

Mensgerichte en toekomstbestendige digitalisering in warehousing

Waarom mensgerichte digitalisering in warehousing een sectorale uitdaging is.

De logistieke sector is van strategisch belang voor de Belgische economie. Warehousing vormt daarin een essentiële schakel: het ondersteunt economische groei, leveringszekerheid en de internationale concurrentiekracht van bedrijven. Tegelijkertijd wordt magazijnwerk geconfronteerd met structurele uitdagingen. Aanhoudende arbeidskrapte, hoge verloopcijfers en terugkerende maatschappelijke kritiek op jobkwaliteit raken niet alleen individuele bedrijven, maar hebben gevolgen voor de sector als geheel.

Digitale technologieën – zoals warehousemanagementsystemen, handscanners en semi-geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen – worden vandaag op grote schaal ingezet om deze uitdagingen het hoofd te bieden. Ze bieden bedrijven reële voordelen op vlak van efficiëntie, flexibiliteit en schaalbaarheid. Het HuLog-onderzoek maakt echter duidelijk dat digitalisering zich niet beperkt tot operationele optimalisatie. Digitale systemen sturen in toenemende mate het werktempo, de taakverdeling en de monitoring en evaluatie van het personeel. Ze beïnvloeden daarmee ook arbeidsrelaties, personeelsdynamieken en jobkwaliteit.

Op Europees niveau groeit de aandacht voor de manier waarop digitale technologieën werk reorganiseren. Beleidsinitiatieven zoals het *Pact to Strengthen Social Dialogue in Europe*, de *Quality Jobs Roadmap* en de *EU AI Act* maken duidelijk dat digitalisering op de werkvloer steeds vaker wordt benaderd als een kwestie van transparantie, governance en gedeelde verantwoordelijkheid. Vragen rond algoritmisch management, datagebruik en werknemersparticipatie maken daardoor steeds nadrukkelijker deel uit van de wetgeving en het beleidsdebat.

Voor de logistieke sector betekent dit dat keuzes rond digitalisering niet langer louter individuele bedrijfsbeslissingen zijn. Veel van de knelpunten die HuLog blootlegt – zoals arbeidsfragmentatie, *race-to-the-bottom*-dynamieken en de spanning tussen productiviteit en werkbaarheid – kunnen niet door individuele bedrijven alleen worden opgelost. Precies daarom bevinden werkgeversorganisaties zich in een sleutelpositie. Zij kunnen richting geven aan gedeelde normen, collectieve oplossingen ontwikkelen en bijdragen aan een gelijk speelveld waarin productiviteit, jobkwaliteit en reputatie elkaar versterken. Mensgerichte digitalisering is immers geen individuele bedrijfskeuze, maar een sectorale uitdaging.

Wat zegt het onderzoek?

Het HuLog-onderzoek is gebaseerd op drie jaar internationaal vergelijkend onderzoek (2022–2025) in België, Polen en het Verenigd Koninkrijk. Het combineert diepte-interviews met magazijnwerkers, management, vakbonden en werkgeversorganisaties, met observaties op de werkvloer, documentanalyses en stakeholderworkshops.

Over landen en bedrijven heen komen consistente patronen naar voren:

- **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 onderbenut.

Deze bevindingen wijzen erop dat digitalisering zonder sectorale afstemming misschien wel kan bijdragen aan kortetermijnefficiëntie, maar tegelijk structurele risico's inhoudt voor werkzaam werk, sectorreputatie en duurzame productiviteit op langere termijn.

Wat werkgeversorganisaties kunnen doen: ZES HEFBOMEN VOOR SECTORALE IMPACT

1. Maak van werknemersparticipatie de norm

Het HuLog-onderzoek laat zien dat digitale technologie die zonder betrokkenheid van werknemers wordt ingevoerd, vaker op weerstand stuit en minder effectief wordt gebruikt. Wanneer werknemers en hun vertegenwoordigers wél worden betrokken, sluiten technologieën beter aan bij de realiteit op de werkvloer en neemt het vertrouwen in veranderingsprocessen toe. Werkgeversorganisaties kunnen participatie als sectorale kwaliteitsnorm verankeren via sectorafspraken, richtlijnen en CAO-kaders. Zo wordt betrokkenheid een gedeelde standaard die implementatiekwaliteit en sectorreputatie versterkt.

