

Fødevarestyrelsen

# Interessentanalyse

Juni 2008

COWI A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby  
Telefon 45 97 22 11  
Telefax 45 97 22 12  
[www.cowi.dk](http://www.cowi.dk)  
JVAS

# COWI

## Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Indledning og metode</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Generelle synspunkter på Fødevare-styrelsen</b>	<b>3</b>
2.1	Dyrevelfærdsområdet i relation til Fødevarestyrelsens strategi	5
<b>3</b>	<b>Synspunkter på organisering og struktur</b>	<b>6</b>
<b>4</b>	<b>Synspunkter på de enkelte strategielementer</b>	<b>6</b>
4.1	Fødevaresikkerhed	7
4.2	Veterinærområdet & det veterinære beredskab	7
4.3	Ernærings- og forbrugeremner	8
4.4	Interessenter / Kvalitet i indsatsen	9
4.5	Fødevarestyrelsen som arbejdsplads	10
<b>5</b>	<b>Konklusioner</b>	<b>11</b>

## Bilagsfortegnelse

Bilag 1: Interviewede organisationer

## 1 Indledning og metode

Fødevarestyrelsen skal i 2008 formulere en strategi for styrelsens indsats i perioden 2009-2012. Styrelsen har på den baggrund anmodet COWI om at gennemføre en række interviews med udvalgte interessenter, der via deres samarbejdsrelationer har et indgående kendskab til Fødevarestyrelsen.

Interessentanalysen er gennemført som kvalitative interviews. Der er i alt gennemført 25 timers fokusgruppeinterviews og individuelle interviews med 31 personer. De 31 personer repræsenterer:

- ✓ 11 erhvervsorganisationer
- ✓ 6 øvrige interesseorganisationer
- ✓ 10 repræsentanter for styrelser, departementer og forskningsinstitutioner
- ✓ 2 kommunale repræsentanter
- ✓ 2 journalister fra hhv. dagspressen og Danmarks Radio

En liste med de deltagende organisationer er vedlagt som bilag til rapporten.

Under interviewene blev deltagerne bl.a. bedt om at udføre diverse øvelser:

- ✓ Oplisting af styrelsens stærke og svage sider
- ✓ Prioritering af styrelsens strategiske indsatsområder

Formålet med øvelserne var at sikre en fortrolig, åben og inspirerende ramme for diskussion af styrelsen. Det er COWI's indtryk, at denne ambition til fulde blev indfriet. Der kunne under samtlige interviews konstateres en endog markant entusiasme og diskussionslyst blandt deltagerne.

Det er ligeledes tydeligt, at de gennemførte interviews har skabt ros og anerkendelse blandt deltagerne for at styrelsen med interessentanalysen signalerer åbenhed og vilje til dialog. Samtidig har interviewene skabt en forventning om, at styrelsen tager interessenternes input alvorligt og efterfølgende aktivt forsøger at inddrage synspunkter og erfaringer aktivt i det videre strategiarbejde.

## 2 Generelle synspunkter på Fødevarestyrelsen

Det er det generelle indtryk fra interviewene, at Fødevarestyrelsen særligt i forhold til interesse- og brancheorganisationer fylder meget i interessenternes bevidsthed. Styrelsen administrerer lovgivning, som har en markant og direkte indflydelse på mange menneskers dagligdag. Af samme årsag har respondenterne (ikke overraskende) endog meget forskellige syn på styrelsens grundlæggende mission - og disse synspunkter varierer afhængigt af, hvilke interesser vedkommende repræsenterer. Der kunne imidlertid konstateres en række mønstre i udsagn på tværs af respondenterne:

