

Hoe vakbonden mensgericht magazijnwerk mee mogelijk kunnen maken

Waarom mensgericht digitaliseren ook een thema voor de vakbonden is

Magazijnwerk vormt een complexe arbeidsrealiteit, gekenmerkt door hoge arbeidsintensiteit, gefragmenteerde tewerkstelling en de structurele aanwezigheid van kwetsbare groepen in preciaire jobs. Digitale technologieën – zoals warehousemanagementsystemen, handscanners, geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen en robots – spelen een steeds centralere rol in de organisatie van dat werk. Ze sturen het werktempo, de taakverdeling, de evaluatie en de toegang tot werk, en hebben daardoor een directe impact op de werkbaarheid en de arbeidsvoorwaarden. Digitale technologieën zijn daarom een absolute prioriteit voor de werking van de vakbond.

Het HuLog-onderzoek toont aan dat digitalisering in veel bedrijven vandaag wordt ingevoerd met het oog op efficiëntiewinst en flexibiliteit. Dat kan het werk fysiek minder zwaar maken en de instroom vanuit een bredere pool van werknemers vergroten, maar heeft ook negatieve gevolgen. In de praktijk leidt dit immers ook vaak tot de deskilling van jobs, een verhoogde werkdruk en psychosociale belasting. Digitale systemen faciliteren bovendien een verdere fragmentering van het personeelsbeleid via het structureel gebruik van tijdelijke contracten, interimarbeid en onderaanneming, waarbij kwetsbare groepen vaker in de minst beschermde jobs terechtkomen. Digitalisering is daarmee geen louter technisch vraagstuk, maar raakt rechtstreeks aan collectieve rechten, solidariteit en machtsverhoudingen op de werkvloer.

Tegelijkertijd toont het onderzoek ook aan dat het anders kan. Mits collectieve sturing kan digitalisering precies bijdragen aan werkbaarheid, inclusie en duurzame tewerkstelling. Dat vraagt echter om een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende actoren: overheden die duidelijke beleidskaders stellen, bedrijven die andere keuzes maken, én vakbonden die digitalisering actief claimen als onderwerp van de sociale dialoog en collectieve onderhandeling.

België: een kantelmoment

België beschikt vandaag nog over relatief sterke collectieve bescherming via sectorale en nationale CAO's. Die bescherming dempt loonconcurrentie en beperkt individuele prestatieverloning. Het HuLog-onderzoek toont echter dat ook in België digitalisering fragmentatie van het personeel mogelijk maakt, vooral via interimcontracten en het uitbesteden aan onderaannemers.

Met de arbeidsmarkthervormingen vanaf 1 januari 2026 (goedkoper nacht- en overwerk, lossere minimale werkuren) dreigt digitalisering de deregulering verder te versnellen. Zonder een actieve vakbondsstrategie dreigt technologie bestaande beschermingsmechanismen uit te hollen, vooral voor tijdelijke (interim)arbeiders en werknemers van onderaannemers. Juist daarom is dit hét moment om digitalisering expliciet te claimen als onderwerp van sociale dialoog en collectieve onderhandeling.

Wat zegt het onderzoek?

Het HuLog-onderzoek is gebaseerd op drie jaar internationaal vergelijkend onderzoek (2022-2025) in België, Polen en het VK. Het combineert diepte-interviews met magazijnwerkers, management, vakbond- en werkgeversorganisaties, met observaties op de werkvloer, documentanalyses en stakeholderworkshops. De vaststellingen zijn consistent over de landen en bedrijven heen en vormen de basis voor de zes syndicale hefboomen die hieronder worden toegelicht.

Van analyse naar actie

Het HuLog-onderzoek maakt duidelijk dat de problemen rond digitalisering in warehousing geen incidenten zijn, maar structurele patronen. Over landen en bedrijven heen zien we dezelfde knelpunten terugkeren: beperkte inspraak van werknemers, ondoorzichtige datastromen, toegenomen mogelijkheden om individuele prestaties te monitoren, toenemende werkdruk door algoritmische optimalisatie van de werkprocessen, negatieve effecten op de gezondheid van werknemers, en een groeiende fragmentatie van tewerkstelling wat syndicale actie moeilijker maakt.

De zes hefboomen hieronder vertrekken rechtstreeks vanuit die vaststellingen. Ze markeren de punten waar collectieve tussenkomst het verschil kan maken: waar technologie onderhandelbaar wordt, waar bescherming kan worden uitgebreid naar nieuwe domeinen zoals data en werkorganisatie, en waar solidariteit georganiseerd kan blijven in steeds meer gefragmenteerde werkcontexten.