2. Stimuleer transparant en verantwoord datagebruik

Warehousemanagementsystemen sturen werktempo, taakverdeling en evaluatie. Het HuLog-onderzoek toont aan dat onduidelijk of eenzijdig datagebruik wantrouwen vergroot, psychosociale stress verhoogt en reputatierisico's creëert. Werkgeversorganisaties kunnen sectorale richtlijnen onderhandelen en promoten over welke data worden verzameld, waarvoor ze worden gebruikt en hoe hierover collectieve afspraken worden gemaakt. Heldere standaarden versterken vertrouwen tussen werkgevers en werknemers(afgevaardigden), en helpen bedrijven zich tijdig en proactief te positioneren binnen Europese governancekaders voor algoritmisch management, zoals de *EU AI Act*.

3. Zet gezondheid en psychosociaal welzijn op de sectoragenda

Digitale technologieën kunnen helpen om fysieke belasting te verminderen, maar creëren ook nieuwe psychosociale risico's zoals verhoogde werkdruk en monitoring, monotone taken en verminderde herstelmogelijkheden. Deze effecten blijven vaak onderbelicht in de klassieke veiligheidskaders. Door gezondheid en psychosociaal welzijn, gerelateerd aan digitalisering, expliciet te agenderen, kunnen werkgeversorganisaties sectorale preventie versterken, kennisdeling stimuleren en realistische normen ontwikkelen.

4. Ondersteun digitale innovatie voor inclusie

Digitalisering wordt vandaag vaak ingezet om jobs te vereenvoudigen, wat de instroom breder maakt, maar tegelijk de jobs uitholt en de tewerkstelling minder stabiel maakt. HuLog toont dat het ook anders kan. Technologie kan ook bijdragen aan inclusieve jobs met meer werkbaarheid en perspectief. Werkgeversorganisaties kunnen innovatieprogramma's, good practices en samenwerking met technologieontwikkelaars en de sociale partners stimuleren om zowel de jobkwaliteit als inclusie te verhogen. Dat helpt de rekruteringsbasis van de sector duurzaam te verbreden en verhoogt de aantrekkelijkheid van de sector.

5. Doorbreek race-to-the-bottomdynamieken in arbeidsorganisatie

Digitale systemen vergemakkelijken fragmentatie van arbeid via tijdelijk (interim)werk en onderaanneming, wat duurzame arbeidsrelaties ondermijnt. Werkgeversorganisaties kunnen afspraken bevorderen rond stabiliteit, gelijke bescherming en verantwoordelijkheden over ketens heen. Meer coördinatie onder de bedrijven zorgt voor een gelijk speelveld en ondersteunt duurzame productiviteitsmodellen in de sector.

6. Investeer collectief in opleiding en loopbaanontwikkeling

Het hoge personeelsverloop en het grote aandeel tijdelijke contracten maken individuele investeringen in opleiding vaak moeilijk. Dit leidt tot korte, onderbroken loopbanen en structurele krapte. Werkgeversorganisaties kunnen – via sectorale CAO's, opleidingsfondsen, certificering en samenwerking met publieke actoren – collectieve oplossingen ontwikkelen. Zulke investeringen versterken duurzame loopbanen en verhogen de aantrekkelijkheid van de sector als geheel.

Van optimalisatie op bedrijfsniveau naar sectorale regie

De bevindingen van HuLog maken duidelijk dat de impact van digitale technologie in warehousing verder reikt dan individuele bedrijfsprocessen. De manier waarop werk wordt georganiseerd, gemonitord en aangestuurd, beïnvloedt niet alleen de efficiëntie op korte termijn, maar ook de stabiliteit, aantrekkelijkheid en legitimiteit van de sector op lange termijn. Zonder sectorale strategie en coördinatie dreigen concurrentiedruk en technologische versnelling elkaar te versterken, met fragmentatie, uitstroom en reputatierisico's tot gevolg.

Werkgeversorganisaties bevinden zich daarom in een sleutelpositie. Door mensgerichte digitalisering te benaderen als een gedeeld doel – met duidelijke normen, collectieve leerprocessen en proactieve positionering binnen Europese governancekaders – kunnen zij richting geven aan een model waarin productiviteit, werkbaarheid en maatschappelijke waarde elkaar versterken. Zo wordt digitalisering niet alleen een instrument voor efficiëntie, maar een hefboom voor toekomstbestendige warehousing.

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

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