- *Manglende synlighed:* Styrelsen opfattes som for usynlig i medie billedet - og forsømmer dermed mulighederne for at positionere sig på et område, som i høj grad er i fokus i befolkningens bevidsthed.
- *Den eksisterende mission er fremragende:* Fødevarestyrelsens nuværende mission statement "Fra jord til bord" opfattes som en fremragende kommunikativ og visionær punch-liner. Styrelsen burde tænke i lignende kommunikative baner i forbindelse med en fornyelse af styrelsens nuværende strategi.
- *Stærk faglighed:* Der kan konstateres stor dygtighed og stærk faglighed på en række områder internt i styrelsen – primært vedrørende fødevarekontrol samt på det veterinære beredskabsområde.
- *Markant kontrol:* Det er indtrykket, at de mange mediemæssige skandalesager med efterfølgende politisk detailstyring har ført til en "kontrolmæssig spændetrøje", hvor Fødevarestyrelsen imagemæssigt fremstår defensivt og slet ikke kommer ud med "de gode historier".
- *Uhensigtsmæssig organisering og struktur:* Der henvises til den historisk set uklare ressortmæssige ministerielle placering af fødevarerområdet samt uhensigtsmæssig decentral regional struktur og arbejdsdeling mellem styrelse og regioner. Synspunkterne uddybes i rapportens afsnit 3.
- *Manglende kompetencer internt i styrelsen:* Det er opfattelsen, at styrelsen generelt set behandler sine interessenter for uprofessionelt, samt i forlængelse heraf for ofte leverer utilstrækkelig kvalitet i form af mangelfuld og uigennemtænkt lovgivning. Synspunkterne uddybes i rapportens afsnit 4.
- *Uklarhed og intern usikkerhed mht. hvad styrelsen strategisk vil,* særligt på centrale områder såsom dyrevelfærd samt sundhed / kost & ernæring.
- *Imageproblem som usund arbejdsplads:* Det er respondenternes indtryk, at styrelsen tidligere har haft et ry som en spændende og udfordrende arbejdsplads. Det synes vigtigt at genskabe dette renommé, idet styrelsen personalemæssigt tilsyneladende i tiltagende omfang er ved at få et imageproblem som en stresset arbejdsplads, som de dygtige medarbejdere forlader. Synspunktet uddybes i rapportens afsnit 4.

Afslutningsvist skal det fremhæves, at langt hovedparten af respondenterne understreger, at man har stor forståelse for Fødevarestyrelsens markant vanskelige vilkår de sidste 6-8 år. Det er generelt respondenternes opfattelse, at et markant politisk og mediemæssigt fokus på styrelsens opgaver har ført til overdreven opmærksomhed på kontrol, statistik, dokumentation mv.

Givet disse rammebetingelser kan der konstateres relativ stor opbakning til, at det trods alt er lykkedes for styrelsen at foretage sig fornuftige dispositioner midt i hvad der beskrives som en næsten kronisk medie- og ministerstorm. Næsten samtlige respondenter giver udtryk for at det p.t. overordnet set er begyndt

at gå i den rigtige retning for styrelsen. Det er opfattelsen blandt respondenterne, at styrelsen efterhånden har formået at håndtere "skandalesager" professionelt pressemæssigt og politisk. Ligeledes får den nye ledelse internt i styrelsen ros for at signalere åbenhed og samarbejdsvilje.

## 2.1 Dyrevelfærdsområdet i relation til Fødevarestyrelsens strategi

Det har under interviewene været tydeligt, at dyrevelfærd udgør det ressortområde, hvor der kan konstateres størst kritik og mindst opbakning til styrelsen. Forklaringerne på at styrelsen står svagt her er primært:

- At Justitsministeriet udgør den ressortmæssige myndighed for dyrevelfærd - hvilket strukturelt set komplicerer politikkoordinationen på området. Endvidere beskrives samarbejdet mellem Fødevarestyrelsen og Justitsministeriet historisk som langt fra optimalt. Justitsministeriet har følt sig godt og meget kompetent serviceret af de relevante fagpersoner i Fødevarestyrelsen - men er parallelt hermed af den opfattelse, at styrelsen over en årrække ikke har ydet dyrevelfærd den bevågenhed, som den politiske opmærksomhed på området berettiger.
- De øvrige interessenter på dyrevelfærdsområdet kritiserer styrelsen for utilstrækkelig kompetent håndtering af dyrevelfærdssager. Kritikken eksemplificeres med henvisninger til gentagne sager med dyr under transport, ministerudmeldinger der resulterer i erstatningssager til vognmænd, styrelsens manglende engagement i den nye politireform, en styrelse som ikke varetager den myndighedsopgave vedr. dyretilsyn, som den er sat til at varetage, mangelfuld og stærkt forsinket offentliggørelse af tilsynsresultater på dyrevelfærdsområdet etc.

Kritikken af Fødevarestyrelsens hidtidige indsats på dyrevelfærdsområdet må således betegnes som markant. De interviewede interessenter på området giver indtryk af, at styrelsen de facto i dag ingen indflydelse har på politikformuleringen. I stedet beskriver interessenterne et mønster hvor Fødevarestyrelsen har så lidt legitimitet og troværdighed blandt aktørerne på området, at disse næsten ingen dialog har med styrelsen, men går direkte til minister og/eller Folketingspolitikere når de ønsker opmærksomhed omkring en sag. Enkelte aktører agiterer åbenlyst for oprettelse af en selvstændig dyrevelfærdsstyrelse placeret under Justitsministeriets ressort med tilførsel af ressourcer fra Fødevarestyrelsen.

