbeleid

20. Young, educated and eager workforce. Rusland wil op wereld niveau opereren (aankloppen bij de WTO) en in Moskou opereren veel internationale bedrijven. Hoe moeten deze bedrijven omgaan met het personeelsbeleid? Moet het personeel worden ingevlogen/ gerekruteerd bij de Universiteiten?

APPENDIX E
Organisation structure



APPENDIX F
 Van Oord BV Legal entities in Russia



Source figure E and F: Van Oord BV, own revision

APPENDIX G

The characteristics of Russian Legal and no legal Entities

| OOO, corresponds to Limited Liability Company | ZAO and OAO, corresponds to closed/open Joint Stock Company | Representative office (RO) | Branch office (BO) |
|--|--|---|---|
| Statutory documents can have restrictions to the transfer of a participants rights | OAO shares may freely be sold to third parties, in ZAO share transfers are subject to the pre-emptive rights of other shareholders | Both RO and BO are not considered as a separate Russian legal entity and both protect its interests. BO and RO (??) cannot be a part to a contract. Any rights and obligation undertaking under contract are related to the Head office. | |
| Participant has the right to withdraw without requiring the consent of their participants | OAO must comply with information disclosure requirements of the Federal Services for Financial Markets (FSFM) | RO is limited to performing liaison and supporting activities for its Head office by not conducting autonomously commercial activity in Russia. | BO perform liaison and supporting activities of its Head office, it may conduct commercial activity in Russia (except production, licensing, customs and privatizations issues) |
| Not favoured as structure for joint venture with Russian partners | ZAO are generally preferred | | |
| Maximum number of participants is 50 | | Both need to be accredited with the State registration chamber at the Ministry of Justice of the Russian Federation of Chamber of Commerce and Industry | |
| Cannot have as its sole founder another company owned by only one single person | | | |
| Min charter capital assets for OOO and ZAO are 10.000 roubles | Minimal charter capital for OAO is 100.000 roubles | There are no requirements regarding founding capital assets for RO and BO | |
| Must be registered with the tax authorities, state and tax registration authorities. Additionally registered in: <ul style="list-style-type: none"> - Rosstat (Statistic Agency) - Three social funds: Pension, medical insurance and social insurance | A legal entity shall open bank accounts in a Russian bank | Additionally registered in: <ul style="list-style-type: none"> - Rosstat (Statistic Agency) and local tax office Three social funds: Pension, medical insurance and social insurance | A legal entity shall open bank accounts in a Russian bank |
| Registration fee is 4.800 roubles | | 1 year fee: 30.000, 2 year:45.000 and 3 year: 60.000 roubles | 1 year fee: 30.000, 2 year:45.000, 3 year: 60.000 and 5 year:75.000 roubles |
| Start up and working capital resources: charter capital, loans, parent/ shareholder agreement | Registration takes 2-4 weeks after all documents are received in proper form | There is no tax due on repatriation of profits after tax. Funds are sending from Head office to finance operations. BO/RO responsible for paying taxes. | Registration takes 5-7 weeks after all documents are received in proper form |

Source: Russian Legal entities, 2010 (modified)