

Hoe logistieke bedrijven technologie kunnen inzetten voor duurzame productiviteit in warehousing

Waarom mensgerichte digitalisering een strategische hefboom kan zijn

Warehousing vormt een cruciale schakel in de logistieke sector, maar vandaag staat magazijnwerk onder toenemende druk. Structurele arbeidskrapte, hoge verloopcijfers en stijgende verwachtingen van klanten rond flexibiliteit, snelheid en leveringszekerheid vormen een reëel risico voor de operationele continuïteit. In dat spanningsveld wordt digitale technologie ingezet om efficiëntie, schaalbaarheid en operationele controle te versterken. Het gaat daarbij onder meer om warehousemanagementsystemen (WMS), digitale werkinterfaces zoals scanners en voice picking, en semi-geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen en mobiele robots.

Het HuLog-onderzoek toont aan dat digitale technologieën vandaag bepalend zijn voor hoe magazijnwerk wordt georganiseerd. Ze sturen het werktempo, de taakverdeling en prestatie-evaluatie. Daarmee beïnvloeden ze niet alleen processen en output, maar ook de werkervaring op de vloer: de betrokkenheid, het vertrouwen en de stabiliteit – factoren die rechtstreeks samenhangen met personeelsverloop en productiviteit.

Digitalisering biedt duidelijke opportuniteiten: ze kan fysieke belasting verminderen, processen optimaliseren en de instroom van nieuwe werknemers vergemakkelijken. Tegelijk toont het onderzoek dat technologie die uitsluitend wordt ingezet het met het oog op korte-termijnefficiëntie ook risico's creëert, waaronder een verhoogde werkdruk, monotone jobs, en dus lagere betrokkenheid, meer uitval en een versneld personeelsverloop. In een krappe arbeidsmarkt kunnen deze effecten de voordelen van technische investeringen ondermijnen.

Het HuLog-onderzoek suggereert dat bedrijven die digitalisering bewust afstemmen op werkbaarheid en betrokkenheid, sterkere voorwaarden creëren voor aantrekkelijk werkgeverschap, personeelsbehoud en duurzame productiviteit. Voor deze bedrijven betekent dit meer organisatorische veerkracht en een kleiner risico op arbeidskrapte, reputatiedruk en frictie met toekomstige regulering. Mensgerichte digitalisering is in die zin geen bijkomende kostenpost, maar een strategische keuze.

Waarom mensgerichte digitalisering steeds meer een governance-vraagstuk wordt

Het HuLog-rapport plaatst zijn aanbevelingen expliciet binnen recente Europese beleidsontwikkelingen, waaronder het *Pact to Strengthen Social Dialogue in Europe* en de *EU AI Act*. Deze initiatieven onderstrepen dat digitale technologie op de werkvloer niet langer uitsluitend een operationele keuze is, maar steeds vaker wordt benaderd als een kwestie van governance, transparantie en verantwoordelijkheid.

Voor bedrijven brengt dit geen onmiddellijke nieuwe verplichtingen met zich mee, maar wel een verschuivend beleidslandschap. Digitalisering proactief mensgericht benaderen helpt organisaties niet alleen in lijn te blijven met bestaande regelgeving, maar ook goed geplaatst te zijn voor hoe beleid en governance rond digitale werkorganisaties zich de komende jaren verder ontwikkelen.

Wat zegt het onderzoek?

Het HuLog-onderzoek is gebaseerd op drie jaar internationaal vergelijkend onderzoek (2022-2025) in België, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Op basis van diepgaande gesprekken met alle belanghebbenden, grondige observaties en documentanalyses, brengt het onderzoek vier terugkerende patronen in gedigitaliseerde warehousing in kaart:

- **Werknemers worden te beperkt betrokken bij technologische keuzes**, ondanks de grote impact van digitale systemen op hun dagelijks werk, motivatie en betrokkenheid.
- **Technologie wordt te vaak enkel vanuit efficiëntie- en flexibiliteitsdoelen geïmplementeerd**, met te weinig aandacht voor de impact op autonomie, controle en betekenisvol werk voor werknemers.
- **Digitale systemen vereenvoudigen jobs, waardoor tijdelijke (interim)arbeid en onderaanneming structureel kunnen worden ingezet**. Dit fragmenteert echter het personeelsbestand, verzwakt de sociale samenhang en maakt magazijnjobs minder aantrekkelijk.
- **Hoewel technologie enorme opportuniteiten biedt om jobs te verbeteren en magazijnen inclusiever te maken**, blijven deze mogelijkheden vandaag grotendeels onderbenut.