Det er således indtrykket, at såfremt Fødevarestyrelsen er interesseret i fortsat at bibeholde rollen som veterinærfaglig ekspertise på dyrevelfærdsområdet, bør styrelsen overveje i markant omfang at revidere styrelsens hidtidige strategi - herunder inddrage dyrevelfærd som et selvstændigt fokusområde i strategiprocessen på linje med de 6 allerede udpegede prioriteter.

### 3 Synspunkter på organisering og struktur

Det har været et gennemgående – og overraskende - træk ved de gennemførte interviews, at respondenterne har haft stor lyst til at kommentere på hhv. styrelsens struktur samt forholdet mellem styrelse og departement.

**A) Relationen mellem styrelse og departement:** En række respondenter oplever forholdet mellem styrelse og departement som præget af begrænset gensidig loyalitet. Snitfladerne mellem departement og styrelse beskrives endvidere som uklare. Indtrykkene af relationen underbygges i interviewene af konkrete eksempler på og historier om møder, hvor departement og styrelse har udtrykt åbenlys uenighed mens øvrige eksterne interessenter (ministerier, styrelser og interesseorganisationer) har været til stede.

Det er i den nuværende situation tydeligt, at forholdet bidrager til at mindske styrelsens troværdighed - samt gør det muligt for en række interessenter på såvel landbrugs-, fødevarer- som dyrevelfærdsområdet i væsentlige politiske spørgsmål at opfatte det som legitimt at ignorere eller at "by-passe" styrelsen og gå direkte til folketingspolitikere, minister samt departement.

**B) Den interne struktur i styrelsen:** Fødevestyrelsens interne struktur er generelt set genstand for kritik på flere områder. Strukturen beskrives som uoverskuelig, ulogisk og med uklare snitfald og arbejdsdelinger mellem de enkelte sagsområder og kontorer internt i styrelsen. Det er endvidere opfattelsen, at styrelsens medarbejdere fortsat arbejder i meget isolerede "faglige siloer" (veterinært beredskab, fødevarer sikkerhed, ernæring, dyrevelfærd etc) og at der kun i begrænset omfang foregår tværgående koordination og samarbejde i styrelsen.

**C) Styrelsens regionale struktur:** Med den regionale struktur menes relationen mellem styrelsens hovedsæde i Mørkhøj og de enkelte fødevareregioner. Der har under de gennemførte interviews tegnet sig et entydigt og generelt billede af at styrelsens regionale struktur opleves som for decentral og heterogen. Kritikken underbygges med oplevelser af for stor regional variation i kontrolresultater, rammer for fødevarerinspektion og tilsyn på det veterinære område – hvilket fører til uforudsigelighed og tilfældighed i subjektive regionale vurderinger og afgørelser. Kritikken retter sig primært mod meget selvstændigt agerende faggrupper, herunder særligt dyrlæger og fødevarerkontrollanter, som på regionalt niveau opleves at have for stor magt og selvstændighed ifht. den centrale ledelse placeret i Mørkhøj. Kritikken understøttes med konkrete eksempler på oplevelser blandt respondenterne, hvor regionale repræsentanter opfattes som illoyale overfor Fødevestyrelsens ledelse.

### 4 Synspunkter på de enkelte strategielementer

Fokusgruppeditagerne blev under interviewene bedt om i samarbejde at kommentere på hvert enkelt af Fødevestyrelsens seks udvalgte strategiske indsatsområder:

- Veterinærområdet, det veterinære beredskab
- Fødevaresikkerhed
- Fødevarestyrelsen som arbejdsplads, Human Ressource
- Ernærings- og forbrugervendte emner, herunder kommunikation
- Interessenter / kvalitet i indsatsen
- International indsats

I det følgende kommenteres hver enkelt af indsatsområderne - med undtagelse af den internationale indsats, idet der under dette punkt kunne konstateres meget lille viden samt meget få kommentarer til styrelsens internationale aktiviteter.

#### **4.1 Fødevaresikkerhed**

Det er generelt set interessenternes opfattelse, at håndteringen af fødevaresikkerheden i Danmark på et overordnet niveau virker efter hensigten. Der er stor tillid til kvaliteten af danske fødevarer både nationalt og internationalt. Styrelsens generelle beredskab på fødevarerområdet opfattes som både effektivt og professionelt.

