

苏州银行股份有限公司

2022 年度董事会工作报告

2022 年是党的二十大胜利召开之年，是党中央带领全国人民向第二个百年奋斗目标进军的开局之年。在苏州市委、市政府和监管部门的正确指导下，在全体股东和社会各界的关心支持下，面对复杂多变的内外部经济金融形势，我行始终坚守战略定力，聚焦主责主业，全面推进高质量发展，经营质效站上“新台阶”。截至 2022 年末，集团总资产达 5245.49 亿元，存款总额超 3100 亿元，贷款总额超 2500 亿元，实现营收 117.63 亿元，实现归属上市公司股东的净利润 39.18 亿元，不良贷款率 0.88%，拨备覆盖率 530.81%，在全球 1000 强银行排名第 285 位，较上年提升 21 位。

一、2022 年主要工作

（一）聚焦党性锤炼，压实责任增强领导力

一是突出政治站位，党性教育凝心铸魂。全行深入贯彻学习二十大会议精神，落实“第一议题”学习制度，开展党员教育培训，全年开展培训 1538 人次。二是落实清单管理，铸造战斗堡垒。通过下发党建重点任务清单，落实高质量发展、意识形态、固本强基、管党治党、“一岗双责”五项责任，并开展专项督察和考核评价，助力提升经营发展效能。三是强化廉洁自律，擦亮清正底色。组织各类廉洁专项活动，着重加强廉洁文化建设，全年开展廉洁警示教育 98 次，充分激发廉洁动能，提升全行廉洁意识。

（二）聚焦公司治理，健全机制增强统筹力

一是优化顶层设计，完善治理体系。系统修订公司治理相关规章制度，优化公司股权及关联交易管理体系，制定股东回报规划，落实

国企改革三年行动，全面夯实公司治理基础；二是**强化机制运行，提升治理成效**。深化“三会一层”履职，强力推进战略执行，坚持信息高质量披露，主动开展市值管理，全年股价表现良好。三是**坚持质量驱动，推动数字转型**。坚持将数字化转型作为主轴战略，近两年落地转型项目 61 个，三年规划完成度达 71%，在优化服务体验，员工减负提能，夯实数据基础上取得了较好成效。四是**丰富联动体系，深化多元经营**。加强集团管控，引导附属机构高质量发展。2022 年，我行获批设立江苏省首家公募基金苏新基金管理有限公司，成为全国第 16 家银行系公募基金；获得基金托管牌照，成为 8 年来首次获得该牌照的中资商业银行。

（三）聚焦主责主业，踔厉奋发增强战斗力

一是**深融区域发展协同共进**。加强国企协同联动，实现苏州市属国企合作全覆盖。全年主动对接省市区县各类重点项目 448 个，用信余额约 140 亿元。农村三资平台累计监管资金核算达 900 亿元，实现数字技术赋能乡村振兴。二是**全力惠企纾困共克时艰**。开展十万客户大走访，发布苏行“金融纾困双十条”，对受影响较大行业和企业加大帮扶力度。三是**突出主业专注服务实体**。在普惠金融、制造业贷款、科创金融、绿色金融等领域持续发力，平台服务模式逐渐成熟。全年普惠和制造业贷款增幅超 20%，合作科创企业 8000 余家。四是**淬炼特色做优民生金融**。三代社保卡发卡超 359 万张；全年落地多个数币应用场景，数字人民币推广在 2.5 层机构中保持领先。

（四）聚焦风控合规，精准管理增强把控力

一是**强化风控护航，筑牢发展根基**。强化限额管控，合理配置表内外投资业务，三个“只减不增”全部符合监管要求。全年持续优化信贷系统，启动多个风险建设项目，进一步提高数字化风控水平。二是

紧抓合规内控，完善管控体系。强化员工行为管理，深入推进“内控合规管理建设年”活动。持续加强合规系统建设，升级反洗钱系统。

（五）聚焦队伍建设，锐意改革增强内驱力

一是优化队伍结构，激活内生动力。进一步加强干部队伍建设，修订干部选拔任用管理办法，建立激励淘汰机制，推进契约化管理。二是完善招引机制，注入源头活水。全年发布招聘岗位 2041 个，校园招聘大学生人数较去年增长 78%。全力推进数字化人才转型，培养数字化人才 529 人。进一步修订双百人才管理办法，完善人才储备机制。三是迭代管理模式，提升队伍能力。开展公司银行科创团队模式调研，推动数字银行敏捷团队建设，进一步赋能总部创新业务模式，增强组织活力。有序开展营销人员评级工作，落实队伍动态管理机制。

二、2023 年工作重点

2023 年是全面贯彻落实党的二十大精神开局之年，也是苏州银行三年战略规划收官之年，更是下一个发展规划制定之年。苏州银行将以奋发有为的精神状态和“时时放心不下”的责任意识，戮力同心、勇毅前行，既要志存高远勇争先，又要脚踏实地有作为，为地方高质量发展做出新的贡献。

（一）夯实治理机制，筑牢新一轮发展坚实基础

持续强化党的领导与公司治理融合，充分发挥党委“把方向、管大局、保落实”作用。着力完善顶层设计，增强董事会对全行及各业务条线的战略支撑及引领能力，进一步把准新三年发展方向，以获客活客、一体化经营、线上线下、干事创业的思维打造核心竞争力。同时针对检查发现的问题，切实落实整改，形成长效机制。

（二）着力深融区域，加快新一轮发展谋篇布局

围绕赋能区域，落实“一城一策”，加快赶超对标同业，推动自身

高质量发展与区域经济相生相长。同时进一步扩大网点覆盖面，加快省内千亿 GDP 县区布局，填补苏州地区建制镇网点空白。

（三）紧扣战略重点，升级新一轮发展特色金融

积极融入长三角一体化发展、自贸区建设、市域一体化等国家和省市战略部署，围绕服务重大项目、做强科创绿金品牌、做优民生金融、强化国企协同、推进数实融合等方面，加大资源配置，进一步打造苏州银行专属特色品牌。

（四）提速数字化转型，构建新一轮发展经营生态

加深渠道协同经营，形成线上线下立体式营销矩阵；加速数字人民币推广，保持 2.5 层银行领先优势；加强技术与业务场景融合，完善交易银行体系建设，助力企业智能化管理；加快推动数字化转型项目落地见效，全面助力智慧运营。

（五）强化协同融合，聚焦新一轮发展综合经营

以客户为中心，做好分层经营，加快构建线上线下融合的一体化客户经营体系。各子公司立足自身功能定位，进一步发挥协同效应，推动形成集团内互为支撑、整体推进的一体化经营格局。

（六）优化管理机制，激活新一轮发展内生动力

一是坚持加强风险管理，构建全面风控体系，不良贷款率和拨备覆盖率保持上市银行第一梯队。二是坚持夯实内控基础，抓好员工行为管理及案件防控。三是坚持完善经营管理体系，进一步明确总行、总部和分行的定位，提升全行管理效能。四是坚持完善队伍建设，健全人才队伍培养机制，以鲜明用人导向引领干事创业氛围。

奋斗铸就辉煌，实干赢得未来。苏州银行将不负新时代，以不畏艰难、驰而不息的苏式匠心，以可持续高质量蓬勃发展之姿，带领全体苏行人敢为、敢闯、敢干、敢首创，为中国式现代化贡献苏州银行

新实践!