Deze bevindingen wijzen erop dat technologie op zich onvoldoende is om structurele uitdagingen rond personeel en productiviteit op te lossen. Doorslaggevend is hoe technologie ingebed wordt in de werkorganisatie. Het HuLog-onderzoek suggereert dat bedrijven die digitalisering bewust koppelen aan hun HR- en werkbaarheidsbeleid sterkere voorwaarden creëren voor personeelsbehoud en duurzame productiviteit.

Wat jij als bedrijf kan doen:

ZES HEFBOMEN VOOR MENSGERICHTE EN SOCIAAL DUURZAME DIGITALISERING

1. Betrek werknemers en hun vertegenwoordigers van bij de start

Het HuLog-onderzoek laat zien dat technologie die zonder inspraak wordt ingevoerd, vaker leidt tot weerstand, omzeilgedrag en suboptimaal gebruik. Door werknemers en hun vertegenwoordigers te betrekken bij de selectie, testfase en implementatie, ontwikkel je realistischere processen, verminder je fouten en kosten, en vergroot je het draagvlak op de werkvloer.

2. Zorg voor transparant en gedragen datagebruik

Digitale systemen genereren grote hoeveelheden data over prestaties en gedrag, en dat verhoogt de psychosociale druk. HuLog toont aan dat eenzijdig en niet transparant datagebruik het wantrouwen bij werknemers en hun vertegenwoordigers voedt. Heldere afspraken over welke data worden verzameld, hoe ze worden gebruikt en met wie ze worden gedeeld, maken prestatiesturing voorspelbaar en werkbaar. Transparantie creëert vertrouwen en voorkomt conflicten.

3. Beperk gezondheids- en welzijnsrisico's actief

Strak getimede workflows en digitale monitoring verhogen de werkdruk en kunnen het herstelvermogen aantasten. Door actief in te zetten op ergonomie, haalbare

prestatienormen en psychosociale risicoanalyse, beperk je het ziekteverzuim en de uitval, en versterk je de duurzame inzetbaarheid van je personeel.

4. Gebruik technologie om jobs inclusiever te maken

Het onderzoek toont aan dat digitale technologie jobs kan vereenvoudigen en dus toegankelijker kan maken. Door digitale tools in te zetten om fysieke belasting te verminderen, instructies laagdrempeliger te maken en taken beter af te stemmen op diverse werknemersprofielen, vergroot je de rekruteringsbasis en verklein je het verloop.

5. Streef naar stabiele arbeidsrelaties

Digitale systemen maken verregaande flexibilisering mogelijk, maar HuLog laat zien dat sterk gefragmenteerde tewerkstelling kennisopbouw, samenwerking en betrokkenheid kan ondergraven. Door in te zetten op meer stabiliteit, creëer je betere voorwaarden voor kwaliteit, continuïteit en lagere rekruteringskosten.

6. Investeer in opleiding en loopbaanontwikkeling

Digitalisering vraagt nieuwe vaardigheden, maar die blijven vaak onderbenut. Door samen met de vakbonden en andere stakeholders te investeren in opleiding en doorgroeimogelijkheden, versterk je interne mobiliteit en maak je jouw organisatie aantrekkelijker in een krappe arbeidsmarkt.

Het volledige rapport (in het Engels) vind je [hier](#)

Lees de andere policy briefs: [overheden](#) | [werkgeversorganisaties](#) | [vakbonden](#)