På trods af en generel anerkendelse af Fødevarestyrelsens indsats på dette område, kunne der under interviewene konstateres en række markante kritikpunkter - primært at der efter interessenternes opfattelse p.t. anvendes for mange ressourcer de forkerte steder på kontrol af fødevarer ifht. det konkrete udbytte af kontrollen. Den nuværende kontrol opleves som i for høj grad dikteret af uigennemtænkte traditioner, rutiner og vaner på området. En del interessenter har under interviewene uafhængigt af hinanden foreslået at indføre en mere "intelligent" form for kontrol i højere grad baseret på risikovurdering kombineret med en øget anvendelse af tilgængelige data p.t. Det er interessenternes opfattelse, at en sådan kontrol vil være såvel mere effektiv som ressourcebesparende.

Faglighed og kvalitet i den regionale fødevarekontrol opleves endvidere som for uhomogen, tilfældig og svingende afhængig af den enkelte fødevareregions traditioner og vaner blandt ledelse og inspektører. Styrelsens nuværende styringsredskab på området, resultatkontrakter, kritiseres af interessenterne for at skabe en problematisk incitamentstruktur præget af et ensidigt fokus på statistik frem for faglighed, rimelighed og relevans i kontrollen.

Endelig bliver fødevarerregionernes inspektionskultur relativt skarpt kritiseret for at agere autoritært og i enkelttilfælde direkte chikanere de erhvervsdrivende, som klager over den kontrol og behandling, de har været udsat for.

#### **4.2 Veterinærområdet & det veterinære beredskab**

Interviewene afdækkede en generel opfattelse blandt interessenterne af, at Danmark står stærkt på det veterinære beredskabsområde - nationalt som internationalt. Såvel under som mellem krisesituationer beskrives styrelsens indsats som professionel og fagligt kompetent.

Veterinærområdet udgør et for Fødevarestyrelsen oprindeligt og centralt kompetenceområde. Ifølge respondenterne bidrager denne historik til en høj legitimitet for styrelsen på området - samt til en betydelig portion selvtillid blandt de veterinære medarbejdere i styrelsen.

I forbindelse med interviewene er særligt "den veterinære kultur" i styrelsen blevet drøftet indgående. En række respondenter stiller spørgsmålstejn ved, om kulturen internt i styrelsen på det veterinære område i for høj grad er præget af en usund (veterinær)faglig autonomi - således at en række embedsmænd i styrelsen med veterinær baggrund primært opfatter sig som dyrlæger / fagpersoner frem for som neutrale embedsmænd. Kritikken er primært rettet mod de regionalt ansatte dyrlæger, men også embedsmænd i Mørkhøj med veterinærfaglig baggrund inddrages i denne kritik.

Enkelte respondenter begrundet den autonome veterinærkultur historisk-fagligt, dvs. som en overleveret tradition på det veterinære område for kredsdyrlægens uafhængighed og integritet. Opfattelsen er tilsyneladende, at der er for stort individuelt spillerum for den enkelte dyrlæge til at forvalte efter personligt for-godtbefindende.

Andre interessenter understreger i denne sammenhæng, at det ikke kan være en statslig styrelses opgave gennem lovgivning indirekte at beskytte en specifik fagprofessions interesser ved at kræve, at det eksempelvis lovgivningsmæssigt skal være en veterinær, der opmåler længden af siddepinde til hønsehold, størrelsen af dyrebåse, kontrol af automatiske fodersystemer etc.

### **4.3 Ernærings- og forbrugeremner**

Ernæring, folkesundhed og forebyggelse blev i flere omgange nævnt som et af Fødevarestyrelsens vigtigste fremtidige indsatsområder - og det er tydeligvis langt de fleste interessenters opfattelse, at styrelsen p.t. ikke har tilstrækkeligt fokus på, hvor væsentligt dette politikområde vil udvikle sig fremover. Det er bl.a. et generelt kritikpunkt, at styrelsen tilsyneladende mangler en samlet og overordnet strategi på ernæringsområdet.

Derudover hersker der tilsyneladende en vis forvirring blandt interessenterne omkring snitfladen mellem Fødevarer- og Sundhedsstyrelsen. Det generelle indtryk er, at ernæringsområdet i dag "falder mellem to stole" og at ingen af de to styrelser i tilstrækkeligt omfang formår at udfylde rollen som befolkningens garant for sund og rigtig kost.