Wat vakbonden kunnen doen:

ZES HEFBOMEN VOOR MENSGERICHTE EN SOCIAAL DUURZAME DIGITALISERING

1. Claim structurele inspraak bij elke technologische beslissing

Digitale technologieën mogen niet eenzijdig door werkgevers worden gekozen, ingevoerd en aangepast. Vakbonden en werknemersvertegenwoordigers moeten structurele inspraak afdwingen in alle fases van technologiegebruik: selectie, pilootprojecten, uitrol en dagelijkse werking. In België bestaan hiervoor duidelijke institutionele hefboomen, met name de ondernemingsraden, CPBW's en sectorale overlegorganen. Technologie moet systematisch worden geagendeerd als een onderhandelbaar thema binnen bestaande overlegstructuren, en niet als managementprerogatief worden beschouwd.

2. Maak datagebruik en algoritmische sturing onderhandelbaar

Warehousemanagementsystemen en algoritmes sturen vandaag werktempo, taakverdeling en evaluatie. Vakbonden moeten erop toezien dat datagebruik strikt binnen de wettelijke grenzen blijft, en dat algoritmische beslissingen nooit zonder menselijke tussenkomst worden genomen. Concreet betekent dit: collectieve afspraken over welke data worden verzameld, hoe prestaties worden beoordeeld, op welk niveau data worden geaggregeerd (individueel vs. team), en met wie gegevens worden gedeeld (bv. interimkantoren). Algoritmes horen thuis in de sociale dialoog.

3. Pak werkdruk, gezondheid en psychosociale schade collectief aan

Digitalisering heeft zowel fysieke als psychosociale gevolgen: een verhoogde werkdruk, stress door permanente monitoring en verlies aan sociale samenhang. Vakbonden moeten technologie expliciet opnemen in risicoanalyses en preventiebeleid, en eisen dat werkgevers gezondheids- en welzijnseffecten systematisch monitoren en bijsturen. CPBW's spelen hier een sleutelrol, net als samenwerking met de arbeidsinspectie en preventiediensten.

4. Stuur technologie in functie van inclusie en werkbaarheid

Technologie kan worden ingezet om jobs toegankelijker en werkbaarder te maken. Dat blijkt uit het HuLog-onderzoek. Vakbonden kunnen afdwingen dat digitalisering niet leidt tot verdere deskilling, maar net wordt ingezet om fysieke belasting te verminderen, taalbarrières te verkleinen en jobs beter af te stemmen op diverse werknemersprofielen. Dit vereist betrokkenheid bij technologieontwikkeling en -implementatie, én bijzondere aandacht voor tijdelijke en interimarbeiders, oudere werknemers, vrouwelijke werknemers, werknemers met een migratieachtergrond en werknemers met beperkingen.

5. Bescherm alle werknemers, ongeacht contract of werkgever

Het HuLog-onderzoek toont hoe digitale technologieën de fragmentatie van werk vergemakkelijken via interimarbeid, onderaanneming en complexe ketens. Vakbonden moeten hiertegen collectieve tegenmacht organiseren. Dat betekent: streven naar maximale stabiliteit van tewerkstelling, gelijke arbeidsvoorwaarden voor gelijke arbeid, en afdwingbare verantwoordelijkheden voor de hoofdopdrachtgever – ook voor werknemers van onderaannemers en interimkantoren.

6. Eis opleiding en loopbaanperspectieven voor iedereen

Digitalisering mag geen excuus zijn voor verminderde opleidingskansen. Integendeel: vakbonden moeten pleiten voor de verankering van opleiding en bijscholing als een collectief recht, ook voor tijdelijke en flexibele werknemers. Transparante opleidingsplannen, toegang tot certificering en duidelijke loopbaanpaden moeten deel uitmaken van collectieve afspraken, in samenwerking met sectorfondsen, VDAB en opleidingsinstellingen.

Wat vakbonden vandaag kunnen doen?

- **Op de werkvloer**
 - ☐ Agendeer technologie expliciet in ondernemingsraden en CPBW's.
 - ☐ Vraag transparantie over datagebruik, monitoring en algoritmische beslissingen.
 - ☐ Verzamel ervaringen van werknemers om (de impact van) digitalisering zichtbaar en bespreekbaar te maken.
- **Op sectorniveau**
 - ☐ Neem digitalisering op in sectorale CAO's en aanbevelingen.
 - ☐ Ontwikkel sectorrichtlijnen rond mensgerichte technologie.
 - ☐ Ondersteun afgevaardigden met vorming over algoritmes, data en technologie.
- **Op federaal en Europees niveau**
 - ☐ Verzet je tegen deregulering die digitale controle en flexibilisering versterkt.
 - ☐ Pleit voor bindende regels rond algoritmisch management en datagebruik.

- Gebruik HuLog als onderbouwd argument in onderhandelingen, regulerings- en beleidsdebatten over werkbaarheid, kwaliteit en sociale duurzaamheid van werk.

Digitalisering hoeft geen instrument te zijn om arbeidsvoorwaarden uit te hollen. Met collectieve organisatie, onderhandelde technologie en sterke solidariteit kunnen vakbonden digitalisering ombuigen tot een hefboom voor waardig, duurzaam en mensgericht werk in de logistiek.

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

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