Der tegner sig ikke et entydigt billede af styrelsens faglige indsats. Ledelse og medarbejdere på området beskrives i den positive udgave som "interesserede ildsjæle", i den negative som en kultur uden tilstrækkeligt strategisk overblik - hvilket ifølge interessenterne fører til at styrelsens indsats begrænser sig til vejledende pjecer, tilfældige kampagner og bageopskrifter. Specifikt fremhæves det, at det tværgående samarbejde mellem styrelsen og de øvrige interessenter på ernæringsområdet fungerer dårligt - primært fordi styrelsens medarbejdere mangler basale kompetencer vedrørende forhandlingsteknik, projekt- og møde-



ledelse samt evnen til at inddrage og anvende interessenternes viden på området på en konstruktiv måde.

***Styrelsens relationer til den kommunale verden på kostområdet:*** Det har i interessentanalysen været vanskeligt at få kommunale repræsentanter til at deltage i interviews. Fødevarerområdet er tilsyneladende for perifært og for langt fra den kommunale hverdag til at den enkelte kommune har prioriteret at deltage i undersøgelsen. Der er således kun gennemført 2 interviews med kommunale repræsentanter. Det er på baggrund af disse to interviews indtrykket:

- At der er meget få berøringsflader og deraf følgende begrænset viden om Fødevarestyrelsen i den kommunale verden. De sundhedsopgaver, som med strukturreformen blev overført til kommunerne, nyder imidlertid markant politisk bevågenhed lokalt. Som følge heraf er der stor efterspørgsel på faglig ekspertise vedrørende f.eks. sund skolemad, ernæringsrådgivning til udsatte grupper, standarder for sund kost etc. På denne baggrund understreges det at styrelsen fremover har gode muligheder for at positionere sig som en positiv faglig medspiller i den kommunale verden.
- Samtidig understreges det at styrelsen ifht. den omfattende kommunalpolitiske dagsorden "skal kende sin besøgstid" og være klar over, hvor lidt områder som kost og ernæring fylder ifht. de (udgifts)tunge kommunalpolitiske emner. Det betyder, at styrelsen fortsat skal målrette og tydeliggøre sin kommunikation direkte mod de modtagere i den kommunale verden, som man ønsker at komme i dialog med. Men som udgangspunkt er det indtrykket, at styrelsen gør det godt i dag i forhold til kommunerne.

#### **4.4 Interessenter / Kvalitet i indsatsen**

Næsten samtlige interessenter tegner et billede af styrelsen som forhandlingsmæssig uprofessionel, dvs. at styrelsen beskrives som i for ringe grad i stand til at inddrage sine interessenter på en konstruktiv og proaktiv måde i lovgivningsprocessen. Frem for at inddrage interessenterne aktivt via møder, høringsprocedurer mv. foretrækker styrelsen selv at udforme sin lovgivning "i et lukket rum" - hvilket ifølge respondenterne fører til forglemmelser, fejl samt uensigtsmæssig og/eller urealistisk lovgivning.

Synspunktet er under interviewene eksemplificeret ved lovgivning om skabe til smiley-ordningen, dyrevelfærdstiltag, kontrolforanstaltninger på fødevarerområdet, samt henvisning til en generel kultur i styrelsen, hvor hver enkelt medarbejder selv foretrækker at "nørkle" med den praktiske udformning af regler. Endvidere fremhæves det, at de produkter, som styrelsen sender i høring, for ofte er for dårligt forberedte, uigennemtænkte samt fejlbehæftede - hvilket efterlader en række interessenter med et indtryk af, at høringer har karakter af pligthandlinger samt at styrelsen reelt ikke er interesseret i feedback og forslag fra omgivelserne. En række af styrelsens medarbejdere beskrives som i for ringe grad i stand til at modtage feedback og konstruktiv kritik fra interessenterne.

Det er det overordnede indtryk fra de gennemførte interviews, at et af de mest markante og vigtigste budskaber til Fødevarestyrelsen i forbindelse med den gennemførte interessentanalyse, er styrelsens begrænsede evne til at inddrage interessenternes viden i lovgivningsprocessen - med det formål at forbedre kvaliteten af styrelsens lovgivningsarbejde samt sikre en i praksis effektiv udøvelse af sin virksomhed. Synspunktet går på tværs af samtlige interviewede organisationer.

#### **4.5 Fødevarestyrelsen som arbejdsplads**

Under diskussionerne vedrørende dette tema kom følgende synspunkter frem:

- ✓ Fødevarestyrelsen opleves generelt set som en fagligt spændende og udfordrende arbejdsplads.
- ✓ Imidlertid opleves styrelsen arbejdsmiljømæssigt set som stresset, presset og dermed ikke-attraktiv. Antallet af medarbejdere som forlader styrelsen, opleves som meget højt.
- ✓ Styrelsens funktionsmåde beskrives som traditionel hierarkisk, hvilket opleves som hæmmende for såvel samarbejdet med interessenterne som for medarbejdernes motivation. Ledelseslagene beskrives som uhensigtsmæssige flaskehalse i sagsbehandlingen, og det fremhæves at styrelsens medarbejdere for ofte ikke er udstyret med de fornødne forhandlingsmandater til eksterne møder.

Det er indtrykket, at ovenstående beskrivelser samlet set udgør et imageproblem for styrelsen i relation til mulighederne for fremover fortsat at kunne rekruttere og fastholde den fornødne kvalificerede arbejdskraft - ikke mindst på de relevante akademiske områder.

## 5 Konklusioner

I det følgende oplistes for overblikkets skyld rapportens kritiske konklusioner:

<i>Tema</i>	<i>Interessenternes synspunkter</i>
<b>Den generelle strategi</b>	Efterspørgsel efter ny strategi / "nyt projekt". Jord-til-bord har været en populær strategi.  Kritik af styrelsens hidtidige indsats på dyrevelfærdsområdet.  Styrelsen opleves som for usynlig i sin eksterne kommunikation.
<b>Organisering og struktur</b>	Uklar samarbejdsrelation mellem styrelse og departement.  Kritik af den interne struktur i styrelsen samt af den regionale strukturs funktionsmåde.
<b>Fødevarerikkerhed</b>	For stor regional heterogenitet og autonomi på fødevarerikkerhedens område. Inspektionskulturen beskrives som præget af individuel autonomi, tilfældigheder og i enkelttilfælde af chikaneri.
<b>Veterinære område</b>	Stor opbakning til det veterinære beredskabsområde  Kritik af at styrelsen agerer som garant for veterinære faginteresser og autonomi.
<b>Kost- &amp; ernæring</b>	Kritik af tilsyneladende manglende strategi på området.  Opbakning til styrelsens hidtidige indsats ifht. kommunerne.
<b>International indsats</b>	Få holdninger hertil fra interessentsiden.
<b>Interessenter &amp; kvalitet</b>	Kritik af styrelsens evne til at inddrage interessenter i lovgivnings- og politikformulering.  Kritik af medarbejderes evne til at samarbejde med eksterne interessenter. - herunder lede processer og møder samt skabe kvalitet i lovgivningsproduktet.
<b>Fødevarestyrelsen som arbejdsplads</b>	Opfattelse af styrelsen som en arbejdsplads med dårligt image og arbejdsklima.  Kritik af styrelsens funktionsmåde som traditionel hierarkisk, hvilket opleves som hæmmende for medarbejdermotivation og samarbejdet med interessenterne.

## Bilag 1: Interviewede organisationer

<b>Interessent:</b>	<b>Interviewform:</b>
Coop	Gruppe
Danmarks Tekniske Universitet	Gruppe
Dansk Erhverv	Gruppe
Dansk Kvæg (Mejeriforeningen)	Gruppe
Dansk Svineproduktion	Individuel
Dansk supermarked	Gruppe
DI	Gruppe
Direktoratet for Fødevare Erhverv	Gruppe
DMA	Gruppe
Danmarks Radio	Individuel
DSK	Gruppe
Dyrenes Beskyttelse	Individuel
Dyrlægeforeningen	Individuel
Forbrugerrådet	Telefoninterview
Gladsaxe Kommune	Individuel
Hjerteforeningen	Gruppe
Justitsministeriet	Individuel
KL	Individuel
Kræftens Bekæmpelse	Gruppe
Kræftens Bekæmpelse	Gruppe
Landbrugsrådet	Gruppe
Landbrugsrådet	Gruppe
Lægemiddelstyrelsen	Gruppe
Lægemiddelstyrelsen	Gruppe
Mejeriforeningen	Gruppe
Plantedirektoratet	Gruppe
Plantedirektoratet	Gruppe
Politiken	Individuel
Sundhedsstyrelsen	Gruppe
Sundhedsstyrelsen	Gruppe
Undervisningsministeriet	Gruppe